

Makale Adı /Article Name

ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞE İLİŞKİN
ÖĞRETMEN ALGILARI¹

TEACHER PERCEPTIONS REGARDING
ORGANIZATIONAL SILENCE

Yazar

Gizem ERAY (Katkı Oranı: %40)

Öğretmen, MEB, e-mail: gizemeray46@gmail.com, ORCID NO: 0000-0002-3357-2756

Ahmet KAYA (Katkı Oranı: %30)

Doç. Dr. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, e-mail: akaya574@hotmail.com, ORCID NO: 0000-0001-8899-9178

Halil KARADAŞ (Katkı Oranı: %30)

Dr. Öğr. Üyesi Mardin Artuklu Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi, e-mail: halil.karadas@hotmail.com, ORCID NO: 0000-0003-0855-3702

Yayın Bilgisi

Yayın Türü: Araştırma Makalesi

Gönderim Tarihi: 7 Eylül 2021

Kabul Tarihi: 15 Kasım 2021

Yayın Tarihi: 30 Aralık 2021

Kaynak Gösterme

Eray, G.- Kaya, A.-Karadaş, H. (2021). Örgütsel Sessizliğe İlişkin Öğretmen Algıları. *Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9 (2), s.219-240.

DOI: 10.53586/susbid.992144

Not: Bu çalışma, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulunun 15.02.2021 tarih ve E. 11263 nolu kararıyla etik açıdan uygun bulunmuştur.

¹ Bu makale Ahmet Kaya Danışmanlığında Gizem ERAY tarafından yürütülen tezsiz yüksek lisans projesinin geliştirilmiş hâlidir.

Öz

Bu çalışmanın amacı; öğretmenlerdeki örgütsel sessizliğe ilişkin öğretmen algılarını ortaya çıkarmaktır. Araştırmada, nicel araştırma yöntemi kullanılarak veri toplama aracı olarak Kahveci ve Demirtaş (2013) tarafından geliştirilmiş, 18 madde ve 5 alt boyuttan oluşan, geçerliği ve güvenilirliği test edilmiş “Örgütsel Sessizlik Ölçeği” kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini ve örneklemini oluşturmak için öncelikle 2020-2021 eğitim öğretim yılında Şanlıurfa’da ilinde tüm resmi kurumlarda görev yapan 25.734 öğretmenin görev yaptığı öğrenilmiştir. Bu evreni temsil edecek 395 öğretmenin katılımıyla örneklem oluşturulmuştur. Böylece araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel sessizlik algı düzeylerinin tespit edilmesi ve bağımsız değişkenlerle incelenmesi gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın birinci alt probleminde öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri normal düzeyde bulunmuştur. İkinci alt problem kapsamında örgütsel sessizlik algı düzeyleri cinsiyet değişkeni açısından anlamlı düzeyde farklı bulunmamıştır. Örgütsel sessizlik algı düzeyi ile branş değişkeni arasında genel olarak anlamlı bir farklılaşma olmadığı bulunmuştur. Alt boyutlarda yapılan incelemelerden sonra okul ortamı, duygu, sessizlik kaynağı, ve yönetici boyutunda anlamlı bir farklılık görülmemesinin yansira izolasyon boyutunda anlamlı farklılaşma görülmüştür. Örgütsel sessizlik algı düzeyi ile mezuniyet değişkeni bağlamında ölçek düzeyinde anlamlı bir farklılaşma görülmemiştir. Okul ortamı, sessizliğin kaynağı ve yönetici boyutlarında da anlamlı bir farklılık görülmemesine karşın duygu ve izolasyon alt boyutunda anlamlı farklılaşma görülmüştür. Araştırma sonuçlarından hareketle öğretmenlerin örgütsel sessizlik durumlarıyla başa çıkmak adına okul yöneticileriyle öğretmenlerin birbirleriyle iyi ilişkiler kurmaya çalışmaları, okul dışında çeşitli etkinliklerle birlikte zaman geçirmeleri, birbirlerini daha iyi anlamaya çalışmaları şeklinde önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Öğretmen Algıları, Örgütsel Sessizlik, Sessizlik

