

## ORTAOKUL ÖĞRETMENLERİNİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ALGILARI

### SECONDARY TEACHERS' PERCEPTIONS OF ORGANIZATIONAL SILENCE

Engin DEMİR<sup>1</sup>

Melike CÖMERT<sup>2</sup>

Başvuru Tarihi: 28.05.2018 Yayına Kabul Tarihi: 17.12.2018 DOI: 10.21764/maeuefd.427858  
(Araştırma Makalesi)

**Özet:** Araştırmanın amacı, ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarını belirlemek ve örgütsel sessizlik algılarının bağımsız değişkenler (cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu, mesleki kıdem) açısından farklılık gösterip göstermediğini belirlemektir. Araştırma, betimsel niteliktedir ve araştırmada genel tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini 2017-2018 eğitim-öğretim yılında Malatya ili Yeşilyurt ilçesinde görev yapan ortaokul öğretmenleri oluşturmaktadır. Araştırmada kolayda örneklem yöntemi kullanılmıştır. Örneklem 232 öğretmenden oluşmaktadır. Veri toplama aracı olarak Kahveci ve Demirtaş tarafından geliştirilen "Örgütsel Sessizlik Ölçeği" kullanılmıştır. Değişkenler arasında anlamlı fark olup olmadığını belirlemek için t testi ve tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Araştırmada ortaokul öğretmenlerinin örgütsel sessizlik algıları orta düzeyde çıkmıştır. Örgütsel sessizlik algısı okul ortamı ve sessizliğin kaynağı alt boyutunda orta düzeyde; duygu, yönetici ve izolasyon alt boyutunda yüksek düzeyde çıkmıştır. Örgütsel sessizlik algıları; cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu ve mesleki kıdem değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Sadece öğrenim durumu değişkene göre duygu alt boyutunda anlamlı farklılık göstermektedir. Bu farklılık şu şekildedir; lisansüstü mezunu öğretmenler lisans mezunu öğretmenlere oranla daha fazla örgütsel sessizlik yaşamaktadır.

**Anahtar Sözcükler:** *Öğretmen, okul, sessizlik, örgütsel sessizlik*

**Abstract:** The purpose of this study is to determine secondary school teachers' perceptions of organizational silence and to determine whether organizational silence perceptions vary in terms of independent variables (gender, marital status, education level, professional seniority) or not. The research is descriptive and this study utilizes general screening model. The population consists of secondary school teachers who work in Yeşilyurt, Malatya in the academic year of 2017-2018. Convenience sampling method is used in this study. The sample consists of 232 teachers. "Organizational Silence Scale" developed by Kahveci and Demirtaş is used as a data collection tool. A t-test and one-way variance analysis were performed to determine whether there were significant differences between the variables. In this study, secondary school teachers' perceptions of organizational silence reach at a mid-level. The perception of organizational silence is at mid-level in the sub-dimension of the school environment and silence; and is at high level in the sub-dimension of emotion, administrator and isolation. Perceptions of organizational silence do not vary considerably according to gender, marital status, education status and professional seniority. However, they vary considerably in the emotional sub-dimension only according to the learning status variables. The difference is as follows: Teachers with master's degree have more organizational silence than teachers with bachelor's degree do.

**Keywords:** *Teacher, school, silence, organizational silence*

<sup>1</sup> Bu çalışma 13. Uluslararası Eğitim Yönetimi Kongresi'nde sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

<sup>2</sup> Yüksek Lisans Öğrencisi, İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, enginhhn@gmail.com, ORCID NO: 0000-0001-6802-0065

<sup>3</sup> Dr. Öğretim Üyesi, İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, melike.comert@inonu.edu.tr, ORCID NO: 0000-0001-5406-6943

## Giriş

Örgüt, iki veya daha fazla insanın ortak bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelmesidir (Robbins ve Judge, 2015). Çakal'a (2016) göre örgüt insanların ihtiyaçlarını karşılamak için bir araya gelmeleridir. Örgüt içindeki insanlar arasında iletişim ve eşgüdüm olması beklenir. Dönmez'e (2016) göre sessizlik başkalarına saygı ve hoşgörü şeklinde ifade edilmiştir. Bazı durumlarda karşı tarafı incitmemek için sessiz kalınabilir. Örneğin, "Söz gümüş ise sükut altındır" deyişi toplumda sessizliğin olumsuz bir şey olmadığını gösterir. Bu açıdan bakıldığında toplumsal kurallar sessiz kalmayı normalleştirmektedir. Sessizliğin başka bir anlamı da insanların duygu ve düşüncelerini dile getirmemesidir. Belki de insanlar, dışlanmaktan korktuğu için sessiz kalmaktadır. Bagheri, Zarer ve Aeen'e (2012) göre örgüt ortamında sessizlik davranışı çalışanların performansını ve verimini etkilemektedir. Sessiz kalındığı sürece örgütte iletişim eksikliği olacak ve verim düşecektir. Örneğin okullarda haksızlığa uğrayan öğretmenin bu davranışa tepki göstermemesi sessizlik olarak değerlendirilebilir.

Örgütsel sessizlik, çalışanların örgüt sorunları hakkındaki düşüncelerini ve fikirlerini dile getirmemesidir (Morrison ve Milliken, 2000). Örgütsel sessizlik önceden topluma adapte olmak olarak ifade edilse de şimdilerde toplumdan geri çekilme olarak ifade edilmektedir (Bildik, 2009, s.34). Örgütsel sessizlik, sorunların çözümüne yönelik düşüncelerin saklanması ve bunun hiçbir şekilde ifade edilmemesidir (Dilek ve Taşkıran, 2016:408; Tülübaş ve Celep, 2014, s.281). Kaygın ve Atay'a (2014) göre örgütsel sessizlik çalışanların bilgi ve yeteneklerini örgüte aktarmamasıdır. Bu bağlamda örgüt, çalışanlardan tam olarak faydalanmamış ve insan gücünü etkin kullanmamış olur. Örgütün çalışanlardan en yüksek verimi alabilmesi için insan kaynağını etkili kullanması gerekir.

Örgütsel sessizlik değişim ve gelişim için büyük bir engeldir (Aydın, 2016). Bu engel örgüt içinde zamanla birçok soruna yol açabilir. Bu sorunlar örgütün dağılıp yok olmasına neden olabilir. Kahveci ve Demirtaş'a (2013a) göre işten çıkarılma korkusu çalışanların sessizliğine neden olabilir. Kısaca örgütsel sessizlik; örgüt içerisinde çalışanların örgütün yararına olacak bilgileri, düşünceleri ve fikirleri maddi veya manevi zarar görebilecekleri düşüncesiyle dile getirilmemesidir. Çalışanlar, sessiz kalarak bu zarardan olabildiğince az etkileneceklerini düşünebilirler.

