

T.C.
İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI

ÖĞRETMENLERİN POLİTİK BECERİLERİ İLE
ÖRGÜTSEL SESSİZLİK DÜZEYLERİ
ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Nurdan DANIŞMAZ

İstanbul

Eylül-2024

T.C.
İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI

ÖĞRETMENLERİN POLİTİK BECERİLERİ İLE
ÖRGÜTSEL SESSİZLİK DÜZEYLERİ
ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Nurdan DANIŞMAZ

Tez Danışmanı

Dr. Öğr. Üyesi Orkun Osman BİLGİVAR

İstanbul
Eylül- 2024

TEZ ONAYI

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğüne,

Bu çalışma, jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi Bilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Danışman Dr. Öğr. Üyesi Orkun Osman BİLGİVAR

Üye Doç. Dr. Mustafa ÖZGENEL

Üye Dr. Şebnem YAZICI

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

Prof. Dr. Erhan İÇENER
Enstitü Müdürü

BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ

Yüksek lisans tezi olarak hazırladığım **Öğretmenlerin Politik Becerileri ile Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi** adlı çalışmanın öneri aşamasından sonuçlandığı aşamaya kadar geçen süreçte bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle uyduğumu, tez içindeki tüm bilgileri bilimsel ahlak ve gelenek çerçevesinde elde ettiğimi, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığımı, bu çalışmamda doğrudan veya dolaylı olarak yaptığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu beyan ederim.

Nurdan DANIŞMAZ

Eylül -2024

ÖN SÖZ

Yüksek lisans eğitimim boyunca değerli vaktini ayırarak, edindiğim bilgi ve becerilerin gelişmesini destekleyen, bilimsel araştırmam sırasında karşılaştığım zorluklar karşısında bana her daim rehberlik eden Doç. Dr. Orkun Osman BİLGİVAR'a; farklı bakış açılarıyla ufkumu genişleten, Doç. Dr. Mustafa ÖZGENEL'e; bilgi birikimi ve destekleyici tavırlarıyla bana güç veren Dr. Şebnem YAZICI'ya sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca yüksek lisans eğitimimiz sırasında derslerimize girerek bize bilgi birikimlerini aktarıp daha iyi bir vizyon geliştirmemizi destekleyen tüm hocalarımıza, yüksek lisans eğitimim boyunca desteğini esirgemeyen sevgili eşim İlyas DANIŞMAZ' a, anlayışları ile ders çalışmamı destekleyen ve beni her daim motive eden birbirinden tatlı yavrularım Bünyamin Talha, Ahmet Akif, Züleyha Reyryan ve Zeynep Efnan'a, eğitim hayatım boyunca desteğini ve duasını esirgemeyen Canım Annem Lütfiye HERGENÇ' e, ablam Pınar YILDIRIM KARAMAN' a, kardeşim Şeyma SAYIN' a, teşekkürü bir borç bilirim.

Aynı zamanda ölçeklerimi cevaplayarak araştırmama katılım gösteren ve araştırma sürecimde beni destekleyen tüm arkadaşlarıma da teşekkür ediyorum. Sevgiler..

Nurdan DANIŞMAZ

İstanbul -2024

ÖZET

ÖĞRETMENLERİN POLİTİK BECERİLERİ İLE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

Nurdan DANIŞMAZ

Yüksek Lisans, Eğitim Yönetimi

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Orkun Osman BİLGİVAR

Eylül-2024, 87 Sayfa

Araştırmanın amacı, öğretmenlerin politik becerileri ile örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Bu çalışma, ilişkisel tarama modeli çerçevesinde yürütülmüştür. Araştırmanın çalışma grubunu 2023-2024 eğitim-öğretim yılında İstanbul ilinde görev yapan 421 öğretmen oluşturmuştur. Veri toplama araçları arasında katılımcıların demografik özelliklerini tespit etmek için araştırmacı tarafından düzenlenen Kişisel Bilgi Formu, Politik Beceri Envanteri ve Örgütsel Sessizlik Ölçeği bulunmaktadır. Verilerin normal dağılım gösterdiği tespit edilmiş ve analizler parametrik testlerle desteklenmiştir. Araştırmada, değişkenlerin ikili karşılaştırmaları için t-Testi, birden fazla değişken arasındaki ilişkileri incelemek için ANOVA ve değişkenler arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla Pearson korelasyon testleri kullanılmıştır. Bağımsız değişkenin bağımlı değişkene etkisini belirlemek için regresyon analizi uygulanmıştır. Öğretmenlerin politik becerileri “yüksek”, sessizlik düzeyleri ise “orta” olarak bulunmuştur. Politik beceri envanteri toplam puanı ve alt boyutları puanları incelendiğinde öğretmenlerin medeni durum ve okul türü değişkeni arasında farklılık bulunurken; cinsiyet, çalışma süreleri, yaş ve eğitim durumu değişkenleri arasında farklılığa rastlanmamıştır. Öğretmenlerin sessizlik toplam puanı alt boyutları dikkate alınarak incelendiğinde; cinsiyet, medeni durum ve yaş değişkeninde farklılık bulunmazken; çalışma süreleri, eğitim durumları ve okul türü puanları arasında farklılık olduğu belirlenmiştir. Araştırma bulgularına göre iki değişken arasında pozitif ve düşük düzeyde anlamlı bir ilişki saptanmış, politik becerinin örgütsel sessizlik düzeyini %5 düzeyinde yordadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Politik Beceri, Örgütsel Sessizlik, Öğretmen, Örgüt

ABSTRACT

EXAMINING THE RELATIONSHIP BETWEEN TEACHERS' POLITICAL SKILLS AND ORGANIZATIONAL SILENCE LEVELS

Nurdan DANIŞMAZ

Master's Degree, Education Management

Thesis Advisor: Asst. Prof. Dr. Orkun Osman BILGIVAR

September-2024, 87 Pages

The aim of the study is to “examine the relationship between teachers' political skills and organizational silence levels.” This study was conducted within the framework of relational survey model. The study group of the research consisted of 421 teachers working in Istanbul in the 2023-2024 academic year. Data collection tools included the Personal Information Form, Political Skills Inventory and Organizational Silence Scale, which were designed by the researcher to determine the demographic characteristics of the participants. The data were found to be normally distributed and the analyses were supported by parametric tests. In the study, t-Test was used for pairwise comparisons of variables, ANOVA was used to examine the relationships between more than one variable and Pearson correlation tests were used to determine the relationship between variables. Regression analysis was applied to determine the effect of the independent variable on the dependent variable. The political skills of the teachers were found to be “high” and their silence levels were found to be “medium”. When the total score and sub-dimensions of the political skill inventory were examined, there was a difference between the marital status and school type variables of the teachers, while there was no difference between the variables of gender, working hours, age and education level. When the total score of the teachers was examined considering the sub-dimensions of silence, there was no difference between the variables of gender, marital status and age, while there was a difference between the scores of working hours, education level and school type. According to the research findings, a positive and low-level significant relationship was determined between the

two variables, and it was concluded that political skill predicted the level of organizational silence at the level of 5%.

Keywords: Political Skill, Organizational Silence, Teacher, Organization



İÇİNDEKİLER

TEZ ONAYI	i
BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ	ii
ÖN SÖZ.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar LİSTESİ.....	x
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xii
BİRİNCİ BÖLÜM.....	1
GİRİŞ	1
1.1. Problem Durumu.....	1
1.2. Amaç	3
1.3. Araştırmanın Önemi.....	4
1.4. Varsayımlar	5
1.5. Sınırlılıklar	5
1.6. Tanımlar	5
İKİNCİ BÖLÜM.....	6
KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR Hata! Yer işareti tanımlanmamış.	
2.1. Politik Beceri.....	6
2.1.2. Politik Beceri ve Kariyer.....	8
2.1.4. Politik Becerinin Örgütü Etkileme Durumu	9

2.1.5. Politik Becerinin Boyutları	10
2.1.5.1. Sosyal Zekâ.....	11
2.1.5.2. Kişilerarası Etki	12
2.1.5.3. İlişki Ağı Kurma	12
2.1.5.4. Samimi Görünme.....	13
2.2. Örgütsel Sessizlik.....	14
2.2.1. Örgütsel Sessizliğe Sebep Olan Etkenler.....	15
2.2.1.1. Bireysel Faktörler	17
2.2.1.2. Örgütsel Faktörler	17
2.2.1.3. Yönetimsel Faktörler	18
2.2.2. Örgütsel Sessizliğin Boyutları	20
2.2.2.1. Okul Ortamı	20
2.2.2.2. Duygu	20
2.2.2.3. Sessizliğin Kaynağı	21
2.2.2.4. Yönetici	21
2.2.2.5. İzolasyon	22
2.2.3. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları.....	22
2.2.3.1. Bireysel Sonuçlar	23
2.2.3.2. Örgütsel Sonuçlar	24
2.2.3.3. Yönetimsel Sonuçlar	24
2.3. İlgili Araştırmalar.....	25
2.3.1. Politik Beceri ile İlgili Araştırmalar.....	26
2.3.2. Örgütsel Sessizlik ile İlgili Araştırmalar.....	29
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	33
ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	33

3.1. Araştırmanın Modeli	33
3.2. Çalışma Grubu	33
3.3. Veri Toplama Araçları	34
3.3.1. Kişisel Bilgi Formu.....	34
3.3.2. Politik Beceri Envanteri (PBE)	34
3.3.3. Örgütsel Sessizlik Ölçeği (ÖSÖ)	35
3.4. Verilen Toplanması ve Analizi	36
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	38
BULGULAR	38
BEŞİNCİ BÖLÜM	56
TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER	56
5.1 Tartışma ve Sonuç.....	56
5.1.1. Öğretmenlerin Politik Becerilerinin Ne Düzeyde Olduğuna İlişkin Tartışma ve Sonuç.....	56
5.1.2. Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algılarının Ne Düzeyde Olduğuna İlişkin Tartışma ve Sonuç.....	58
5.1.3. Öğretmenlerin Cinsiyetlerine, Medeni Durumlarına, Eğitim Durumlarına, Yaşlarına, Görev Yaptıkları Okul Türüne, Mesleki Kıdemlerine Göre Algılanan Politik Beceri ve Örgütsel Sessizlik Düzeylerine Ait Bulgulara İlişkin Tartışma ve Sonuç	60
5.1.4. Öğretmenlerin Politik Becerileri ile Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Tartışma ve Sonuç.....	69
5.1.5. Öğretmenlerin Politik Becerilerinin Örgütsel Sessizlik Düzeyini Yordamasına İlişkin Tartışma ve Sonuç.....	71
5.2. Öneriler	72
KAYNAKÇA	74
EKLER.....	80

TABLolar LİSTESİ

Tablo 3.1: Öğretmenlerin Demografik Bilgileri Frekans ve Yüzde Değerleri	33
Tablo 3.2: Politik Beceri Envanteri Derecelendirme Tablosu	35
Tablo 4.1: Öğretmenlerin Politik Beceri Düzeyleri	38
Tablo 4.2: Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizlik Düzeyleri	38
Tablo 4.3: Öğretmenlerin Politik Beceri Puan Ortalamalarının Öğretmenlerin Cinsiyetine Göre Farklılaşması	39
Tablo 4.4: Öğretmenlerin Politik Beceri Puan Ortalamalarının Öğretmenlerin Medeni Durumlarına Göre Farklılaşması	40
Tablo 4.5: Öğretmenlerin Politik Beceri Puan Ortalamalarının Eğitim Durumlarına Göre Farklılaşması	41
Tablo 4.6: Öğretmenlerin Politik Beceri Puan Ortalamalarının Yaşına Göre Farklılaşması	42
Tablo 4.7: Öğretmenlerin Politik Beceri Puan Ortalamalarının Görev Yapılan Okul Türüne Göre Farklılaşması	43
Tablo 4.8: Öğretmenlerin Politik Beceri Puan Ortalamalarının Mesleki Kıdeme Göre Farklılaşması	44
Tablo 4.9: Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Cinsiyete Göre Farklılaşması	46
Tablo 4.10: Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Medeni Duruma Göre Farklılaşma Durumu	46
Tablo 4.11: Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Öğretmenlerin Eğitim Durumuna Göre Farklılaşma Durumu	47
Tablo 4.12: Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Öğretmenlerin Yaşına Göre Farklılaşma Durumu	48

Tablo 4.13: Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Öğretmenlerin Görev Yaptığı Okul Türüne Göre Farklılaşma Durumu	50
Tablo 4.14: Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Öğretmenlerin Mesleki Kıdemine Göre Farklılaşma Durumu.....	52
Tablo 4.15: Öğretmenlerin Politik Beceri Envanteri Puan Ortalamaları ile Örgütsel Sessizlik Ölçeği Arasındaki İlişki	53
Tablo 4.16: Öğretmenlerinin Politik Becerileri Düzeylerinin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi.....	54



KISALTMALAR LİSTESİ

Akt. : Aktaran

Çev. : Çeviren

Ed. : Editör

MEB : Milli Eğitim Bakanlığı

ÖSÖ : Örgütsel Sessizlik Ölçeği

PBE : Politik Beceri Envanteri

SPSS : Statistic Packets For Social Sciences

vd. : ve diğerleri



BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın problem durumuna, amacına, önemine, problem cümlesine, alt problemlerine, varsayımlarına, sınırlılıklarına ve kavramların tanımlarına yer verilmiştir.

1.1. Problem Durumu

Eğitim kurumları, toplumların gelişiminde ve bireylerin sosyal, ekonomik ve kültürel açıdan ilerlemesinde kritik bir rol oynamaktadır. Bu kurumların en temel yapı taşlarından biri olan öğretmenler, sadece bilgi aktarımı yapan bireyler değil, aynı zamanda eğitim sisteminin dinamiklerini şekillendiren ve sürdüren ana aktörlerdir.

Öğretmenlerin eğitim-öğretim süreçlerindeki başarıları, yalnızca mesleki bilgi ve becerilerini değil aynı zamanda sahip oldukları politik becerileri ve bu becerilerin örgütsel ortamdaki yansımalarıyla da yakından ilişkilidir (Ferris vd., 2007: 292)

Grunig, J. E., & Grunig, L. A., (2008) göre örgütler, insanların çeşitli ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla oluşturulan ve onların etkileşimleri, istekleri, beklentileri doğrultusunda şekillenen, toplumsal ve bireysel yaşamı destekleyen yapılardır. Bu yapı, belirli amaçlar doğrultusunda eylemlerini koordine etmeyi ve bu eylemlerin uyumlu bir şekilde yürütülmesini sağlar. Bu çerçevede, örgütler insan eylemlerini düzenleyen ve bir araya getiren sistemler olarak işlev görürler. Örgütlerin yapısal düzeni, üyelerinin ortak hedeflere ulaşmalarında önemli bir rol oynar ve bu yapının etkinliği, örgütün başarısını doğrudan etkiler (akt. Çakal, 2016: 36).

Eran V. (2000), araştırmasında yüksek düzeyde politik becerilere sahip liderlerin, örgütsel hedeflere ulaşmak için çalışanları etkileme konusunda daha fazla güce ve yetiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca, yöneticilerin politik becerilere sahip olmalarının, belirsizlik, kargaşa ve huzursuzluğun egemen olduğu örgütsel ortamlarda kritik bir güç unsuru olarak kabul edildiğini ileri sürmüştür (akt. Konaklı, 2016: 590).

Politik beceriler, okul sistemindeki paydaşlarla etkili iletişim kurmak ve başarılı performans göstermek için öğretmenlerin ihtiyaç duyduğu kritik bir sosyal yeterlidir. Bu yeterlilik, öğretmenlerin hem bireysel hem de kurumsal düzeyde daha

etkili ve işbirlikçi bir ortam oluşturmasına katkı sağlayarak eğitim süreçlerinin başarısında, önemli bir rol oynadığı öngörülmektedir. Öğretmenlerin politik becerileri, onların örgüt içinde etkin bir şekilde iletişim kurabilme, çıkarlarını koruma, çatışmaları yönetme ve iş birliği geliştirme yeteneklerini kapsamaktadır.

Öğretmenlerin politik becerilerinin, eğitim süreçlerindeki etkili rolüne dikkat çektikten sonra, bu becerilerin işleyişinde karşılaşılabilecek engelleri de göz önünde bulundurmak gerekir. Bu bağlamda, örgüt içindeki sessizlik kültürü, öğretmenlerin politik becerilerini sergileme ve iletişim kurma kapasitelerini sınırlayabilir. Dolayısıyla, politik becerilerle örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi anlamak, eğitim ortamlarının dinamiklerini daha iyi değerlendirebilmek açısından önem taşımaktadır.

Anadolu kültüründe sessiz kalmak genellikle mevcut koşullardan memnuniyetin bir göstergesi olarak algılanmış ve "sükût ikrardan gelir" atasözüyle ifade edilmiştir. Ekonomik krizlerin getirdiği işsizlik kaygısı, işten çıkarılma ya da görev yerinin değiştirilme korkusu, çalışanların problem çıkaran veya şikayetçi olarak damgalanma endişesiyle hoşnutsuzluklarını dile getirmemelerine neden olmaktadır. "Söz gümüşse sükût altındır" deyişi, sessiz kalmanın değerli olduğu algısını güçlendirmiş ve bu durum, çalışanların sessizliği bir strateji olarak benimsemelerine, dolayısıyla örgütsel sessizliğin yaygınlaşmasına yol açtığı düşünülmüştür (Bildik, 2009: 12).

Sessizlik kavramı anlaşılması güç ve çeşitli bağlamlarda farklı anlamlar taşıyan bir terimdir. Genel olarak sessizlik, sessiz durma, sessiz hale gelme ve sessiz kalma olarak tanımlanabilir. Sosyolojik açıdan, sessiz kalmak genellikle toplumsal suskunluk olarak görülür ve bu durum çoğunlukla olumsuz bir anlam taşır. Olumlu çevresel özellik olarak incelendiğinde ise sessizlik; huzur, sakinleşme, dinginlik ve sadakati temsil eder. Psikolojide sessizlik, bireyin kendini ifade etmekte zorlandığı, güven eksikliği yaşadığı ve içine kapanma eğilimi gösterdiği bir durum olarak değerlendirilir (Çakıcı, 2007: 147-148).

Bireylerin çeşitli nedenlerle düşüncelerini, fikirlerini ve eleştirilerini dile getirmekten kaçınmaları durumuna örgütsel sessizlik denir. Bu durum, hem bireysel hem de kurumsal düzeyde çeşitli olumsuz sonuçlara yol açabilmekte; yenilikçiliği engelleyebilmekte, karar alma süreçlerini zayıflatmakta ve genel olarak örgütsel performansı olumsuz etkileyebilmektedir (Morrison & Milliken, 2000: 719).

Yönetim literatüründe çalışanların sessizliği kavramını ilk kez tanımlamaya çalışan Hirschman'a atfedilebilir. Hirschman (1970) sessizliği, sessiz kalma ve pasif sadakat olarak tanımlamıştır. Sonraki süreçte de yönetim bilimciler sessizlik kavramını, bağlılık kavramıyla eşdeğer tutmaya devam etmişlerdir (akt. Çakıcı, 2007: 149).

Örgütsel sessizlik, çalışanların öneri ve düşüncelerini serbestçe ifade edemediği durumları ifade eder ve örgütlerin değişim ve gelişim süreçlerine yönelik potansiyel bir tehdit oluşturur. Bu, çoğulcu bir örgütsel yapının amaçlarına ve hedeflerine ulaşmasında engel teşkil eder (Milliken vd., 2003: 1564).

Örgütsel sessizlik davranışları gerçekleştiğinde ve örgüt önemli sorunlarla karşılaştığında çalışanların, örgüt içinde oldukça az konuşması veya oldukça az eylem ve davranışlarda bulunması anlamına gelmektedir (Henriksen ve Dayton, 2006: 1539).

İş yerinde çalışanların kaygılarını, endişelerini ifade etmemelerinin çeşitli sebepleri vardır. Desteklenmeyen bir örgüt kültürü, üst yönetimle olan zayıf ilişkiler, ast-üst arasındaki davranışların samimi algılanmaması, örgütsel uygulamalara dair adaletsizlik algısı, olumsuz geri bildirim alma korkusu ve yöneticilerin bazı gizli inançları (örneğin, kendisinin her şeyi en iyi bildiğine inanma, çalışanları güvenilmez veya çıkarıcı olarak görme, örgütsel uyumun sağlıklı bir organizasyonun göstergesi olduğuna inanma, farklı görüşleri ise kaçınılması gereken durum olarak görme) çalışanların sessiz kalmasına yol açmaktadır (Bowen ve Blackmon, 2003; Huang vd., 2003; Milliken vd., 2003; Milliken ve Morrison, 2003; Tangirala ve Ramanujam, 2008; akt. Karacaoğlu ve Cingöz, 2009: 701).

Bu çalışma, eğitim kurumlarındaki işleyişin ve performansın geliştirilmesi adına önemli bir araştırma konusu olarak ortaya çıkmaktadır.

Bu bağlamda araştırmanın problem cümlesi “öğretmenlerin politik becerileri ile örgütsel sessizlik düzeyleri arasında anlamlı ilişki var mıdır?” olarak belirlenmiştir. İlgili değişkenler bağlamında yürütülen bu çalışma ile elde edilen bulguların eğitim ortamlarının iyileştirilmesine yönelik stratejilerin geliştirilmesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

1.2. Amaç

Çalışmanın amacı farklı okul türlerinde ve kademelerinde çalışan eğitimcilerin, politik

becerileri ile örgütsel sessizlikleri arasındaki ilişkinin düzeyini belirlemektir.

Bu amaca yönelik belirlenen alt amaçlara ait sorular yanıtlanmaya çalışılacaktır.

1. Öğretmenlerin politik becerileri ne düzeydedir?
2. Öğretmenlerin örgütsel sessizlik tutumları ne düzeydedir?
3. Öğretmenlerin politik becerileri ile örgütsel sessizlik düzeyleri; cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, yaş, okul türü ve kıdemine göre anlamlı bir farklılık var mıdır?
4. Öğretmenlerin politik becerileri ile örgütsel sessizlik düzeyleri arasında anlamlı ilişki var mıdır?
5. Öğretmenlerin politik becerileri, örgütsel sessizlik düzeylerini yordamakta mıdır?

1.3. Araştırmanın Önemi

Bu çalışma, eğitimcilerin politik beceri ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasında ilişki durumunu inceleyerek eğitim yönetimi literatürüne katkı sunmayı amaçlamaktadır. Çalışmanın konusu olan politik beceri ile örgütsel sessizlik değişkenleri, farklı araştırmalarda birbirinden bağımsız değişkenlerle incelemiştir. Alan yazında politik beceri değişkeni ile ilgili literatür taraması yapıldığında 29 teze ulaşılrken. örgütsel sessizlik ile ilgili ise 428 teze ulaşılmıştır. İki değişkenin birlikte incelendiği bir araştırma bulgusuna ise ulaşılamamıştır.

Çalışma, öğretmenlerin politik becerilerini nasıl geliştirdiklerini, bu becerilerin örgüt içindeki sessizlik davranışları üzerindeki etkilerini ortaya koyarak, okul yönetimlerinin bu becerileri nasıl destekleyebileceğine dair önemli bulgular sunabilecektir. Aynı zamanda, bu bulgular ile eğitim kurumlarında daha açık ve katılımcı bir iletişim kültürünün oluşturulmasına yönelik yeni stratejilerin belirlenmesine katkı sunacağı düşünülmektedir.

Bu açıdan bakıldığında, çalışmanın özgün değeri, öğretmenlerin politik becerileri ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi hem teorik hem de pratik bir perspektiften ele almasıdır. Bu ilişkiyi anlamak, eğitim liderlerinin öğretmenlerin mesleki gelişimini ve örgütsel dinamizmi artıracak politikalar geliştirmelerine olanak tanıyacaktır.

Alan yazında bu iki değişkenle yapılan araştırmaların birlikte kullanıldığı çalışmaya ulaşılamaması, bu araştırmanın özgünlüğünü ve önemini destekler niteliktedir.

1.4. Varsayımlar

Çalışmada, belirlenen veri toplama araçlarının, çalışmanın amacına yönelik uygun ve yeterli olduğu düşünülmektedir. Çalışmaya katılan öğretmenlerin soruları, içtenlikle ve doğru şekilde yanıtladığı varsayılmaktadır.

1.5. Sınırlılıklar

Bu çalışma; 2023-2024 eğitim-öğretim yılı içerisinde İstanbul ilinin farklı ilçelerinde resmi eğitim kurumlarında farklı kademelerde görev yapan eğitimciler ile yapılmıştır. Çalışma belirtilen ölçekler ve araştırma sonucunda ulaşılan bulgular ile sınırlıdır.

1.6. Tanımlar

Bu kısımda politik beceri, örgütsel sessizlik kavramlarının tanımları verilecektir.

Politik Beceri: Politik beceri, bir çalışanın örgüt içinde başkalarına ait gözlemlerini ve önsözlerini kullanarak bilgi edinmesi; onların sergiledikleri davranışları anlamlandırma ve kazandığı bilgiyi gerek bireysel hedefleri gerekse örgütün hedeflerine ulaşmak için istekleri doğrultusunda harekete geçirebilme becerisidir (Ahearn vd., 2004; akt., Ferris vd., 2005: 127).

Örgütsel Sessizlik: Sessizlik, sesin yokluğu, sükût, sesin olmaması durumudur (TDK, 2013) Johannesen'e (1974) göre örgütsel sessizlik, konuşma olması gereken yerde susulması veya açık davranışların izah edilebilir boyutta olmaması olarak ifade edilmektedir (akt. Dyne vd., 2003: 1364).

İKİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Araştırmanın bu bölümünde politik beceri ile örgütsel sessizlik kavramının tanımı ve yaklaşımları açıklanmaya çalışılmış, bu kavramlar arasındaki ilişki incelenmiştir.

2.1. Politik Beceri

Ferris ve arkadaşlarına (2005) göre politik beceri, sosyal farkındalık ve etkili iletişimin birleşiminden ortaya çıkan bir tür kişilerarası etkileşimdir. Politik beceriye sahip bireyler gösterdikleri samimi ve içten tavırları ile diğer bireylerin güvenini kazanmakta ve bu sayede onları kontrol altına almaktadır. Bu etkiyi diğer çalışanlara aleni bir şekilde değil, hissettirmeden yapabilmektedir (akt. Özdemir ve Gören, 2015: 523).

Atay vd. (2010) politik beceriyi dört ana boyuta ayırmaktadır. Bunlar: “sosyal zeka, kişilerarası etki, ilişki ağı kurma ve samimi görünme” boyutlarından oluşmaktadır. Politik beceriye sahip çalışanlar, çevrelerini dikkatle izleyerek sosyal ortamlara hızla uyum sağlar ve yüksek sezgiye sahiptir. Sosyal zekâları, ilişkileri etkili bir şekilde analiz etmelerini sağlar. Ayrıca, kişilerarası etki konusunda uzmandırlar ve davranışları yönlendirme kapasitesine sahiptirler. İlişki ağı kurma becerisiyle yeni bağlantılar kurar ve koalisyonlar oluştururlar. İçten görünme, erdemli ve samimi algılanmayı sağlar; art niyetli izlenimler ise etkileme yeteneğini azaltır (akt. Özdemir ve Gören 2015: 525).

Politik becerilere sahip bireyler, örgütteki diğer kişileri dikkatli ve bilinçli bir şekilde izlerler. Farklı sosyal durumlara karşı hassas bir yaklaşım sergileyerek, her duruma hızlıca adapte olma yeteneği gösterirler. Sosyal zekâ açısından güçlü olan bu bireyler, derin bir kavrayışa ve yüksek bir öz farkındalığa sahiptirler. İnsanlarla iletişim kurarken yaratıcı ve zeki davranışlarıyla öne çıkarlar, bu da ilişkilerinde başarı sağlamalarına yardımcı olur (Nair, 2018: 46).

Mintzberg’ e (1983) göre politik beceri, belirli politik amaç doğrultusunda gerekli olan enerjiyi ve performansı ortaya koyma kapasitesidir. Ayrıca, politik becerinin politik davranışların temelini oluşturduğunu ve bireyin bu davranışları sergileme arzusu ile hareket etmesi politik niyet olarak adlandırılabilir (akt. Bozkurt 2019: 18).