Abstract

The aim of this study is; to reveal teachers' perceptions of organizational silence in teachers. In the study, the "Organizational Silence Scale", which was developed by Kahveci and Demirtaş (2013) and consists of 18 items and 5 sub-dimensions, whose validity and reliability was tested, was used as a data collection tool using the quantitative research method. In order to create the population and sample of the research, it was learned that 25,734 teachers working in all official institutions in the province of Şanlıurfa in the academic year of 2020-2021 were firstly employed. The sample was created with the participation of 395 teachers who will represent this universe. Thus, the organizational silence perception levels of the teachers participating in the research were determined and analyzed with independent variables. In the first sub-problem of the study, teachers' organizational silence levels were found to be normal. Within the scope of the second sub-problem, organizational silence perception levels were not found to be significantly different in terms of gender variable. It was found that there was no significant difference between the organizational silence perception level and the branch variable in general. After the examinations made in the sub-dimensions, there was no significant difference in the school environment, emotion, source of silence, and administrator dimensions, and a significant difference was observed in the isolation dimension. In the context of organizational silence perception level and graduation variable, there was no significant difference in scale level. Although there was no significant difference in school environment, source of silence and administrator dimensions, a significant difference was observed in emotion and isolation sub-dimensions. Based on the results of the research, suggestions have been made that teachers try to establish good relations with school administrators and teachers in order to cope with organizational silence situations, spend time together with various activities outside of school, and try to understand each other better.

Keywords: Teacher Perceptions, Organizational Silence, Silence, Teacher, School Administrator.

Giriş

İnsanoğlu toplumsal bir varlık olmasının gereği olarak örgüt içinde yaşama ve örgütün kuralları çerçevesinde yaşamını sürdürme eğilimindedir. Bireyin örgüte ilişkin algılarını ve örgütsel kuralları benimseme durumunu, örgütle olan ilişkisi etkilemektedir. Birey ve örgüt arasında meydana gelen etkileşim, bireyin örgüt içindeki psikolojik durumunu, mutluluğunu, konumunu ve sosyal durumunu etkilediği gibi bireyin örgüt içinde kendisini ifade edebilme durumunu etkileyebilmektedir.

İnsanların davranışını etkileyen ve şekillendiren içinde yaşadığı toplumun özellikleridir. Bireylerin içerisinde yaşadığı toplumun gelenek ve göreneklerini, değer yargılarını benimseyerek sosyal etkileşim içerisinde bulunması, bireyin söz konusu toplumdaki davranışlarını düzenlemektedir (Aytaç, 2000). İçinde olduğumuz koşullarda örgütlerin sürekliliğini sağlamak amacıyla iletişim kaçınılmaz olan bir olgu olmaktadır. Bireyler günlük hayatlarında toplumdaki diğer insanlarla iletişim içerisinde. Fakat insanlar iletişim kurarken çevresel, bireysel ve yönetsel nedenlerden ötürü kendilerini engellenmiş gibi hissetmektedirler (Moçoşoğlu, 2019).

Bireyler çalıştıkları örgütlerde düşüncelerini, görüşlerini ve fikirlerini özgürce dile getirerek örgütün gelişimine katkı sağlayabilmek için öncelikle kendilerini ifade etmelidirler. Görüşünü, fikrini ya da düşüncesini söyleyemeyen bireylerin bu durumu sessizlik olarak tanımlanmaktadır (Sardoğan, 2017). Örgüt içinde yaşanan sessizlik, örgütlerin gelişimini etkilemekte ve bireysel öğrenmeyi yavaşlatabilmektedir.