Okullarda yaşanan sorunlar öğretmenler tarafından dile getirilmediği için okullardaki sessizliğin (örgütsel sessizlik) farkına varılmıyor (Aydın, 2016). Okullarda sessizliği olabildiği kadar aza indirgeyip seslilik sağlanabilir. Örgütsel sessizlik konusunda eğitim alanında ortaokul düzeyinde yapılan çalışmaların yetersiz olduğu görülmektedir. Alana katkısı olabileceği düşünülerek ortaokullarda çalışılması tercih edilmiştir. Ortaokullarda, ortaöğretime geçiş sınavından dolayı öğretmenlere büyük sorumluluklar yüklenmektedir. Üst yöneticiler, okul yöneticileri ve aileler tarafından öğretmenler üzerinde çok fazla baskı unsuru oluşturulmaktadır. Öğretmenler bundan dolayı geri çekilerek sessiz kalmayı tercih ediyor olabilirler.

Yapılan birçok araştırmada sessizlik anket formu kullanılmış fakat literatürde öğretmenlere yönelik sessizlik anket formu kullanılarak yapılan çalışmalara çok fazla rastlanılmamış olup bu durumun araştırmanın karakteristik özelliğini de oluşturarak alana katkı sağlayacağı düşünülebilir. Öğretmenlerin sessizlik algılarını ölçmeye ilişkin kullanılan ankette okul ortamı, duygu, sessizliğin kaynağı, yönetici ve izolasyon boyutları yer almaktadır.

Türkiye’de örgütsel sessizlik ile ilişkili olabilecek birçok alanda çalışma yapılmıştır. Örgütsel sessizliğin örgütsel bağlılıkla (Bildik, 2009; Kahveci, 2010; Kolay, 2012; Köse, 2014; Özdemir, 2015; Öztürk, 2014; Sevgin, 2015; Yüksel, 2015); örgütsel vatandaşlık davranışı (Alioğulları, 2012; Aydın, 2016; Özcan, 2011; Şehitoğlu, 2010); örgüt kültürü (Ruçlar, 2013); örgütsel güven (Kaygın ve Atay, 2014); tükenmişlik (Çitli, 2015); mobbing (Daşcı, 2014); örgütsel adalet (Ünlü, 2015); örgütsel sosyalleşme (Dönmez, 2016) gibi birçok değişkenle ilişkisi araştırılmıştır. Ayrıca örgütsel sessizlikle ilgili öğretmen görüşleri (Ateş, 2013; Gökçe, 2013; Dal, 2017) araştırmaları yapılmıştır. Ayrıca yurtdışında Bagheri vd. (2012), Morrison ve Milliken (2000) gibi örgütsel sessizlikle ilgili birçok çalışma yapılmıştır. Bu araştırma örgütsel sessizliğin birçok değişkenle ilişkisi belirleyerek, ortaokul öğretmenlerinin örgütsel sessizliğe ilişkin görüşlerini daha net görebileceğimizi sağlaması açısından önem kazanmaktadır.

### **Örgütsel Sessizlik Teorileri**

Örgütsel sessizliği açıklamak için birçok teori ortaya atılmıştır. Bu teorilerin bazıları şunlardır; bilişsel çelişki teorisi, bekleme teorisi, sessizlik sarmalı, abilene paradoksu, planlı davranış teorisi, fayda ve maliyet analizi ve kendini uyarılma teorisidir.

Bilişsel çelişki teorisi Festinger tarafından ortaya atılmıştır. Robbins ve Judge’ye (2015) bilişsel çelişkiyi “ İki ya da daha fazla tutum veya davranış ile tutum arasındaki herhangi bir uyumsuzluk.” şeklinde tanımlamıştır. Bireyin davranışı ile tutumu arasında çelişki yaşaması birey üzerinde tedirginlik yaratır. Bu tedirginlikten kurtulmak için birey tutum veya davranışında değişikliğe gitmek ister. Bilişsel çelişki teorisine göre bilişsel çelişkiden kimse kurtulamaz ve herkes bu çelişkiyi içinde yaşamaktadır. Örneğin çevre kirliliğine duyarlı bir müdürün, fabrika atıklarının çevreye zarar vermesi ile patronu arasında kalması bilişsel çelişki olabilir.

Beklenti teorisi Vroom tarafından ortaya atılmıştır. Robbins ve Judge’ye (2015) göre beklenti teorisi “Belirli bir yönde davranış eğilimini, davranışın sonucuna ilişkin beklenti ve sonucun birey için çekiciliğine bağlı olduğunu belirten teori” şeklinde ifade etmiştir. Davranışın sonunda olumlu bir ödüllendirme olacağı düşüncesi kişide motivasyon sağlayabilir. Bunun sonucunda işe yönelik büyük bir çaba gösterilir ve sonuç bireyde tatmin sağlayabilir. Beklenti teorisine göre kişi; yaptığı davranışın sonucunu olumlu olarak düşünüyorsa bunu hayata geçirebilir, olumsuz sonuçlanacağını düşünüyorsa sessiz kalıp davranışı göstermeyebilir (Çakıcı, 2007, s.153).

Sessizlik sarmalı Noelle-Neumann tarafından ortaya atılmıştır. Bu teoriye göre çalışanlar duygu ve düşüncelerinin dikkate alınmayacağını ve kendilerinin azınlıkta olduğunu düşünerek sessiz kalınacağını savunmaktadır (Eroğlu, Adıgüzel ve Öztürk, 2011, s.101). Örgüt içerisinde çalışanlar fikirlerinin desteklenmeyeceğini düşünebilirler. Bundan dolayı çalışanlar örgüte katkı sağlayacak davranışta bulunmayabilirler. Örgütsel sessizlik sarmalı teorisinde bireylerin fikirleri dikkate alınmıyorsa, bu fikirleri toplum içinde rahatlıkla dile getirilir (Çitli, 2015). Eğer bireylerin fikirleri desteklenmezse kendilerini dışlanmış hissederler ve sessiz kalırlar. Sessizlik sarmalı teorisine göre birey düşünce ve davranışlarını ifade ettiğinde olumsuz bir durumla karşılaşırsa izolasyon korkusu yaşar. Bu korku, örgüt yararına olabilecek durumlarda bile sessiz kalınmasına neden olabilir.

Abilene paradoksu Harvey tarafından ortaya atılmıştır. Abilene paradoksu, bireyin toplum içerisindeki sorun çıkartıcı kişi olarak gözükmek istemediği için başkalarının düşüncelerini sessiz

kalarak desteklemesidir (Dal, 2017, s.17). Bu durumda örgütün olası sorunlarını çözmek yerine sadece ertelemiş olur. Birey, örgüte katkı sağlayacak düşüncelerini dile getirmeyebilir. Abilene paradoksuna göre örgüt içerisinde grup tarafından verilen kararları kişiler destekleme eğilimindedirler. Verilen karar yanlış dahi olsa sessiz kalarak desteklemektedirler. Örneğin okul içerisinde öğretmenler kurulunda alınan kararlarda, bireyin istenmeyen bir karara karşı sessiz kalarak kabul etmesi sorun çıkarıcı olarak görünmek istemediğindedir.

Planlı davranış teorisi Ajzen tarafından ortaya atılmıştır. Planlı davranış teorisine göre bireyin yapmak istediği davranışı ne derece yapacağı, davranışa olan niyeti ile orantılıdır (Bayram, 2010). Birey örgüte yarar sağlayacak davranışı önceden planlayarak gerçekleştirebilir. Planlı davranış teorisi bireyin kontrolünde olmayan davranışları da açıklamaktadır (Ajzen, 1985; Akt: Ünlü, 2015, s.35). Bu davranışlar daha önceden içgüdüsel olarak planlanmış olabilir. Daha sonra da örgüt yararına bu davranışı gerçekleştirebilir.