Politik yetkinlikleri gelişmiş bireyler, stresli koşullar altında daha az gerginlik belirtisi sergilerler. Bu kişiler, stresi bir tehdit olarak algılamazlar ve bu durumla başa çıkmada daha sakin ve kontrollü bir yaklaşım benimserler. Onlar için stres, yönetilebilir bir durum olarak değerlendirilir ve bu da stresin olumsuz etkilerini en aza indirir (Kanter, 2004; Perrew vd., 2000; akt. Ferris vd., 2007: 294)

Politik beceri düzeyi yüksek olan insanlar, örgüt içerisinde ve kendi sosyal çevresi üstünde oldukça kuvvetli bir yaptırıma sahiptir. Bu bireyler aynı zamanda ince düşünceli ve ikna kabiliyeti oldukça yüksek bir yeteneğe sahiptir. Bu beceriler hem kişisel hem de örgütsel başarıya katkıda bulunur. Politik olarak yetenekli insanlar, sadece kendilerini analiz edip değerlendirebilenler değil, diğer insanları da analiz edip değerlendirebilenlerdir (Cingöz, 2013: 155).

Politik becerilerin iş ortamlarındaki etkilerini analiz etmek her zaman kolay değildir. Kişilerin ve durumların doğru bir şekilde okunması, kişilerarası etkileşimi artırmaktadır. Politik beceriye sahip bireyler, isabetli yapılan öz değerlendirmeler sonucunda kendilerine olan güvenlerini kuvvetlendirirler. Politik beceriler ile iş stresi arasındaki negatif ilişkiyi öngörmek makul bir yaklaşımdır. Politik yetiye sahip bireyler, strese yol açabilecek çevresel faktörleri olumsuz etkilerini azaltacak şekilde algılar ve değerlendirirler. Bu durum, politik becerilerin bireylerde daha az stres yaşamalarına neden olan bir sakinlik ve öz güven geliştirmesine katkı sağladığını göstermektedir (Ferris vd., 2007; akt. Yıldıztaş, 2017: 13).

Politik becerilerin iş ortamlarındaki bu etkileri, okul ortamlarında ve öğretmenler üzerinde de benzer biçimde kendini göstermektedir. Öğretmenlerin politik becerilere sahip olmaları, okul içindeki sosyal etkileşimleri ve iş birliğini artırarak daha etkili bir çalışma ortamı yaratmalarına olanak tanır. Ayrıca, politik beceriler, öğretmenlerin mesleki stresle başa çıkma becerilerini geliştirmekte ve onları stres oluşturan durumları daha iyi yönetebilen bireyler haline getirmektedir.

Bu bağlamda, politik becerilere sahip öğretmenlerin, öğrenciler, veliler ve meslektaşlarıyla daha sağlıklı ilişkiler kurarak örgütsel verimliliğe ve eğitim kalitesine katkıda bulunacakları söylenebilir. Dolayısıyla, öğretmenlerin politik becerilerinin yüksek oranda hem bireysel hem de kurumsal düzeyde önemli bir avantaj sağladığı görülmektedir.

2.1.2. Politik Beceri ve Kariyer

Politik becerinin kariyer üzerindeki etkileri, ağırlıklı olarak kişilerarası etki teorisine dayalı olarak açıklanmaktadır, kariyer başarısı kısmen akademik beceriler ve sıkı çalışma ile ilişkilendirilebilir. Bu nedenle çalışanların kariyer hedeflerine ulaşabilmeleri için politik beceriye sahip olmaları gerekmektedir (Ferris vd., 2005).

Mintzberg'e, (1985) Bireylerin, diğer insanlar üzerinde etkili olabilmek adına pazarlık, ikna ve manipülasyon gibi stratejik unsurları kullanarak belirli bir güç ve etki kazandıklarını ifade etmiştir (akt. Yurdakul, 2021: 21).

Jones'un (1990) vurguladığı üzere, kişi herhangi bir gizli amacı olmadığı izlenimini oluşturduğunda, etki girişimlerinin başarılı olma olasılığı artar. Samimiyeti yüksek olarak algılanan bireyler, eylemleri manipülatif veya baskıcı olarak değerlendirilmediği için çevrelerindekiyle güven ve inanç aşılayarak, onların üzerinde daha etkili bir izlenim bırakırlar. Bu durum, kişilerin niyetlerinin açık ve dürüst olarak algılanmasının, etkili iletişim ve etkileşimde ne denli önemli olduğunu göstermektedir (akt. Ferris vd., 2007: 293).

Bireyler bilgi iletmek, belirsizliği azaltmak veya diğer bireylerin inançlarını etkilemek için sinyaller gönderir. Yönetim literatüründe bilgi asimetrisinin etkilerini açıklamak için sinyal teorisi kullanılmaktadır. Sinyaller sayesinde, sinyal verenler kendi özelliklerini, davranışlarını ve eylemlerini ön plana çıkararak diğer bireylerin gözünde itibar kazanmaya çalışırlar. Politik beceriye sahip bireyler, üstleriyle yakın ilişkiler kurarak ve diğer çalışanların algılarını şekillendiren sinyaller üreterek kariyer hedeflerine daha kolay ulaşabilirler (Spence, 2002: 435).

Kurumlar, bireylerin kolektif davranışlarının şekillendiği yapılar olarak görülür ve kariyer, bu yapılar içinde yer alarak kişinin yaşamını anlamlandırdığı bir süreçtir. Bu kavram hem nesnel olarak belirli statü ve görevleri içeren hem de öznel olarak kişinin yaşamını bütüncül bir bakış açısıyla değerlendirdiği bir deneyimdir. Bu süreç, bireysel istekleri ve benliğiyle organizasyonun mikro-politik dinamikleri arasında gerçekleşen etkileşimlere dayanır. Kariyer gelişimi, kişinin kendini geliştirme ve hedeflediği kişi olma süreciyle yakından ilişkilidir. Bu, özellikle okullarda artan yönetici, danışman ya da bölüm başkanı gibi pozisyonlara yönelme eğiliminde belirginleşir. Kısaca kariyer ilerlemesi, hem bireysel hem de ideolojik hedeflerin gerçekleşmesi için bir araç olarak değerlendirilmektedir (Ball, 2012: 167).

Kadın yöneticilerin, okul ortamıyla ilgili önemli bilgilere erişim ve sosyal ağlara katılım gibi kariyer ilerleme fırsatlarına ulaşmaları erkek meslektaşlarına göre daha zordur. Kadın öğretmenlerin itibar ve kariyer başarısı elde etmek için politik becerini geliştirmesi gerekmektedir. Ayrıca bu beceriye sahip olduğu takdirde hem yönetsel hem de örgütsel açıdan başarının arttığı ve bu sayede örgüt içerisindeki stresin de azaldığı bulgusuna ulaşmıştır (Perrewe, Nelson 2004: 376).

Öğretmenler genellikle diplomaları veya lisansüstü dereceler gibi sertifikaları, itibar kazanmak ve kariyerle ilgili ödülleri elde etmede rakiplerini geride bırakmak için kişiler arası bir etki aracı olarak kullanma eğilimindedirler. Yüksek vasıflı adaylar, diploma ve sertifika gibi eğitim geçmişlerini, kalitesini yansıtan belgeleri ile diğer adaylara sinyal gönderirler. Böylece düşük vasıflı rakiplerinden sıyrılmak için sinyal aracı olarak kullanırlar (Spence, 2002: 435).

2.1.4. Politik Becerinin Örgütü Etkileme Durumu

Etkileme, bir bireyin gücünü kullanarak yararlandığı süreç olarak tanımlanabilir ve bu süreç genellikle gayri resmî yollarla meydana gelir. Sürecin sonunda ise, birey ya da grup, kendi hedefleri doğrultusunda sosyal kontrol sağlamış olur. Güç, ilişkilerde resmî unsurlara işaret ederken, etki daha çok gayri resmî bağlamda ortaya çıkar. Sosyal yaşamda, insanların başkalarını etkilemesi ya da etkilenmesi oldukça yaygındır. Sosyal etkileşimler sonucunda meydana gelen bu sosyal etki aracılığıyla, bireyler bir fikri desteklemek, değiştirmek, belirli bir amaca ulaşmak için başkalarını ikna edebilir, rıza göstermesini sağlayabilir veya inandırarak kendi istedikleri yöne yönlendirebilir (Çalışkur, 2016: 33).

Ferris, vd., (2010) göre politik yetenek; kurum içerisinde belirli hedeflere varmak amacıyla insanları etkileyebilir. Bu becerilere sahip bireylerin, ellerinde güç barındırdıkları ve bu gücün başarıya ulaşabilmeleri için oldukça gerekli olduğunu belirtmiştir. Ayrıca bu yetiye sahip bireyler doğru zamanda, doğru yerde olabilme becerisine sahiptir. Bu kişilerin hiçbir politik beceri kullanmaya çalışmadan başkalarından faydalanmaya çalışmaları ve kendisini sevmelerini beklemesi ikiyüzlülük olarak değerlendirilmektedir (akt. Yıldıztaşı, 2017: 8-9).

Kelman (1961) sosyal etkiyi üç ana süreç aracılığıyla açıklamaktadır: 1) Uyum: Bu süreç, bireyin beklediği uygun bir yanıt almak amacıyla o kişinin etkisini kabul

etmesini ifade eder. 2) Özdeşleşme: Burada birey, başkasının onayladığı bir davranışı benimseyerek, o davranışa uyum sağlar. Bu durum, bireyin kendisini bir diğer kişi ya da grupta tanımlaması sonucunda ortaya çıkar. 3) İçselleştirme: Bu süreçte birey, kendi değer sistemine uygun bir davranışın teşvik edilmesi yoluyla başkasının etkisini kabul eder (akt. Çalışkur, 2016: 34).

2.1.5. Politik Becerinin Boyutları

Politik beceri, bireyin diğer çalışanların arzularını ve örgütteki eylemlerinin ardındaki nedenleri anlaması ve gerek kişisel gerekse örgütün amaçlarına ulaşmak için diğerlerini ikna ederek harekete geçirebilme yetisidir (Ferris vd., 2005: 127; Ferris vd., 2007: 291).

Politik beceriye sahip öğretmenler meslektaşları, müdürleri ve öğrencileri ile olumlu ilişkiler kurabilmektedirler. Bu beceriye sahip öğretmenlerin, çalıştığı kurumda daha etkili ve daha verimli olabileceği düşünülmektedir (Uğurlu ve Bostancı, 2017: 4052).

Mintzberg'e (1985) göre örgütlerin doğası gereği politik arenalar olduğu ve bireylerin bu ortamlarda mutlu ve başarılı olabilmeleri için politik becerilere sahip olmaları gerektiği kabul edilmektedir (akt. Treadway vd, 2005: 233; ferris vd., 2007: 291).

Ferris vd. (2005) göre ise; politik beceriyi iş yerinde başkalarını etkili bir şekilde gözlemleyerek edinmiş olduğu gerek kişisel gerekse örgütün amaçları doğrultusunda kullanmak için kullanma yeteneği şeklinde tanımlamıştır (akt. Uğurlu ve Bostancı, 2017: 4052).

Politik beceri, kişinin motivasyonunda, gelişiminde ve konsantrasyonunda önemli bir kaynak olarak kabul edilir. Politik beceri düzeyi yüksek olan çalışanlar, bireysel hedeflerine ulaşabilmekte ve işyerinde daha az stresle çalışmaktadır (Ferris vd., 2005: 131).

Çalışanların işe karşı olumlu duyguları, diğer meslektaşları ile ilişkileri kolaylaştırır, onlar üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir ve iş birliğini teşvik eder. Politik beceriye sahip öğretmenlerin işlerine karşı olumlu duygular geliştirmede iyi oldukları açıktır. Ayrıca, politik becerisi yüksek olmayan bir öğretmenin meslektaşları ile iş birliği yapması ve paydaşları bir amaç bağlamında bir araya getirmesi mümkün görülmemektedir. Eğitim hedeflerine ulaşılmasında büyük rol oynayan öğretmenlerin politik becerilere sahip olmaları onların işlerinden memnun olmalarını, yeni koşullara

uyum sağlamalarını kolaylaştıracaktır. Öğretmenler samimi davranışlarıyla başkalarını etkileyebilecek, böylece iş performansını artırabilecektir. Öğretmenler politik beceri boyutlarında başarılı olduklarında hem bireysel hem de örgütsel amaçlarına ulaşabilmektedir (Uğurlu ve Bostancı, 2017).

Ferris vd., (2007), Bu tartışmalar ışığında, politik becerinin, belirli durumlara özgü sınırlı davranışlardan ziyade, bilişsel, duygusal ve davranışsal tezahürleri olan kapsamlı bir sosyal yeterlilik örüntüsünü ifade ettiği ileri sürmüştür (Ferris vd., 2007: 291).

Ferris ve arkadaşları (2005), bireylerin iş ortamında etkili sosyal etkileşim ve manipülasyon yeteneklerini değerlendirmek amacıyla Politik Beceriler Envanteri'ni geliştirmiştir. Bu envanter, kişilerin politik becerilerini dört temel boyutta incelemektedir. Bu dört ana boyut aşağıda sırasıyla verilmiştir.

2.1.5.1. Sosyal Zekâ

Politik beceriye sahip olan bireyler, toplumsal bağlamlarda dikkat çeken, etkili bir şekilde etkileşim kuran ve ortamı uyumlu hale getiren kişilerdir. Bu kişiler, sosyal etkileşimlerde usta oldukları için davranışlarını, buldukları ortamı daha işlevsel bir yapıya dönüştürürler (Ferris vd., 2007: 292).

Sosyal zekası yüksek olan bireylerin, başkalarının duygularına daha fazla duyarlılık gösterdiği vurgulanmıştır. Bireyler mevcut hedeflerine ulaşabilmek için diğerleriyle empati kurarak iletişim kurması kurum içerisinde önemli bir rol oynayacaktır. Bu tarz beceriye sahip bireylerin, durumları hızlıca inceleme ve de değerlendirme yetenekleri oldukça güçlüdür. Bireyleri bu süreçte dikkatli bir şekilde gözlemleyerek, doğru çıkarımlarda bulunurlar (Ferris vd., 2010).

Perrewe ve Nelson'un (2004), yaptıkları araştırmada bu zeka türünün, sosyal durumları ve bu ortamlarda gerçekleşen kişisel etkileşimleri doğru bir şekilde algılamayı içerdiğini ifade etmişlerdir. Politik yetiye sahip bireyler, başkalarının davranışlarını gözlemlemede son derece başarılıdır ve çevresel değişikliklere hızlı uyum sağlayabilir. Güçlü sezgileri ve yüksek öz farkındalıkları vardır. Başka bir deyişle, kendileri için bir şeyler elde etmek için başkalarıyla özdeşleşme yeteneğine sahiptirler (Ferris vd., 2007: 292).

2.1.5.2. Kişilerarası Etki

Pfeffer (1992) çalışmasında, insanlar üzerinde güçlü bir etki yaratmanın önemli olduğunu belirtmiş, bu beceriye sahip öğretmenlerin meslektaşlarından ve diğer okul paydaşlarından istedikleri tepkileri almak için davranışlarını farklı ortamlara ve durumlara göre uyarlayabildiklerini belirtmiştir. Pfeffer, bu durumu “esneklik” boyutu olarak tanımlamış ve bireyin davranışlarını, çeşitli hedeflere ulaşmak için değişik bağlamlarda uyarlama yeteneği olarak açıklamıştır (akt. Ferris vd., 2005: 129).

Politik yetileri kuvvetli olan kişiler, etrafındaki bireyler üzerinde derin bir etki yaratırlar. Bu bireyler alçakgönüllü, olumlu ve ikna kabiliyeti yüksek bir şekilde davranırlar. İnsanlar arasındaki etkileşimde, bireyler beklentilerini ortaya koymak amacıyla davranışlarını farklı durumlara göre şekillendirir (Ferris vd, 2007: 292).

2.1.5.3. İlişki Ağı Kurma

Politik olarak yetenekli bireyler, kişilerarası etkileşimleri bir tehdit olarak değil; bir fırsat olarak görme eğilimindedir. Diğer bir deyişle, politik beceri, bireylerin proaktif olarak ağlar kurmasını ve bu ağ aracılığıyla ihtiyaç duyduğu kaynaklara ulaşmasını gerektirir. Ağ oluşturma becerisi yüksek olan öğretmenler, bu ağ içinde avantajlı bir noktada konumlanarak kaynaklara ulaşabilmekte ve karşılaştıkları fırsatları değerlendirmek için ittifaklar ve koalisyonlar kurabilmektedirler. Bu insanlar iyi müzakereciler ve çatışma yöneticileridir (Ferris vd., 2005: 129).

Politik yetiye sahip olan bireyler, iyi bir gözlem yeteneğine sahiptirler. Bu gözlem yeteneği sayesinde buldukları sosyal ortama hızlı bir şekilde uyum sağlarlar. Sosyal ilişkileri kuvvetli olan bu bireyler, çevreleri üstünde güçlü bir etkiye sahiptirler. Bu sayede güçlü bağlantılar kurar ve faydalı ittifaklar geliştirirler (Perrew ve Nelson, 2004: 367)

Ferris vd., (2010) göre, örgüt içerisinde bu becerilere sahip kişiler, kolayca dostluklar kurabilirler ve bu süreçte ittifaklar oluşturup faydalı işler yapabilir, etkili koalisyonlar kurabilirler. İnsanlarla güçlü ilişkiler kurma ve sürdürme konusundaki yetenekleri, onları hem örgütsel hem de kişisel başarıya ulaştıran önemli bir faktördür (akt. Biçer, 2019: 21).

Pfeffer (1992) ise, iletişim ağı kurabilme yeteneği yüksek çıkan çalışanların, fırsatları oluşturma ve mevcut fırsatları kullanabilme konusunda stratejik bir pozisyonda

bulunmaları gerektiğini vurgular. Bu bireyler, fırsatları değerlendirmek ve avantaj sağlamak açısından önemli bir rol oynarlar. Sağlıklı ilişki ağı kurabilen bireyler, çevrelerindeki insanları etkileyerek, örgütsel hedeflere ulaşmada önemli bir rol oynamalarını sağlar. Bu nedenle, bu beceriye sahip bireyler hem kendi kariyerlerinde hem de çalıştıkları örgütlerde değerli birer varlık olarak görülürler.

2.1.5.4. Samimi Görünme

Bu bağlamda politik yeteneklere sahip bireylerin, başkaları tarafından içten, samimi ve gerçekçi olarak görülmeleri beklenir. Bu bireylerin dürüst olmaları veya en azından dürüst bir izlenim yaratmaları gereklidir. Bu davranışların etkili olabilmesi için, gösterilen davranışın karşı tarafın algıladığı düşünceyi dikkate alması önem taşımaktadır. Samimi ve içten davranış gösteren kişiler, çevrelerindeki insanlar üzerinde olumlu bir etki bırakır. Bu tarz bireylerin yaptığı davranışlar diğer insanlar üstünde zorla yaptırılmış algısı oluşturmaz (Ferris vd., 2007: 292).

Politik beceriye sahip bireyler: samimiyet, dürüstlük, güvenilirlik ve açıklığa yüksek düzeyde sahip olmalıdır. Samimi görünme, diğer insanları etkileme girişimlerinin başarısı için özellikle önemlidir. Çünkü sergilenen davranışın ardındaki niyetlerin hedef kişiler tarafından nasıl algılandığına odaklanır (Munyon vd., 2015: 145).

Etkileme girişimleri ancak etkileyicinin gizli bir gündemi olmadığı algılanırsa başarılı olabilir (Ferris vd., 2007: 293).

Politik beceri kavramına ilişkin alan yazın çalışmalarında ifade edilen ve öne çıkan hususlar yukarıda ifade edilmiş olup, çalışmanın bir diğer önemli değişkeni olan örgütsel sessizlik kavramını incelemek önem arz etmektedir. Çalışanların örgüt içindeki iletişim dinamikleri ve bu dinamiklerin örgütsel sessizlikle olan ilişkisi, özellikle yöneticilerin politik becerilerinin çalışanların ifade özgürlüğü üzerindeki etkisini anlamak açısından kritik bir öneme sahiptir. Bu bağlamda, örgütsel sessizlik kavramı detaylandırılarak, bu kavramın çalışanlar ve örgüt üzerindeki olası etkileri ele alınacaktır.

Bu bölümden itibaren çalışmanın ikinci değişkeni olan örgütsel sessizlik kavramı tanımlanarak; bireye ve örgüte etkisi incelenmeye çalışılacaktır.

2.2. Örgütsel Sessizlik

Çalışanların çalıştıkları kurumlarda kendine ait düşüncelerini dile getirmeyerek bilinçli bir şekilde saklaması, kendi görüşlerini ve düşüncelerini ifade edememeleri durumunda ortaya çıkar. Çalışanlar, yöneticilerinden veya iş arkadaşlarından olumsuz geri bildirim alma korkusu nedeniyle sessiz kalabilmektedir. Aynı zamanda çalışanların hak ettiği değeri görmediğini düşünerek çalıştığı kuruma karşı olumsuz bir tutum takınması ve zamanla susma eylemi göstermesine sebep olmaktadır (Bildik, 2009: 71).

Örgütsel sessizlik üzerine araştırmalar 1970'lerde başlamıştır. Hirschman (1972) bu konuyu araştırmış ve Exit, Voice and Loyalty adlı çalışmasında örgütsel sessizlik kavramını ortaya atmıştır. Sonraki yıllarda, 1980'lerden 2000'lere kadar örgütlerde görülen örgütsel sessizlik kavramının kapsamı genişletilmiştir. Kurumlar içinde sözlü paylaşım, değişimin en önde gelen kaynaklarından biri olarak tanımlanabilir; ancak çalışanlar genellikle düşüncelerini dile getirme konusunda isteksizlik sergileyebilmektedir.

Johannesen'e (1974) göre bu alanda yapılan araştırmanın azlığının nedeni olarak; konuşma olması gereken yerde susulması veya davranışın olmadığı durumlarda onu izah edilebilmesini ve incelenmesini zorlaştırdığını ve bu sebeple gözle görülmeyen bir durumun yokluğunun fark edilmesinin ve incelenmesinin zor olacağını belirtmiştir (akt. Dyne vd., 2003: 1364).

Örgütsel sessizlik bağlamında, çalışanlar görevleri, işverenleri veya kurumlarıyla ilgili düşünce ve görüşlerini bilinçli olarak gizlerler. Sessizliği sürdürme nedenleri arasında şikâyetçi olarak algılanma korkusu, ilişkiler üzerindeki olumsuz etkileri, güvensizlik duyguları, işsiz kalma korkusu, terfi ettirilmeme endişesi ve de düşüncelerine, fikirlerine değer verilmeyeceği inancı yer almaktadır.

Taşkıran'a (2010) göre örgüt içerisinde gösterilen sessizlik davranışlarının nedeni olarak örgütte çalışan diğer bireyler tarafından dışlanma ve kabul görememe aynı zamanda işini kaybetme korkuları yer almaktadır. Bu açıdan örgütler ve yöneticiler, örgütsel sessizliğin yayılma potansiyeline karşı önlemler almalıdır.

Örgütsel sessizliğin ilk araştırmacıları olarak kabul edilen Pinder ve Harlos (2001) araştırmalarında sessizlik davranışının gerekçelerini beş işlevle açıklamıştır:

(1) Örgütlerde karşılaşılan sessizlik durumu insanları bir araya getirebildiği gibi aynı zamanda birbirlerinden uzaklaştırabileceği;(2) insan ilişkilerine zarar verebileceği gibi aynı zamanda iyileştirici bir etkisi de olduğu; (3) insanlar arasında bilgi akışını sağlayabileceği gibi aynı zamanda gizleyerek bilgi akışını durdurabileceği; (4) ince hesaplar yapmanın ya da derin düşünmemenin; (5) hem insanlarla mutabakatı hem de tam zıttı muhalefetin bir göstergesi olabilir (Pinder ve Harlos 2001: 338).

Örgütler, iş dünyasında süregelen küresel rekabette başarılı olmak için çalışanlarıyla uyum içinde çalışmanın önemini kabul ederken, istemeden veya kasıtlı olarak çalışanların sessiz kalmasına neden olabilirler. Örgüt çalışanlarının sessizliği bir zamanlar uyumlu davranış ya da itaat olarak yorumlanırken, artık günümüzde yapılan araştırmalar sonucunda bir geri çekilme ve tepki biçimi olarak algılanmaktadır (Bildik, 2009: 4).

2.2.1. Örgütsel Sessizliğe Sebep Olan Etkenler

Örgütsel sessizlik, çalışanların güvenilmez olarak görülmesi gibi üst düzey yöneticilerin sahip olduğu örtük inançlardan ve bu inançları sürdüren örgüt kültüründen kaynaklanmaktadır. Örgütsel sessizlik, örgüt kültürü gibi örgütsel faktörlerden etkilenen bir sonuçtur. Örgütü ilgilendiren durumlarda, haksız muameleye bir tepki olarak örgütün hedeflerine ve amacına yönelik fayda sağlayacağını düşündüğü fikirlerini dile getirmek istememesi ve gizlemesi durumudur (Pinder ve Harlos, 2001: 352).

Örgütsel sessizlik kavramı, aynı zamanda kurumların amaçlarına ulaşabilmesi önünde kısıtlayıcı bir rol oynar. Çalışanlar düşüncelerini ifade etme konusunda kendilerini güvensiz hissettiklerinde ve konuşmanın olumsuz sonuçlarını öngördüklerinde, kaçınılmaz olarak sessiz kalırlar. Örgüt içeriğinde yer alan olumsuzlukları problemleri veya diğer sorunlarla ilgili düşüncelerini dile getirmenin bir işe yaramayacağını ve konuşulduğu takdirde işlerinin riske gireceğine dair bir inançtır ve zamanla çalışanlar arasında bu inanç yaygınlaşır (Morrison ve Milliken, 2000: 716).

Modern organizasyonlar, çalışanlarının görüşlerini dile getirmelerini, iş ortamındaki problemlerle ilgili hassasiyet göstermelerini, bilgi ve tecrübelerini paylaşmaktan çekinmemelerini, kendi inançlarını ve kurumun değerlerini savunmalarını beklemektedir. Bu beklentilerin karşılanmasının, kurumun ilerlemesine katkıda bulunacağı düşünülmektedir (Liu vd., 2009).

Örgütsel sessizlik, çalışanların yenilikçi fikirler üretme yetilerini sınırlayarak, gelişim ve değişime karşı direnç oluşturmaktadır. Bir örgütün ilerleyişini ve sürekli gelişimini sağlamak amacıyla, çalışanların yaratıcı düşüncelerle katkıda bulunmaları ve örgütsel süreçlere etkin bir şekilde dahil olmaları gerekmektedir. Sessizlikten kaynaklanan olumsuz etkiler, örgütün yapısını ve işleyişini bozarak çalışanlar üzerinde zararlı sonuçlara yol açar (Kolay, 2012: 2).

Çalışanlar, örgütte karşılaştıkları sorunlarla ilgili konuşmalarının olumsuz sonuçlarından korktukları için riskten kaçınarak genellikle sesli katılım göstermek istemezler. Özellikle yöneticiler tarafından yanlış yorumlanabilecek bazı konu ve durumlar hakkında görüşlerini açıklamamayı tercih ederler (Morrison ve Milliken, 2000: 715).

Örgütsel sessizlik, işten ayrılma ve memnuniyetsizlik düzeylerinin artmasına neden olan ve örgüt için son derece zararlı bir durumdur. İş görenlerin kurum içerisinde göstermiş olduğu sessizlik davranışının sebepleri olarak kurum içerisinde düşüncelerini dile getirdikten sonra yaşanılacak sorunlar yahut belirtilen fikirlerin dikkate alınmayacağı düşüncesinden kaynaklanmaktadır (Kolay, 2012).