Günümüzde toplumlardaki gelişmişlik seviyesi; kendini geliştirmiş, eleştiren, donanımlı, iyi eğitim almış ve sorgulayan insanlarla ölçülmektedir. Yani toplumdaki bireylerin eğitim seviyesi, gelişmişlik düzeyini göstermektedir. Bunu sağlayabilecek eğitim örgütlerinin ta kendisidir (Dal, 2017). Eğitim kurumları, girdisinin ve çıktısının insan olduğu örgütlerdir. Eğitim aynı zamanda değişmekte olan dünyaya adapte olabilmenin en önemli yoludur. Bu yüzden okullar toplumun en önemli yapısıdır (Çetindere, 2019). Değişmekte olan dünyaya ayak uydurmak ve gelişime ihtiyaç duyarak bu ihtiyaca cevap verecek olan kurum olan okulların yenilenmesi gerekmektedir (Durmuş, 2015). Okulun verimi ve etkililiğini arttırmak konusunda temel sorumluluk yönetici ve öğretmenlere düşmektedir. Yöneticiler bu etkililiği ve verimi azaltabilecek faktörleri kaldırabilmek için elinden geleni yapmalıdır (Güngör, 2019). Öğretmenlerin fikirlerini, önerilerini, düşüncelerini, duygularını açıkça dile getirebilecekleri gereken bir ortam oluşturulmalıdır. Fakat birçok kurumda görev yapan yöneticilerin ve öğretmenlerin okulun yönetimi ile eğitim-öğretim hizmetinin daha iyileştirilmesi için düşünce ve görüş sunmakta sorumluluk almadıkları konusunda birbirini suçlamaktadır (Saçılık, 2014). Böylelikle öğretmenler bireysel ya da örgütsel nedenlerle sessiz kalmayı seçmektedirler. Okul yöneticileri ise öğretmenlerin okuldaki yönetim organizasyonlarında, alınacak karar sürecine örgütsel veya kişisel nedenlerden dolayı müdahil etmemekte veya sınırlı müdahil etmektedir (Sardoğan, 2017). Böyle bir durumda okulun işleyişindeki yanlışlar görmezden gelinebilir, öğretmenler okulla ilgili alınan karardan yoksun bırakılabilir ve örgütün gelişmesine engel olunabilir (Güngör, 2019).

Okullar bireyleri geleceğe yönlendiren örgütler konumundadırlar. Bu yönüyle okullar bireyleri hazırlamayla ilgili problemlerin en az yaşandığı hatta hiç yaşanmadığı bir örgütler olmalıdır. Okullarda öğretmenlerde oluşan sessizliğin olumsuz etkileri hem okula hem de okulda çalışanlara zarar vermektedir (Sardoğan, 2017). Örgütte istenmeyen sonuçlara neden olur; örgüte bağlılık azalabilir, öğrenme yavaşlayabilir, yaratıcılığa ve yeniliklere ket vurabilir, kötümserlik oluşabilir, sorunların büyümesine neden olabilir, bireylerin benlik saygılarına zarar vererek psikolojik açılardan olumsuz sonuçlar doğurabilir (Güngör, 2019).

Toplumunu şekillendiren öğretmenlerin, okuldaki bu sorunları örgütsel, yönetsel ve bireysel nedenlerle ifade edemiyor olması, öğretmenlerin performanslarını da olumsuz etkilemektedir. Toplumun temelini mimarları olan öğretmenlerin performanslarının düşük olması, okulun hem verimini hem

de etkililiğini düşürmektedir (Dal, 2017) Bu yüzden de sessizlik bir örgüt için üzerinde durulması ve önemsenmesi gereken bir kavram olarak görülmektedir.