Fayda-maliyet analizine göre birey davranışın sağlayacağı fayda ile kaybedeceği maliyeti hesaplayarak bir davranış sergiler. Çalışanlar; zaman, enerji, terfi edememe, iş kaybı gibi maliyetlerle karşı karşıya gelebilir (Çakıcı, 2007, s.152). Çalışan aklında bu maliyeti hesaplayarak kaybının çok olacağını düşünürse kimse farkında olmadan sessizleşebilir.

Kendini uyarılma teorisinde kişi kendi davranışlarını değerlendirir ve ona göre toplumda hareket eder. Birey gözlem yaparak davranışlarını uyarlar. Bildik'e (2009) göre bireyin ortama kendini uyarlaması düşük ise duygu ve düşüncelerini daha rahat dile getirir, bireyin ortama kendini uyarlaması yüksek ise çoğu zaman sessiz kalabilir.

Ortaokul öğretmenlerinin sessiz kalmalarının temeli sessizlik sarmalı teorisinde belirtildiği gibi öğretmenlerin duygu ve düşüncelerinin önemsenmemesidir. Öğretmenler okul içerisinde veya toplantılarda düşüncelerini dile getirdiği zaman bu düşünceler orda kalmakta ve önemsenmemektedir. Bundan dolayı da okulların gelişmesine katkı sağlayacak düşünceler dile getirilmeyerek sessiz kalınmaktadır.

### **Çalışanların Sessiz Kalma Biçimleri**

Çalışanların örgüt içerisinde sessiz kalma biçimleri birbirinden farklılık gösterebilir. Çalışanların sessiz kalma biçimleri; çalışan itaati, sağır kulak sendromu, pasif kalma ve razı olma, çekilme ve başka durumlara yönelmedir (Şehitoğlu, 2010, s.56; Yüksel, 2015, s.56).

**Çalışan itaati.** Geleneksel örgütlerde çalışanlar iş konusunda sorgulama yapmaz. Otoriter bir yönetim olduğu için verilen emirlere uyulur ve farklı görüşler dile getirilmez. Çalışanlar yönetime itaat eder ve sessizlik davranışı sergilerler. Çalışanlar bu davranışların farkında olmayıp tüm kuralları sorgulamadan kabul eder (Ağın, 2014, s.30). Çalışanların itaat etmesi sessiz kalmasından daha kötü bir durumdur ve itaat etmenin önüne geçmek sessizliği kırmaktan daha zor bir davranıştır (Bildik, 2009, s.43). Kısaca itaat eden çalışan aynı zamanda sessizdir. Çalışan sessiz kalıp itaat ettiği sürece motivasyonu düşük bir şekilde çalışır.

**Sağır kulak sendromu.** Sağır kulak sendromu, çalışanların örgüt içerisinde duydukları ve gördükleri olumsuz durumlar karşısında sessiz kalmasıdır. Çalışanları bu duruma iten sebep ise örgütün genel yapısı ve örgüt içerisinde istenmeyen davranışların sergilenmesidir. Bildik'e (2009)

göre istenmeyen davranışların içerisinde en önemlisi cinsel tacizdir. Toplum içerisindeki cinsel tacizin sonuçları korku verici olduğu için çalışanlar genellikle sağır kulak sendromu yaşarlar.

**Pasif kalma ve razı olma.** Pasif kalma ve razı olma; çalışanlar, örgüt yöneticilerinin yaptığı yasa dışı, haksız ve adaletsiz davranışlar karşısında sessiz kalırlar (Dal, 2017, s.31; Şehitoğlu, 2010, s.57; Yüksel, 2015, s.31). Bu davranışlar karşısında hiçbir şey yapamayacaklarına inanırlar. Bazen çalışanlar, örgüt içerisindeki bu yanlış davranışları destekleyici hareketlerde de bulunabilirler.

**Çekilme ve başka durumlara yönelme.** Çalışanlar sessizliğini farklı konulara yönelerek gösterebilirler. Bildik'e (2009) göre örgüt içerisinde yapılan konuşmaların sonucunda ceza alma, dışlanma veya işten çıkarılma gibi sonuçları doğurabileceğinden çalışan konuşmaktan vazgeçip kendisine zarar vermeyecek konulara yönelir. Bunun sonucunda örgüte katkı sağlayacak fikirler ortaya çıkmayabilir. Örgüt içerisindeki güvensizlikler, örgütten geri çekilme ve başka durumlara yönelmeye neden olur. Çalışan, etrafındakilere güvenmediği için örgüt içinde oluşabilecek rekabetten dolayı haksızlığa uğrayabilir. Ayrıca çalışanlar, yöneticilerden olumsuz geri bildirim aldıklarında da sessizlik davranışına yönelebilirler.

Öğretmenlerin sessiz kalma biçimleri genellikle pasif kalıp razı olma şeklindedir. Öğretmenler yapılan haksızlıklara ses çıkartsalar bile sonucun değişmeyeceğini bildikleri için sessiz kalırlar.

### **Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Araştırmanın amacı, ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarını belirlemek ve örgütsel sessizlik algılarının bağımsız değişkenler açısından farklılık gösterip göstermediğini belirlemektir.

### **Alt Problemler**

1. Ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları ne düzeydedir?
2. Ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları okul ortamı, duygu, sessizliğin kaynağı, yönetici ve izolasyon alt boyutlarında cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
3. Ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları okul ortamı, duygu, sessizliğin kaynağı, yönetici ve izolasyon alt boyutlarında medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
4. Ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları okul ortamı, duygu, sessizliğin kaynağı, yönetici ve izolasyon alt boyutlarında öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
5. Ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları okul ortamı, duygu, sessizliğin kaynağı, yönetici ve izolasyon alt boyutlarında mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

## Yöntem

### Araştırmanın Modeli

Araştırmada ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları bağımsız değişkenler (cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu ve mesleki kıdem) açısından incelenmiştir. Araştırma genel tarama modelinde gerçekleştirilmiştir. Genel tarama modeli, genel bir yargıya ulaşmak için evrenin tamamından ya da evrenden alınacak örneklem üzerinde araştırma yapma (Karasar, 2016, s.111).

### Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini 2017-2018 eğitim öğretim yılında Malatya ili Yeşilyurt ilçesindeki resmi ortaokullarda görev yapan 1674 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Kolayda örnekleme yönteminde araştırmacının kolayca ulaşabileceği kişiler örnekleme seçilir (Küçük, 2016, s.98).