Bazı yöneticiler, örgütlerine çeşitli kademelerde hizmet veren çalışanlarının kendilerinden gelebilecek olumsuz geri bildirimlerden korktukları için fikirlerini açıklamalarını istemezler ve bunu engelleyecek davranışlarda bulunabilirler. Bu durum genellikle, ağırlıklı olarak sessiz olan çalışanların kendi fikirlerini ifade etmektan kaçındıkları bir örgüt ikliminin oluşmasına yol açmaktadır (Morrison ve Milliken 2000: 719).

Örgüt içerisinde karşılaşılan sessizleşme tutumu örgüte oldukça zarar vereceği düşünülmektedir. Örgüt için olumsuz sonuçlar doğurarak iş verimliliğini düşürdüğü ve örgütün hedeflerine ulaşmasına, gelişmesine ve de hedeflerine yönelik değişmesinin önünde önemli bir engel oluşturduğu düşünülmektedir. (Yıldız, 2013). Bu tutum yüzünden örgütler, çalışanlarının yenilikçi ve özgün fikirlerinden haberdar olamamakta, örgüt için oldukça önemli bir gelişim fırsatını kaçırmaktadırlar (Hirschman, 1970). Örgütsel sessizlik etkili örgütsel kararların alınmasını kısıtlarken, mevcut problemlerin ortaya çıkmasını engelleyerek çözüme yönelik hareket edilmesine dolaylı olarak engellemiş olur. Örgütlerde sağlıklı bir geri dönüt yapılamadığı takdirde mevcut problemler gizli kalır ve sorunlar büyüyerek işin içinde

çıkılmaz hale gelebilir. Örgüt bu süreçte daha büyük olumsuzluklarla karşılaşabilir (Milliken, vd., 2003: 1566). Sessizlik zamanla köklü ve derin düşüncelere dönüşebilir. Örgüt çalışanları bu süreçte kendilerini değersiz görmeye başlamakta, düşünceleri ile davranışları arasında gerek bilişsel gerekse duygusal çelişkiler meydana getirmektedir. Karşılaşılan durum sonucunda örgüt çalışanlarının işe olan bağlılıklarını, motivasyonlarını ve iş doyumlarını olumsuz olarak etkilemektedir (Morrison ve Milliken 2000: 720).

2.2.1.1. Bireysel Faktörler

Çalışanların konuşmanın riskli olabileceğini düşünmeleri, iş ortamında fikirlerini ve çözüm önerilerini dile getirmekten kaçınmalarına neden olmaktadır. Bu durum, karşılaşılan sorunların çözüm sürecini zorlaştırmakta, hatta bazen tamamen engelleyebilmektedir. Sorunların çözümünde gecikmeler yaşanırken, aynı zamanda bu süreçte ortaya çıkabilecek yeni fırsatlar da kaçırılmaktadır. Çalışanların, fikirlerini özgürce ifade edemedikleri bu tür ortamlarda yaşadıkları stres, sadece bireysel performanslarını olumsuz etkilemekle kalmaz, aynı zamanda genel iş verimliliğinin de düşmesine yol açar. Dolayısıyla, bu tür bir sessizlik kültürü, örgütün uzun vadeli başarısını tehlikeye atabilir (Bildik, 2009: 44).

2.2.1.2. Örgütsel Faktörler

Kurum içindeki ortam, çalışanların adalet duygusu ve kurum içi iletişim gibi örgütsel unsurlar sessizlik davranışı ile bağlantılıdır. Adaletsiz olduğu düşünülen koşullarda bilginin kasıtlı saklanması, karşılaşılabilecek olumsuz durumlara bir yanıt olarak algılanan sessizlik atmosferinin örgüt içerisinde sergilendikçe artarak kökleştiğini ileri sürmektedir (Pinder ve Harlos, 2001: 349).

Bireyler, belirli ihtiyaçlar, beceriler ve beklentilerle örgütlere katılırlar ve yeteneklerini kullanabilecekleri, ihtiyaçlarını karşılayabilecekleri bir çalışma ortamı bulmayı isterler. Örgüt bu imkanları sağladığında, çalışanların bağlılığının artma olasılığı yükselir. Bu süreç, elbette ki çalışanların sömürülmesi anlamına gelmemektedir (Vakola ve Bouradas, 2005: 446).

Örgüt içerisinde zamanla oluşan kültür, çalışanların sessizlik eğilimini etkileme potansiyeline sahiptir. Ekonomik krizler sırasında işten çıkarılmaya ilişkin kaygılar,

rol değişimine ilişkin endişeler ve olumsuz algılanma kaygıları nedenleriyle çalışanların rahatsız olduğu konular olmasına karşın sessizliklerini sürdürürler (Kahveci ve Demirtaş, 2013).

2.2.1.3. Yönetimsel Faktörler

Özgen ve Sürgevil'e (2009) göre, çalışanların sessizlik tutumları üzerinde yalnızca cinsiyet, yaş, eğitim ve deneyim gibi kişisel etkenler değil aynı zamanda örgütsel unsur olarak değerlendirilen hiyerarşik yapı, rekabet ortamı, otoriter liderlik tarzları ve iletişimde yaşanan aksaklıklarda etkili olmaktadır (akt. Durnalı ve Akbaş, 2020: 3)

Örgüt çalışanları, konuştuğu takdirde denetimciler tarafından imajlarının sarsılacağı endişesini taşır. Aynı zamanda diğer çalışanların üstünde de olumsuz imaj oluşturacağı endişesi ile sessizliği tercih edebilirler. Bu durum örgüt içindeki sessizliğin yaygınlığına büyük ölçüde etki eden önemli faktörlerden biridir (Milliken vd., 2003: 1565).

Okul müdürlerinin üst yöneticilerine karşı samimiyetsiz davranışlar sergilemeleri veya yalnızca kendi çıkarlarını destekleyen çalışanlarla yakın ilişkiler içerisinde olması, öğretmenlerin kurum içerisindeki sessizlik eğilimlerini artırabilir. Bu tür davranışlar, öğretmenlerin görüşlerini dile getirmekten kaçınmalarına ve genel olarak sessiz kalmayı tercih etmelerine yol açabilir (Demirtaş ve Küçük, 2019).

Liu'nun (2009: 1649) gerçekleştirdiği çalışmada, üç farklı olumsuz psikolojik duygu (güvensizlik, alaycılık, kaygı) ile çalışanların sessizlik eğilimleri arasındaki ilişkiler farklı şekillerde gözlemlenmiştir. Çalışanların, alaycı bir tutum sergilediklerinde ve liderlerine güven duymadıklarında sessiz kalmayı seçtikleri; buna karşın, kaygı duyan çalışanların görüşlerini ifade etmeye daha yatkın oldukları tespit edilmiştir. Ayrıca, bu durumun, çalışanların içsel psikolojik durumlarının dışsal davranışları aracılığıyla değerlendirilmesi gerektiğini ve olumsuz duygularının bulunmadığına dair varsayımlardan kaçınmamız gerektiğini ileri sürmüştür.

Denetleyiciler, rollerine ve görevlerine bağlı kalıp iyileştirme çabalarını destekleseler de, kendi performans ve sorumluluklarını gözden geçirmekten endişe duyarlar. Bu endişe, savunmacı bir tutum sergilemelerine ve performanslarının yeterliliği ile maaşlarının haklılığı konusunda kaygılanmalarına yol açar. Bu nedenle, sorunları başkalarına yükleme eğilimindedirler ve astlarının davranışları, belirsiz hedefler veya

örgütsel aksaklıklar hakkında olumsuz yorumlar yapmayı tercih ederler. Bu tutum, çalışanların yöneticilerinin hata ya da sorgulamalara karşı cezalandırılmayacaklarına dair güven duyamadıkları bir mikro sessizlik ortamı oluşturur (Vakola ve Bouradas, 2005: 444).

Çalışanlar, seslerini duyurmanın anlamsız olacağını düşündüklerinde, sessiz kalmak isterler. Bu durum, örgütsel iletişimin ve katılımın azalmasına yol açabilir ve uzun vadede örgütün gelişimini olumsuz etkileyebilir. Bu durum bir tepki ve örgütten kendini kasıtlı olarak geri çekme olarak değerlendirilmektedir (Morrison ve Milliken 2000: 720).

Saunders vd.,(1992) yaptıkları araştırmalarında, çalışanların işlerine dair endişelerini ve önerilerini üstlerine iletme istekliliğinin, yöneticilerini ne derece erişilebilir ve duyarlı olarak algıladıklarına bağlı olduğu sonucuna vardılar. Bu bulgu, Glauser'sin yukarı yönlü iletişimin yalnızca mesajın ve kurumsal bağlamın özelliklerinden değil, aynı zamanda yönetici-ast ilişkisinin dinamiklerinden de etkilendiğini ileri süren önceki çalışmalarıyla örtüşmektedir (akt. Liu, 2009: 1648).

Sessizlik, çalışanların örgütsel sorunlarla ilgili endişelerini ve görüşlerini açıkça ifade etmeme durumudur. Çalışma ortamında bu tür kaygıların dile getirilmemesinin çeşitli nedenleri bulunmaktadır. Üst yönetimle zayıf ilişkiler, ast-üst arasındaki samimiyetsizlik ve yöneticilerin çalışanlara karşı sergilediği davranış tarzı, çalışanların sessiz kalmalarına neden olabilir. Ayrıca, örgütsel adalet algısının da sessizlik üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Çalışanlar, örgüt içindeki uygulamaların ve alınan kararların adil olmadığını düşündüklerinde, bu konularla ilgili olarak konuşmamak onlara daha cazip gelecektir (Karacaoğlu ve Cingöz, 2009: 700).

Örgütsel sessizlik, çalışanların riskten kaçınma ve güvende olma arzusuyla doğrudan ilişkilendirilebilir. Aynı zamanda bu durum zamanla çalışanların kariyer gelişiminde engellenmesi, işyerindeki itibarlarının zedelenmesi, üstlerinin gözünde değer kaybı ve katkılarının görmezden gelinmesi gibi kişisel kayıpları içerebilir. Çalışanlar, işle ilgili sorunları gizleme eğiliminde olabilirler, çünkü bu, kendi kendini koruma içgüdüsünün bir yansıması olarak ortaya çıkabilmektedir (Milliken vd., 2003: 1563).

2.2.2. Örgütsel Sessizliğin Boyutları

2.2.2.1. Okul Ortamı

Öğretmenler, denetleyicilerin eksikliklerini fark etseler dahi bu eksikliklerden bahsetmemektedirler. Görüşlerini ifade ettikleri takdirde ise hem yöneticilerden hem de diğer öğretmenlerden olumsuz tepkilerle karşılaşmaktadırlar. Öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini rahatça ifade edebilmeleri, örgütsel öğrenme ve gelişim açısından kritik öneme sahiptir; ancak denetleyiciler, yeni uygulamalarla ilgili olarak öğretmenlerin görüşlerine başvurma konusunda isteksizdir (Durnalı ve Akbaşlı, 2020; akt. Canbaz, 2022: 24). Bu durum, öğretmenlerin iş doyumunu ve motivasyonunu negatif olarak etkileyebilir, aynı zamanda örgüt içi iletişimi de zayıflatacağı öngörülmektedir.

Öğretmenlerin sessiz kalma eğilimlerini etkileyen başlıca unsurlardan biri, okul yöneticilerinin sergilediği tutumlardır. Bu sebeple, okul yöneticilerinin liyakatli olması ve hedefler doğrultusunda öğretmenleri motive edebilmeleri önem arz etmektedir. Okul yöneticilerinin en önemli yetkinliklerinden biri de, öğretmenlerin karar süreçlerine katılımını destekleyerek, duygu ve düşüncelerini ifade edebilecekleri bir ortam oluşturmaktır. Bu yaklaşım, öğretmenlerin görev aldıkları okula daha fazla katkı sağlamalarına olanak tanıyabilir (Tatar, 2021: 1).

Sonuç olarak, öğretmenlerin katılımını ve geri bildirimlerini destekleyecek bir yönetim anlayışının benimsenmesi, hem bireysel hem de örgütsel düzeyde daha kalıcı ve süreklilik arz eden bir gelişim için gerekli olduğu düşünülmektedir.

2.2.2.2. Duygu

Fikirlerin, duyguların ve bilgilerin içsel olarak kavranması ve derinlemesine düşünme imkânı tanınması açısından sessizlik önemli bir rol oynar. Ancak, duyguların ve düşüncelerin ifade edilmemesi, bireyler arası iletişimde aksaklıklara yol açabilir. Ses, bireylerin düşüncelerini, bilgilerini ve içsel hislerini başkalarıyla paylaşmasına olanak sağlayan iletişimin temel unsurlarından biridir (Dyne vd., 2003; akt. Çağan, 2024: 46)

Öğretmenler, bazı zorlayıcı durumlarla karşılaştıklarında genellikle sessiz kalmayı tercih ederler. Belirli konular hakkında konuşmaktan kaçınırlar ve bu durumun sonucu

olarak içsel dürtüler kaygının ve stresin artırmasına yol açar. (Durnalı ve Akbaşı, 2020; akt. Canbaz, 2022: 24).

Bu durum, genellikle işyerinde gerginlik ve duygusal gerilimlerin artmasına neden olabilir. Ancak, sessizlik aynı zamanda çatışmalardan kaçınma ve dengeli bir ortam sağlama amacıyla da kullanılabilir. Öğretmenlerin duygusal ihtiyaçlarını anlamak ve onlara destek sağlamak, işyerinde daha sağlıklı bir iletişim ortamı oluşturulmasına yardımcı olabilir. Açık iletişim kanallarının teşvik edilmesi ve duyguların ifade edilmesine olanak tanınması, işyerindeki stres ve gerilimi azaltabilir ve iş birliğini artırabilir.

2.2.2.3. Sessizliğin Kaynağı

Öğretmenlerin, olaylar karşısında hissettiklerini ve düşündüklerini açıkça ifade edememeleri, her durum ve olay için geçerli olabilmektedir. Öğretmenlerin düşüncelerini dile getirememesi durumu, genellikle idarecilerin otoriter tutumlarından kaynaklanmaktadır. Okullarda yaşanan kaynak israfı ve eksiklikler, öğretmenlerin kendilerini ifade etme becerilerini olumsuz yönde etkilerken, idarecilerin öğretmenlere karşı adil olmayan yaklaşımları da bu durumu pekiştirmektedir. Ayrıca, öğretmenlerin deneyim eksikliği ve bilgi yetersizliği korkusu, duygularını ve düşüncelerini ifade etmelerine engel teşkil etmektedir (Durnalı ve Akbaşı 2020; akt. Canbaz, 2022: 24).

2.2.2.4. Yönetici

Örgütlerin hedeflerine ulaşabilmeleri için yöneticilerin, çalışanlarla sağlam ve yakın ilişkiler geliştirmesi gereklidir. Ancak, yöneticilere verilen rollerin, kasıtlı ya da farkında olmadan, çalışanların sessiz kalmasına yol açtığı gözlemlenmektedir (Bildik, 2009; akt. Burulday, 2018: 4, 25).

Okul idarecilerinin her şeyi ben bilirim yaklaşımı, öğretmenlerin motivasyonunu ve iş tatminini olumsuz etkileyebilir. Okul yöneticilerinin düşük performansı, öğretmenlerin günlük sorunlarını ya da önerilerini açıkça ifade etmelerini zorlaştırabilir. Bu durumda öğretmenler, idarecilere olan güvensizliklerinden dolayı duygularını paylaşmaktan çekinebilirler (Durnalı ve Akbaşı 2020; akt. Canbaz, 2022: 25).

Yöneticilerin olumsuz geri bildirim alma endişesi, bilgi akışında tutarsızlıkların ortaya çıkmasına neden olarak, yanlış kararların alınmasını ya da etkili kararların alınamamasını beraberinde getirmektedir. Çalışanlara yönelik önyargılı yaklaşımlar, çalışanların kendilerine değer verilmediğini hissetmelerine yol açmakta ve bu durum, güven duygusunun zayıflamasına ve örgüte olan bağlılıklarının azalmasına sebebiyet vermektedir. Konuşmanın bir değişiklik yaratmayacağı, cezalandırılma, terfi edilememe ya da işten çıkarılma gibi olumsuz sonuçlarla karşılaşma kaygısı, organizasyonda değişim sürecini yavaşlatmakta ve çalışanların geri çekilerek pasif bir tutum sergilemelerine neden olmaktadır (Bildik, 2009: 44).

Okuldaki bu tür iletişim eksiklikleri, öğretmenler arasında bir kopukluğa yol açarak iş birliğini zorlaştırabilir. Ayrıca, idarecilerin öğretmenlerin görüşlerini göz ardı edip kendi kararlarını dayatmaları, öğretmenlerin motivasyonunu ve katılımını olumsuz yönde etkileyebilir. Bu durumun, öğretmenlerin duygusal olarak geri çekilmelerine ve iş yerinde sessizlik kültürünün oluşmasına neden olabileceği düşünülmektedir.

2.2.2.5. İzolasyon

Öğretmenler, iş ortamında duygu ve düşüncelerini paylaşmaktan kaçınabilirler, çünkü dışlanma ya da olumsuz bir tepkiyle karşılaşma endişesi taşımaktadırlar. İfade ettikleri duyguların ve düşüncelerin yeterince ciddiye alınmayacağı veya değer görmeyeceği korkusu, susmayı tercih etmelerine yol açabilmektedir. Ayrıca, duygularını ifade etmelerinin olumsuz sonuçlar doğurabileceğine dair kaygılar taşımaktadırlar. Bu nedenle, kendilerini güvende hissetmedikleri durumlarda sessizlik eğilimi göstermektedirler. Bunun yanı sıra, şikayet eden ya da sorun yaratan bir kişi olarak algılanmaktan kaçınmak amacıyla da sessiz kalmayı tercih edebilirler. Tüm bu faktörler, öğretmenlerin iş yerinde duygularını ve düşüncelerini ifade etmekten çekinmelerine neden olmaktadır (Topluer, 2008; Durnalı vd., 2020; Wiemann, 1977; akt. Canbaz, 2022: 25).

2.2.3. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları

Örgütsel sessizliğin başlangıçta bazı olumlu sonuçlar doğurabileceği, ancak uzun vadede ciddi sorunlara yol açabileceği belirtilmektedir. Henriksen ve Dayton'un (2006) belirttiği gibi, bu tür bir sessizlik, iş birliğini zorlaştırabilir ve örgüt içinde güvensizlik atmosferinin yayılmasına neden olabilir. Örgütsel sessizlik, çalışanların

düşüncelerini ve endişelerini açıkça ifade etmekten kaçınmalarıyla ortaya çıkan bir olgudur. Bu durum, samimiyet ve iletişim açıklığının azalmasıyla birlikte, işyerinde bir sessizlik kültürünün oluşmasına yol açabilir. Örgütlerde, çalışanların görüşlerini ifade etmekten kaçınmaları, karar alma süreçlerini etkileyebilir ve potansiyel yenilikleri engelleyebilir.

Örgütsel sessizliğin bir çok olumsuz sonuçları arasında çalışanların psikolojik sorunlarının artması, motivasyon ve verimliliklerinin düşmesi, örgüt içinde dedikoduların artması ve örgütün gelişme ve iyileşme süreçlerinin engellenmesi gibi faktörler yer almaktadır. Dolayısıyla, örgütsel sessizliğin birey ve örgüt üstünde olumsuz etkisinin olduğu ve bu durumun ciddi sonuçlara sebep olabileceği düşünülmektedir (Özgan ve Külekçi, 2012).

Bu sessizlik türü, çalışanların kendilerini ifade etmekten çekinmelerine neden olan çeşitli faktörlerden kaynaklanabilir. Bunlar arasında, işyerindeki hiyerarşik yapı, çalışanların liderlik tarafından olumsuz bir şekilde karşılanma korkusu ve hatta işyerindeki stres faktörleri yer alabilir. Çalışanlar, endişelerini veya önerilerini dile getirmenin olumsuz sonuçlar doğuracağı korkusuyla sessiz kalmayı tercih edebilirler (Henriksen ve Dayton, 2006). Örgütsel sessizlik, işyerindeki etkili iletişimi bozabilir ve çalışanların motivasyonunu olumsuz etkileyebilir. Bu da uzun vadede örgütün performansını ve çalışanların bağlılığını olumsuz yönde etkileyebilir. Bu nedenle, örgütlerin açık iletişim ortamlarını teşvik etmeleri ve çalışanların görüşlerini rahatlıkla ifade edebilecekleri bir kültür oluşturmaları önemlidir.

2.2.3.1. Bireysel Sonuçlar

Bireysel olarak işgörenler arasında yaşanan sessizlik, çalışanların psikolojik sağlığı üzerinde olumsuz etkiler bırakabilir. Araştırmalar, örgütsel sessizliğin, işgörenler arasında çaresizlik duygularının artmasına neden olabileceğini göstermektedir (Yıldız, 2013). Bu sessizlik, bireylerde motivasyon eksikliği, bağlılık azalması, memnuniyetsizlik, psikolojik sorunlar, dedikodu artışı, iş hızının düşmesi ve çekingenlik gibi olumsuz sonuçlar doğurabilir. Ayrıca, işten ayrılma eğilimlerinin artması da gözlemlenebilir (Morrison ve Milliken, 2000; Özgan ve Külekçi, 2012).

Örgüt içinde sessizliğin belirgin hale gelmesiyle birlikte, işgörenler arasında olumsuz etkileşimler artabilir. Çalışanlar, yöneticilere ve eş mevkideki meslektaşlara karşı olumsuz hisler geliştirebilirler, bu da negatif duyguların yayılmasına yol açabilir. Bu

durumda, işgörenler sessizleşme eğiliminde olabilir ve kendi çıkarlarını korumak adına bencil davranışlar sergileyebilirler (Alparslan ve Kayalar, 2012). Bu, örgüt içinde güvenin azalmasına ve iş birliğinin zayıflamasına neden olabilir. Dolayısıyla, örgütsel sessizliğin işgörenler üzerindeki etkisi hem kişisel hem de örgütsel düzeyde derinlemesine incelenmelidir. Bu şekilde, örgütlerin bu tür olumsuz etkileri en aza indirmek ve sağlıklı bir iş ortamı oluşturmak için uygun stratejiler geliştirmesi mümkün olabilir.

2.2.3.2. Örgütsel Sonuçlar

Örgütsel sessizlik, örgüt içindeki uyumun bir parçası gibi görünebilir; ancak aslında uzun vadede örgütün gelişimini engelleyebilir ve değişime direnç oluşturabilir. Alparslan ve Kayalar, (2012) tarafından yapılan araştırma, örgütsel sessizliğin örgüt içi çatışmalara yol açmadığını ortaya koymaktadır. Ancak, bu sessizlik örgütün değişim hızını olumsuz yönde etkileyerek, dış çevreyle uyum sağlama sürecinde zorluklar yaratabilir.

Örgütsel sessizliğin sonuçları incelendiğinde, işgörenlerin sessizliğe yönelmeleriyle birlikte düşüncelerinin değerlendirilmesinde aksamalar yaşanabilir. Sorunlar görmezden gelinir, negatif geri bildirimlere mesafeli yaklaşılır, çevreye uyum sağlanamaz ve gereken tepkiler verilmez.

Çalışanların, örgütsel sorunlar ve iyileştirmelerle ilgili görüş ve düşüncelerini paylaşmaktan kaçınmaları ve bu tutumun yaygın bir şekilde ortaya çıkması, örgütsel sessizlik kavramının temelini oluşturmaktadır. Bu durum, örgütsel değişim ve gelişim süreçlerinin önünde ciddi bir engel olarak ortaya çıkmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000:706-707).

Bu tür durumlarla sıkça karşılaşılması, örgütün etkinliğini ve uzun vadeli başarısını olumsuz yönde etkileyebileceği düşünülmektedir.

2.2.3.3. Yönetimsel Sonuçlar

Örgütlerde sessizlik iklimi, karar alma sürecini olumsuz etkileyebilir ve hataların görülmesini engelleyerek sorunların büyümesine yol açabilir. Örneğin, çalışanların önemli konularda sessiz kalması, örgütlerin çoğulculuğunu tehdit edebilir ve potansiyel olarak ciddi sonuçlar doğurabilir. Bu durum, örgütlerin sağlıklı kararlar

almasını zorlaştırabilir ve yanlış uygulamaların düzeltilmesini engelleyebilir (Ehtiyar ve Yanardağ, 2008).

Denetleyicilerin sağlıklı bir karar alma süreci için farklı bakış açılarının ve önerilerin göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Ancak, sessizlik atmosferi bu süreci olumsuz etkileyebilir. Çalışanların sessizliği, örgütün çeşitliliğini tehdit edebilir ve potansiyel olarak yanlış uygulamaların tespit edilmesini zorlaştırabilir. Bu durum, örgütün sorunları çözme kapasitesini azaltabilir ve sorunların daha da büyümesine yol açar (Milliken vd., 2003: 1563).

Denetleyicilere karşı örgüt çalışanlarının özellikle önemli konularda sessiz kalması, ciddi sonuçlara yol açabilir. Edmondson denetleyicilerin liderliğinin, işgörenler üzerinde önemli ölçüde etkili olduğunu ve çalışanların pozitif çalışma ortamlarında kendilerini daha güvenli hissettiklerini aynı zamanda bu durumun örgüt iklimine katkı sağladığını ve çalışanların örgütsel sessizlik tutumlarına da etki ettiği sonucuna ulaşmıştır (akt. Milliken vd., 2003: 1567).

Altinkurt (2014), okul yöneticilerinin emredici ve kısıtlayıcı tutumlarının, öğretmenlerin sessizlik eğilimlerini artırdığını, buna karşın destekleyici yaklaşımlarının bu eğilimi azalttığını ortaya koymuştur. Zorlayıcı güç kullanımının, öğretmenlerin okula yabancılaşmasına ve performans düşüklüğüne neden olabileceği belirtilmiştir. Yöneticilerin, hedeflere ulaşmada rehberlik etmeleri ve demokratik bir tutum sergilemeleri, destekleyici bir çalışma ortamının oluşmasına katkı sağlayabilir. Adaletli bir yönetim anlayışı ve öğretmenlerin ihtiyaçlarının dikkate alınması, güven ortamını güçlendirebilir ve samimi ilişkilerin gelişimine olanak tanıyabilir. Ancak, baskıcı yönetim tarzının öğretmenler tarafından emredici olarak algılanabileceği ve bu durumun öğretmenlerin verimliliğini olumsuz yönde etkileyebileceği vurgulanmıştır. Dolayısıyla, görev ve sorumluluk bilincinden yoksun öğretmenlerden örgüte katkı sağlamlarını beklemek gerçekçi değildir (akt., Ayık vd., 2023: 2754).

2.3. İlgili Araştırmalar

Literatür incelemeleri sonucunda, çalışmada kullanılan iki değişkenin farklı değişkenlerle birlikte ele alındığı araştırmaların bulunduğu, ancak bu iki değişkenin bir arada incelendiği herhangi bir araştırmaya rastlanmadığı tespit edilmiştir.