Örgütsel Sessizlik

Sessizlik kavramını American Journal of Psychotherapy (1993) iletişimi kişilerin içinde kendi kendileri ile kurdukları iletişim olarak tanımlar (Sardoğan, 2017). Sessizlik bir tür boykot olarak görülmektedir (Kahveci, 2010). Sessizlik, herhangi bir konu ile ilgili görüşünü dile getirmeme veya herkes tarafından bilinen ve aynı anlam çıkartılabilecek herhangi bir davranışın sergilenmemesidir (Dyne, Ang ve Botero, 2003). Adrienne Rich'in "sessiz kalmak sessizliği seçmeye karşı..." sessizliği karşı koyabilmek amacıyla bilinçli bir strateji olarak görür (Kahveci, 2010). Morrison ve Milliken'e göre (2000) ise sessizlik, sadece muhalefeti ya da reddedişi ifade etmeyerek, bireylerdeki bilgi eksikliğini, kendilerini ifade edebilme fırsatının olmayışı ve fikirlerini dile getirmenin de gereksiz ve tehlikeli olduğu inancından kaynaklanabileceğini söylemiştir (Afşar, 2013).

Sessizlik, toplumun parçası olan insanların birbirlerine saygı duyması, edepli olmak, alçakgönüllü olmak gibi erdemleri de kapsamaktadır (Perlow ve Williams, 2003). Toplumda kalıplaşmış "Söz gümüş ise sükût altındır" veya "Erken öten horozun başını keserler" atasözleri de sessizlik içerisindeki bireyler için olumlu anlamı içerir ve bu sessizliğin desteklendiğini gösterir (Dönmez, 2016). Bu algı da toplum yapımıza zarar vererek, sürekli değişen ve gelişen küresel olan sistemlere ayak uydurabilmemizi zorlaştırır (Dal, 2017). İş yaşamımızda veya kişisel yaşamımızda, sessiz kalmayı değil de öneriler, sorunlar, şikâyetler durumlar anlaşılabilir bir üslup ile dile getirildiğinde gelişmelere ve yeniliklere açık daha dinamik toplum olabiliriz. Sessizliğin var olduğu örgütlerde ise iletişim sürecinin iyi olduğu söylenemez (Gündüz, 2019). Yönetim alanında yaşanan bu sessizlik başarının önünde en önemli engellerden birisidir diyebiliriz.

Örgütsel sessizlik kavramı ve tanımı Morrison ve Milliken (2000) tarafından alan yazına kazandırılmıştır. İş gören sessizliği kavramını ise literatüre Pinder ve Harlos (2001) kazandırmıştır. İş görenlerin kurumları ile ilgili var olan düşünceleri ve bilgilerini bilinçli olarak paylaşmaması örgütsel sessizliktir. (Morrison ve Milliken, 2000). İş görenler sessizliği geçmiş zamanda uyum sağlamak için yapılan bir davranış olarak görürken, günümüzde ise tepki olarak görülmektedir. Sessizlik üzerinde yapılan bulgu ve araştırmalar ışığında değerler dizisi değişimi olarak nitelendirilebilir (Uçar, 2016).

Örgütsel sessizlik önceden topluma adapte olmak olarak ifade edilse de şimdilerde toplumdaki geri çekilme olarak ifade edilmektedir (Bildik, 2009). Örgütsel sessizlik, çalışan bireylerin örgütsel problemlere karşı düşünce ve duygularını dile getirmeme olgusu ile sonuçlanan ortak davranış biçimidir (Slade, 2008; akt.Arlı,2013). Örgütün ilerlemesi ve gelişmesi için iş görenlerin yönetime karşı oluşturduğu sessizliğin aşılması gereken bir problemdir. Örgütün gelişimini negatif yönde etkileyen bu sorunun tanımlanması ve gerekli olan önleyici tedbirleri alabilmek için örgüt içerisindeki sessizliğin nedenleri, nasıl ortaya çıktığı ve sonuçlarının ne olabileceği hakkında bilgi sahibi olunmalıdır (Ayduğ, Himmetoğlu ve Turhan, 2017).

Örgütsel Sessizlik Türleri

Örgütsel sessizlik; bazen kendini korumak için, bazen diğer insanları düşünerek hareket etmek için, bazen de başka insanların görüşlerini kabullenme gereksinimi duyduğumuz için oluşmaktadır (Salkın, 2017). Örgüt içinde yaşanan sessizlik davranışını düşünürken, insanların davranış ve zihin yapılarındaki karmaşıklığı göz ardı etmemeliyiz (Eroğlu, Adıgüzel ve Öztürk, 2011). Zira bireyler gördükleri etkilere doğru orantıda bir tepki gösterebilmektedirler. Sessizliğin birey üzerindeki önemine değinmeden önce sessizlik çeşitlerine değinmek yararlı olacaktır.