Örneklem büyüklüğü aşağıdaki formüle göre hesaplanmıştır (Tanrıoğen vd., 2012, s.126-127).

$$n = \frac{t^2 \cdot \frac{p \cdot q}{d}}{1 + \frac{1}{N} \cdot t^2 \cdot \frac{p \cdot q}{d}}$$

n = Örneklem büyüklüğü  
N = Evren büyüklüğü  
d = Tolerans düzeyi  
t = Güven düzeyi (a = 0,05 için 1,96; a = 0,01 için 2,58)  
p = Olayın görülme sıklığı (q = 1 - p)

$$n = \frac{(1,96)^2 \cdot \frac{0,8 \cdot 0,2}{(0,05)^2}}{1 + \frac{1}{1674} \cdot (1,96)^2 \cdot \frac{0,8 \cdot 0,2}{(0,05)^2}} = 215$$

Hesaplamalar sonucu örneklem büyüklüğünün en az 215 olması gerekmektedir. Araştırmada 240 veri toplama anket formu kullanılmıştır. 8 anket formu eksik veya hatalı olduğundan dolayı kullanılmamıştır. Araştırmada 232 anket formu veri analizinde kullanılmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin; % 53.1'i kadın ve % 46.9'u erkek, % 22.8'i bekar ve % 78.2'si evli, % 87.9'u lisans ve %12.1'inin lisansüstü olduğu görülmektedir. Ayrıca öğretmenlerin % 22.8'inin 1-5 yıl, % 25'inin 6-10 yıl, % 21.1'inin 11-15 yıl, % 18.9'unun 16-20 yıl, % 12'sinin 21 yıl ve üzeri hizmet süresi olduğu belirlenmiştir.

### Veri Toplama Araçları

Veri toplama aracı olarak birinci bölümde kişisel bilgiler soruldu, ikinci bölümde ise Kahveci ve Demirtaş tarafından (2013b) geliştirilen "Örgütsel Sessizlik Ölçeği" kullanılmıştır. Kişisel bilgiler bölümünde araştırmaya katılan öğretmenlere 5 soru sorulmuştur ve bu sorularla cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu ve meslek kıdemi hakkında bilgiler toplanmıştır. Kahveci ve Demirtaş tarafından (2013b) geliştirilen "Örgütsel Sessizlik Ölçeği" 18 soru ve 5 alt boyuttan oluşmaktadır.



1., 2., 3., ve 4. sorular “Okul Ortamı” alt boyutunu, 5., 6., ve 7. sorular “Duygu” alt boyutunu, 8., 9., 10., 11., ve 12. sorular “Sessizliğin Kaynağı” alt boyutunu, 13., 14., ve 15. sorular “Yönetici” alt boyutunu, 16., 17., ve 18. sorular “İzolasyon” alt boyutunu oluşturmaktadır. Ölçekte yer olan 3. soru ters kodlanmıştır. Bu soruya yüksek puan vermek örgütsel sessizliğin düşük olduğunu, düşük puan vermek örgütsel sessizliğin yüksek olduğunu ifade etmektedir. Ölçekteki 3. soru şu şekildedir: “Öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini dile getirmeleri, örgütsel öğrenmeyi ve gelişmeyi destekler.” Örgütsel sessizlik ölçeği Likert tipli ölçek şeklinde oluşturulmuştur. “Hiç Katılmıyorum (1)”, “Katılmıyorum (2)”, “Orta Düzeyde Katılıyorum (3)”, “Katılıyorum (4)” ve “Tamamen Katılıyorum (5)” şeklinde derecelendirilmiştir. Örgütsel sessizlik ölçeğinin Cronbach a değeri ,89’dur (Kahveci ve Demirtaş, 2013b). Bu çalışmada tekrar Cronbach a değeri hesaplanmış ve ,88 olarak çıkmıştır.

### Verilerin Analizi

Araştırmada elde edilen verilerin analizinde istatistik paket programı kullanılmıştır. Verilerin analizinde ortalama, standart sapma gibi betimsel istatistikler kullanılmıştır. Programda ortalamalar hesaplandıktan sonra alt boyutlarda soru sayısına göre aritmetik ortalama hesaplanmıştır.

Araştırmada hangi istatistiksel analizlerin kullanılacağını belirlemek için verilerin normal dağılım gösterip gösterilmediğine bakılmıştır. Büyüköztürk’e (2011) göre Kurtosis ve Skewness değerleri +1 ile -1 arasında olması normal dağılım olduğunu göstermektedir. Bu çalışmada da veriler bu değerler arasında kalmıştır ve normal dağılım göstermektedir. Değişkenler arasında anlamlı farklılık olup olmadığını belirlemek için t testi ve tek yönlü varyans (ANOVA) analizi yapılmıştır. Varyans analizinde anlamlı farklılığın kaynağını belirlemek için Tukey testi (gruplar arasındaki fark fazla olmadığı için) kullanılmıştır. Anlamlılık düzeyi  $p \leq 0.05$  olarak alınmıştır.

Araştırmada elde edilen analiz sonuçları yorumlarken Tablo 1’deki derecelendirme kullanılmıştır (Çakal, 2016; Dönmez, 2016).

Tablo 1

*Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algıları Ölçeğinin Derecesi, Puan Aralığı ve Değerlendirmesi*

Ölçekteki derece	Puan aralığı	Değerlendirme
Kesinlikle katılmıyorum	1,00 – 1,80	Çok düşük
Katılmıyorum	1,81 – 2,60	Düşük
Orta düzeyde katılıyorum	2,61 – 3,40	Orta
Katılıyorum	3,41 – 4,20	Yüksek
Kesinlikle katılıyorum	4,21 – 5,00	Çok yüksek

## Bulgular

### Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Birinci alt problem ortaokul öğretmenlerinin örgütsel sessizlik algılarını belirlemektir. Ortaokul öğretmenlerinin örgütsel sessizlik algılarını belirlerken alt boyutların ortalaması hesaplanmıştır.

Tablo 2  
*Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algılarının Ortalamaları*

	N	$\bar{X}$
Okul Ortamı	232	2,8545
Duygu	232	3,7844
Sessizliğin Kaynağı	232	3,1198
Yönetici	232	3,7672
İzolasyon	232	3,4324
Örgütsel Sessizlik Toplam	232	3,3316

Tablo 2’de yer alan bulgular incelendiğinde ortaokul öğretmenlerinin örgütsel sessizlik algılarının ( $\bar{X} = 3,33$ ) orta düzeyde olduğu görülmüştür. Örgütsel sessizlik algısı okul ortamı ( $\bar{X} = 2,85$ ) ve sessizliğin kaynağı ( $\bar{X} = 3,11$ ) alt boyutlarında orta düzeyde; duygu ( $\bar{X} = 3,78$ ), yönetici ( $\bar{X} = 3,76$ ) ve izolasyon ( $\bar{X} = 3,43$ ) alt boyutlarında yüksek düzeyde çıkmıştır. En düşük puan okul ortamı ( $\bar{X} = 2,85$ ) alt boyutunda, en yüksek puan ise duygu ( $\bar{X} = 3,78$ ) alt boyutunda çıkmıştır. Öğretmenlerin orta düzeyde sessizlik yaşadıkları görülmüştür. Bu duruma en çok etki eden boyutun duygu alt boyutu olduğu görülmektedir.

### İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere t testi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 3’de verilmiştir.