2.3.1. Politik Beceri ile İlgili Araştırmalar

Ulusal tez merkezinde bu değişkene ait toplam 29 tane tez çalışması yapılmıştır. Bu tezlerin 11 tanesi eğitim ve ğretim alanında, 15 tanesi İşletme, 5 tanesi ise bankacılık, psikoloji ve spor alanında yapılmıştır. Yapılan araştırmaların 22'si yüksek lisans tezi, 7'si de doktora tezidir. Aşağıda bu araştırmada kullanılan politik beceri envanterinin kullanıldığı ilgili araştırmalara ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

Mirzayev (2024), gerçekleştirdiği doktora çalışmasında nicel bir araştırma yöntemi kullanarak politik yetinin kariyer başarisına etkisinde iş tatmininin aracı rolü konusunu araştırmıştır. Araştırmanın evreni Kocaeli ilinin farklı ilçelerinde eğitim, sağlık ve bankacılık sektörlerinde görev yapmakta olan 202'si Azerbaycan uyruklu, 209 tanesi ise Türk olmak üzere toplam 411 çalışandan veriler toplanılarak oluşturulmuştur. Araştırmaya katılan eğitim, sağlık ve bankacılık sektörlerinde çalışanlardan toplanan veri analiz sonuçlarına göre; çalışanların iş tatmini düzeylerinin ve politik yetilerinin, kariyer başarisına etkisi pozitif ve anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Aynı zamanda iş tatmininin, politik yeti ve kariyer başarisı arasında yordayıcı olduğu tespit edilmiştir.

zcan (2023), yaptığı araştırmada Okul müdürlerinin benlik saygısı ve politik beceri düzeylerini incelemiş, araştırma evrenini Antalya'nın Konyaaltı, Aksu, Muratpaşa, Dşemaltı ilçelerinde çeşitli okul türlerinde (ilkokul, ortaokul ve lise) görev yapan 235 tane yönetici olarak belirlemiştir. Okul yöneticilerinin benlik saygısı çeşitli demografik değişkenler incelendiğinde cinsiyet değişkeni ve okul kademeleri arasında anlamlı bir farklılık olduğunun bulgusuna ulaşılmıştır. Diğer demografik değişkenler; yaş, kıdem, yöneticilikteki görevi, öğrenim durumu arasında ise herhangi anlamlı bir farka rastlanmamıştır. Aynı zamanda okul yöneticilerinin politik beceri düzeylerini belirlemek için uygulanan ölçeğin analiz sonuçları incelendiğinde yaş, cinsiyet, kıdem, yöneticilikteki görevi, okul kademesi ile ilgili bir farka rastlanmazken; politik beceri düzeyi ile öğrenim durumu (lisans-lisansüstü) değişkenleri arasında farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre bu değişkenler arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.

Yurdakul'un (2021), yaptığı araştırmasında öğretmenlerin grup içi bağlılıklarına etki eden bireysel ve örgütsel değişkenleri incelemiştir. Öğretmenlerin grup içi bağlılıklarına etki eden değişkenleri tespit etmek için Politik Beceri Envanteri,

Çalışmaya Tutkunluk Ölçeği ve Okul İklimi envanteri uygulanmıştır. Yapılan çalışmanın analiz bulguları doğrultusunda katılımcıların grup içi bağlılıklarına; öğretmenlerin politik beceri düzeylerinin, işe tutkunluk düzeylerinin ve okul iklimi algılarının anlamlı etkileri olduğu tespit edilmiştir.

Biçer (2019), gerçekleştirdiği çalışmada ise; epistemolojik inanç ve politik beceri arasında ilişki olup olmadığını araştırmıştır. Araştırma evrenini, İstanbul ilinin ilçe merkezlerinde özel ve devlet okulunda çalışan yöneticiler üzerine oluşturmuştur. Yapılan analizlere göre yöneticilerin epistemolojik inançları, politik beceri düzeylerini orta düzeyde etkilemektedir.

Bozkurt'un (2019), öğretmenlerin görüşlerine başvurarak yaptığı araştırmada; öğretmenlerin sahip olduğu politik beceri düzeylerinin, okul mutlulukları arasında ilişki olup olmadığını tespit etmeye yöneliktir. Araştırma, İstanbul ilinin Ümraniye ilçesindeki devlet okullarında çalışan öğretmenlerle gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya 440 öğretmen katılmıştır. Araştırmada politik beceri envanteri ve okul mutluluğu Ölçeği kullanılmıştır. Yapılan araştırma incelendiğinde; cinsiyete göre farklılık belirlenirken, diğer değişkenler arasında anlamlı farklılık olmadığı belirlenmiştir. Çalışmanın bulgularına göre iki değişkenin aralarında anlamlı ilişkinin olabileceği sonucuna ulaşılmıştır.

Karaca'nın (2018), yaptığı çalışmada öğretmenlerin politik ve iletişim beceri düzeyleri arasında ilişki olup olmadığını araştırmıştır. Araştırmasında İstanbul ilinde farklı kademelerde görev yapan öğretmenlerin görüşünden faydalanılmıştır. Yapılan araştırma neticesinde öğretmenlerin politik becerileri puan ortalamaları orta, iletişim beceri puan ortalamasının ise yüksek olduğu bulunmuştur. Öğretmenlerin politik becerileri ile iletişim becerileri arasındaki ilişki, demografik değişkenlere göre incelendiğinde cinsiyet ve eğitim düzeyine göre farklılaşma olmadığı bulgusuna ulaşılrken; iletişim becerilerinin yaş değişkenine, politik becerilerin ise görev yapmakta oldukları okul kademelerine göre anlamlı farklılık gösterdiği bulgusuna ulaşılmıştır. Aynı zamanda araştırma sonucunda iki değişken arasında pozitif yönde anlamlı ilişki belirlenmiştir.

Nair (2018), araştırmasında okulların yönetiminde bulunan müdürlerinin politik becerileri ve liderlik stillerini incelemiştir. Yapılan analizler sonucunda öğretmenlerin liderlik stilleri arasından okul müdürlerini dönüşümcü lider'' olarak algıladıkları tespit

edilmiştir. Yapılan araştırma sonucunda okulda görev yapan müdürlerin liderlik modelleri ve politik yetileri arasında anlamlı düzeyde ilişki olduğu bulunmuştur.

Yıldıztaşı (2017), yaptığı araştırmada resmî kurumlarda çalışan eğitimcilerin algılarına göre politik beceri ve tükenmişlik düzeylerini incelemiştir. Araştırma evrenini İstanbul ilinin Yalova ilçesinde resmi ortaokullarda görev yapan 218 öğretmenle gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın sonucunda; araştırmaya katılan katılımcıların orta düzeyde politik beceriye sahip oldukları bazı demografik değişkenlere göre incelendiğinde ise öğretmenlerin politik beceri davranışlarının demografik değişkenlerine göre incelendiğinde puan ortalamalarının anlamlı derecede bir farklılık göstermediğini belirlemiştir. Aynı zamanda araştırma sonucunda; bu iki değişken aralarında negatif boyutta, düşük oranda ilişkinin olabileceği bulunmuştur.

Çokar (2018), araştırma konusunu mülteci ve sığınmacılara destek veren Sivil Toplum Kuruluşlarında görev yapmakta olan öğretmenlerin kontrol odağı ile politik beceri düzeylerinin zamanla tükenmişlik düzeylerine etki edip etmediğini tespit etmeye yönelik belirlemiştir. Aynı zamanda bu değişkenlerin aralarında anlamlı şekilde ilişkinin olup olmadığını bulmayı amaçlamıştır. Belirlenen ölçekler, STK'lerde çalışmakta olan 143 çalışana gönüllük esasına göre doldurtulmuştur. Araştırmadan sonucu, demografik değişkenlerden cinsiyet değişkeninin çalışanların tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olduğunu tespit etmiştir. Sonuç olarak tüm veriler incelendiğinde araştırmaya konu olan STK'lerde görev yapmakta olan çalışanların politik beceri ile araştırma da kullanılan diğer değişkenlerin aralarında negatif boyutta oldukça düşük oranda düşünülen ilişkinin olabileceği düşünülmektedir.

Çıtak (2011) yaptığı çalışmasında çalışanların, politik becerilerini ve örgüte bağlılıkları arasında bulunan korelasyonu incelemiştir. Analiz sonucunda politik beceri ile demografik değişkenlerden cinsiyet değişkenlerinin aralarında anlamlı şekilde ilişkinin olabileceği belirlenmiştir. Araştırma bulgularına göre kadın denetleyicilerin politik beceri düzeylerinin, erkek denetleyicilere göre yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Çalışmasında cinsiyet değişkeni ile politik yeti boyutları aralarında anlamlı şekilde ilişkinin olabileceği belirlenmiştir. Alt boyutlardan “samimi görünme ve sosyal zekâ” alt boyutu arasında da erkek yöneticilerin kadın yöneticilere göre anlamlı düzeyde düşük olduğu sonucuna ulaşmıştır.

2.3.2. Örgütsel Sessizlik ile İlgili Araştırmalar

Bu bölümde çalışmanın konusuyla ilgili yapılan çeşitli araştırmalara örnek verilecektir. Araştırmalarda bu alanla ilgili olarak toplam 428 çalışma yapılmış, 224 araştırma işletme alanında, 145 araştırma eğitim-öğretim, 59 tanesi sağlık, spor, psikoloji ve hemşirelik, ebellek, ekonomi, ulaşım, sigortacılık ve turizm alanlarında hazırlanmıştır. Yapılan araştırma tezlerinin 357'si yüksek lisans, 71'si doktora tezidir. Araştırmada kullanılan ölçek Demirtaş ve Kahveci, (2013) tarafından geliştirilmiştir. Bu araştırmada kullanılan örgütsel sessizlik ölçeğinin kullanıldığı ilgili araştırmalara ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

Bozaslan'ın (2023), araştırmasında çalışanların örgüt içerisindeki güven ve sessizlik kavramları algılarını incelemiştir. Araştırma İstanbul'da belirlenen ilçenin ortaokul kademesinde resmi devlet okullarında görev yapmakta olan 303 öğretmenle gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçları incelendiğinde katılımcıların örgütsel güven düzeyleri yüksek, örgütsel sessizlik düzeyleri ise orta düzeydedir. Örgütsel güven ve Örgütsel Sessizlik değişkenlerinin aralarındaki ilişki incelendiğinde, aralarında negatif doğrultuda anlamlı bir düzeyde ilişkinin olabileceği bulunmuştur.

Kengil (2023), araştırmasını Çanakkale ilinin farklı ilçelerinde ilk ve ortaokula bağlı ve de bağımsız devlet anaokullarında görev yapmakta olan 350 okulöncesi öğretmeni ile gerçekleştirmiştir. Bu araştırma, okulöncesi öğretmenlerinin örgüt içerisinde gösterdikleri sessizlik düzeyleri puan ortalaması ile örgüte olan bağlılık düzeyleri puan ortalamaları aralarındaki ilişkinin boyutlarını belirlemek için uygulanmıştır. Araştırma bulguları analiz edildiğinde iki değişken arasında ters yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu saptanmıştır.

Göz (2022), araştırmayı 2021-2022 yılları arasında gerçekleştirilmiştir. Yapılan araştırmada, beden eğitimi ve spor alanında çalışan öğretmenlerin örgüte bağlılıkları ile örgüt içinde sergiledikleri sessizlik davranışları arasındaki ilişkiyi belirlemek amaçlanmıştır. Araştırma evreni İzmir ilinin çeşitli ilçelerinde özel ve kamu kuruluşlarında görev yapmakta olan toplam 332 öğretmen olarak oluşturulmuştur. Araştırmanın analiz sonuçlarına göre örgütsel sessizlik değişkeninin sadece sessizlik boyutunda farklılık olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Diğer değişkenler için farklılık bulunmamıştır. Araştırma incelendiğinde beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin örgütsel bağlılık tutumları incelendiğinde demografik değişkenlerden kurum türü ve

cinsiyete göre değişkenlik gösterdiği, örgütsel sessizlik davranışlarına yönelik incelendiğinde ise sadece cinsiyet faktörüne göre değişkenlik gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Yaşar ve Akçay (2021), araştırmalarını İstanbul ilinin çeşitli ilçelerinde ve farklı kademelerde görev yapan 400 kadın öğretmen olarak belirlenmiştir. Elde edilen bulgulara göre yapılan araştırma sonucunda örgütsel içerinde sergilenen sessizlik davranışı ile örgüte olan bağlılık düzeylerinin puan ortalamalarına bakıldığında ana boyut ile tüm alt boyutlarında negatif boyutta anlamlı şekilde ilişkinin olabileceği belirlenmiştir.

Örgütsel sessizlik düşük olduğu durumlarda örgütsel bağlılık düzeyleri yüksektir. Araştırma bulgularına göre örgütsel bağlılık değişkeninin alt boyutlarından en yüksek değer İçselleştirme değişkenine aittir. Aynı zamanda örgütsel sessizlik düzeyi ile uyum bağlılığı aralarında pozitif boyutta anlamlı şekilde bir ilişkinin olduğu bulunmuşken; özdeşleşme, içselleştirme ve örgüte bağlılıkları arasında ters yönlü bir ilişki saptanmıştır.

Çetindere (2019), yaptığı araştırmada okullarda çalışan eğitimcilerin sessizlik ve motivasyonları arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Aynı zamanda çeşitli demografik değişkenlere göre (yaş, kıdem, okul türü ve kademesi, branş, cinsiyet, eğitim düzeyi) sonucun farklılaşıp farklılaşmadığını incelemiştir. Araştırma evrenini, İstanbul iline bağlı Kağıthane, Şişli ve Beşiktaş'ta görev yapmakta olan 383 öğretmen oluşturmaktadır. Yapılan çalışmada ölçek olarak; Örgütsel Sessizlik ölçeğinden ve Mesleki Motivasyon ölçeğinden faydalanılmıştır. Bulgulara bakıldığında öğretmenlerin motivasyonları yükseldiğinde örgütsel sessizlik tutumları da yükselmekte; motivasyonları azalırken örgütsel sessizlik tutumları da azalmaktadır. Sonuç olarak öğretmenlerin iki değişken ile ilgili aralarında pozitif boyutta anlamlı şekilde ilişkinin olduğu belirlenmiştir.

Tatar (2019), araştırmasını Van ilinde, resmî kurumlarda çalışan 546 öğretmenin görüşüne başvurmuştur. Araştırmada örgüt iklimi ve sessizliğin arasındaki ilişki durumu incelemiştir. Araştırma sonuçlarına göre örgüt iklimi algılarının öğretmenin demografik değişkenlere göre farklılık gösterdiği; örgütsel sessizliğin alt boyutu yönetici alt boyutunun demografik değişkenler arasında sadece cinsiyet değişkenine

göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Sonuç olarak örgüt ikliminin, örgütsel sessizlik algısını yordadığı bulgusuna ulaşılmıştır.

Burulday (2018), araştırmasında 2016-2017 eğitim öğretimi döneminde Bingöl ilinde çalışan eğitimcilerin sessizlik, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel tükenmişliklerinin ilişki durumunu incelemiştir. Araştırma evreni Bingöl ilinde ortaokulda görev yapmakta olan 1172 öğretmen oluştururken araştırmaya dahil edilen örneklem grubuna 658 tane ölçek dağıtılmış ve geriye dönen ölçeklerden eksiksiz ve hatasız olan 546 ölçek araştırma dahil edilmiştir. Araştırmaya katılan ortaokul öğretmenlerinin örgütsel sessizlik düzeyleri demografik değişkenlere göre incelendiğinde puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Demografik değişkenlerden sadece yaş değişkeni için farklılık bulunmuştur.

Çakal'ın (2016), araştırması 2014-2015 eğitim öğretim yılında gerçekleştirilmiştir. Araştırma evreni, Tekirdağ ili ve ilçelerinde yer alan devlet okullarında çalışan 501 öğretmenden meydana gelmektedir. Araştırmanın konusu, öğretmenlerin yönetime katılma isteği ve örgüt içerisinde gösterdikleri sessizlik davranışları arasındaki ilişkidir. Araştırma bulgusu olarak, tüm alt boyutlar arasında orta düzeyde, pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin var olduğu saptanmıştır.

Kahveci ve Demirtaş (2013), tarafından yapılan çalışmanın araştırma evrenini Elazığ ilinde çalışan 444 okul yöneticisi ve öğretmen oluşturmuştur. Araştırmanın amacı okul müdürlerinin ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarını tespit etmektir. Araştırmada diğer demografik değişkenlere oranla cinsiyet değişkeninde kadın öğretmenlerin sessizlik düzeylerinin, erkek öğretmenlerden yüksek olduğu belirlenmiştir. Aynı zamanda branş değişkenine göre bulgular incelendiğinde ise; Dil (Türkçe, İngilizce) branşlarında eğitim veren eğitimcilerin diğer branşlardaki eğitimcilerden yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yaş ve kıdeme göre sonuçlar incelendiğinde ise örgütsel sessizlikleri arasında anlamlı bir farka rastlanmamıştır.

Xu Loi ve Lam (2015), yaptıkları araştırmada kötü denetim ile örgütsel sessizlik arasında ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonucunda örgüt içerisinde yapılan kötü denetimin çalışanların örgütsel sessizlik düzeylerini yükselttiği belirlenmiştir. Aynı zamanda örgütün hedeflerine yönelik bakıldığında bu olumsuz liderlik davranışının zamanla örgütün beklenen başarısını ve istikrarını da olumsuz yönde etkileyebileceği sonucuna ulaşılmıştır. Yapılan analiz sonuçlarında örgüt içinde kötü denetimin

yapılması ve çalışanların psikolojik istismara uğraması, örgüt içerisinde sessizlik düzeyini arttırdığı bulgusuna ulaşılmıştır. Çalışanlara fiziksel temas hariç, düşmanca gösterilen sözlü ve sözsüz istismar davranışları sonrasında işyerinde gerçekleşen stres düzeyi arttırdığı ve bununla birlikte örgüt içerisinde isteksiz yapılan iş gücü sonucunda verimsizliğin arttığı, buna bağlı olarak örgütsel vatandaşlık davranışların azalmasına yol açtığı tespit edilmiştir. Bu durumun da örgüt açısından örgüte gizli maliyetler getirdiği sonucuna ulaşılmıştır.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

3.1. Araştırmanın Modeli

Bu çalışma belirlenen konu çerçevesinde resmi kamu kurumlarında görev yapmakta olan kadrolu öğretmenlerin görüşleri incelenerek yapılmıştır. Araştırmada kullanılan iki değişkenin aralarındaki ilişki durumunu belirleyebilmek için ilişki tarama modeline göre gerçekleştirilmiştir. Bu model; durumlar, olgular ve vakaların aralarında bulunan ilişki durumlarını ve aralarında olan bağıntıları inceleyen çalışmalar çoğu zaman ilişki taramadır (Büyüköztürk, Akgün, Çakmak, Demirel ve Karadeniz, 2016: 23-24).

3.2. Çalışma Grubu

Çalışma grubunu, İstanbul ilindeki devlet okullarında görev yapan 421 öğretmen oluşturmaktadır. Bölgenin geniş ve yoğun nüfuslu yapısı nedeniyle tüm öğretmenlere ulaşmak pratik değildir. Bu nedenle, kolayda örnekleme yöntemi kullanılmış (Baltacı, 2018: 259) ve çalışma için 421 öğretmen belirlenmiştir. İstanbul'un hem Avrupa hem de Anadolu yakasındaki farklı ilçelerde görev yapan bu öğretmenler çalışma grubunu oluşturmuştur. Katılımcılara ilişkin detaylar aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

Tablo 3.1: Öğretmenlerin Demografik Bilgileri Frekans ve Yüzde Değerleri

Gruplar	Demografik Özellikler	n	%
Cinsiyet	Kadın	298	71 %
	Erkek	123	29 %
Medeni Durum	Evli	232	55 %
	Bekar	189	45 %
Eğitim Durumu	Lisans	330	78 %
	Lisansüstü	91	22 %
Yaş	20-30 Yaş	143	34 %
	31-40 Yaş	151	36 %
	41 ve Üzeri	127	30 %
Okul Türü	İlkokul	209	50 %
	Ortaokul	119	28 %

	Lise	93	22 %
Görev Süresi	0-5 Yıl	123	29 %
	6-10 Yıl	116	28 %
	11-15 Yıl	71	17 %
	16 ve Üzeri	111	26 %

Tablo 3.1 incelendiğinde, öğretmenlerin %71'i kadın, %29'u ise erkek cinsiyetinden oluşmaktadır. Evli bireyler %55 ile bekarlardan (%45) daha fazla temsil edilmiştir. Katılımcıların büyük çoğunluğu (%78) lisans derecesine sahipken, lisansüstü eğitim görmüş kişilerin oranı %22'dir. Yaş gruplarına bakıldığında, %34'ü 20-30 yaş arası, %36'sı 31-40 yaş arası ve %30'u 41 yaş ve üzeri olarak sıralanmaktadır. İlkokulda görev yapan öğretmenler %50 ile en büyük grubu oluştururken, ortaokul ve lisede görev yapan öğretmenlerin oranları sırasıyla %28 ve %22'dir. Yukarıdaki tabloda görev süresine göre, belirtilen yüzdelerde çeşitli kademelerde görev yapan öğretmen gruplarından oluşmaktadır.

3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmaya katılan eğitimcilerin demografik özelliklerini belirlemek amacıyla, araştırmacı tarafından hazırlanan Kişisel Bilgi Formu ile araştırmanın içeriği ve amacına uygun olarak seçilen ölçekler ve envanterler kullanılmıştır.

3.3.1. Kişisel Bilgi Formu

Araştırmaya katılan kişilerin çeşitli değişken durumlarına göre incelenip değerlendirilmesini sağlayan bir formdur. Bireysel olarak hazırlanan bu bilgi formunda, ölçeklerin yaş, cinsiyet, meslekteki kıdem, okul türü, medeni durum gibi değişkenlere göre değerlendirilebilmesi için belirleyici sorular bulunmaktadır.

3.3.2. Politik Beceri Envanteri (PBE)

Araştırmada Ferris vd., (2005) tarafından geliştirilen Özdemir ve Gören (2015) tarafından Türkçeye uyarlanan politik beceri envanteri kullanılmıştır. Bu ölçekte, farklı ilişki durumlarını tespit edebilmek için 4 alt boyut bulunmaktadır. Ölçek maddeleri, 4 alt boyuttan meydana gelmektedir. İlişki ağı kurma alt boyutu altı (6) madde, kişilerarası etki alt boyutu dört (4) madde, sosyal zeka boyutu beş (5) madde, samimi görünme alt boyutu ise üç (3) maddeden oluşmaktadır. 7'li likertten oluşan ölçekte ters madde bulunmamaktadır. Cronbach Alpha katsayısı politik beceri için .90,

alt bileşenlerin katsayıları ise sırayla .87, .78, .79 ve .81 olarak hesaplanmıştır (Özdemir ve Gören 2015). Ölçekte, ilişki ağı kurma soruları üzerinden en düşük olarak alınması beklenen puan düzeyi 6 bununla birlikte tüm sorular cevaplandığında ise alınması beklenen en yüksek puan toplamı ise 42; kişilerarası etki soruları üzerinden alınması beklenen en düşük puan düzeyi 4, alınması beklenen en yüksek puan toplamı 28; sosyal zeka soruları üzerinden en düşük olarak alınması beklenen puan düzeyi 5, alınması beklenen en yüksek puan toplamı 35; samimi görünme soruları üzerinden en düşük olarak alınması beklenen puan düzeyi 3, alınması beklenen en yüksek puan toplamı 21 şeklinde istatistiksel veriler açısından hesaplanmaktadır. Bu ölçekteki sorular öğretmenlere yöneltilmiş olup öğretmenlerin politik becerilerini öz bildirim şeklinde değerlendirmeleri istenmiştir.

Tablo 3.2: Politik Beceri Envanteri Derecelendirme Tablosu

Değer	Politik Beceri Ölçeği	Aralık Sınırları	Düzy
1	Hiç Katılmıyorum	1.00-1.86	Hiç Yok
2	Katılmıyorum	1.87-2.73	Çok Düşük Beceri
3	Kısmen Katılıyorum	2.74-3.60	Düşük Beceri
4	Katılıyorum	3.61-4.46	Orta Düzeyde Beceri
5	Oldukça Katılıyorum	4.47-5.33	Yüksek Beceri
6	Güçlü Bir Şekilde Katılıyorum	5.34-6.20	Çok Yüksek Beceri
7	Tamamen Katılıyorum	6.21-7.00	Mükemmel Beceri

3.3.3. Örgütsel Sessizlik Ölçeği (ÖSÖ)

Kahveci ve Demirtaş (2013) tarafından geliştirilen Örgütsel Sessizlik Ölçeği, örgütsel sessizlik kavramını ölçmek için geliştirilmiştir ve on sekiz (18) maddeden oluşmaktadır. Bu ölçek, “okul ortamı, duygu, sessizliğin kaynağı, yönetici ve izolasyon” olmak üzere beş (5) alt boyuttan meydana gelmektedir. Alt boyutlara ait sorular incelendiğinde okul ortamı alt boyutuna ait toplam dört (4) madde yer almakta, duygu alt boyutuna ait toplam üç (3) madde yer almakta, sessizliğin kaynağı alt boyutuna ait toplam beş (5) madde yer almakta, yönetici alt boyutuna ait toplam üç (3) madde yer almakta ve son olarak izolasyon alt boyutuna ait ise toplam üç (3) madde yer almaktadır. Ölçek 7’li likertten oluşan ölçekte ters madde bulunmamaktadır. Cronbach Alpha katsayısı örgütsel sessizlik ölçeği için .89, alt bileşenlerin katsayıları ise sırayla .79, .81, .83 ve .74 olarak hesaplanmıştır (Kahveci ve Demirtaş, 2013).

Ölçekte, okul ortamı soruları üzerinden alınması beklenen en düşük puan düzeyi 4, alınması beklenen en yüksek puan toplamı 20; duygu soruları üzerinden alınması beklenen en düşük puan düzeyi 3, alınması beklenen en yüksek puan toplamı 15; sessizliğin kaynağı soruları üzerinden alınması beklenen en düşük puan düzeyi 5, alınması beklenen en yüksek puan toplamı 25; yönetici soruları üzerinden alınması beklenen en düşük puan düzeyi 3, alınması beklenen en yüksek puan toplamı 15; izolasyon soruları üzerinden alınması beklenen en düşük puan düzeyi 3, alınması beklenen en yüksek puan toplamı 15; olarak hesaplanmaktadır. Aynı zamanda ölçeğin tamamından toplam puan da elde edilebilmektedir.

Tablo 3.3: Örgütsel Sessizlik Ölçeği Derecelendirme Tablosu

Değer	Örgütsel Sessizlik Ölçeği	Aralık Sınırları	Düzye
1	Hiç Katılmıyorum	1.00-1.79	Çok Düşük
2	Katılmıyorum	1.80-2.59	Yüksek
3	Orta Düzeyde Katılıyorum	2.60-3.39	Orta
4	Katılıyorum	3.40-4.19	Düşük
5	Tamamen Katılıyorum	4.20-5.00	Çok Düşük

3.4. Verilen Toplanması ve Analizi

Araştırmanın verilerinin toplanmasına başlamadan önce gerekli izinler İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Etik Kurulundan ve İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğünden alınmıştır.

Veriler toplandıktan sonra araştırmacı ölçekleri incelemiş ve eksik ya da hatalı doldurulmuş herhangi bir form tespit edilmemiştir. Kapsamlı veri doğrulamasının ardından araştırmacı verileri bilgisayar ortamına aktarmıştır. Analiz, SPSS istatistik programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir.

Kategorik veriler sayı ve yüzde, sürekli veriler ortalama ve standart sapma olarak özetlenmiştir. İlk aşamada çalışmada kullanılacak parametrelerin normal dağılıma uygunluğu değerlendirilmiştir. Ölçeklerin güvenilirliklerinin belirlenmesinde ise Cronbach Alfa katsayıları hesaplanarak yorumlanmıştır. Normallik varsayımı sağlandıktan sonra ikili grup karşılaştırmalarında Bağımsız Örneklem t-Testi, çoklu grup karşılaştırmalarında ise ANOVA testi kullanılmıştır. Ölçeklerin arasındaki ilişkilerin yönü ve gücünün belirlenebilmesi için Pearson korelasyon analizi uygulanmıştır. Tüm analizlerde anlamlılık düzeyi ($p < .05$) kabul edilmiştir.

Verilerin normal dağılımını değerlendirmek için istatistiksel açıdan bazı değerlerin hesaplaması yapılmıştır. Veri seti için bu analizlere ait değerler aşağıda yer alan tabloda istatistiksel açıdan sunulmuştur.

Analiz sonuçlarını incelemeye başlamadan önce verilerin normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek için çarpıklık ve basıklık değerleri detaylı bir şekilde incelenmiştir. Normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla verilen çarpıklık ve basıklık değerleri tabloda gösterilmiştir.