Botero, Ang ve Dyne (2003) sessizlik türünü üçlü sınıflandırma yaparken Harlos ve Pinder'in (2001) çalışmalarından yararlanmışlardır. Pinder ve Harlos'un (2001) sınıflandırdığı iki sessizlik türe ek olarak

pro-sosyal sessizlik diye adlandırdığı üçüncü türü eklemişler (Taşkiran, 2010). Pinder ve Harlos'un, sınıflandırdığı türlerden biri "quiescence silence" olarak bilinmektedir. Bu türün Türkçede karşılığı olan kelimeye rastlanmamış ama "quiescence" ifadesin yerine "savunmacı" kelimesini, "acquiescence" ifadesine ise "kabul edilmiş" kelimesi kullanılmıştı. Bu tanımlar kapsamında, sessizlik türlerini örgüt yararına sessizlik (prosocial silence) , kabul edilmiş sessizlik (acquiescent silence), savunmacı sessizlik (defensive silence) başlıkları altında altında inceleyeceğiz (Yörür,2016).

Kabullenici sessizlikte iş görenler, mevcut olan durumu kabul eder ve kendilerini güvende hissederler. Ve mevcut durumu değiştirmek için bir eğilimde bulunmazlar (Ercan, 2014). Kabullenici sessizlik, iş görenin karşı taraf ile çatışmayı göze alamadığı için istemeyerek sessiz kaldığı durumdur. Bu sessizlik boyun eğmeye dayalıdır. Örgütteki merkezîyetçi yönetim ve hiyerarşi kararlara katkıda bulunmayı imkânsızlaştırmaktadır. Kabullenici sessizlik; örgütteki üyelerin düşüncelerini söyleyemediği için bütün değişikliklere razı olmaları diyebiliriz (Gökyıldırım Durmuş, 2019). Kabullenici sessizlik davranışı olan çalışanlara sahip olan örgüt; örgütün gelişmesine katkı sağlayabilecek fikri belirtmeyen ve gelişiminden umudu kesen bir yer olarak nitelendirilmektedir (Çalıköğlü, 2019).

Korunmacı Sessizlik çalışanların örgüt içerisindeki herhangi bir sorun veya konu ile ilgili görüşlerini söylediğinde gelecek olan tepkilere karşı, fikir ve düşüncelerini saklayarak kendini koruyabilme davranışını belirtmektedir (Dyne, Ang ve Botero, 2003). Savunma amaçlı sessizlik (korunmacı) davranışını benimsemiş olan çalışan, gerçekteki örgütsel olayı olduğu gibi kabullenmez. Ancak, fikirlerini dile getirmenin analizini yaparak, görüşlerini, bilgi ve fikirlerini kendisine saklamakta fayda göreceğini düşünerek sessiz kalır. Bu da bilinçli olan bir tercihtir. Cammozo ve Gambarotto (2010)'a göre üç şekilde görebiliriz (Algın, 2014):

1. Kasıtlı (tedbirli) olmayan (şiddetli korku) savunmacı sessizlik
2. Planlı savunmacı sessizlik
3. Kasıtlı (tedbirli) olan (düşük korku) savunmacı sessizlik (Algın, 2014).