Tablo 3  
*Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algılarının Cinsiyete Göre Analiz Sonuçları*

	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	S	sd	t	p
Okul Ortamı	Kadın	123	2,83	2,76	230	-,410	,683
	Erkek	109	2,87	2,63			
Duygu	Kadın	123	3,80	2,11	230	,399	,690
	Erkek	109	3,76	2,19			
Sessizliğin Kaynağı	Kadın	123	3,12	3,13	230	,176	,860
	Erkek	109	3,11	3,29			
Yönetici	Kadın	123	3,76	2,69	230	,045	,964
	Erkek	109	3,76	2,43			
İzolasyon	Kadın	123	3,42	2,46	230	-,241	,810
	Erkek	109	3,44	2,53			
Örgütsel Sessizlik Toplam	Kadın	123	3,33	10,77	230	-,016	,987
	Erkek	109	3,33	10,07			

Tablo 3’de yer alan bulgular incelendiğinde kadın ve erkek öğretmenlerin puanları arasında anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir.  $t_{(230)} = -.016$ ,  $p > .05$ . Genel olarak bakıldığında kadın öğretmenlerin örgütsel sessizlik algısı ( $\bar{X} = 3,33$ ) ile erkek öğretmenlerin örgütsel sessizlik algısı ( $X$



= 3,33) aynıdır. Örgütsel sessizlik algısı cinsiyete göre değişmemektedir. Ortaokul öğretmenlerin cinsiyete göre örgütsel sessizlik algıları alt boyutlar bakımından incelendiğinde; okul ortamı alt boyutunda erkeklerin örgütsel sessizlik algısı kadınlara oranla daha fazladır, duygu alt boyutunda kadınların örgütsel sessizlik algısı erkeklere oranla daha fazladır, sessizliğin kaynağı alt boyutunda kadınların örgütsel sessizlik algısı erkeklere oranla daha fazladır, yönetici alt boyutunda kadın ve erkeklerin örgütsel sessizlik algıları eşittir, izolasyon alt boyutunda erkeklerin örgütsel sessizlik algısı kadınlara oranla daha fazladır.

### Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının medeni duruma göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere t testi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 4’de verilmiştir.

Tablo 4

*Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algılarının Medeni Duruma Göre Analiz Sonuçları*

	Medeni durum	N	$\bar{X}$	S	sd	t	p
Okul Ortamı	Bekar	53	2,91	2,82	230	,742	,459
	Evli	179	2,83	2,66			
Duygu	Bekar	53	3,82	2,29	230	,456	,649
	Evli	179	3,77	2,10			
Sessizliğin Kaynağı	Bekar	53	3,24	2,78	230	1,579	,116
	Evli	179	3,08	3,30			
Yönetici	Bekar	53	3,88	2,48	230	1,156	,249
	Evli	179	3,73	2,59			
İzolasyon	Bekar	53	3,49	2,35	230	,578	,564
	Evli	179	3,41	2,53			
Örgütsel Sessizlik Toplam	Bekar	53	3,41	9,76	230	1,195	,233
	Evli	179	3,30	10,60			

Tablo 4’de yer alan bulgular incelendiğinde bekar ve evli öğretmenlerin puanları arasında anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir.  $t_{(230)} = 1.195$ ,  $p > .05$ . Genel olarak bakıldığında bekar öğretmenlerin örgütsel sessizlik algısı ( $\bar{X} = 3,41$ ) evli öğretmenlere ( $\bar{X} = 3,30$ ) oranla daha fazladır. Ortaokul öğretmenlerin medeni durumuna göre örgütsel sessizlik algıları alt boyutlar bakımından incelendiğinde bütün alt boyutlarda bekar öğretmenlerin örgütsel sessizlik algısı evli öğretmenlere oranla daha fazladır.

### Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının öğrenim durumuna göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere t testi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 5’de verilmiştir.

Tablo 5.  
Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algılarının Öğrenim Durumuna Göre Analiz Sonuçları

	Öğrenim durumu	N	$\bar{X}$	S	sd	t	p
Okul Ortamı	Lisans	204	2,82	2,67	230	-1,593	,112
	Lisansüstü	28	3,04	2,82			
Duygu	Lisans	204	3,73	2,10	230	-2,968	<b>,003</b>
	Lisansüstü	28	4,15	2,16			
Sessizliğin Kaynağı	Lisans	204	3,10	3,14	230	-,894	,372
	Lisansüstü	28	3,22	3,61			
Yönetici	Lisans	204	3,76	2,55	230	,035	,972
	Lisansüstü	28	3,76	2,78			
İzolasyon	Lisans	204	3,40	2,47	230	-1,187	,237
	Lisansüstü	28	3,60	2,61			
Örgütsel Sessizlik Toplam	Lisans	204	3,30	10,30	230	-1,568	,118
	Lisansüstü	28	3,49	11,00			

Tablo 5’de yer alan bulgular incelendiğinde lisans ve lisansüstü öğretmenlerin puanları arasında anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir.  $t_{(230)} = -1.568$ ,  $p > .05$ . Genel olarak bakıldığında lisansüstü mezunu öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları ( $\bar{X} = 3,49$ ) lisans mezunu öğretmenlere ( $\bar{X} = 3,30$ ) oranla daha fazladır. Ortaokul öğretmenlerinin öğrenim durumuna göre örgütsel sessizlik algıları boyutlar bakımından incelendiğinde; okul ortamı, duygu, sessizliğin kaynağı ve izolasyon boyutlarında lisansüstü mezunu öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları lisans mezunu öğretmenlere oranla daha fazladır. Yönetici boyutunda ise lisansüstü mezunu öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları ile lisans mezunu öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları aynıdır.

Duygu alt boyutunda lisans ve lisansüstü mezunu öğretmenlerin puanları arasında anlamlı farklılık olduğu görülmektedir.  $t_{(230)} = -2.968$ ,  $p < 0.5$ . Grupların aritmetik ortalamaları incelendiğinde lisansüstü mezunu öğretmenlerin ( $\bar{X} = 4,15$ ), lisans mezunu öğretmenlere ( $\bar{X} = 3,73$ ) oranla daha yüksek puan aldıkları görülmektedir. Bu bulguya göre lisansüstü mezunu öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları lisans mezunu öğretmenlere oranla daha fazladır.

### Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının mesleki kıdeme göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Grup ya da gruplar arası farklılığı belirlemek için tukey testi uygulanmıştır. Analiz sonuçları Tablo 6’de verilmiştir.

Tablo 6.

*Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algılarının Mesleki Kıdeme Göre Analiz Sonuçları*

		N	$\bar{X}$	S	F	sd	p
Okul Ortamı	1-5 yıl	53	2,82	2,83	,503	4	,733
	6-10 yıl	58	2,91	2,31		227	
	11-15 yıl	49	2,81	2,83		231	
	16-20 yıl	44	2,78	2,84			
	21 yıl ve üzeri	28	2,96	2,81			
	Toplam	232	2,85	2,70			
Duygu	1-5 yıl	53	3,75	2,34	,859	4	,489
	6-10 yıl	58	3,86	2,14		227	
	11-15 yıl	49	3,87	2,36		231	
	16-20 yıl	44	3,71	1,97			
	21 yıl ve üzeri	28	3,61	1,55			
	Toplam	232	3,78	2,14			
Sessizliğin Kaynağı	1-5 yıl	53	3,20	3,62	,462	4	,763
	6-10 yıl	58	3,14	2,80		227	
	11-15 yıl	49	3,10	3,16		231	
	16-20 yıl	44	3,06	3,25			
	21 yıl ve üzeri	28	3,02	3,23			
	Toplam	232	3,11	3,20			
Yönetici	1-5 yıl	53	3,88	2,70	1,699	4	,151
	6-10 yıl	58	3,87	2,49		227	
	11-15 yıl	49	3,83	2,24		231	
	16-20 yıl	44	3,54	2,97			
	21 yıl ve üzeri	28	3,55	2,19			
	Toplam	232	3,76	2,57			
İzolasyon	1-5 yıl	53	3,46	2,63	,979	4	,420
	6-10 yıl	58	3,51	2,31		227	
	11-15 yıl	49	3,48	2,70		231	
	16-20 yıl	44	3,38	2,49			
	21 yıl ve üzeri	28	3,16	2,16			
	Toplam	232	3,43	2,49			
Örgütsel Sessizlik Toplam	1-5 yıl	53	3,36	11,75	,732	4	,571
	6-10 yıl	58	3,39	9,10		227	
	11-15 yıl	49	3,35	10,47		231	
	16-20 yıl	44	3,24	11,15			
	21 yıl ve üzeri	28	3,22	9,17			
	Toplam	232	3,33	10,42			

Tablo 6’da yer alan bulgular incelendiğinde öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının mesleki kıdeme göre anlamlı farklılık göstermediği görülmektedir.  $F(4-227) = .732$ ,  $p = .571$ ). Genel olarak bakıldığında örgütsel sessizlik algısı orta düzeydedir. 6-10 yıl çalışanların örgütsel sessizlik algısı en yüksek ( $\bar{X} = 3,39$ ) ve 21 yıl ve üzeri çalışanların örgütsel sessizlik algısı en düşüktür ( $\bar{X} = 3,22$ ). Okul ortamı alt boyutunda örgütsel sessizlik algısı en düşük 16-20 yıl çalışan öğretmenlerde ( $\bar{X} = 2,78$ ), en yüksek ise 21 yıl ve üzeri çalışan öğretmenlerde ( $\bar{X} = 2,96$ ) çıkmıştır. Duygu alt boyutunda örgütsel sessizlik algısı en düşük 21 yıl ve üzeri öğretmenlerde ( $\bar{X} = 3,61$ ), en yüksek ise 11-15 yıl öğretmenlerde ( $\bar{X} = 3,87$ ) çıkmıştır. Sessizliğin kaynağı alt boyutunda örgütsel sessizlik algısı en düşük 21 yıl ve üzeri öğretmenlerde ( $\bar{X} = 3,02$ ), en yüksek ise 1-5 yıl öğretmenlerde ( $\bar{X} = 3,20$ ) çıkmıştır. Yönetici alt boyutunda örgütsel sessizlik algısı en düşük 16-20 yıl öğretmenlerde ( $\bar{X}$

= 3,54), en yüksek ise 1-5 yıl öğretmenlerde ( $\bar{X} = 3,88$ ) çıkmıştır. İzolasyon alt boyutunda örgütsel sessizlik algısı en düşük 21 yıl ve üzeri öğretmenlerde ( $\bar{X} = 3,16$ ), en yüksek ise 6-10 yıl öğretmenlerde ( $\bar{X} = 3,51$ ) çıkmıştır.

### Sonuç ve Tartışma ve Öneriler

Araştırma sonucunda ortaokul öğretmenlerinin örgütsel sessizlik algısı orta düzeyde olduğu belirlenmiştir. Çakal (2016), Dal (2017), Daşcı (2014), Dönmez (2016), Öztürk (2014), Ünlü (2015), Yüksel (2014) tarafından yapılan araştırmalarda örgütsel sessizlik algısı orta düzeyde çıkmıştır ve bu araştırmanın bulgularıyla örtüşmektedir. Apak (2016), Köse (2014) ve Özdemir'in (2015) yaptığı araştırmalarda örgütsel sessizlik algısı düşük çıkmıştır. Kahveci'nin (2010) yaptığı araştırmada ise örgütsel sessizlik yüksek çıkmıştır. Bu bulgular bu araştırmada bulunan sonuçla örtüşmemektedir. Bu bulguya göre öğretmenlerin değer görmediklerini düşünmeleri veya hissetmeleri sessizliğe yol açmış olabilir. Bu gibi düşünme ve hislerin yok olması için öğretmenlere değer verildiği gösterilmeli ve daha verimli çalışma ortamları hazırlanmalıdır.

Ortaokul öğretmenlerinin örgütsel sessizlik algısı okul ortamı ve sessizliğin kaynağı alt boyutlarında orta düzeyde; duygu, yönetici ve izolasyon alt boyutlarında yüksek düzeyde çıkmıştır. Örgütsel sessizlik en yüksek duygu boyutunda çıkmıştır. Çakal (2016), Dal (2017) ve Dönmez (2016) tarafından yapılan araştırmalarda okul ortamı alt boyutu en düşük puanı almıştır, en yüksek puanı ise yönetici alt boyutu almıştır. Okul ortamı alt boyutunda örgütsel sessizliğin en düşük olması yapılan araştırmalarla örtüşmektedir fakat en yüksek çıkan alt boyutta değişiklik ortaya çıkmıştır. Duygu alt boyutunda örgütsel sessizliğin en yüksek çıkmasının sebebi önceki yıllara göre iş kaygısının daha fazla yaşanması olabilir. Öğretmenler duygu ve düşüncelerini dile getirmekten korkuyor olabilir. Öğretmenlere duygularını daha iyi ifade edebilecekleri ortam sağlanmalı ve öğretmenler iş kaygısı yaşamamalıdır.

Ortaokul öğretmenlerinin örgütsel sessizlik algısı cinsiyete göre farklılık göstermemektedir. Apak (2016), Çakal (2016), Dal (2017), Dönmez (2016), Özdemir (2015), Öztürk (2014), Ruçlar (2013) ve Sevgin (2015) tarafından yapılan araştırmalarda da örgütsel sessizlik algısı cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermemiştir. Ateş (2013) ve Kahveci'nin (2010) yaptığı araştırmada örgütsel sessizlik algısı cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir ve kadın öğretmenlerin örgütsel sessizlik algısı erkeklere oranla daha fazladır. Ateş'e (2013) göre bunun nedeni okul yöneticilerinin çoğunlukla erkek olması ve kadınların okul yöneticileriyle iletişim kurmakta zorlanması olabilir. Okul ortamı ve izolasyon alt boyutunda erkeklerin kadınlara oranla, duygu ve sessizliğin kaynağı alt boyutunda kadınların erkeklere oranla örgütsel sessizliği daha fazladır. Yönetici alt boyutunda ise eşit çıkmıştır. Sessizliğin kaynağı ve duygu alt boyutunda, kadın öğretmenlerin örgütsel sessizliğinin fazla çıkmasının sebebi içsel hesaplaşmalarının daha fazla olması olabilir. Okul ortamı ve izolasyon alt boyutunda erkek öğretmenlerin örgütsel sessizliğinin fazla çıkmasının sebebi ise erkek öğretmenlerin okulla bağlarını yüksek tutma istekleri olabilir.