Tablo 3.4: Verilerin Basıklık ve Çarpıklık Durumu

Ölçekler	n	Çarpıklık	Basıklık
Politik Beceri Envanteri	421	-0.39	-0.33
İlişki Ağı	421	-0.04	-0.80
Samimi Görünme	421	-1.26	1.26
Sosyal Zekâ	421	-0.33	-0.58
Kişiler Arası Etki	421	-0.46	-0.57
Örgütsel Sessizlik Ölçeği	421	-0.26	-0.06
Okul Ortamı	421	0.10	-0.03
Duygu	421	-0.31	-0.20
Sessizliğin Kaynağı	421	-0.17	-0.23
Yönetici	421	-0.67	-0.15
İzolasyon	421	-0.22	-0.72

Tablo 3.4'te sunulan verilere göre, basıklık ve çarpıklık değerlerinin -2.0 ile +2.0 aralığında olduğu görülmektedir. George ve Mallery (2010) tarafından belirtilen kriterler uyarınca, verilerin normal dağıldığı kabul edilmiştir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR

Bu bölümde, araştırma sorularına ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Bu bölümde öğretmenlerinin politik beceri düzeylerine ve aynı şekilde örgüt içerisinde sessiz kalma algılarına görüşler ve istatistiksel bilgiler yer almaktadır. Araştırmaya katılan eğitimcilerin politik beceri düzeyleri ile örgütsel sessizlikleri arasındaki ilişkiye dair bulgulara yer verilmiştir. Ayrıca, katılımcıların Örgütsel Sessizlik Ölçeği ve Politik Beceri Envanteri puan ortalamalarının demografik değişkenlere göre nasıl farklılaştığına ilişkin bulgular da detaylandırılmıştır.

Öğretmenlerin politik becerileri ne düzeydedir? sorusunun cevabını bulmaya yönelik yapılan analiz sonuçları aşağıda belirtilen tabloda gösterilmiştir.

Tablo 4.1: Öğretmenlerin Politik Beceri Algısı

Ölçeğin Boyutları	n	(x)	Ss	Değerlendirme
Politik Beceri Envanteri	421	5.01	1.14	Yüksek Beceri
İlişki Ağı	421	4.62	1.34	Yüksek Beceri
Samimi Görünme	421	5.90	1.27	Çok Yüksek Beceri
Sosyal Zekâ	421	4.86	1.31	Yüksek Beceri
Kişiler Arası Etki	421	5.11	1.37	Yüksek Beceri

Yukarıda belirtilen verilere göre, katılımcıların Politik Beceri Envanteri puanlaması ($x=5.01$) olarak bulunmuştur. Alt boyutlardan ilişki ağının ortalama puanı ($x=4.62$), samimi görünme ortalama puanı ($x= 5.90$), sosyal zekâ boyutunun ortalama puanı ($x= 4.86$), kişilerarası etki boyutu ortalama puanı ise ($x=5.11$) şeklinde olduğu belirlenmiştir.

Öğretmenlerin örgütsel sessizlik tutumları ne düzeydedir? sorusunun cevabını bulmaya yönelik yapılan analiz sonuçları istatistiksel olarak değerlendirilerek aşağıdaki belirtilen tabloda verilmiştir.

Tablo 4.2: Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizlik Düzeyleri

Ölçeğin Boyutları	n	(x)	Ss	Değerlendirme
Örgütsel Sessizlik Ölçeği	421	3.38	0.77	Orta

Okul Ortamı	421	3.21	0.80	Orta
Duygu	421	3.53	0.95	Yüksek
Sessizliğin Kaynağı	421	3.23	0.89	Orta
Yönetici	421	3.72	1.05	Yüksek
İzolasyon	421	3.35	1.07	Orta

Tablo 4.2’deki analiz sonuçlarına göre, katılımcıların örgütsel sessizlik düzeylerine ait puanların ortalama değerleri ($x=3.38$) olarak bulunmuştur. Okul ortamı boyutu puan ortalaması ($x=3.21$), duygu değişkenine ait puanların ortalaması ($x=3.53$), sessizliğin kaynağı değişkenine ait puanların ortalaması ($x= 3.23$), denetimci değişkeni puan ortalaması ($x=3.72$) ve izolasyon değişkenine ait puan ortalaması ($x=3.35$) şeklinde bulunmuştur.

Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre politik beceriler envanterinin ortalama puanlarındaki anlamlı farklılıkları incelemek amacıyla yapılan analizlerin sonuçları, ayrıntılı olarak aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 4.3: Öğretmenlerin Politik Becerilerinin Cinsiyetine Göre Değerlendirilmesi

Ölçeğin Boyutları	Grup	n	(x)	SS	t	p
Politik Beceri Envanteri	Kadın	298	4.99	1.14	-0.58	0.56
	Erkek	123	5.06	1.15		
İlişki Ağı	Kadın	298	4.56	1.33	-1.53	0.12
	Erkek	123	4.78	1.36		
Samimi Görünme	Kadın	298	6.01	1.22	2.91	0.00
	Erkek	123	5.62	1.35		
Sosyal Zekâ	Kadın	298	4.81	1.35	-1.19	0.23
	Erkek	123	4.98	1.22		
Kişiler Arası Etki	Kadın	298	5.09	1.37	-0.51	0.61
	Erkek	123	5.16	1.38		

Tablo 4.3'te sunulan verilere dayanarak, Politik Beceri Envanteri' nin ilişki ağı, sosyal zeka ve kişilerarası etki boyutları ile bunların alt boyutlarına ilişkin ortalama puanların öğretmenlerin cinsiyetine göre anlamlı farklılıklar göstermediği görülmüştür ($p > .05$). Ancak, samimi görünme boyutunun ortalama puanı cinsiyete göre incelendiğinde

farklılıklar gözlemlenmiştir ($t = 2.91, p < .05$). Özellikle, kadın eğitimcilerin ortalama puanı ($x = 6.01$) erkek eğitimcilere ($x = 5.62$) oranla anlamlı olarak yüksektir.

Öğretmenlerin medeni durumlarına göre Politik Beceriler Envanteri ortalama puanlarındaki anlamlı farklılıkları gösteren bağımsız değişkenleri incelemek için yapılan analiz sonuçları aşağıdaki tabloda ayrıntılı olarak sunulmuştur.

Tablo 4.4: Öğretmenlerin Politik Becerilerinin Medeni Durumlarına Göre Değerlendirilmesi

Ölçeğin Boyutları	Grup	n	(x)	SS	t	p
Politik Beceri Envanteri	Evli	232	5.15	1.13	2.76	0.00
	Bekar	189	4.84	1.14		
İlişki Ağı	Evli	232	4.72	1.40	1.62	0.10
	Bekar	189	4.50	1.25		
Samimi Görünme	Evli	232	6.07	1.19	3.19	0.00
	Bekar	189	5.68	1.33		
Sosyal Zekâ	Evli	232	5.01	1.28	2.60	0.01
	Bekar	189	4.68	1.34		
Kişiler Arası Etki	Evli	232	5.27	1.34	2.66	0.00
	Bekar	189	4.91	1.39		

Tablo 4.4'te sunulan verilere göre, öğretmenlerin medeni durumlarına göre Politik Beceri Envanteri ortalama puanlarında anlamlı farklılıklar gözlenmiştir ($t = 2.76, p < .05$). Özellikle, evli öğretmenler ($x = 5.15$) bekar öğretmenlere kıyasla anlamlı derecede daha yüksek bir ortalama puan sergilemiştir. Ayrıca, öğretmenlerin medeni durumlarına göre samimi görünme boyutunun ortalama puanında anlamlı farklılıklar bulunmuştur ($t = 3.19, p < .05$). Evli öğretmenlerin ortalama puanı ($x = 6.07$) bekar öğretmenlerden ($x = 5.68$) anlamlı şekilde daha yüksektir. Benzer şekilde, sosyal zeka boyutunun ortalama puanında da öğretmenlerin medeni durumlarına bağlı olarak anlamlı farklılıklar gözlenmiştir ($t = 2.60, p < .05$). Burada, evli öğretmenler ($x = 5.01$) bekar öğretmenlere ($x = 4.68$) oranla anlamlı derecede yüksek bir ortalama puanı oluşturmuştur. Ayrıca, kişilerarası etki boyutunun ortalama puanında öğretmenlerin medeni durumlarına göre anlamlı farklılıklar kaydedilmiştir ($t = 2.66, p < .05$).

Evlilerin puan ortalamaları ($x = 5.27$) bekarların puan ortalamasından ($x = 4.91$) anlamlı olarak yüksektir.

İlişki ağı, boyutuna ait puanlamalar incelendiğinde katılımcıların cinsiyetine göre anlamlı derece farklılaşmadığının sonucu bulunmuştur ($p > 05$)

Katılımcıların öğrenim durumları göz önüne alındığında Politik Beceri Envanteri ortalama puanlarındaki anlamlı farklılıkları gösteren Bağımsız değişkenleri incelemek için yapılan analiz sonuçları aşağıdaki tabloda ayrıntılı olarak sunulmuştur.

Tablo 4.5: Öğretmenlerin Politik Beceri Puan Ortalamalarının Eğitim Durumlarına Göre Değerlendirilmesi

Ölçeğin Boyutları	Grup	n	Ort. (x)	SS	t	p
Politik Beceri Envanteri	Lisans	330	4.96	1.15	-1.76	0.08
	Lisansüstü	91	5.19	1.12		
İlişki Ağı	Lisans	330	4.56	1.33	-1.79	0.07
	Lisansüstü	91	4.84	1.34		
Samimi Görünme	Lisans	330	5.90	1.24	0.08	0.93
	Lisansüstü	91	5.89	1.38		
Sosyal Zekâ	Lisans	330	4.81	1.32	-1.64	0.10
	Lisansüstü	91	5.06	1.26		
Kişiler Arası Etki	Lisans	330	5.04	1.38	-2.06	0.04
	Lisansüstü	91	5.37	1.34		

Tablo 4.5.' teki verilere göre, öğretmenlerin politik becerinin 4 alt boyutunda da ortalama puanlarının öğretmenlerin eğitim seviyelerine göre anlamlı derecede farklılaşma olmadığı ($p > .05$) belirlenmiştir. Ancak, kişiler arası etki boyutuna ait ortama puanlar incelendiğinde katılımcıların öğrenim düzeyleri aralarında anlamlı bir şekilde farklılık gösterdiği belirlenmiştir. ($t = -2.06$, $p < .05$); lisansüstü düzeyinde eğitim gören öğretmenlerin ortalama puanı ($x = 5.37$) lisans düzeyinde mezunu öğretmenlerin ortalama puanından ($x = 5.04$) anlamlı derecede yüksek bulunmuştur.

Öğretmenlerin yaşına göre Politik Beceriler Envanteri ortalama puanlarındaki anlamlı farklılıkları gösteren ANOVA bulguları aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

Tablo 4.6: Öğretmenlerin Politik Beceri Puan Ortalamalarının Yaş Durumlarına Göre Değerlendirilmesi

Ölçeğin Boyutları	Grup	n	Ort. (x)	Ss	DF	F	p	Fark
Politik Beceri Envanteri	a. 21-31 Yaş	143	4.89	1.12	G. Arası 2 G.İçi 418 Toplam 420	2.45	0.08	
	b. 32-41 Yaş	151	4.98	1.20				
	c. 42 ve Üzeri	127	5.19	1.09				
İlişki Ağı	a. 21-30 Yaş	143	4.47	1.30	G. Arası 2 G.İçi 418 Toplam 420	2.00	0.13	
	b. 31-41 Yaş	151	4.62	1.37				
	c. 42 ve Üzeri	127	4.79	1.33				
Samimi Görünme	a. 21-30 Yaş	143	5.68	1.34	G. Arası 2 G.İçi 418 Toplam 420	4.70	0.01	c>a
	b. 31-40 Yaş	151	5.88	1.33				
	c. 41 ve Üzeri	127	6.15	1.05				
Sosyal Zekâ	a. 21-30 Yaş	143	4.82	1.29	G. Arası 2 G.İçi 418 Toplam 420	0.67	0.51	
	b. 31-41 Yaş	151	4.81	1.38				
	c. 42 ve Üzeri	127	4.97	1.26				
Kişiler Arası Etki	a. 21-30 Yaş	143	5.00	1.37	G. Arası 2 G.İçi 418 Toplam 420	2.15	0.11	
	b. 32-41 Yaş	151	5.04	1.41				
	c. 42 ve Üzeri	127	5.32	1.31				

Tablo 4.6'daki analiz sonuçlarına göre, öğretmenlerin politik beceri boyutlarından ilişki ağı, sosyal zekâ ve kişiler arası etki boyutları puan ortalamalarına ait bulguların katılımcıların yaş düzeyi olarak anlamlı bir şekilde farklılık göstermediğine ait bulgulara ulaşılmıştır ($p>.05$). Ancak, samimi görünme boyutu incelendiğinde bu değişkenle ilgili yapılan istatistiksel bulgular sonucunda anlamlı bir şekilde farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Post-Hoc testi kullanılarak gruplar arasında oluşan farklılıklar tespit edilmiştir. Bu aşamada, ilk olarak varyansların homojenliğini kontrol etmek amacıyla Levene testi yapılmış ($p > .05$) ve varyansların eşit dağıldığı görülmüştür. Sonuç olarak, Tukey testi aşağıdaki sonuçları vermiştir; 41 ve üzeri yaş grubundaki öğretmenlerin samimi görüne boyutu puan ortalamasının ($x = 6.15$) 21-30 yaş grubundaki katılımcıların algısına göre çıkan analiz puanlarının ortalamasından ($x = 5.68$) değişkenler arasında anlamlı birer farklılık göstererek diğer katılımcıların puanlarına oranla yüksek oranda çıktığı belirlenmiştir.

Katılımcıların kurum türüne göre Politik Beceriler Envanteri ortalama puanlarındaki anlamlı farklılıkları gösteren ANOVA bulguları aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

Tablo 4.7: Öğretmenlerin Politik Beceri Puan Ortalamalarının Okul Türüne Göre Değerlendirilmesi

Ölçeğin Boyutları	Grup	n	(x)	Ss	DF	F	p	Fark
Politik Beceri Envanteri	1. İlkokul	209	5.24	1.11	G. Arası 2 G.İçi 418 Toplam 420	9.26	0.00	1>2 1>3
	2. Ortaokul	119	4.73	1.12				
	3. Lise	93	4.85	1.16				
İlişki Ağı	1. İlkokul	209	4.90	1.26	G. Arası 2 G.İçi 418 Toplam 420	10.71	0.00	1>2 1>3
	2. Ortaokul	119	4.23	1.33				
	3. Lise	93	4.49	1.39				
Samimi Görünme	1. İlkokul	209	6.02	1.18	G. Arası 2 G.İçi 418 Toplam 420	2.50	0.08	
	2. Ortaokul	119	5.83	1.22				
	3. Lise	93	5.68	1.49				
Sosyal Zekâ	1. İlkokul	209	5.07	1.30	G. Arası 2 G.İçi 418 Toplam 420	6.27	0.00	1>2
	2. Ortaokul	119	4.55	1.32				
	3. Lise	93	4.79	1.27				
Kişiler Arası Etki	1. İlkokul	209	5.38	1.30	G. Arası 2 G.İçi 418 Toplam 420	8.13	0.00	1>2 1>3
	2. Ortaokul	119	4.86	1.36				

Yukarıdaki tabloya göre, katılımcıların politik beceri envanteri puan ortalamalarının, çalıştıkları okul türüne bağlı olarak gerçekleştirilen analizlerde anlamlı bir farklılık gözlemlenmiştir ($F=9.26$, $p<.05$). Aynı şekilde, ilişki ağı boyutu ($F=10.71$, $p<.05$), sosyal zekâ boyutu ($F=6.27$, $p<.05$) ve kişilerarası etki boyutu ($F=5.38$, $p<.05$) puan ortalamasının katılımcıların çalıştığı kurum türlerine göre fark gösterdiği belirlenmiştir.

Gruplar arasındaki farklılığı bulmak için yapılan Post-Hoc testi için ilk olarak varyansların homojenliğini kontrol etmek amacıyla Levene testi yapılmış ($p>.05$) ve varyansların eşit dağıldığı görülmüştür. Sonuç olarak, Tukey testi aşağıdaki sonuçları vermiştir; ilkökul öğretmenlerinin Politik Beceriler Envanteri ortalama puanının ($x = 5.24$) ortaokul öğretmenlerinin ($x = 4.73$) ve lise öğretmenlerinin ($x = 4.85$) puanlarını önemli ölçüde aştığını göstermektedir.

İlkokul öğretmenlerinin ilişki ağı boyutlarına göre ($x = 4,90$) ortaokul ($x = 4,23$) ve lise öğretmenlerinin ($x = 4,49$) puan ortalamalarını önemli ölçüde aştığı görülmüştür.

İlkokul öğretmenleri arasındaki sosyal zekâ boyutunun ortalama puanı ($x = 5.07$) ortaokul öğretmenlerinininkinden ($x = 4.79$) önemli ölçüde daha yüksektir.

İlkokul öğretmenleri izolasyon boyutunda ($x = 5.38$) hem ortaokul öğretmenlerine ($x = 4.86$) hem de lise öğretmenlerine ($x = 4.83$) kıyasla önemli ölçüde daha yüksek bir ortalama puan sergilemiştir.

Öğretmenlerin mesleki kıdemine göre politik beceriler envanteri ortalama puanlarındaki anlamlı farklılıkları gösteren ANOVA bulguları aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

Tablo 4.8: Öğretmenlerin Politik Beceri Puan Ortalamalarının Çalışma Sürelerine Göre Değerlendirilmesi

Ölçeğin Boyutları	Grup	n	(x)	Ss	DF	F	p	Fark
Politik Beceri Envanteri	a. 0-5 Yıl	123	4.85	1.01	G. Arası 3 G.İçi 417 Toplam 420	2.25	0.08	
	b. 6-10 Yıl	116	4.92	1.26				
	c. 11-15 Yıl	71	5.18	1.27				

	d. 16 ve Üzeri	111	5.16	1.06				
İlişki Ağı	a. 0-5 Yıl	123	4.36	1.19				
	b. 6-10 Yıl	116	4.58	1.42	G. Arası 3			
	c. 11-15 Yıl	71	4.87	1.43	G. İçi 417	3.10	0.02	c>a
	d. 16 ve Üzeri	111	4.79	1.31	Toplam 420			
Samimi Görünme	a. 0-5 Yıl	123	5.81	1.22				
	b. 6-10 Yıl	116	5.64	1.46	G. Arası 3			
	c. 11-15 Yıl	71	6.05	1.35	G.İçi 417	3.64	0.01	d>b
	d. 16 ve Üzeri	111	6.15	0.99	Toplam 420			
Sosyal Zekâ	a. 0-5 Yıl	123	4.76	1.21				
	b. 6-10 Yıl	116	4.83	1.44	G. Arası 3			
	c. 11-15 Yıl	71	4.97	1.40	G.İçi 417	0.58	0.63	
	d. 16 ve Üzeri	111	4.94	1.23	Toplam 420			
Kişiler Arası Etki	a. 0-5 Yıl	123	4.98	1.35				
	b. 6-10 Yıl	116	5.00	1.36	G. Arası 3			
	c. 11-15 Yıl	71	5.25	1.50	G.İçi 417	1.33	0.263	
	d. 16 ve Üzeri	111	5.27	1.31	Toplam 420			

Yukarıdaki tabloya göre, öğretmenlerin politik beceri envanteri ve alt boyutlarından sosyal zekâ boyutu ve kişilerarası etki boyutları puan ortalamasının mesleki kıdeme göre farklılık göstermediği belirlenmiştir ($p>.05$) Ancak, ilişki ağı ($F=3.10$, $p<.05$) ve samimi görünme ($F=3.64$, $p<.05$) boyutlarının ortalama puanlarının öğretmenlerin mesleki kıdemine göre incelendiğinde ise aralarında farklılık olduğu belirlenmiştir. Post-Hoc testi kullanılarak gruplar arasında oluşan farklılıklar tespit edilmiştir. Bu aşamada, ilk olarak varyansların homojenliğini kontrol etmek amacıyla Levene testi yapılmış ($p>.05$) ve varyansların eşit dağıldığı görülmüştür. Sonuç olarak, Tukey testi aşağıdaki sonuçları vermiştir; 11-15 sene çalışan eğitimcilerin ilişki ağı ortalama puanının ($x=4.87$) 0-5 sene çalışan eğitimcilerin ortalama puanından ($x=4.36$) anlamlı derecede yüksek olduğu sonucu bulunmuştur.

Katılımcıların cinsiyete göre sessizlik ortalama puanlarındaki anlamlı farklılıkları gösteren bağımsız değişkenleri incelemek amacıyla yapılan analizlerin ayrıntılı tablosu aşağıda sunulmuştur.

Tablo 4.9: Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Cinsiyete Göre Değerlendirilmesi

Ölçeğin Boyutları	Gruplar	n	Ort. (x)	SS	t	p
Örgütsel Sessizlik Ölçeği	Kadın	298	3.40	0.75	1.06	0.29
	Erkek	123	3.32	0.80		
Okul Ortamı	Kadın	298	3.23	0.78	0.86	0.38
	Erkek	123	3.16	0.86		
Duygu	Kadın	298	3.54	0.94	0.49	0.62
	Erkek	123	3.49	0.98		
Sessizliğin Kaynağı	Kadın	298	3.25	0.89	0.82	0.41
	Erkek	123	3.17	0.89		
Yönetici	Kadın	298	3.78	1.03	1.63	0.10
	Erkek	123	3.59	1.08		
İzolasyon	Kadın	298	3.37	1.05	0.52	0.60
	Erkek	123	3.31	1.09		

Yukarıdaki tabloya göre, katılımcıların örgütsel sessizlik ölçeği ve alt boyutlarına ait ortalama puanlarının cinsiyete dayalı olarak farklılaşmadığı belirlenmiştir. ($p>.05$).

Bağımsız Örneklem olan t-Testi uygulanarak, katılımcıların medeni durumuna göre sessizlik ölçeği ortalama puanlarındaki anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Aşağıdaki tabloda test sonuçları ayrıntılı olarak verilmiştir.

Tablo 4.10: Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Medeni Duruma Göre Değerlendirilmesi

Ölçeğin Boyutları	Gruplar	n	Ort. (x)	SS	t	p
Örgütsel Sessizlik Ölçeği	Evli	232	3.43	0.79	1.67	0.09
	Bekar	189	3.31	0.74		
Okul Ortamı	Evli	232	3.26	0.81	1.35	0.17
	Bekar	189	3.15	0.79		

Duygu	Evli	232	3.57	0.96	0.96	0.33
	Bekar	189	3.48	0.94		
Sessizliğin Kaynağı	Evli	232	3.28	0.94	1.27	0.20
	Bekar	189	3.17	0.82		
Yönetici	Evli	232	3.75	1.08	0.59	0.55
	Bekar	189	3.69	1.01		
İzolasyon	Evli	232	3.47	1.07	2.67	0.00
	Bekar	189	3.20	1.05		

Yukarıdaki tabloya göre, katılımcıların örgütsel sessizlik ölçeği ve alt boyutlarından duygu, sessizliğin kaynağı ve yönetici boyutları ortalama puanlarının katılımcıların medeni durumlarına göre incelendiğinde farklılaşmanın olmadığı ($p>.05$). Ancak, bu boyutta yalnızca izolasyon boyutuna ait ortalama puanında farklılaşma belirlenmiştir ($t= 2.67$, $p<.05$); Bu durum evli katılımcıların bu boyuttaki ortalama puanlarının ($x=3.47$) bekar katılımcıların ortalama puanına ($x=3.20$) oranla anlamlı derecede yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Öğretmenlerin eğitim durumuna göre örgütsel sessizlik ölçeği ortalama puanlarındaki anlamlı farklılıkları gösteren bağımsız değişkenleri incelemek için uygulanan testin verileri aşağıdaki tabloda ayrıntılı olarak verilmiştir.

Tablo 4.11: Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Öğretmenlerin Eğitim Durumuna Göre Değerlendirilmesi

Ölçeğin Boyutları	Gruplar	n	Ort. (x)	SS	t	p
Örgütsel Sessizlik Ölçeği	Lisans	330	3.32	0.74	-2.73	0.00
	Lisansüstü	91	3.57	0.84		
Okul Ortamı	Lisans	330	3.14	0.78	-3.41	0.00
	Lisansüstü	91	3.46	0.85		
Duygu	Lisans	330	3.49	0.92	-1.51	0.13
	Lisansüstü	91	3.66	1.05		
Sessizliğin Kaynağı	Lisans	330	3.20	0.86	-1.38	0.16
	Lisansüstü	91	3.34	0.97		
Yönetici	Lisans	330	3.67	1.05	-1.95	0.05

	Lisansüstü	91	3.91	1.01		
İzolasyon	Lisans	330	3.26	1.05	-3.14	0.00
	Lisansüstü	91	3.66	1.07		

Yukarıdaki tabloya göre, öğretmenlerin eğitim durumlarına göre örgütsel sessizlik ölçeği ortalama puanlarında anlamlı farklılıklar gözlenmiştir ($t = -2.73$, $p < .05$). Özellikle, lisansüstü eğitim almış katılımcıların puan ortalamalarının ($x = 3.57$) lisans eğitimi almış katılımcıların puan ortalamasından ($x = 3.32$) anlamlı derecede yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Eğitim düzeylerine göre öğretmenler arasında okul ortamı boyutunun ortalama puanında anlamlı farklılıklar bulunmuştur ($t = -3.41$, $p < .05$). Lisansüstü öğretmenler ($x = 3.46$) lisans öğretmenlerine ($x = 3.14$) kıyasla anlamlı derecede daha yüksek ortalama puan sergilemiştir.

Öğretmenlerin izolasyon boyutunun ortalama puanı eğitim düzeylerine göre anlamlı şekilde farklılaşmıştır ($t = -3.14$, $p < .05$). Lisansüstü öğretmenler ($x = 3.66$) lisans öğretmenlerine ($x = 3.26$) kıyasla önemli ölçüde daha yüksek bir ortalama puan sergilemiştir.

Duygu, sessizliğin kaynağı ve yönetici boyutları ortalama puanlarının katılımcıların eğitim durumları düzeyinde incelendiğinde, anlamlı olarak farklılık göstermediği belirlenmiştir. ($p > .05$).

Katılımcıların yaşına göre sessizlik ölçeğinin ortalama puanlarındaki anlamlı farklılıkları gösteren ANOVA bulguları aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

Tablo 4.12: Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Öğretmenlerin Yaşına Göre Değerlendirilmesi

Ölçeğin Boyutları	Gruplar	n	Ort. (x)	SS	DF	F	p	Fark
Örgütsel Sessizlik Ölçeği	a. 21-30 Yaş	143	3.30	0.76	G. Arası 2 G.İçi 418 Toplam 420	2.47	0.08	
	b. 31-40 Yaş	151	3.35	0.78				
	c. 41 ve Üzeri	127	3.50	0.75				

Okul Ortamı	a. 21-30 Yaş	143	3.14	0.80	G. Arası 2 G.İçi 418 Toplam 420	4.38	0.01	c>a c>b
	b. 31-40 Yaş	151	3.13	0.84				
	c. 41 ve Üzeri	127	3.39	0.73				
Duygu	a. 21-30 Yaş	143	3.43	1.03	G. Arası 2 G.İçi 418 Toplam 420	2.42	0.09	
	b. 31-40 Yaş	151	3.49	1.00				
	c. 41 ve Üzeri	127	3.67	0.78				
Sessizliğin Kaynağı	a. 21-30 Yaş	143	3.21	0.84	G. Arası 2 G.İçi 418 Toplam 420	0.80	0.45	
	b. 31-40 Yaş	151	3.18	0.90				
	c. 41 ve Üzeri	127	3.31	0.93				
Yönetici	a. 21-30 Yaş	143	3.69	1.01	G. Arası 2 G.İçi 418 Toplam 420	0.27	0.76	
	b. 31-40 Yaş	151	3.71	1.05				
	c. 41 ve Üzeri	127	3.78	1.09				
İzolasyon	a. 21-30 Yaş	143	3.15	1.00	G. Arası 2 G.İçi 418 Toplam 420	4.20	0.01	c>a
	b. 31-40 Yaş	151	3.40	1.09				
	c. 41 ve Üzeri	127	3.51	1.08				

Yukarıdaki tabloya göre, öğretmenlerinin örgütsel sessizlik ölçeği ortalama puanlarının katılımcıların yaşlarına göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği belirlenmiştir ($p>.05$). Duygu, sessizliğin kaynağı ve yönetici boyutu ortalama puanlarının katılımcıların yaşına göre anlamlı olarak farklılaşmazken ($p>.05$), okul ortamı boyutu ($F=4.38$, $p<.05$) ve izolasyon boyutu ($F=4.20$, $p<.05$) ortalama puanları incelendiğinde ise bu boyutlarda yaşlara göre farklılıkların olduğu belirlenmiştir.