Korunmacı sessizlik korunma amaçlı sessizliğin aksine, konuşma ile ortaya çıkacak olumsuzluklardan ve kişisel olabilecek sonuçlarından korkmak değil de başka insanların iyiliklerini düşünerek oluşan sessiz kalmadır. Çalışan bireylerin sessiz kalma kararından farklı motivelerin dayandığı görüşe dayanarak, kendisini korumak için sessiz kalmak, başka birisine zarar vermek veya korumak amacıyla sessiz kalmak farklıdır. Bu yüzden çalışan bireylerin sessiz kalmasındaki kararın arkasındaki nedeni anlayabilmek önemlidir (Sardoğan,2017). Korunmacı sessizlik davranışında; fedakârlık yaparak başka bireylerin menfaatlerini göz önünde bulundurmamak ve örgütün hedeflerini gönüllü olarak ön planda tutmak gibi bir düşünce egemendir (Gül ve Özcan, 2011). Korunmacı sessizlikte sessiz kalmak bilinçli ve isteyerek yapılır. Örneğin, bireyin örgüt içerisindeki iş arkadaşları arasında var olan ilişkinin zarar görmemesi için karşıt olan görüşünü söyleyemeyerek sessiz kalmayı tercih eder (Çalıköğlü,2019). İş gören örgütün zarar görmemesi için zararlı olan bilgiyi örgüt dışarısında dile getirmeyerek içinde bulunduğu örgütün yararını gözetir (Tayfun ve Çatır, 2013).

Kolektif bir yapıya sahip olan toplumlarda toplumsal sessizlik bulunmaktadır. Çalışan bireyler örgütün veya örgüt üyesinin yararına dair olduğunu düşünerek, örgüt hakkında olan bilgi, düşünce ve duygularını dile getirmekten uzak kalarak sessiz kalmayı tercih ederler (İpek,2020). Savunmacı sessizliğin aksine bu sessizlik türü, yaşanan korkudan ziyade bireyin ifade edeceği öneri, bilgi ve düşüncelerin içerisinde bulunmuş olduğu örgüt üyesine veya örgüte zarar vereceğine dair düşünceleridir (Üçok ve Torun, 2015).

Örgütsel Sessizliğin Nedenleri

Örgütlerdeki sessizleşmenin nedenlerin biri de içerisinde yaşamış olduğu toplumdaki kültürel özelliklerdir. Bireylerin düşünce ve önerilerini söylemeleri güç mesafesindeyken zordur. Ne söylersem söyleyeyim sonuç değişmeyecek şeklindeki tecrübeler kişilerin alışkanlık ve önyargı oluşmasına neden olur. Önceki yaşantılarında sonuca ulaşma etkisi olmadığını gören birey davranışlarından ötürü kontrol edilse bile istenilen davranışı göstermeyecektir (Bayat, 2002). Bunu öğrenilmiş çaresizlik olarak açıklarız. Öğrenilmiş çaresizlik, örgütsel sessizliğe neden olabilecek kültürel özelliklerdendir.

Örgütsel sessizliğin altı nedeni olduğu düşünülmektedir (Beer ve Eisenstat, 2000):

- Örgütteki üst yönetimin anlayışının yukarıdan aşağı olması,
- Net ve açık olmayan stratejilerin olması,
- Örgütün üst yönetimdeki ekibinin etkin olmaması,
- Yatay olan iletişimin zayıf olması,
- Sorumluluk, iş ve görev arasındaki ilişkinin zayıf olması,
- Liderlik davranışlarının yetersiz ve yeteneklerin zayıf olmasıdır.

Kişinin çekingen davranışı, daha önce yaşadığı olaylar, cinsiyeti, yetiştirilme tarzı kişiyi sessizliğe büründürülebilir. Buradaki sessizliğin durumu kişisel bir mesele gibi gözükür ama sonuçları tüm çevreyi etkileyebilecek bir faktördür (Özgan ve Külekçi, 2012). Çalışma olanakları, etik olmayan davranış, çalışanların performansı, yönetim sorunları, örgütsel sorunlar, iyileştirmeye yönelik öneriler kolayca açığa vurulamayarak üstlere iletilmeyen konulardan bazılarıdır. Çalışan bireyler açık konuştuğunda göreceği zararı üstlerine güvenmediği için olan bilgiyi süzgeçten geçirerek verebilirler. Etkili bir karar alımında bilgiyi yukarıdan çarpıtılarak veya filtreleyerek vermek alınacak kararı olumsuz etkileyebilir (Çakıcı, 2007).