Ortaokul öğretmenlerinin örgütsel sessizlik algısı medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Dönmez (2016), Kolay (2012), Özdemir (2015) ve Sevgin (2015) tarafından yapılan araştırmalarda bu çalışmayı desteklemektedir. Yapılan araştırmalarda medeni durum örgütsel sessizliği etkilememektedir. Bütün alt boyutlarda bekar öğretmenler evli öğretmenlere oranla daha fazla örgütsel sessizlik yaşamaktadırlar.

Ortaokul öğretmenlerinin örgütsel sessizlik algısı öğrenim durumuna göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Apak (2016), Dal (2017), Özdemir (2015) ve Ünlü (2015) tarafından yapılan araştırmada benzer sonuçlar çıkmıştır. Alt boyutlar açısından duygu alt boyutunda anlamlı farklılık bulunmuştur. Duygu alt boyutunda lisansüstü mezunu öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları lisans mezunu öğretmenlere oranla daha fazladır. Örgütsel sessizliği tüm alt boyutlar açısından incelediğimizde elde edilen sonuçlar şu şekildedir: okul ortamı, duygu, sessizliğin kaynağı ve izolasyon alt boyutlarında lisansüstü mezunu öğretmenler lisans mezunu öğretmenlere oranla örgütsel sessizliği daha fazla yaşamaktadırlar. Yönetici boyutunda ise lisansüstü ve lisans mezunu öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyi eşittir.

Ortaokul öğretmenlerinin örgütsel sessizlik algısı kıdeme göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Apak (2016), Dönmez (2016), Kolay (2012), Özdemir (2015), Sevgin (2015) ve Ünlü (2015), tarafından yapılan araştırmalarda benzer sonuca ulaşılmıştır. Çakal'ın (2016) yaptığı araştırmada ise öğretmenlerin örgütsel sessizlik algısı mesleki kıdeme göre anlamlı farklılık göstermiştir. Örgütsel sessizlik algısı kıdeme göre bütün alt boyutlarda orta düzeyde çıkmıştır. Örgütsel sessizlik genel olarak en yüksek 6-10 yıl kıdeme sahip öğretmenlerde görülmüştür. Öğretmenlerin meslekte çalıştıkları süre arttıkça örgütsel sessizlik algısı azalmakta denilebilir. Yani mesleklerinin ilk yıllarında örgütsel sessizliğin yüksek çıkması öğretmenlerin tecrübe eksikliğinden kaynaklanıyor olabilir. Öğretmenler tecrübe sahibi oldukça kendilerini daha iyi ifade edebilmektedirler. Bu bağlamda yöneticiler ve kıdemli öğretmenler diğer öğretmenlere işle ilgili tecrübelerini aktarabilir ve öğretmenlerin kendilerini geliştirmelerine yardımcı olabilirler. Ruçlar'ın (2013) üniversitede öğretim elemanları üzerine yaptığı araştırmada benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Örgütsel sessizliğin alt boyutlarına bakıldığında en yüksek yönetici alt boyutunda 1-5 yıl kıdeme sahip öğretmenlerde çıkmıştır.

Öğretmenler, okullarda yapılan toplantılarda konuştuklarında yöneticilerinden olumsuz tepkiler alabileceklerini düşündükleri için sessiz kalıyor olabilirler. Yöneticiler toplantılarda söylenen sözleri şahsi değil de okul yararına söylendiğini bilmelidirler. Ayrıca yöneticiler, öğretmenleri dinleyerek ve destekleyerek öğretmenlerin motivasyonlarını artırabilirler.

Araştırma, Malatya ili Yeşilyurt ilçesindeki resmi ortaokullarda yapılmıştır. Farklı il ve ilçelerde yapıp sonuçlar karşılaştırılarak genel bir yargıya ulaşılabilir.

Örgütsel sessizlik konusu yönetsel birçok konunun yordayıcısı olabilir. Bu bağlamda örgütsel seslilik, sinizm, güven, grup normu, iletişim konularıyla ilişkilendirilen araştırmalar yapılabilir.

### **Kaynakça**

Algın, İ. (2014). *Üniversitelerde örgütsel sessizlik*. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Alioğulları, Z.D. (2012). *Örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki -bir uygulama-* Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

- Apak, F. (2016). *Okul yöneticilerinin gücü kullanma biçimleri ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ateş, S. (2013). *Resmi ve özel ilköğretim okullarındaki öğretmenlerin örgütsel sessizliğe ilişkin görüşleri (Kırıkkale ili örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Aydın, F. (2016). *Ortaokul yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç türleri ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışları*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Aydın, Y. (2016). Örgütsel sessizliğin okul yönetiminde kayırmacılık ve öğretmenlerin öz yeterlik algısı ile ilişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi* 22(2), 165-192.
- Bagheri, G., Zarer, R. and Aeen, M. N. (2012). Organizational silence (basic concepts and its development factors). *Ideal Type of Management*, 1(1), 47-58.
- Bayram, T. Y. (2010). *Üniversitelerde örgütsel sessizlik*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Bildik, B. (2009). *Liderlik tarzları, örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Büyüköztürk, Ş. (2011). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı: İstatistik, araştırma deseni, SPSS uygulamaları ve yorum* (14. baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Çakal, G. (2016). *Ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin okul yönetimine katılma ile örgütsel sessizlik alguları arasındaki ilişki (Tekirdağ ili örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde sessizlik: sessizliğin teorik temelleri ve dinamikleri. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 145-162.
- Çitli, H. İ. (2015). *Örgütsel sessizlik ile tükenmişlik arasındaki ilişki ve bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Dal, H. (2017). *Ortaöğretim kurumlarında örgütsel sessizliğe ilişkin öğretmen görüşleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Daşcı, E. (2014). *İlköğretim kurumu yöneticilerinin liderlik tarzları ile öğretmenlerin yaşadıkları yıldırma (mobbing) ve örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Dilek, Y. ve Taşkıran, E. (2016). Kişilik özelliklerinin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 7 (13), 402-434.
- Dönmez, E. (2016). *Örgütsel sosyalleşme ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.



- Eroğlu, A. H., Adıgüzel, O. ve Öztürk, U. C. (2011). Sessizlik girdabı ve bağlılık ikilemi: İşören sessizliği ile örgütsel bağlılık ilişkisi ve bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(2), 97-124.
- Gökçe, N. (2013). *Lise öğretmenlerinin örgütsel sessizlik düzeyleri*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kahveci, G. (2010). *İlköğretim okullarında örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler*. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Kahveci, G. ve Demirtaş, Z. (2013a). Okul yöneticisi ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları. *Eğitim ve Bilim*, 38(167), 50-64.
- Kahveci, G. ve Demirtaş, Z. (2013b). Öğretmenler için örgütsel sessizlik ölçeği geliştirme çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(43), 167-182.
- Karasar, N. (2016). *Bilimsel araştırma yöntemi*. (30. Baskı). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Kaygın, E. ve Atay, M. (2014). Mobbingin örgütsel güven ve örgütsel sessizliğe etkisi - Kamu kurumunda bir uygulama. *Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi*, 18(2), 95- 113.
- 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.
- Köse, E. K. (2014). Dezavantajlı okullarda öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiler. *Uluslararası Türk Eğitim Bilimleri Dergisi* (2).
- Küçük, O. (2016). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. (1. Baskı). Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Morrison, E. W. and Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: a barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.
- Özcan, N. (2011). *Mobbingin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisi ve örgütsel sessizlik: karaman il özel idaresinde bir uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karamanođlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Özdemir, ř. (2015). *Sınıf öğretmenlerinin örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki (İstanbul- Ümraniye ilçesi örneği)*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Öztürk, H. (2014). *Ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mevlana Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Robbins, S. P. and Judge, T. A. (2015). *Örgütsel davranış*. (Çev. İ. Erdem). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Ruçlar, K. (2013). *Örgüt kültürü ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki - Sakarya Üniversitesi örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.