Post-Hoc testi kullanılarak gruplar arasında oluşan farklılıklar belirlenmiştir. Bu aşamada, ilk olarak varyansların homojenliğini kontrol etmek amacıyla Levene testi yapılmış ($p > .05$) ve varyansların eşit dağıldığı görülmüştür. Sonuç olarak, Tukey testi aşağıdaki sonuçları vermiştir; 41 ile üstünde yaş grubundaki öğretmenlerin okul ortamı boyutu puan ortalamasının ($x=3.39$) 31-40 yaş aralığındaki ($x=3.13$) ve 21-30 yaş aralığındaki ($x=3.14$) katılımcıların ortalama puanlarının anlamlı derecede yüksek

olduğu belirlenmiştir. Aynı şekilde, 41 ve üzeri yaş grubundaki öğretmenlerin izolasyon boyutu puan ortalamasının ($x=3.51$) 21-30 yaş aralığındaki ($x=3.15$) katılımcıların ortalama puanlarına oranla anlamlı derecede yüksek olduğu belirlenmiştir.

Katılımcıların okul türüne göre örgütsel sessizlik ölçeği ortalama puanlarındaki anlamlı farklılıkları gösteren ANOVA bulguları aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

Tablo 4.13: Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Okul Türüne Göre Değerlendirilmesi

Ölçeğin Boyutları	Gruplar	n	Ort. (x)	SS	DF	F	p	Fark
Örgütsel Sessizlik Ölçeği	1. İlkokul	209	3.56	0.77	G. Arası 2 G.İçi 418 Toplam 420	13.44	0.00	1>2 1>3
	2. Ortaokul	119	3.24	0.71				
	3. Lise	93	3.14	0.74				
Okul Ortamı	1. İlkokul	209	3.39	0.78	G. Arası 2 G.İçi 418 Toplam 420	10.90	0.00	1>2 1>3
	2. Ortaokul	119	3.07	0.77				
	3. Lise	93	3.00	0.81				
Duygu	1. İlkokul	209	3.62	0.97	G. Arası 2 G.İçi 418 Toplam 420	2.50	0.08	
	2. Ortaokul	119	3.47	0.89				
	3. Lise	93	3.37	0.98				
Sessizliğin Kaynağı	1. İlkokul	209	3.45	0.91	G. Arası 2 G.İçi 418 Toplam 420	14.32	0.00	1>2 1>3
	2. Ortaokul	119	3.04	0.77				
	3. Lise	93	2.97	0.88				
Yönetici	1. İlkokul	209	3.94	1.04	G. Arası 2 G.İçi 418 Toplam 420	11.03	0.00	1>2 1>3
	2. Ortaokul	119	3.64	0.96				
	3. Lise	93	3.35	1.08				
İzolasyon	1. İlkokul	209	3.54	1.07	G. Arası 2 G.İçi 418 Toplam 420	6.95	0.00	1>2 1>3
	2. Ortaokul	119	3.16	0.99				

Yukarıdaki tabloya göre, katılımcıların Örgütsel Sessizlik Ölçeği puan ortalamalarında çalıştıkları okul türüne göre anlamlı farklılıklar gözlenmiştir ($F = 13.44, p < .05$). Ayrıca, okul ortamı boyutu ($F = 10.90, p < .05$) olarak bulunurken, sessizliğin kaynağı boyutu ($F = 14.32, p < .05$), yönetici boyutu ($F = 11.03, p < .05$) izolasyon boyutu ise ($F = 6.95, p < .05$) bulunmuştur. Katılımcıların puan ortalamalarının çalıştıkları okulun türüne göre anlamlı derecede farklılaştığı belirlenmiştir. Ancak, katılımcıların okulun türüne göre duygu boyutunun ortalama puanında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p > .05$).

Post-Hoc testi kullanılarak gruplar arasında oluşan farklılıklar tespit edilmiştir. Bu aşamada, ilk olarak varyansların homojenliğini kontrol etmek amacıyla Levene testi uygulanmış ($p > .05$) ve varyansların eşit dağıldığı görülmüştür.

Sonuç olarak, Tukey testi aşağıdaki sonuçları vermiştir; ilkokulda çalışan katılımcıların Örgütsel Sessizlik Ölçeği ortalama puanının ($x = 3.56$) ortaokul ($x = 3.24$) ve lise ($x = 3.14$) öğretmenlerinden önemli ölçüde yüksek olduğunu ortaya koymuştur.

İlkokul öğretmenlerinin ortalama okul ortamı puanı ($x = 3.39$), ortaokul ($x = 3.07$) ve lise ($x = 3.00$) öğretmenlerinin ortalama okul ortamı puanından önemli ölçüde daha yüksektir.

İlkokul öğretmenlerinin sessizliğin kaynağı ortalama puanı ($x = 3.45$) hem ortaokul ($x = 3.04$) hem de lise ($x = 2.97$) öğretmenlerinden önemli ölçüde daha yüksektir.

İlkokul öğretmenlerinin yönetici ortalama puanı ($x = 3.94$) hem ortaokul ($x = 3.64$) hem de lise ($x = 3.35$) öğretmenlerinden önemli ölçüde daha yüksektir.

İlkokul öğretmenleri izolasyon boyutunda ($x = 3.54$) ortaokul ($x = 3.16$) ve lise ($x = 3.16$) öğretmenlerine kıyasla önemli ölçüde daha yüksek bir ortalama puan sergilemiştir.

Öğretmenlerin mesleki kıdemine göre Örgütsel Sessizlik Ölçeği ortalama puanlarındaki anlamlı farklılıkları gösteren ANOVA bulguları aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

Tablo 4.14: Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Çalışma Sürelerine Göre Değerlendirilmesi

Ölçeğin Boyutları	Gruplar	n	Ort. (x)	SS	DF	F	p	Fark
Örgütsel Sessizlik Ölçeği	a. 0-5 Yıl	123	3.23	0.67				
	b. 6-10 Yıl	116	3.39	0.80	G. Arası 3	3.15	0.02	c>a
	c. 11-15 Yıl	71	3.57	0.86	G.İçi 417			
	d. 16 ve Üzeri	111	3.41	0.74	Toplam 420			
Okul Ortamı	a. 0-5 Yıl	123	3.02	0.64				
	b. 6-10 Yıl	116	3.25	0.92	G. Arası 3	3.83	0.01	c>a
	c. 11-15 Yıl	71	3.38	0.89	G.İçi 417			
	d. 16 ve Üzeri	111	3.27	0.74	Toplam 420			
Duygu	a. 0-5 Yıl	123	3.36	0.98				
	b. 6-10 Yıl	116	3.54	0.95	G. Arası 3	2.53	0.05	
	c. 11-15 Yıl	71	3.74	1.05	G.İçi 417			
	d. 16 ve Üzeri	111	3.56	0.83	Toplam 420			
Sessizliğin Kaynağı	a. 0-5 Yıl	123	3.14	0.77				
	b. 6-10 Yıl	116	3.19	0.90	G. Arası 3	2.13	0.09	
	c. 11-15 Yıl	71	3.46	0.97	G.İçi 417			
	d. 16 ve Üzeri	111	3.22	0.92	Toplam 420			
Yönetici	a. 0-5 Yıl	123	3.72	0.96				
	b. 6-10 Yıl	116	3.67	1.07	G. Arası 3	0.82	0.48	
	c. 11-15 Yıl	71	3.90	1.09	G.İçi 417			
	d. 16 ve Üzeri	111	3.67	1.11	Toplam 420			
İzolasyon	a. 0-5 Yıl	123	3.04	0.96				
	b. 6-10 Yıl	116	3.45	1.07	G. Arası 3	4.93	0.00	b>a
	c. 11-15 Yıl	71	3.51	1.22	G.İçi 417			
	d. 16 ve Üzeri	111	3.47	1.01	Toplam 420			

Yukarıdaki tabloya göre, katılımcıların örgütsel sessizlik ölçeği ortalama puanlarının mesleki kıdemine göre anlamlı derecede farklılaştığı belirlenmiştir (F=3.15, p<.05).

Aynı şekilde, okul ortamı boyutu ($F=3.83$ $p<.05$), izolasyon ($F=4.93$ $p<.05$) puan ortalamasının katılımcıların mesleki kıdemine göre anlamlı olarak farklılaştığı sonucu bulunmuştur. Ancak duygu, sessizliğin kaynağı ve yönetici boyutu ortalama puanlarının katılımcıların mesleki kıdemine göre anlamlı derecede farklılık göstermemiş olduğu belirlenmiştir ($p>.05$).

Post-Hoc testi kullanılarak gruplar arasında oluşan farklılıklar tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu aşamada, ilk olarak varyansların homojenliğini kontrol etmek amacıyla Levene testi uygulanmış ($p > .05$) ve varyansların eşit dağıldığı görülmüştür.

Sonuç olarak, uygulanan Tukey testi aşağıdaki sonuçları vermiştir; 11-15 yıl arası mesleki kıdeme sahip katılımcıların örgütsel sessizlik ölçeği puan ortalamasının ($x=3.57$) 0-5 yıl arası mesleki kıdeme sahip ($x=3.23$) katılımcıların ortalama puanlarının anlamlı düzeyde yüksek olduğu belirlenmiştir.

11-15 yıl arası mesleki kıdeme sahip katılımcıların okul ortamı boyutu puan ortalamasının ($x=3.38$) 0-5 yıl arası mesleki kıdeme sahip ($x=3.02$) katılımcıların ortalama puanından anlamlı şekilde yüksek olduğu belirlenmiştir.

6-10 yıl mesleki kıdeme sahip ($x=3.45$), 11-15 yıl arası mesleki kıdeme sahip ($x=3.51$) ve 16 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip ($x=3.47$) katılımcıların izolasyon boyutu ortalama puanları 0-5 yıl arası mesleki kıdeme sahip ($x=3.04$) ortalama puanından anlamlı derecede yüksek olduğu belirlenmiştir.

Öğretmenlerin politik beceri envanteri puan ortalaması ile Örgütsel Sessizlik Ölçeği puan ortalamaları aralarında anlamlı şekilde bir ilişkinin var olup olmadığı sorusunun cevabını bulmaya yönelik yapılan Pearson Korelasyon analiz sonuçları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 4.15: Öğretmenlerin Politik Beceri Envanteri Puan Ortalamaları ile Örgütsel Sessizlik Ölçeği Arasındaki İlişki Durumunun Değerlendirilmesi

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.Örgütsel Sessizlik	—									
2.Okul Ortamı	0.81** *	—								
3.Duygu	0.80** *	0.67** *	—							
4.Sessizliğin Kaynağı	0.88** *	0.60** *	0.55** *	—						
5.Yönetici	0.77** *	0.45** *	0.47** *	0.69** *	—					

6.İzolasyon	0.82** *	0.60** *	0.64** *	0.61** *	0.50** *	—				
7.Politik Beceri	0.23** *	0.18** *	0.12*	0.22** *	0.27** *	0.13* *	—			
8.İlişki Ağı	0.19** *	0.14** *	0.07	0.19** *	0.24** *	0.12* *	0.88** *	—		
9.Samimi Görünme	0.15** *	0.10* *	0.07	0.13** *	0.25** *	0.07	0.75** *	0.56** *	—	
10.Sosyal Zekâ	0.21** *	0.16** *	0.14**	0.20** *	0.21** *	0.15* *	0.88** *	0.63** *	0.57** *	—
11.Kişiler Arası Etki	0.21** *	0.19** *	0.11*	0.20** *	0.23** *	0.09	0.90** *	0.68** *	0.62** *	0.79** *

* p < .05, ** p < .01, *** p < .001

Yukarıdaki tabloya göre, katılımcıların örgütsel sessizlik ölçeği puan ortalaması ile Politik Beceri Envanteri puan ortalaması aralarında pozitif boyutta düşük oranda anlamlı şekilde ilişkinin olabileceği sonucu bulunmuştur ($r = .23, p < .05$).

Örgütsel sessizliğin boyutları ile politik becerinin boyutlarından ilişki ağı boyutu ($r = .19, p < .05$), samimi görünme boyutu ($r = .15, p < .05$), sosyal zekâ boyutu ($r = .21, p < .05$), ve kişiler arası etki ($r = .21, p < .05$) boyutları arasında pozitif yönlü düşük oranla anlamlı ilişkinin olabileceği sonucuna ulaşılmıştır.

Politik beceri envanteri puan ortalaması ile örgütsel sessizlik ölçeği boyutlarından okul ortamı ($r = .18, p < .05$), duygu ($r = .12, p < .05$), sessizliği kaynağı ($r = .22, p < .05$), yönetici ($r = .22, p < .05$) ve izolasyon ($r = .27, p < .05$) boyutları arasında pozitif şekilde düşük oranda anlamlı ilişkinin olabileceği sonucu bulunmuştur.

Öğretmenlerin politik becerileri düzeyinin örgütsel sessizlik düzeyini yordamakta mıdır? sorusunun cevabını bulmaya yönelik yapılan Basit Regresyon Analizi sonuçları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 4.16: Öğretmenlerin Politik Becerileri Düzeylerinin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	B	SH	β	t	Sig.
Politik Beceriler	Sabit	2.62	.16		15.98	.00
	Örgütsel Sessizlik	.15	.03	.23	4.76	.00
	R=.23 R ² = .052	F=22.68 p=.00				

Yukarıdaki tabloya göre, öğretmenler politik beceri düzeylerinin örgütsel sessizlik üzerinde olan etkisini belirlemek için yapılan regresyon analizi sonucu,, öğretmenlerin

politik beceri düzeylerinin örgütsel sessizliği pozitif boyutta anlamlı olarak yordadığı ($\beta = .23$, $t = 4.76$, $p < .001$) ve politik becerilerin örgütsel sessizlikteki toplam varyansın %5 oranında açıkladığı görölmektedir.



BEŞİNCİ BÖLÜM

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada “öğretmenlerin politik becerileri ile örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi” amaçlanmıştır. Çalışmanın son kısmında araştırma analizleri incelenmiş ve çıkan sonuçların maddeler halinde tartışıldığı bölüm yer almaktadır. Tartışma bölümünde ilk olarak katılımcıların politik becerileri düzeylerinin demografik değişkenlere (yaş, cinsiyet, çalışma süresi, kıdem, okul türü) göre incelenerek, bulguların sonuçlarından kısaca bahsedilerek benzer çalışmalara yer verilmiş ve çalışmalar arasındaki benzerlikler ve farklılıklar tartışılmıştır. Daha sonra katılımcıların politik becerileri ile örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişkinin düzeyi incelenmiş ve son olarak bu iki değişkenin birbirini yordayıp yordamadığına dair ilgili regresyon analizi verileri tartışılmıştır.

5.1 Tartışma ve Sonuç

5.1.1. Öğretmenlerin Politik Becerilerinin Ne Düzeyde Olduğuna İlişkin Tartışma ve Sonuç

Çalışma sonucunda katılımcıların politik beceri düzeylerinin yüksek olarak bulunmuştur. Politik becerinin alt boyutlarından ilişki ağı boyutu yüksek, samimi görünme boyutu çok yüksek, sosyal zeka boyutu yüksek, kişilerarası etki boyutu yine yüksek olarak bulunmuştur. Bu boyutun çok yüksek bulunması öğretmenlerin samimi ve içten bir iletişim tarzı benimsediklerini işaret etmektedir. Bu bulgular aynı zamanda Biçer (2019), Yurdakul (2021), Bozkurt (2019), Karaca (2018), Nair (2018) araştırma sonuçları ile örtüşmektedir. Bahsedilen araştırma sonuçlarında da öğretmenlerin politik becerileri yüksek düzey bulgusuna ulaşılırken aynı zamanda samimi görünme boyutu bu araştırma sonuçlarına göre de çok yüksek beceri düzeyinde çıkmıştır.

Literatürde ulaşılan bulgular bu araştırma bulgularını desteklemektedir. Aynı ölçme araçlarını kullanan Yıldıztaşı (2017), Çokar (2018) ise farklı bir sonuca ulaşmışlardır. Bu araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin politik becerilerini orta düzey olarak tespit etmiştir. Yıldıztaşı (2017) politik becerileri ile örgütsel tükenmişlik ilişkisini eğitimcilerin algısına göre incelenmiş olduğu araştırması, Çokar’ın (2018)’ in yapmış olduğu araştırma sonuçları farklılık gösterse de benzer bulunan bulgulara da ulaşılmıştır. Bu iki araştırma sonuçlarına göre de alt boyutlarından olan samimi

görünme alt boyutunun en yüksek puan ortalamasını almasıdır. Bu boyutun düzeyini Yıldıztaşı (2017), yüksek düzeyde bulmuştur. Çokar (2018) ise mevcut araştırma bulgularıyla örtüşen bir sonuçla çok yüksek düzeyde olduğu bulgusuna ulaşmıştır.

Politik beceri alt boyutlarına göre çıkan sonuçlar değerlendirildiğinde; Öğretmenlerin ilişki ağı kurma becerisi yüksek düzeyde bulunmuştur. Bu, öğretmenlerin etkili bir şekilde sosyal ağlar oluşturabildiğini ve bu ağları sürdürdürebildiğini göstermektedir. Böyle bir beceri, bilgi paylaşımı, iş birliği ve destek sağlama açısından önemli avantajlar sunar. Samimi görünme boyutu araştırma sonuçları değerlendirildiğinde öğretmenlerin çok yüksek düzeyde samimi görünme becerisine sahip oldukları belirlenmiştir.

Samimi görünme, güven oluşturma ve olumlu ilişkiler kurma açısından kritik bir rol oynar. Bu, öğretmenlerin öğrenciler, veliler ve meslektaşları ile daha etkili ve güvene dayalı ilişkiler kurmalarını sağlar. Sosyal zeka alt boyutunda, öğretmenlerin yüksek beceri düzeyini işaret etmektedir. Sosyal zeka, sosyal etkileşimlerde başarılı olma, duygusal ipuçlarını anlama ve uygun tepkiler verme yeteneğini içerir. Bu beceri, öğretmenlerin sınıf yönetiminde ve meslektaşlarıyla olan ilişkilerinde daha etkili olduğuna işaret eder.

Kişilerarası etki boyutunda ise öğretmenlerin yüksek düzeyde kişilerarası etki becerisine sahip oldukları tespit edilmiştir. Kişilerarası etki, başkalarını ikna etme ve onları belirli bir yöne yönlendirme yeteneğidir. Bu beceri, öğretmenlerin liderlik rollerinde ve eğitim süreçlerinde daha etkili olmasını sağlar. Öğretmenlerin okullarda politik becerilerinin güçlü olması, okul yönetimi, meslektaşlar, öğrenciler ve velilerle etkili bir iletişim kurmalarını sağlayarak iş birliğini teşvik eder ve ortak hedeflere ulaşmada etkin bir rol oynamalarını mümkün kılar. Ayrıca, bu becerilere sahip öğretmenler, okuldaki değişim süreçlerinde liderlik rollerini üstlenerek karar alma süreçlerine katılımı artırabilirler, bu da yenilikçi uygulamaların benimsenmesini hızlandırabilir.

Sonuç olarak, politik becerilere sahip öğretmenler, okulun dışındaki paydaşlarla güçlü ilişkiler kurarak okulun toplumla bütünleşmesini sağlayabilir ve okulun genel itibarını artırabilirler. Bu sebeple bu alanlara ait beceri düzeylerini desteklemek için hizmetiçi eğitimler ya da okul dışı paydaşlarla seminerler, atölye çalışmaları planlanarak

öğretmenlerin gelişimlerinin desteklenmesinin olumlu yönde katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

5.1.2. Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algılarının Ne Düzeyde Olduğuna İlişkin Tartışma ve Sonuç

Çalışmanın bulguları incelendiğinde öğretmenler tarafından algılanan örgütsel sessizlik düzeyleri orta düzeyde bulunmuştur. Katılımcıların örgütsel sessizlik düzeyleri boyutlara göre incelendiğinde; okul ortamı (orta), duygu (yüksek), sessizliğin kaynağı (orta), yönetici (yüksek), izolasyon alt boyutunda ise (orta) düzey bir sessizliğe sahip oldukları belirlenmiştir.

Bozaslan (2023), Burulday (2018), Çakal (2016) ve Çağan (2024) tarafından yapılan çalışma bulguları ile araştırmanın bulguları bu yönde benzerlik göstermektedir. Bu araştırma bulgularına göre sessizlik düzeyleri orta düzeyde bulunmuştur. Aynı zamanda bahsedilen araştırma sonuçlarına göre katılımcıların örgütsel sessizlik boyutları alt boyutlara göre incelendiğinde okul ortamı, sessizliğin kaynağı ve izolasyon alt boyutları (orta) olduğu belirlenirken; duygu ve yönetici alt boyutlarında ise katılımcıların sessizlik düzeyleri (yüksek) olarak belirlenmiştir. Bulgular, bu araştırmayı destekler niteliktedir.

Tatar (2019), Karayel (2024) yılında gerçekleştirmiş araştırmaları da benzer bulgulara ulaşmıştır. Yaptıkları araştırmada öğretmenlerin örgütsel sessizliklerini orta düzey bulurken, duygu ve yönetici boyutunu, bu araştırma sonucundan farklı olarak orta düzey bulmuştur. Yaptıkları çalışmalarda sessizlik alt boyutları arasında en yüksek iki değeri yine duygu ve yönetici alt boyutları almıştır. Bulguların, bu araştırmayı kısmi olarak desteklediği söylenebilir.

Canbaz'ın (2022) öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik algıları arasındaki ilişkiyi tespit etmek için yapmış olduğu araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerini yüksek olarak bulmuştur. Araştırma bulgularına bakıldığında duygu ve yönetici alt boyutlarının düzeyi yüksek olarak bulunmuştur. Bu bulgular, araştırma bulgularıyla benzerlik göstermektedir.

Kengil (2023), eğitimciler ile örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık düzeyleri belirlemek için yapmış olduğu çalışmaya göre örgütsel sessizlik düzeyini orta düzey olarak tespit ederek araştırma sonuçlarıyla örtüşmektedir. Örgütsel sessizliğin alt boyutlardan olan sessizliğin kaynağı orta, yönetici yüksek, izolasyon orta düzeydeki

bulguları araştırma sonuçlarımla örtüşürken, okul ortamı düşük ve duygu orta düzey bulguları araştırma sonuçlarımdan farklılıklar göstermektedir.

Örgütsel sessizliğin alt boyutlarına göre çıkan sonuçlar değerlendirildiğinde; öğretmenlerin örgütsel sessizlik boyutlarından okul ortamı boyutu bulgularına göre orta düzeyde bir sessizlik yaşadıklarını göstermektedir. Bu durum, öğretmenlerin bazı konularda çekimser kaldıklarını, ancak bu çekimserliğin aşırı olmadığını işaret eder. Bu bulgulara dayanarak okul ortamının genel olarak yeterli olduğu, ancak iyileştirilebilecek alanların bulunduğu söylenebilir. Duygu alt boyutuna göre araştırma sonuçları incelendiğinde ise yüksek puan ortalaması, öğretmenlerin duygusal olarak rahatsızlık hissettiklerini aynı zamanda duygularını ifade etmekte zorlandıklarını göstermektedir. Bu durum, öğretmenlerin motivasyonunu ve genel iş tatminini olumsuz etkileyebilir.

Sessizliğin kaynağı alt boyutunda da öğretmenlerin orta düzeyde sessizlik yaşadığı görülmektedir. Öğretmenlerin, bazı konularda sorun çıkaran kişiler olarak algılanmaktan çekinerek sessiz kaldıkları, ancak bu çekimden çok yaygın olmadığını göstermektedir.

Yönetici alt boyutunun yüksek puan ortalaması, öğretmenlerin yöneticilere duydukları güvensizlik veya yöneticilerden kaynaklanan baskı nedeniyle sessizlik yaşadıklarını belirtmektedir.

İzolasyon alt boyutunun orta düzeyde olması, öğretmenlerin kendilerini zaman zaman izole hissettiklerini ve bu izolasyonun ifade özgürlüklerini kısıtladığını göstermektedir. Bu durum öğretmenler arasındaki iş birliği ve iletişimde bazı eksiklikler olduğunu göstermekle birlikte okul yönetiminin öğretmenler üzerindeki etkisini ve olası yönetsel problemlerine de işaret eder.

Örgütsel sessizlik algısının yüksek olduğu örgütlerde yaşanan olumsuz etkileri azaltmak için kurumlarda öğretmenlerin duygularını ve düşüncelerini rahatça ifade edebilecekleri ortamların oluşturulması aynı zamanda öğretmenlere duygu yönlendirme becerilerini geliştirebilecekleri hizmet içi eğitimlerin planlanmasının katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Öğretmenlerin her zaman gelip konuşabilecekleri açık kapı politikası benimsenmelidir. Bu yaklaşım, öğretmenlerin duygusal sorunlarını yöneticileriyle

paylaşmalarını teşvik edebilir. Bu durumların eğitim kurumlarında yaşanan olumsuz tutum ve algıların ortadan kalkmasını destekleyeceği düşünülmektedir.

5.1.3. Öğretmenlerin Cinsiyetlerine, Medeni Durumlarına, Eğitim Durumlarına, Yaşlarına, Görev Yaptıkları Okul Türüne, Mesleki Kıdemlerine Göre Algılanan Politik Beceri ve Örgütsel Sessizlik Düzeylerine Ait Bulgulara İlişkin Tartışma ve Sonuç

Çalışmanın politik beceri puanları cinsiyet değişkenine göre incelendiğinde kadın eğitimcilerin politik beceri ortalama puanı ile erkek eğitimcilerin politik beceri ortalama puanları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Ancak istatistiksel olarak erkek eğitimcilerin politik beceri puanlarının kadın eğitimcilerden yüksek olduğunu göstermektedir. Bu durum, erkek öğretmenlerin politik becerilerini biraz daha etkili kullanabildiklerini veya politik becerilere dair algılarının daha yüksek olduğunu düşündürmektedir.

Politik beceri alt boyutlarına göre incelendiğinde ilişki ağı kurma boyutu, sosyal zeka ve kişilerarası etki boyutlarında erkek katılımcıların ortalama puanlarının kadın katılımcılara oranla daha yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Bunun nedenlerini incelediğimizde ilişki ağı kurma alt boyutunda erkek öğretmenlerin sosyal ağlarını genişletme ve sürdürme konusunda daha yetkin olduklarını göstermektedir. Erkeklerin sosyal etkileşimlerde ve ağ oluşturma süreçlerinde daha aktif oldukları söylenebilir.

Sosyal zekâ alt boyutuna göre değerlendirdiğimizde erkek öğretmenlerin sosyal zeka puanlarının biraz daha yüksek olması, onların sosyal durumları anlama ve uygun tepkiler verme konusunda daha yetkin olduklarını gösterebilir. Ancak, bu farkın büyük olmaması, her iki cinsiyetin de sosyal zekada benzer yetkinliklere sahip olduğunu işaret etmektedir.

Kişilerarası etki alt boyutuna göre araştırma sonuçlarını değerlendirdiğimizde erkek katılımcılar, kadın katılımcılara oranla daha yüksek puan almıştır. Bu durumun, erkek katılımcıların diğer çalışanlar üzerinde daha etkili olma ve ikna etme becerilerinin kadın katılımcılara oranla daha yüksek olduğundan kaynaklandığı düşünülmektedir. Ancak, bu farkın yine çok büyük olmaması, her iki cinsiyetin de kişilerarası etki konusunda benzer düzeyde beceriye sahip olduklarını göstermektedir.