Sessizliği sadece iş görenler değil bazen yöneticiler de yaşayabilmektedirler. Yöneticilerden bazıları bilinçli olarak sessiz kalarak kendi lehine çevirerek iş göreni psikolojik açıdan baskı altında tutmaktadır (Ruçlar, 2013). Farklı açılardan düşünemeyen yöneticiler çalışanların da kendisi gibi düşünmelerini, aynı davranış ve tutumları sergilemelerini istemektedirler. Farklılıkların çatışmalara ve soruna yol açabileceği düşüncesi ile çalışanları kendisine benzeştirmeye çalışmaktadırlar. Bu bağlamda yöneticilerde de kendi kabuğuna çekilme davranışları görülebilmektedir (Gündüz, 2019).

Örgütsel Sessizliğin Sonuçları

Örgütteki çalışanın sessizliği tehlikeli bir durum olarak görülebilir. Çünkü zaman içerisinde bazı çalışanların arasında huzursuzluğa neden olabilir (Sardoğan,2017). Birbirine benzeyen bireyler, yapmış oldukları işin kalitesinde, işverenlerinde toplamda da örgüt içerisinde fark olmayan çalışanlardır. Sessizliğin göz ardı edilmesi sonucunda 'birbirinden farkı olmayan çalışanlar' ve 'farklı olmama' davranışının devam etmesine yol açarlar (Afşar, 2013).

Çalışanların sessiz kalma davranışından sonra hataların dile getirilmesi ve tespit edilmesi, yanlış işleyen sürecin düzeltilmesi Milliken ve Morrison'a (2003) göre oldukça zor olacaktır. Sessizliğin oluşması örgütün faaliyeti ve işleyişinde ortaya çıkabilecek hataların fark edilmesi ve çözülmesi için geribildirim sisteminin oluşturulmasını engelleyecektir(Sardoğan,2017). Sağlıklı bir dönütün olmaması örgütlerin hatalarının kalıcı bir hale gelmesine sebep olup, sorunların kökleşerek çözümünü zorlaştırır. Tüm bunlar örgütün varlığının devam etmesine, rekabet edilebilmesine ve verimli işlemesine engel olacaktır (Kolay, 2012: 19).

Çalışan, iş ile ilgili problemlerle alakalı endişeleri ve kendi fikirleri hakkında konuştuğu zaman, olumsuz bir durumla karşılaşma algısına sahipse bu durum onu negatif etkilemektedir. Böylelikle bu algılama sonucunda çalışanda motivasyon düşüşü, psikolojik ya da fizyolojik yılgınlık, tatminsizlik, stres, huzursuzluk vazgeçme gibi durumlar görülebilir (Tiktaş, 2012). Bireyler örgütsel sessizlikte çeşitli nedenler ile baskılandığı zaman evrensel olarak görülen değerlerini, doğrularını, içsel güçlerini yeterince gösteremeyerek yaşamına yansıtamamaktadır (Yörür,2016). Örgütsel sessizliğin dürüstlük, yaratıcılık, adalet, katılımcılık gibi içsel etmenler ile olumsuz ilişkisinin, yaşam doyumuyla ilişkisini de olumsuz yönde etkileyecektir (Şimşek ve Aktaş, 2014).

Örgütsel sessizliğin önlenmesi amacıyla üst-ast arasında iletişim kanallarının açık olması ve böylelikle örgütün izleyebileceği yollar doğru şekilde belirlenebilir. Örgütün çalışanların hangi pozisyonda çalışmasının faydalı olacağını düşünebilmesi, sorunla karşılaştığında yaklaşımı, çalışan için nelerin önemli olduğunu bilmesi örgüt için önemlidir (Salkın, 2017). Bu açıdan çalışanların düşünce ve duygularını açıkça dile getirebilmesi, örgüte büyük bir fayda sağlayacaktır (Gülşen, 2015).