Sevgin, A. (2015). *Liselerde çalışan öğretmenlerde örgütsel bağlılık ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin saptanması (Eyüp ilçe örneği)*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi – Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüleri.

Şahin, B. (2012). Metodoloji. A. Tanrıoğen (Ed.), *Bilimsel araştırma yöntemleri* (Cilt: 3) (ss.126-127). Ankara: Anı Yayıncılık.

Şehitoğlu, Y. (2010). *Örgütsel sessizlik örgütsel vatandaşlık davranışı ve algılanan çalışan performansı ilişkisi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.

Tülübaş, T. ve Celep, C. (2014). Öğretim elemanlarının sessiz kalma nedenleri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 29(1), 280-297

Ünlü, Y. (2015). *İlköğretim ve ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişki*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.

Yüksel, A. (2014). *Liselerde görev yapan öğretmen ve yöneticilerin örgütsel sessizliğe ilişkin görüşleri*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Uşak.

Yüksel, R. F. (2015). *Okul çalışanlarının örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

## Extended Abstract

### Purpose

An organization is the meeting of two or more people to realize a common purpose. Silence is that people do not express their emotions and thoughts. Silence behaviour in organizations affects employees' performance and productivity. Organizational silence is that employees do not express their thoughts and ideas about the problems of the organization. Organizational silence is that employees do not display their knowledge and skills to the organization. In this context, the organization cannot take full advantage of its employees and cannot utilize human power effectively. Organizational silence is a major obstacle to change and development. This obstacle may lead to many problems in the organization over time. These problems can cause the dissolution of the organization. The silence in schools (organizational silence) is not recognized as the problems in schools are not expressed by teachers. The purpose of this study is to determine secondary school teachers' perceptions of organizational silence and to determine whether organizational silence perceptions vary in terms of independent variables (gender, marital status, education status and professional seniority) or not.

## Method

This is a descriptive study as patterns and trends in a situation were examined. The study utilizes general scanning model. The population consists of 1674 secondary school teachers who work in Yeşilyurt, Malatya in the academic year of 2017-2018. In this study, *convenience sampling method* was used and 232 questionnaires were used in data analysis. As a data collection tool, personal information was included in the first part and “organizational silence scale” developed by Kahveci and Demirtaş was used in the second part. Statistical package program was used in the analysis of the data obtained in the research. The values of skewness and kurtosis were examined for the normality test of the data. The Cronbach Alpha score of the scale is 0.86. A t-test and one-way analysis of variance (ANOVA) were conducted to determine whether there was a significant difference between variables. A Tukey test was conducted to determine the source of significant differences in the analysis of variance.

## Findings

In this study, secondary school teachers’ perceptions of organizational silence reach at a mid-level ( $\bar{X} = 3, 33$ ). The perception of organizational silence is at mid-level in the sub-dimension of the school environment ( $\bar{X} = 2, 85$ ) and silence ( $\bar{X} = 3, 11$ ); and is at high level in the sub-dimension of emotion ( $\bar{X} = 3, 78$ ), administrator ( $\bar{X} = 3, 76$ ) and isolation ( $\bar{X} = 3, 43$ ). The lowest level ( $\bar{X} = 2, 85$ ) is in the sub-dimension of school environment and the highest level ( $\bar{X} = 3, 78$ ) is in the sub-dimension of emotion. Organizational silence perceptions of teachers do not vary considerably according to gender ( $t_{(230)} = -.016, p > .05$ ). Organizational silence perceptions of teachers do not vary considerably according to marital status ( $t_{(230)} = 1.195, p > .05$ ). When arithmetic averages are examined, the organizational silence perception of single teachers ( $\bar{X} = 3, 41$ ) is higher than that of married teachers ( $\bar{X} = 3, 30$ ). Organizational silence perceptions of teachers do not vary considerably according to education status ( $t_{(230)} = -1.568, p > .05$ ). There is a considerable difference among the levels of teachers’ with master’s degrees and teachers’ with bachelor’s degrees in the sub-dimension of emotion  $t_{(230)} = -2.968, p < 0.5$ . When arithmetic averages of groups are examined, teachers with master’s degrees ( $\bar{X} = 4, 15$ ) have more organizational silence than teachers with bachelor’s degrees do ( $\bar{X} = 3, 73$ ). Organizational silence perceptions of teachers do not vary considerably according to professional seniority ( $F_{(4-227)} = .732, p = .571$ ). Organizational silence perception of teachers having 6-10 years of experience is the highest ( $\bar{X} = 3, 39$ ) and having 21 and over 21 years of experience is the lowest ( $\bar{X} = 3, 22$ ).

## Results, Discussion and Recommendations

Organizational silence perception of secondary school teachers is at mid-level. Organizational silence perception is at mid-level in the research conducted by Dal (2017), Çakal (2016), Dönmez (2016), Ünlü (2015), Yüksel (2014), Öztürk (2014), Daşcı (2014) and it corresponds to the findings of this study. Organizational silence perception is at low-level in the research conducted by Apak (2016), Özdemir (2015) and Köse (2014). Organizational silence perception is at high-level in the research conducted by Kahveci (2010). Teachers’ thinking or feeling unappreciated may have caused silence. In order for these feelings to disappear, it is necessary that teachers be appreciated and more effective work environment be prepared. The level of Organizational Silence, in terms of sub-dimensions, is the lowest in the sub-dimension of school and is the highest in the sub-

dimension of emotion. The lowest level of Organizational Silence in the sub-dimension of school corresponds to the research conducted. However, it varies in the highest sub-dimension level. The reason that the level of Organizational Silence is the highest in the sub-dimension of emotion may be due to having more job anxiety than previous years. Teachers with master's degree have more organizational silence than teachers with bachelor's degree do. The higher educational statuses one has, the more organizational silence increases. Similar results were obtained in the research conducted by Dal (2017), Apak (2016), Ünlü (2015) and Özdemir (2015).

Organizational silence of teachers of Physical Education and Sports, Music and School Counsellor is at high-level. From this point of view, as the working areas of these teachers are separate when compared to other teachers, their having separate working areas may have increased their organizational silence levels. Even though the working areas are different, it is possible for all the teachers to establish a good and close relationship with various activities (trips, meals...etc.). Organizational silence decreases as the professional seniority decreases. According to this finding, teachers are able to express themselves better as they have experience. In this context, administrators and senior teachers can pass on their work experience to other teachers and help them improve themselves. The topic of organizational silence can be the predictor of many administrative things. In this context, research related to organizational voice, cynicism, trust, group norm, communication topics can be conducted.