Politik becerinin boyutlarından samimi görünme alt boyutunda anlamlı bir farklılık bulunmazken ve kadın eğitimcilerin puan ortalamasının erkek eğitimcilerden yüksek

olduğu belirlenmiştir. Bunun nedeni olarak da kadın öğretmenlerin bu alt boyutta daha yüksek puan alması, onların başkaları tarafından daha içten ve güvenilir olarak algılandıklarını ve bu algının kadın öğretmenler için daha belirgin olduğunu göstermektedir. Bu bulgu kadın öğretmenlerin ilişkilerinde daha samimi ve içten oldukları algısını desteklemektedir.

Bu bulgular, eğitim yönetiminde cinsiyet farklılıklarının dikkate alınması gerektiğini ve her iki cinsiyetin de sahip olduğu güçlü yönlerin nasıl kullanılabilceği konusunda stratejik planlamalar yapılmasının önemini vurgulamaktadır. Kadın öğretmenlerin samimi görünme konusundaki üstünlükleri, okul kültüründe güven ve içtenlik atmosferini destekleyebilirken, erkek öğretmenlerin sosyal ağ kurma ve sosyal zeka konusundaki yetkinlikleri, iletişim ve iş birliği süreçlerinde avantaj sağlayabilir. Bu dengelerin sağlanması, okul yönetiminde ve eğitim ortamlarının geliştirilmesinde olumlu katkılar sağlayacaktır.

Biçer (2019), araştırmasında okul yöneticilerinin politik beceri düzeyleri ile cinsiyet değişkeni arasında farklılık olduğunu belirlemiştir. Özdemir ve Gören (2016) yılında yaptığı çalışmasında ise kadın öğretmenlerin politik becerilerinin anlamlı şekilde erkek öğretmenlerin politik becerilerinden daha yüksek olduğunu tespit ederken, Nair (2018) araştırmasında uygulanan envanterin tamamında erkek öğretmenlerin puan ortalamalarının kadın öğretmenlerden yüksek olduğunu tespit etmiştir. Aynı şekilde Çokar (2018) ve Bozkurt (2019) da araştırmalarıyla benzer sonuçlara ulaşmıştır. Araştırmalarında cinsiyete göre anlamlı bir farklılık bulurken kadın eğitimcilerin politik beceri düzeyinin, erkek eğitimcilerden düşük olduğu bulgusuna ulaşmıştır.

Çalışmanın politik beceri puanları medeni durum değişkenine göre incelendiğin de araştırma bulgularına göre evli öğretmenlerin politik beceri düzeyleri ile bekar öğretmenlerin politik beceri düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık göstermektedir. Politik becerinin tüm alt boyutlarında evli öğretmenlerin politik beceri puan ortalamaları, bekar öğretmenlerin politik beceri puan ortalamalarına göre yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Yıldıztaşı (2017), araştırma sonucunda medeni duruma göre politik beceri alt boyutları arasında anlamlı şekilde farklılık olabileceğini bulgularken, Çıtak'ın (2011) yaptığı araştırmada da benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Yöneticilerin politik beceri düzeylerini belirlemek için yaptığı araştırmada evli yöneticilerin politik beceri puan ortalamasının,

becar yöneticilerin puan ortalamasından yüksek olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Bu sonuçtan yola çıkılarak öğretmenlerin evlilik sonrasında sorumluluk duygusunun gelişmesi sayesinde politik becerilerinin de bu yönde etkilenerek gelişmiş olabileceği düşünülmektedir.

Çalışmanın öğretmenlerin politik beceri puanları eğitim düzeyi değişkenine göre incelendiğinde; politik yetinin boyutlarının ilk üç boyutunun aralarında anlamlı şekilde farklılık bulunmazken, Kişilerarası İlişki Etki alt boyutu puan ortalamasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda lisansüstü eğitim alan öğretmenlerin, lisans eğitimi alan öğretmenlerin puan ortalamasından yüksek olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Çokar (2018) özel sektörde çalışanların görüşüne başvurduğu araştırmasında da eğitim düzeyi puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık bulmamakla birlikte lisansüstü eğitimi alan çalışanların puan ortalamasının, lisans eğitimi alan çalışanların puan ortalamasından yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu çalışma bulguları Karaca'nın (2018) yaptığı çalışmayı destekler niteliktedir. Eğitim düzeyi arasında anlamlı bir fark bulunmamış ancak araştırma sonucunda lisans eğitimi alan öğretmenlerin, lisansüstü eğitimi alan öğretmenlerin puan ortalamasına göre yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Yıldıztaşı'nın (2017) yaptığı araştırma, bu araştırma bulgularını destekler niteliktedir. Araştırmasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulmamış yalnız politik becerinin alt boyutlarından olan Samimi Görünme boyutuyla eğitim düzeyi değişkeni arasında farklılık tespit etmiştir.

Yapılan araştırma bulgularından yola çıkıldığında katılımcıların eğitim durumuna göre politik beceri düzeyleri arasında farklılık bulunmazken araştırmaya katılan öğretmenlerin çalıştıkları kuruma ya da okul türüne göre eğitim düzeyi algılarının değişkenlik gösterebildiği düşünülmektedir.

Araştırmada öğretmenlerin politik beceri alt boyutlarından, samimi görünme boyutuyla, yaş değişkeni arasında diğer boyutlara oranla anlamlı şekilde farklılık bulunurken diğer alt boyutlar arasında farklılık gözlenmemiştir. Yapılan analizler incelendiğinde, anlamlı farklılık gösteren Samimi Görünme boyutuyla en yüksek puan ortalamasını 41 yaş ve üzeri öğretmen değerlendirmeleri almıştır.

Karaca (2018) ve Yıldıztaşı (2017) araştırmalarında yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık bulmamıştır. Nair (2018) ve okar (2018) de yaptığı araştırmalarda ise yaş değişkenine göre politik becerilerin alt boyutları arasında anlamlı farklılıklar bulmuştur. Nair (2018) yaş değişkenlerinden 41-50 yaş değişkeninin puan ortalamasını diğer yaş değişkenlerinin puan ortalamasına göre yüksek bulmuştur.

Çokar'ın (2018) yaptığı araştırmanın yaş değişkeninin analizleri incelendiğinde 36 yaşından büyük çalışanların politik becerilerinin, 36 yaşından küçük katılımcıların puan ortalamasına oranla daha yüksek olduğu bulgusuna ulaşmıştır.

Bahsedilen araştırmalar yapılan bu araştırmayı destekler niteliktedir. Politik becerinin yaş değişkeni arasındaki bulgular incelendiğinde yaşın arttıkaa politik becerinin pozitif yönlü arttığı grlmektedir. Bu da yaş ile birlikte hayatta edinilen tecrübelerin arttığından yola çıkıldığında, politik becerinin de doğru orantıda arttığını düşündürmektedir.

Öğretmenlerin politik beceri düzeyleri ile okul türü değişkeni arasındaki ilişki incelendiğinde politik beceri alt boyutlarıyla arasında anlamlı bir farklılık tespit bulunmuştur. Araştırma bulguları incelendiğinde en yüksek puan ortalamasını tüm okul türü değişkenlerine göre samimi görünme boyutu alırken yine tüm okul türü değişkenlerine göre en düşük puan ortalamasını ilişki ağı kurma almıştır. Okul türü değişkenine göre tüm alt boyutlarda puan ortalama yüksekte düşük puana doğru sıralandığında en yüksek puan ortalamasını ilkokul alırken lise ve ortaokul onu takip etmektedir.

Yapılan incelemeler sonucunda ilkokul değişkeninin lise değişkenine oranla politik beceri puan ortalaması daha yüksek, lise değişkeninin politik beceri puan ortalaması ilkokula oranla daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Karaca (2018) ve Nair (2018) yaptığı araştırmalar mevcut araştırma sonucunu destekler niteliktedir. Yaptıkları araştırmaya göre farklı okul kademelerinin politik beceri boyutları aralarında anlamlı fark tespit etmişlerdir. Karaca (2018) araştırmasında liselerde görev yapan öğretmenlerin politik beceri düzeylerini ortaokulda görev yapan öğretmenlerin politik beceri düzeyine göre yüksek oranda çıktığı tespit etmiştir. Nair (2018) araştırmasında da Ortaokulda görev yapan öğretmenlerin politik becerilerini lisede görev yapan öğretmenlerin politik beceri düzeylerine göre daha düşük olduğu bulgusuna ulaşmıştır.

Öğretmenlerin politik beceri düzeyleri kıdem değişkenine göre incelendiğinde öğretmenlerin politik beceri düzeyi incelendiğinde sosyal zekâ ve kişilerarası etki boyutunun arasında farklılaşma bulunmazken; ilişki ağı kurma ve samimi görünme boyutu ile kıdem arasında anlamlı şekilde bir farklılık bulunmuştur. Yapılan analizler incelendiğinde öğretmenlerden 11-15 yıl kıdemi olan, eğitimcilerin ilişki ağı puan ortalamasının 0-5 yıl arası mesleki kıdeme göre sahip puan ortalamasından daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. 16 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin puan ortalamasının ise 6-10 yıl arası mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin yüksek düzey bir beceri tespit edilmiştir.

Çıtak (2011) yaptığı araştırma sonucunda görev süresi değişkenine göre 11+yıl daha fazla çalışan yöneticilerin Kişilerarası Etki boyutunun puan ortalaması 0-1 yıl çalışanlara oranla anlamlı derecede yüksek olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Nair (2018)'in yaptığı çalışmada 6-10 yıl ve 21 yıl üstü çalışma süresi olan öğretmenlerin diğer mesleki yıllara oranla puan ortalamasının daha yüksek olduğunu tespit etmiştir.

Çokar (2018) çalışmada ise; çalışma süresi olarak 0-2 yıl değişkeninin, 3yıl ve üzeri olan çalışma süresinin ortalama puanını daha yüksek olduğunu belirlemiştir. Bozkurt (2019) yaptığı çalışmada ise öğretmenlerin politik beceri düzeylerini Kıdem değişkenine göre incelediğinde kıdem yıllarına göre puan ortalaması arasında anlamlı bir farklılık bulmamakla birlikte en yüksek puan ortalamasını kıdem yılı olarak 0-5 yılları ortalamasına ait olduğu tespit etmiştir.

Araştırma cinsiyete göre incelendiğinde, kadın eğitimcilerin ortalamalarının erkeklere göre daha yüksek olduğu ancak istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir. Bozaslan ve Kengil (2023), Karayel ve Çağan (2024), Çetindere (2019), Burulday (2018), Çakal (2016) ve Canbaz (2022)'da yaptıkları araştırma sonuçlarında cinsiyete göre anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.

Kahveci (2010) çalışmada sadece yönetici ile cinsiyet değişkeninde anlamlı farklılık bulmuş, Tatar (2019) yılında yapmış olduğu çalışmada ise öğretmenlerin sessizlik algılarının yalnızca cinsiyete göre farklılık gösterdiğini belirlemiştir. Bulgular, okul yöneticilerine tüm öğretmenlerin katılımını teşvik etme ve eşit bir ortam sağlama konusunda rehberlik etmektedir.

Araştırma bulguları genel olarak değerlendirildiğinde öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının cinsiyetten bağımsız olarak benzer deneyimlerle şekillendiğini

göstermektedir. Kadın ve erkek öğretmenler, okul ortamında sessizlik nedenleri ve bu sessizliği tetikleyen unsurlar açısından benzer algılara sahiptirler. Bu durum, okullarda cinsiyet farkı gözetmeksizin tüm öğretmenler için ortak stratejiler geliştirmenin önemini ortaya koymaktadır.

Örgütsel sessizlik boyutları medeni duruma göre incelendiğinde evli ve bekar öğretmenler arasında medeni durum değişkenlerinin arasında farklılık bulunmazken yalnız izolasyon alt boyutunda anlamlı düzeyde bir fark gözlenmiştir. Evli öğretmenler, bekar öğretmenlere kıyasla daha yüksek bir izolasyon algısı sergilemektedirler. Diğer alt boyutlarda da yine evli öğretmenler bekar öğretmenlere oranla daha yüksek olmasına karşın bu durum istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşturacak oranda değildir. Bu durum, evli öğretmenlerin okul ortamında daha fazla yalnızlık hissettiğini veya sosyal olarak daha az entegre olduklarını işaret edebilir.

Bozaslan (2023), araştırmasında medeni duruma göre anlamlı bir fark tespit etmiştir. Yaptığı araştırmanın bulguları, bu araştırmanın bulguları ile benzerlik göstermektedir. Araştırmada evli öğretmenlerin sessizlik düzeyinin, bekar öğretmenlere oranla daha yüksek olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Kengil (2023), Çaçan (2024), yaptığı araştırma bulgularına göre benzer bir sonuç bulmuştur. İki değişken arasında anlamlı bir farklılık olmamasına karşın araştırma bulgularından farklı olarak bekar öğretmenlerin puan ortalaması, evli öğretmenlerin puan ortalamasından daha yüksek olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Canbaz (2022) ve Burulday (2018) yaptıkları araştırmalarında da bu araştırmanın bulgularıyla benzer sonuçlar bulmuş ve iki değişken arasında anlamlı bir farklılık olmadığını tespit etmişlerdir. Burulday (2018) duygu ve izolasyon alt boyutlarında evli öğretmenlerin puan ortalamalarını bekar öğretmenlere göre yüksek bulurken Canbaz (2022) örgütsel sessizlik alt boyutlarından sadece sessizliğin kaynağı alt boyutunu evli öğretmenlerde daha yüksek olduğunu tespit etmiştir. İki araştırmacı da araştırma sonuçlarında iki değişken arasında anlamlı bir farklılık bulmasına karşın genel puan ortalamasına göre bekar öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerini evli olanlara göre yüksek olduğunu belirlemiştir. Bu sonuçlar, evli ve bekar öğretmenlerin çalışma deneyimlerinin genellikle benzer olduğunu işaret etmektedir.

Araştırma bulgularına göre izolasyon boyutundaki farklılık, evli öğretmenlerin sosyal destek sistemlerinin güçlendirilmesi gerektiğini düşündürmektedir. Bu bulgular,

öğretmenlerin psikososyal ihtiyaçlarını anlamak ve çalışma ortamlarını iyileştirmek için önemli bir başlangıç noktası sağlamaktadır.

Öğretmenlerin örgütsel sessizlik ölçeği genel puan ortalamasına göre eğitim durumu incelendiğinde lisans ve lisansüstü mezunu olan öğretmenler arasında örgütsel sessizlik düzeyleri anlamlı olarak farklılaştığı belirlenirken lisansüstü eğitim gören öğretmenlerin, lisans eğitimi gören öğretmenlere oranla daha yüksek puan ortalamasına sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Örgütsel sessizlik, alt boyutlarına göre incelendiğinde okul ortamı ve izolasyon boyutlarında anlamlı farklılıklar belirlenmiştir. Diğer yandan, duygu, sessizliğin kaynağı ve yönetici boyutlarında lisans ve lisansüstü mezunu öğretmenler arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır. Bu durum, öğretmenlerin duygusal deneyimlerinin, sessizliğin kaynağına ve yöneticilerle ilişkilerine dair algılarının benzer olduğunu göstermektedir.

Bozaslan (2023) ve Karayel (2024), araştırmalarında benzer bulgulara ulaşmış ve bu araştırma sonucuna benzer bulgulara ulaşmışlardır. İki araştırmacı da yaptıkları araştırma sonucunda iki değişken arasında anlamlı bir farklılık olduğunu tespit etmiş, lisansüstü eğitim alan öğretmenlerin sessizlik düzeylerini, lisans eğitimi alan öğretmenlere oranla daha yüksek bulmuştur.

Kengil (2023), Burulday (2018), Tatar (2019) ve Canbaz (2022) yaptığı araştırmalarında ise iki değişken arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşmış ama lisansüstü düzeyinde eğitim alan eğitimcilerin, lisans eğitimi alan eğitimcilere oranla sessizlik algılarının daha yüksek puana sahip olduğunu tespit etmiştir. Araştırma bu bağlamda, yapılan araştırmayı destekler niteliktedir.

Çetindere (2019), yaptığı araştırmasında da iki değişken arasında anlamlı bir farklılık tespit etmiş ancak bu araştırmadan farklı olarak lisans eğitimi alan eğitimcilerin, lisansüstü eğitimi alan öğretmenlere göre sessizlik düzeylerinin daha yüksek olduğunu belirlemiştir.

Araştırma sonuçları, öğretmenlerin farklı örgütsel boyutlara yönelik algılarının, eğitim düzeylerine bağlı olarak değişebileceğini göstermektedir.

Öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin yaş faktörüne göre değerlendirildiğinde, farklı yaş gruplarındaki bireylerin örgütsel sessizlik algılarını değerlendirmekte ve

yaşın bu algılar üzerindeki etkisini incelemektedir. Analiz sonuçlarında, örgütsel sessizlik ölçeği boyutunda yaş grupları düzeyinde herhangi bir farklılık tespit edilmemiştir. Ancak, okul ortamı ve izolasyon algısında yaş grupları arasında anlamlı farklar gözlemlenmiştir. Özellikle, 21-30 yaş grubunun diğer yaş gruplarına göre daha düşük bir okul ortamı algısına sahip olduğu, 41 ve üzeri yaş grubunun ise diğer gruplara göre daha yüksek bir izolasyon algısı sergilediği belirlenmiştir. Diğer yandan yönetici, sessizliğin kaynağı, duygu alt boyutunda yaş grupları arasında belirgin bir fark gözlenmemiştir.

Canbaz (2022), araştırmasında yaş değişkenine göre genel olarak anlamlı bir farklılık bulamamış, ancak yönetici alt boyutunda yaş değişkenine bağlı olarak anlamlı bir farklılık tespit etmiştir. Bu farklılığın da 31-35 yaş aralığında bulunan öğretmenlerin diğer öğretmenlere oranla sessizlik algısının daha yüksek olduğundan kaynaklandığı sonucuna ulaşılmıştır.

Çetindere (2019) ve Çağan (2024), araştırmalarında da yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık tespit etmemiştir. Yapılan araştırma sonucunda edinilen bulgular benim araştırma sonucumu destekler niteliktedir. Çağan (2024)'ın araştırma sonucuna göre de 41-50 yaş aralığında görev yapan öğretmenlerin, 30 yaş altında görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerine oranla daha yüksek sessizlik algısı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Çakal (2016), yaptığı araştırmasında yaş değişkenine göre sessizlik algısını incelediğinde anlamlı farklılık tespit etmiştir. Bu farklılığın nedeni olarak da 31-40 yaş aralığında görev yapan eğitimcilerin sessizlik düzeylerinin, 30 yaş altında ve 41-50 yaş aralığında görev yapan eğitimcilerin sessizlik düzeyinden yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bulgulara göre 31-40 yaş aralığındaki öğretmenlerin sessiz kalma eğilimi daha fazla olduğu düşünülmektedir.

Bulgular, yaşın örgütsel sessizlik algısı üzerindeki etkisinin boyutlara göre değişebileceğini gösterir niteliktedir. Araştırma sonuçlarıma göre özellikle okul ortamı ve izolasyon boyutlarında yaşın belirleyici olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar, örgütsel sessizlik konusunda yaş gruplarının farklı algıları olabileceğini ve bu farklılıkların özellikle okul ortamı ve izolasyon boyutlarında belirginleştiğini ortaya koymaktadır.

Araştırmaya katılan eğitimcilerin çalıştıkları okul türüne göre sessizlik düzeyleri incelendiğinde farklı okul türlerinde çalışan eğitimcilerin örgütsel sessizlik düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. İlkokulda çalışan eğitimcilerin örgütsel sessizlik düzeylerine, “okul ortamı, sessizliğin kaynağı, yönetici ve izolasyon” boyutlarında diğer gruplara kıyasla daha yüksek bir sessizlik düzeyine sahip olduğu algısı görülmektedir. Benzer şekilde, ortaokulda çalışan eğitimcilerin sessizlik algılarının lise de çalışan eğitimcilere oranla daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Yapılan analizler, okul kademesi yükseldikçe sessizlik algısının düştüğü görüşünü desteklemektedir. Yalnız, duygu boyutunda eğitim kademeleri arasında belirgin farklar gözlenmemiştir; bu boyutta ortaokul ve lise de görev yapan öğretmenlerin algıları birbirine daha yakındır.

Karayel (2024), araştırmasında okul türlerine göre sessizlik düzeylerinin arasında farklılık olduğunu belirlemiştir. Karayel, bu çalışmadan farklı olarak lise kademesinde çalışan eğitimcilerin örgütsel sessizlik düzeylerini, ortaokul kademesinde çalışan eğitimcilere oranla daha yüksek olduğu bulgusuna ulaşırken, ortaokulda çalışan eğitimcilerin ise ilkokulda çalışan eğitimcilere oranla sessizlik algılarının daha yüksek olduğu bulgusuna ulaşmıştır.

Canbaz (2022) araştırmasında, okul türüne göre eğitimcilerin sessizlik düzeyleri arasında farklılık olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Bu çalışma ile benzer yanı ise ilkokulda çalışan eğitimcilerin sessizlik algılarının, ortaokulda çalışan eğitimcilerin sessizlik algılarına oranla daha yüksek olduğu bulgusuna ulaşmasıdır.

Çalışmada elde edilen sonuçlar incelendiğinde, eğitim kademesinin örgütsel sessizlik algısı üzerinde etkili olduğu ve “okul ortamı, sessizliğin kaynağı, yönetici ve izolasyon” boyutlarında etkinin daha fazla belirginleştiği sonucuna ulaşılmıştır.

Öğretmenlerin çalışma sürelerine göre araştırma bulguları incelendiğinde, örgütsel sessizlik düzeyleri ile çalışma süreleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Farklılık nedeni araştırıldığında okul ortamı ve izolasyon boyutlarının gruplar arasında öğretmenlerin görüşlerine göre farklılık göstermiş olabileceğinden kaynaklandığı düşünülmüştür.

Örgütsel sessizliğe ait diğer alt boyutları incelediğimizde ise duygu, yönetici ve sessizliğin kaynağı boyutlarında anlamlı düzeyde farklılık olmadığı belirlenmiştir. Duygu ve yönetici boyutlarında 11-15 yıl ve 16 ve üzeri yıl çalışan öğretmenlerin bu

boyutlardaki algıları diğer gruplara göre daha yüksektir. Sessizliğin kaynağı boyutunda ise çalışma süresine bağlı olarak anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir.

Canbaz (2022), Bozaslan (2016), Çakal (2016) ve Çetindere (2019) araştırmalarında öğretmenlerin sessizlik düzeyleri ile çalışma süreleri arasında anlamlı bir farklılık olduğunu tespit etmiştir. Bulgular, bu araştırmayı destekler niteliktedirler.

Çetindere (2019) yılında yaptığı araştırmanın bulguları, bu araştırmanın bulgularıyla benzerlik göstermektedir. Araştırmaya göre anlamlı farklılık 21 yıldan fazla hizmet veren öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri diğer gruplara oranla daha yüksek bulunmuştur. Bu bulgulara dayanarak öğretmenlerin kıdem yılı arttıkça sessizlik düzeylerinin arttığı sonucuna ulaşılabılır.

Karayel (2024), Çağan (2024), Burulday (2018) ve Kengil (2023) yaptığı araştırmalarında ise bu araştırmanın sonucundan farklı olarak katılımcıların sessizlik düzeyleri ile çalışma süreleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığını tespit etmişlerdir.

Araştırma sonucuna göre öğretmenlerin çalışma sürelerinin, örgütsel sessizlik algıları üzerinde etkili olduğu özellikle sessizliğin alt boyutlarından izolasyon ile okul ortamı boyutları üzerinde belirgin bir farklılık yarattığı gözlenmektedir.

Bulguların yapılan araştırmalarda farklılık göstermesinin nedenleri olarak araştırma yapılan bölge, okul türü, yaş vb. değişkenlerin sürece dahil olmasıyla farklılıkların oluşabileceği düşünülmektedir.

5.1.4. Öğretmenlerin Politik Becerileri ile Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Tartışma ve Sonuç

Araştırmanın dördüncü alt amacı “Öğretmenlerin politik becerileri ile örgütsel sessizlik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?” çalışmanın problemine yönelik tartışma ve sonuç bu bölümde incelenmiştir.

Öğretmenlerin politik beceri ile örgütsel sessizlikleri arasında pozitif yönlü düşük düzeyli bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Literatür incelediğinde benzer araştırmalarda farklı sonuçlar elde edilmiştir. Örneğin, Erkutlu ve Soyumert (2020) yaptıkları bir araştırmada, Örgütsel Politika algısı ve Örgütsel Sessizlik arasındaki

ilişkiyi incelemiş ve aralarında pozitif yönlü orta düzey bir ilişki tespit edilmiştir. Bu araştırmadan elde edilen bulguları destekler mahiyettedir.

Öte yandan Şevik (2023) yaptığı çalışmada algılanan örgütsel politikanın örgütsel sessizliğe etkisini araştırmış ve çalışma sonucunda bu iki değişken arasında negatif boyutta anlamlı bir ilişki olduğunu belirlenmiştir. Bu araştırmadan elde edilen bulgular ile ilgili değişkenler arasında ilişki olması yönünden araştırmayı desteklerken, negatif ilişki gözlemlenmiştir.

Mevcut araştırma bulguları ve alan yazındaki ilgili araştırmalar dikkate alındığında, araştırmacı tarafından yapılan değerlendirmeler aşağıda sunulmuştur. Öğretmenlerin politik becerilerinin bireysel farklılıklar ve algılarla şekillendiği göz önüne alındığında, bu becerilerin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi de kişisel ve profesyonel farklılıklar nedeniyle değişkenlik gösterebilir. Dolayısıyla, politik becerilerle örgütsel sessizlik arasındaki ilişki düşük düzeyli olabilir çünkü bu beceriler, her öğretmenin örgütsel sessizlik davranışlarını aynı derecede etkilemeyebilir.

Araştırmanın kapsamı ve kullanılan metodoloji de bulguların doğasını etkilemiş olabilir. Ayrıca araştırma örnekleminin büyüklüğü ve çeşitliliği, bulguların genellenebilirliğini ve doğruluğunu etkilemiş olabileceğini düşündürmektedir.

Araştırmada kullanılan değişkenler arasındaki ilişkinin pozitif yönlü ve düşük düzeyli olması, bu iki kavram arasındaki etkileşimin karmaşıklığını ve çok boyutluluğunu yansıtmaktadır. Politik beceriler, bireylerin sosyal ortamlarında etkili bir şekilde etkileşim kurabilme, çatışmaları yönetebilme ve stratejik hedeflerine ulaşmak için iş birliği yapabilme yeteneklerini içerirken, örgütsel sessizlik, çalışanların düşünce ve görüşlerini ifade etmekten kaçındıkları durumları ifade eder.

Araştırma konusunu oluşturan bu iki değişken arasındaki düşük düzeyli pozitif ilişki, öğretmenlerin politik becerilerinin, sessiz kalmayı tercih ettikleri örgütsel ortamlarda bile belirli bir etki yarattığını göstermektedir. Ancak, bu ilişkinin düşük düzeyli olması, öğretmenlerin politik becerilerinin, örgütsel sessizlik üzerinde sınırlı bir etkisi olabileceğini veya bu etkiyi belirleyen başka faktörlerin de devrede olabileceğini düşündürmektedir. Örneğin, okul kültürü, liderlik tarzı, iş güvencesi ve çalışanlar arasındaki sosyal dinamikler gibi diğer unsurlar, öğretmenlerin sessiz kalmayı tercih edip etmemesinde belirleyici rol oynayabilir. Aynı zamanda Ferris ve arkadaşlarına

(2007) göre, politik becerilerin doğuştan gelen özellikler olmaktan ziyade, zamanla geliştirilebilen ve öğrenilebilen yetenekler olduğunu vurgulamaktadır. Bu görüş, kişilerin deneyim kazandıkça ve sosyal etkileşimler yoluyla öğrendikçe politik becerilerini daha da ileriye taşıyabileceklerini öne sürer. Politik beceriler, bireylerin kendilerini geliştirmeleriyle birlikte sürekli olarak evrilebilir. Öğretmenlerin ve örgütte çalışan diğer bireylerin, olumsuz durumları ortadan kaldırabilecek politik becerilerini geliştirebilmeleri için bu yetkinliklerini geliştirmeye yönelik gerekli olanaklar sunulmalıdır. Bu tür fırsatların sağlanması, hem bireylerin kişisel gelişimine katkı sağlar hem de örgütün genel başarısını olumlu yönde etkiler. Bu sayede, örgüt içinde daha etkin bir iletişim ve iş birliği ortamı oluşarak, olumsuzlukların üstesinden gelinmesi daha kolay hale gelir.

Bu bağlamda, politik beceriler ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin daha derinlemesine anlaşılması için yapılacak araştırmaların çeşitliliği büyük önem taşımaktadır. Yapılacak araştırmalar, hem bireysel hem de örgütsel düzeyde etkili stratejilerin geliştirilmesine katkıda bulunacağı düşünülmektedir.

Farklı sosyo-kültürel bağlamlarda, farklı okul türlerinde ve farklı öğretmen grupları üzerinde yapılacak çalışmalar, bu ilişkinin daha kapsamlı bir şekilde incelenmesine olanak tanıyacaktır. Aynı zamanda, bu araştırmaların farklı yöntemler ve analiz teknikleri kullanılarak tekrarlanması, elde edilen bulguların genellenebilirliğini artıracak ve eğitim politikaları oluşturulurken dikkate alınması gereken faktörlerin daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır.

5.1.5. Öğretmenlerin Politik Becerilerinin Örgütsel Sessizlik Düzeyini Yordamasına İlişkin Tartışma ve Sonuç

Yapılan analizler sonucunda, öğretmenler politik beceri düzeylerinin örgütsel sessizliği pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin politik becerilerinin örgütsel sessizlik düzeylerini pozitif ve düşük yönde etkilemesi, örgütsel sessizlik düzeylerini etkileyen başka etmenlerin de olabileceğini düşündürmektedir.

Literatürde politik becerilerin örgütsel sessizliği yordayıcı etkisi üzerine yapılan benzer araştırmalara bakıldığında Erkutlu ve Soyumert (2020) tarafından yapılan araştırma incelendiğinde örgütsel politika algısı ile sessizlik arasında bu araştırmaya

benzer sonuçlar elde edilmiştir. İlgili araştırmada iki değişken arasında pozitif yönlü ilişki bulgulanırken bu araştırmadan farklı olarak ilişkinin düzeyini düşük değil, orta düzey olduğu sonucuna ulaşmıştır. İlişki düzeylerine bakıldığında örgütsel politika algısının örgüt içerisinde karşılaşılan sessizlik algısını yordadığı sonucuna ulaşmıştır.

Sonuç olarak bu araştırmada elde edilen veriler, devlet okullarında çalışan eğitimcilerin politik beceri düzeyleri ile sessizlik düzeyleri arasında pozitif yönlü, ancak düşük düzeyde korelasyon olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin politik becerilerinin yüksek olması, genellikle etkili iletişim ve ilişkileri yönetme yetenekleri ile ilişkilidir. Ancak bu beceriler, aynı zamanda öğretmenlerin örgütsel sorunları ve endişeleri doğrudan ifade etmeme eğilimlerini de beraberinde getirebilir.

Politik becerilere sahip bireyler, çatışmaları farklı yollarla çözme veya sessizlik stratejilerini kullanma eğiliminde olabilirler. Bu durum, örgütsel sessizlik algısının artmasına neden olabilir. Bu sebeple, yüksek politik beceri düzeyleri, öğretmenlerin örgütsel sessizliği azaltmak yerine, bazen bu sessizliği artırabilecek stratejiler geliştirebilecekleri anlamına gelebilir.

Bu araştırmanın bulguları, öğretmenlerin politik becerilerinin örgütsel sessizlik düzeylerini anlamlı şekilde etkilediğini ortaya koyarak, eğitim kurumlarındaki yönetim ve iletişim stratejilerinin geliştirilmesi için önemli ipuçları sunmaktadır.

5.2. Öneriler

- Araştırma, İstanbul'un çeşitli ilçelerinde 2023-2024 eğitim öğretim yılında gerçekleştirilmiştir. Benzer bir çalışma, Türkiye'nin farklı bölgelerinde yapılabilir.
- Örgütsel sessizlik algısı ve politik beceri üzerine yapılan nicel araştırmanın sonuçlarına dayanarak, derinlemesine nitel araştırmalar yapılabilir. Bu nitel çalışmalar, katılımcıların deneyimlerini, duygularını ve görüşlerini daha detaylı bir şekilde anlamak için derinlemesine mülakatlar veya odak grup çalışmaları gibi yöntemleri içerebilir.
- Benzer bir çalışma, daha homojen özelliklere sahip olan gruplarla gerçekleştirilebilir.
- Bu araştırmaya, örgütsel sessizlik algısı ve politik beceri ilgili olarak üçüncü bir değişken eklenerek daha kapsamlı bir çalışma yapılabilir.

- Benzer bir çalışma, öğretmenlerin yanı sıra farklı meslek gruplarına mensup olan özel veya kamu kurumlarındaki çalışanlar üzerine yapılarak karşılaştırılabilir.
- Resmî kurumlardaki örgütsel sessizlik ve politik beceri düzeyi ile özel eğitim kurumlarındaki örgütsel sessizlik ve politik beceri düzeyini kıyaslayan araştırmalar yapılabilir.

Gelecekteki çalışmaların bu karmaşık ve çok boyutlu ilişkiyi daha ayrıntılı bir şekilde ele alması, öğretmenlerin mesleki performanslarını artırması ve eğitim ortamlarında daha sağlıklı bir iletişim kültürü oluşturması adına önemli bir adım olacağını düşündürmektedir.



KAYNAKÇA

- Atay, S. (2010). Geliştirilebilir yönetim becerisi: Teorik ve ampirik yönleriyle politik yeti. *Amme İdaresi Dergisi*, 43(2), 65-80.
- Alparslan, A. M., & Kayalar, M. (2012). Örgütsel sessizlik: Sessizlik davranışları, örgütsel ve bireysel etkileri. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 6, 136-147.
- Ayık, A., Diş, O., & Şahin, G. (2023). Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynakları ile Öğretmenlerin Motivasyonları ve Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 13(3), 2741-2766.
- Ball, S. J. (2012). *The micro-politics of the school: Towards a theory of school organization*. Routledge.
- Bıçer, *Okul yöneticilerinin epistemolojik inançları ile politik becerileri arasındaki ilişki* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bildik, B. (2009). *Liderlik tarzları, örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Burulday, V. (2018). *Ortaokullarda Görev Yapan Katılımcıların Örgütsel Vatandaşlık, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Tükenmişlik Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Fırat Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.
- Bozaslan, B. (2019). *Örgütsel güven ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bozkurt, B. N. (2019). *Okul mutluluğunu etkileyen bir faktör: öğretmenlerin politik becerileri*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Canbaz, S. (2022). *İlkokul ve ortaokullarda çalışan öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik algıları arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Çanakkale.
- Cingöz, A. (2013). Politik yetenekler ve öz-yönlendirmenin (kendini kurgulamanın) algılanan kariyer başarısı üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 13(26), 153-179.
- Çakal, G. (2016). *Ortaöğretim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerin Okul Yönetimine Katılma İle Örgütsel Sessizlik Algıları Arasındaki İlişki (Tekirdağ İli Örneği)*. Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde sessizlik: Sessizliğin teorik temelleri ve dinamikleri. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 145-162.
- Çalışkur, A. (2016). Örgütlerde güç olgusu ve gücün kullanımı. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(1), 29-48.
- Çetindere, E. Ç. (2019). *Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algıları ile Motivasyonları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çokar, Ö. C. (2018). *Sivil toplum kuruluşu çalışanlarının kontrol odağı ve politik beceri düzeylerinin tükenmişlik düzeylerine etkisinin incelenmesi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Arel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çaçan, M. H. (2024). *Öğretmenler arası informal ilişkiler, örgütsel güven, örgütsel sessizlik, örgütsel mutluluk arasındaki ilişkiler* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Fırat Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.
- Çıtak, M. (2011). *Politik yeti ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Yöneticiler üzerine bir araştırma*. Yüksek lisans tezi. Marmara Üniversitesi, İstanbul.

- Demirtaş, Z., Küçük, Ö. (2019). *Okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sessizliği arasındaki ilişki*. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 4.
- Dyne, L. V., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of management studies*, 40(6), 1359-1392.
- Ehtiyar, R. ve Yanardağ, M. (2008). Örgütsel sessizlik: Bir zincir otelde çalışan çalışanlar üzerinde bir araştırma. *Turizm ve Misafirperverlik Yönetimi*, 14(1), 51-68.
- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Kolodinsky, R. W., Hochwarter, W. A., Kacmar, C. J., Douglas, C., & Frink, D. D. (2005). Development and validation of the political skill inventory. *Journal of management*, 31(1), 126-152.
- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Perrewé, P. L., Brouer, R. L., Douglas, C., & Lux, S. (2007). Political skill in organizations. *Journal of management*, 33(3), 290-320.
- Henriksen, K., & Dayton, E. (2006). Organizational silence and hidden threats to patient safety. *Health services research*, 41(4p2), 1539-1554..
- Hirschman, A. O. (1972). *Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states*. Harvard university press.
- Kahveci, G., Demirtaş, Z. (2013). Okul yöneticisi ve Öğretmenlerin örgütsel sessizlik alguları. *Eğitim ve Bilim*, 38(167).
- Karaca, E. (2018). *Okul mutluluğunu etkileyen bir faktör: öğretmenlerin politik becerileri* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karacaoğlu, K., ve Cingöz, A. (2009). İş gören Sessizliğinin Kaynağı Olarak Liderlik Davranışı ve Örgütsel Adalet Algısı. 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi. Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.

- Karayel, O. (2024). *Okul müdürlerinin etik liderlik davranışı ile öğretmenlerin örgütsel sessizlikleri arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Kengil, R. (2023). Okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Çanakkale.
- Kolay, A. (2012). *Endüstri meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Konaklı, T. (2016). The Effect of school administrators' political skills against organizational cynicism in educational organizations. *Universal Journal of Educational Research*, 4(3), 589-597.
- Liu, D., Wu, J. ve Ma, J. C. (2009, July). Organizational Silence: A Survey on Employees Working in a Telecommunication Company. In *Computers ve Industrial Engineering International Conference (2009)* (pp. 1647-1651).
- Milliken, F. J., & Morrison, E. W. (2003). Shades of silence: Emerging themes and future directions for research on silence in organizations. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1563-1568.
- Mirzayev, M. (2024). *Politik yetinin kariyer başarısına etkisinde iş tatmininin aracı rolü* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Morrison, E. W., Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: a barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25(4).706-725.
- Munyon, T. P., Summers, J. K., Thompson, K. M. ve Ferris, G. R. (2015). Political skill and work outcomes: A theoretical extension, meta-analytic investigation, and agenda for the future. *Personnel Psychology*, 68(1), 143-184.

- Nair, A. (2018). *Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile politik becerileri arasındaki ilişki* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özcan, N. (2011). Mobbing ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiler: Karaman il özel idaresinde görgül bir çalışma, *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2, ss.107-134.
- Özdemir, M., & Gören, S. Ç. (2015). Politik beceri envanterinin eğitim örgütlerinde geçerlik ve güvenirlik çalışmaları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 21(4), 521-536.
- Özgan, H. & Külekçi, E. (2012). Öğretim Elemanlarının Sessizlik Nedenleri ve Üniversitelerine Etkileri. *e-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 3, 33-49.
- Pfeffer, J. (1992). *Managing with power: Politics and influence in organizations*. Boston: Harvard Business School Press.
- Perrewe, P. L. ve Nelson, D. L. (2004). Gender and career success: The facilitative role of political skill. *Organizational Dynamics*, 33(4), 366-378.
- Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. In *Research in personnel and human resources management* (pp. 331-369). Emerald Group Publishing Limited.
- Spence, M. (2002). Signaling in retrospect and the informational structure of markets. *American Economic Review*, 92(3), 434-459.
- Tatar, H. (2019) *Örgüt iklimi ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Atatürk Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Erzurum.
- Uğurlu, E., & Bostancı, A. B. (2017). The relationship between teachers' political skills and organizational opposition levels Öğretmenlerin politik yetileri ile örgütsel muhalefet düzeyleri arasındaki ilişki. *Journal of Human Sciences*, 14(4), 4050-4064.
- Vakola, M., & Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organisational silence: an empirical investigation. *Employee relations*, 27(5), 441-458.

Yaşar, T., & Akçay, P. (2021). Kadın Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algıları ile Örgütsel Bağlılık Algıları Arasındaki İlişki. *Turkish Studies-Educational Sciences*, 16(2).

Yavuz, E. (2010). Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılamaları Üzerine Bir Karşılaştırma Çalışması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 11 (2).

Yıldıztaşı, M. B. (2017). *Politik beceri ile örgütsel tükenmişlik ilişkisinin ortaokul öğretmenlerinin görüşlerine göre incelenmesi- Yalova ili örneği* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Ankara.

Yurdakul, A. (2021). *Öğretmenlerin grup içi bağlılıklarına etki eden bireysel ve örgütsel değişkenler* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.

EKLER

EK1- Anket Formu

Kıymetli Öğretmen Meslektaşım,

Ekte yer alan ölçek, Öğretmenlerin Politik Becerileri ile Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi amacıyla hazırlanmıştır. Ölçekten elde edilen tüm veriler titizlikle incelenecek ve toplu halde değerlendirilecektir. Vereceğiniz cevaplar sadece bilimsel amaçlar için kullanılacak ve gizli tutulacaktır. Bu nedenle form üzerine ad, soyadı vb. kimlik bilgilerinizi yazmayınız. Bu formdaki maddeleri içtenlikle cevaplamanız, araştırmanın amacına ulaşmasına önemli katkılar sağlayacaktır.

Bilimsel çalışmamıza zaman ayırarak sağlamış olduğunuz destek için şimdiden teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Nurdan Danışmaz
İZU Eğitim Yönetimi ABD
Yüksek Lisans Öğrencisi

Kişisel Bilgi Formu

Görev Yaptığınız İlçe :

Branşınız :

Görev Yaptığınız Kademe : Anaokulu () İlkokulu() Ortaokulu() Lise()

Yaşınız :

Cinsiyetiniz : Kadın () Erkek()

Medeni Durumunuz : Bekar () Evli()

Mesleki Kıdeminiz (Yıl) : 0-5() 6-10() 11-15() 16-20() 21+()

Mezuniyet Durumunuz : Lisans() Yüksek Lisans() Doktora()

POLİTİK BECERİ ENVANTERİ (PBE)

Değerli Meslektaşım; elinizdeki ölçek öğretmenlerin politik beceri düzeylerini ölçmek üzere hazırlanmıştır. Ölçek, 18 maddeden oluşmaktadır. Her bir ifadeyi okuduktan sonra, kendinizi değerlendirip sizin için en uygun seçeneğin numarasını işaretleyiniz. Lütfen her ifadeye mutlaka tek yanıt veriniz ve kesinlikle boş bırakmayınız. En uygun yanıtları vereceğinizi ümit eder katkılarınız için teşekkür ederiz.		Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen katılmıyorum	Katılıyorum	Oldukça katılıyorum	Güçlü bir şekilde katılıyorum	Tamamen katılıyorum
	Politik Beceri Ölçeği	1	2	3	4	5	6	7
1	İş yerinde, başkalarıyla iletişime geçmek için çaba ve zaman harcarım.							
2	İş yerinde, birçok önemli insan tanım ve onlarla güçlü bir bağım var.							
3	İş yerinde, işlerin hallolması için bağlantılarımı ve iletişim ağlarımı kurmakta iyiyim.							
4	İş yerinde, meslektaş ve iş arkadaşlarımdan oluşan, işlerin halledilmesi için yardıma ihtiyaç duyduğumda çağırabileceğim geniş bir iletişim ağı geliştirdim.							
5	İş yerinde başkalarıyla bağlantı kurmak için çok zaman harcıyorum.							
6	İş yerinde sözü geçen insanlarla bağlantı kurmakta iyiyim.							
7	İnsanların benim söylediklerimde ve yaptıklarımda samimi olduğuma inanmaları önemlidir.							
8	Başkalarıyla iletişim kurarken, söylediklerimde ve yaptıklarımda samimi olmaya çalışırım.							
9	Diğer insanlara içten bir ilgi göstermeye çalışırım.							
10	Her zaman başkalarını etkilemek için doğru şeyin ne olduğunu içgüdüsel olarak bildiğim söylenebilir.							
11	Kendimi başkalarına nasıl sunacağıma dair iyi bir önsezim ya da bilgim var.							
12	Ben, özellikle başkalarının gizli gündemlerini ve motivasyonlarını sezmekte iyiyim.							
13	İnsanların yüz ifadelerine çok dikkat ederim.							
14	İnsanları çok iyi anlarım.							
15	Çoğu insanla samimiyet kurmak benim için çok kolay.							
16	Çoğu insanın benim yanımdayken rahat ve huzurlu olmalarını sağlayabilirim.							
17	Başkalarıyla kolayca ve etkili bir şekilde iletişim kurabilirim.							
18	Başkalarının beni sevmelerini sağlayabilirim.							

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÖLÇEĞİ (ÖSÖ)

Değerli Meslektaşım; elinizdeki ölçek okul içinde gösterilen Örgütsel Sessizlik davranışlarını ölçmek üzere hazırlanmıştır. Lütfen her ifadeye mutlaka tek yanıt veriniz ve boş bırakmayınız. En uygun yanıtı vereceğinizi ümit eder katkılarınız için teşekkür ederiz.		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Orta Düzeyde Katılmıyorum	Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
Örgütsel Sessizlik Ölçeği		1	2	3	4	5
1	Öğretmenler yöneticilerinin eksikliklerini bilmelerine rağmen bu durumu dile getirmezler.					
2	Öğretmenler görüşlerini ifade ettikleri için yöneticilerden ve meslektaşlarından olumsuz tepki alırlar.					
3	Öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini dile getirmeleri, örgütsel öğrenmeyi ve gelişmeyi destekler.					
4	Okulumuzda bulunan yöneticiler, öğretmenlerin yeni uygulamalar konusundaki görüşlerini almaya açık değildirlir.					
5	Öğretmenler güç durumlarda konuşmaktan çok, susmayı tercih ederler.					
6	Öğretmenler belirli konular hakkında konuşmaktan kaçınırlar.					
7	Öğretmenlerin içsel memnuniyetsizliği endişe ve stresi tetikler.					
8	Öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini açıkça ifade edememesi bütün olay ve durumlar hakkındadır.					
9	Öğretmenlerin görüşlerini dile getirmemesi, yöneticilerin otoriter davranışlarından kaynaklanmaktadır.					
10	Okuldaki israf ve kayıplar öğretmenlerin kendilerini ifade etmelerini engeller.					
11	Okul yöneticilerinin öğretmenlere adil davranmaması, öğretmenlerin görüşlerini açıklamalarına engel olmaktadır.					
12	Öğretmenlerin bilgisizlik ve deneyimsizlik korkusu, duygularını ifade etmesine engel olur.					
13	Okul yöneticilerinin “En iyi ben bilirim” tavrı, öğretmenlerin üzerinde olumsuz bir etki yaratır.					
14	Okul yöneticilerinin performanslarının düşük olması, öğretmenlerin sorunlarını dile getirmesini engeller.					
15	Öğretmenlerin okul yöneticilerine güven duymamaları, duygu ve düşüncelerini dile getirmelerine engel olur.					
16	Öğretmenler dışlanacakları endişesiyle duygu ve düşüncelerini dile getirmezler.					
17	Öğretmenler duygu ve düşüncelerini açıkladıkları zaman güvende olmadıklarını hissederler.					
18	Öğretmenler sorun çıkarıcı ve şikâyetçi görünmek istemediklerinden, olaylar ve durumlar karşısında sessiz kalmayı tercih ederler.					

EK2- İzinler

Ölçek-1

murat özdemir  Alıcı: ben 17 Mar Per 10:15  

Sayın Nurdan DANIŞMAZ

Politik Beceri Envanterini tezinizde veri toplama aracı olarak kullanabilirsiniz, ölçek maddelerini ekte paylaşıyorum.

Ölçek, 1 (hiç katılmıyorum) ile 7 (tamamen katılmıyorum) arasında değer alan 7 dereceli bir ölçme aracıdır. Ölçekten yüksek puan alınması, katılımcının politik becerilerini üst düzeyde kullandığı, düşük puan alınması ise katılımcının politik becerilerini düşük düzeyde kullandığı şeklinde yorumlanmalı ve değerlendirilmelidir. Bu kapsamda katılımcılardan toplanacak veriler SPSS programına aktarılmalı ve orada ölçek toplam puan hesaplaması yapılarak aritmetik ortalama ve standart sapma değeri hesaplanmalı, yapılan hesaplama sonucunda çıkan puanlara bakılarak belirttiğim çerçevede bir değerlendirme yapılmalıdır.

İyi dileklerle



Prof. Dr. Murat ÖZDEMİR




Hacettepe Üniversitesi Hacettepe University
Eğitim Fakültesi Faculty of Education
Eğitim Bilimleri Bölümü Department of Educational Sciences
Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı Sub-Department of Educational Administration
Beştepe Yatağı, Çankaya, Ankara, Türkiye

<https://yvesil.hacettepe.edu.tr/muratzodemir/viziter>
Twitter: @muratzodemir




Nurdan Danışmaz <nurdandanisaz1@gmail.com>, 17 Mar 2022 Per, 09:30 tarihinde şunu yazdı:

Ölçek -2

Örgütsel Sessizlik Ölçeği Hk.  

Nurdan Danışmaz  Alıcı: ben 17 Mar 2022 09:34  

Değerli Gökhan hocam; Ben Sabahattin Zaim Üniversitesi Eğitim Yönetimi Tezli Yüksek Lisans öğrencisi Nurdan Danışmaz. İziniz olursa hazırlamak istediğim tezde,


Doç. Dr. Gökhan KAHVECİ  Alıcı: ben 17 Mar 2022 22:36  

Merhaba Nurdan Hocam,

Geliştirmiş olduğumuz Örgütsel Sessizlik Ölçeğini çalışmanızda kullanabilirsiniz. Ölçeğin değerlendirilmesine ve puanlamasına ilişkin bilgiler ekte gönderdiğim makalenin en alt kısmında bulunmaktadır. Başarılar dilerim.

Nurdan Danışmaz <nurdandanisaz1@gmail.com>, 17 Mar 2022 Per, 09:35 tarihinde şunu yazdı:

Doç. Dr. Gökhan KAHVECİ
Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi
Eğitim Fakültesi
Eğitim Bilimleri Bölümü





T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : E-59090411-20-73768433
Konu : Anket ve Araştırma İzni (Nurdan DANIŞMAZ)

05/04/2023

VALİLİK MAKAMINA

- İlgi : a) Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 21.01.2020 tarihli ve 2020/2 sayılı genelgesi,
b) İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesinin 30.03.2023 tarihli ve E-34555043-050.01.04-49662 sayılı yazısı,
c) Müdürlüğümüz Araştırma ve Anket Komisyonunun 03.04.2023 tarihli tutanağı.

Araştırma Konusu : Öğretmenlerin Politik Becerileri İle Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi
Araştırma Türü : Anket
Araştırma Yeri : İstanbul
Araştırma Kişiler : Anasınıfı, İlkokul, Ortaokul, Lise Öğretmenleri
Araştırmanın Süresi : 2022 - 2023 Eğitim - Öğretim Yılı

Yukarıda bilgileri verilen araştırmanın; 6698 sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanununa aykırı olarak kişisel veri istenmemesi, öğrenci velilerinden açık rıza onayı alınması, bir örneği Müdürlüğümüzde muhafaza edilen mihürlü ve imzalı veri toplama araçlarının kurumlarınıza araştırmacı tarafından ulaştırılarak uygulanması, katılımcıların gönüllülük esasına göre seçilmesi, araştırma sonuç raporunun kamuoyuyla paylaşılmaması ve araştırma bittikten sonra 2 (iki) hafta içerisinde Müdürlüğümüze gönderilmesi, okul idarelerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, eğitim ve öğretimi aksatmayacak şekilde, ilgi (a) genelge esasları dâhilinde uygulanması kaydıyla Müdürlüğümüze uygun görülmektedir.

Makamınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.

Levent YAZICI
İl Millî Eğitim Müdürü

OLUR
Dr. Hasan Hüseyin CAN
Vali a.
Vali Yardımcısı

- Ek:
1- İlgi (b) Yazı ve Ekleri (3 Sayfa)
2- İlgi (c) Tutarak (1 Sayfa)

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Adres : Birbirdiek Mah. İbrahim Öktem Cad.No: 1 Sultanahmet Fatih İstanbul Belge Doğrulama : <https://www.turkiye.gov.tr/meb-ebys>
Telefon : 0212 284 36 32 Bilgi İçin : Aykut ÇELİK
E-posta : stratejievilivize34@meb.gov.tr Unvan : Büro Hizmetleri
Kep Adresi : meb@is01.kep.tr İnternet Adresi : <http://istanbul.meb.gov.tr/>

14ba-753d-3269-b709-55b3

Evrak Tarih ve Sayısı: 17.04.2023-E.51266



T.C.
İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
ETİK KURULU BAŞKANLIĞI

Sayı : E-20292139-050.01.04-51266
Konu : Etik Kurul Kararları

Sayın Nurdan DANIŞMAZ
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Eğitim Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı Öğrencisi

"Öğretmenlerin Politik Becerileri ile Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" başlıklı araştırmanız, kurulumuzun 29.03.2023 tarihli ve 2023/03 sayılı toplantısında değerlendirilerek araştırmanızın etik açıdan uygun bulunduğuna katılanların oy birliği ile karar verilmiştir.

Bilgilerinize rica ederim.

Prof. Dr. Kadir CANATAN
Kurul Başkanı

Ek:22-Nurdan Danışmaz Etik Onay Belgesi (1 Sayfa)

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu : *BSCYV5P69* Pın Kodu :05302
Adres: Halkalı Caddesi No: 281 Kağıthane/İstanbul
Telefon: 444 97 98 Faks: +90 (212) 693 82 29
e-Posta: bilgi@izu.edu.tr Web: www.izu.edu.tr
Kep Adresi: tzu@in01.kep.tr

Belge Takip Adresi : <https://elbys.izu.edu.tr/en/Viewim/Dogrula/6N3>

Bilgi için: Zeynep Funda TEZ
KURTULUŞ
Urunno: Yeminli Katiip
Tel No: +902120929006





T.C.
İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
ETİK KURULU

ETİK ONAY BELGESİ

Tarih	29.03.2023
Sayı	2023/03
Araştırmanın Niteliği	Yüksek Lisans Tezi
Araştırmanın Adı	<i>Öğrenenlerin Politik Becerileri ile Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi</i>
Sorumlu Araştırmacının Adı Soyadı	Nurdan DANIŞMAZ
Danışman Adı Soyadı	Dr. Öğr. Üyesi Orkun Osman BİLGİVAR
Karar	UYGUNDUR

(İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Etik Kurulu'nun kararı tavsiye niteliğinde olup, Üniversitemizle ilgili etik ilkelerinin belirlenmesi ve değerlendirilmesi amacıyla taahhütdir.)

(Kanıdı)

Prof. Dr. Kadir CANATAN
Başkan

(Kanıdı)

Prof. Dr. Mehmet Emin KÖKTAŞ
Başkan V.

(Kanıdı)

Prof. Dr. Mustafa ATEŞ
Üye

(Kanıdı)

Prof. Dr. Beytullah KAYA
Üye

(Kanıdı)

Prof. Dr. Ayşe Nefise BAHÇECİK
Üye

(Kanıdı)

Prof. Dr. Yahya Kemal YOGURTÇU
Üye

(Kanıdı)

Av. Bilal ŞAMAT
Üye

Kurul Yemimli Kâtibi

Zeyneb Funda TEZ KURTULUŞ

ÖZGEÇMİŞ

Nurdan DANIŞMAZ

Yüksek Lisans: İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı
Eğitim Yönetimi Bölümü, 2022, İstanbul

Lisans : Anadolu Üniversitesi Okul Öncesi Öğretmenliği, 2008, İstanbul