Okullarda öğretmenlerin konularla ilgili düşüncelerini dile getiremiyor olması veya örgüt içerisinde de bireysel bir şekilde ses çıkarma davranışını sergileyememesi sıklıkla karşılaşılan bir durumdur. Okullar yaşamımızdaki en önemli örgütsel yapılardan biridir. Okullarda öğretmenlerin düşüncelerini ve fikirlerini dile getirememesi okul örgütünün değişimini ve gelişimi etkilemektedir. Bu sessizlik ikliminin önüne geçilerek öğretmenlerin önerilerini, fikirlerini beyan edebileceği bir ortam kurulmalıdır. Bu çalışmanın amacı; araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının düzeylerini tespit etmek ve örgütsel sessizlik düzeylerini çeşitli değişkenlere göre incelemektir. Bu doğrultuda öğretmenlerin örgütsel sessizlik algı düzeylerine ilişkin sonuçların belirlenmesi ve bu kapsamda gerekli önerilerde bulunulması amaçlanmaktadır. Bu başlık altında araştırmanın alt problemleri sunulmaktadır:

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri nedir?

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri ile bağımsız değişkenler arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

Bu araştırmalarla elde edilecek sonuçların eğitim kurumundaki yöneticilerin ve öğretmenlerin örgütsel sessizliğini açıklayacağı düşünülmektedir. Öğretmenlerin kurumlardaki sessizliğine neden olan faktörlerin belirlenerek ve öğretmenlerin sessizliğinin azaltılması ile okullarımızdaki modern olarak yönetim anlayışının gerekliliğini demokratik bir yönetim anlayışının benimsenmesi açısından bir farkındalık oluşturabilmeyi hedeflemektedir. Bu çalışma okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin daha etkili, demokratik ve verimli bir okul ortamının oluşabilmesi için yardımcı olabilmeyi, okullarda yaşanan sorun çözme, iletişim, yönetim-öğretmen arasındaki ilişkiyi ve etkileşimi açıklayacak niteliklerde bulguların ortaya çıkacağı düşünülmektedir.

Yöntem

Araştırmanın Modeli

Öğretmenlerin okullardaki örgütsel sessizlik algılarının ne düzeyde olduğunu belirlenmesinin ve örgütsel sessizlik algıları ile demografik değişkenler arasında anlamlı düzeyde farklılık olup olmadığını tespit etmeyi amaçlayan bu araştırma nicel araştırma deseni ile gerçekleştirilmiştir. Nicel araştırma desenleri; tarama, korelasyonel, nedensel karşılaştırma, deneysel ve tek denekli desenler gibi araştırma yöntemlerinden oluşmaktadır (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2020). Araştırmanın soruları kapsamında tarama modelinin kullanılması uygun görülmüştür. Tarama araştırması; herhangi bir konuya ilişkin olarak katılımcıların görüşlerinin ve algılarının belirlenerek diğer araştırma desenlerine göre daha büyük örneklem üzerinde inceleme yapma imkânı veren araştırmadır (Büyüköztürk vd., 2020). Tarama araştırmasında, büyük bir topluluk üzerinde inceleme

yapabilme imkânı vermesi ile birlikte o topluluğu temsil edebilecek sayıda topluluktan bir parça da seçme yoluna gidilmelidir. Bu da araştırmanın evren ve örneklemini ortaya çıkarmaktadır.

Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evrenini, Şanlıurfa ilinin tüm resmi kurumlarında (anaokulu, ilkokul, ortaokul, lise) 2020-2021 eğitim-öğretim yılında görev yapan öğretmenlerden oluşmaktadır. Şanlıurfa İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nün bünyesinde 25.734 öğretmenin çalıştığı tespit edilmiştir (Şanlıurfa MEM, 2020). Evreni temsil gücüne sahip olması beklenen örnekleme belirlemeden önce örneklem büyüklüğü hesaplanmıştır. Bunun için Büyüköztürk vd. (2020) tarafından belirlenen hesaplama yöntemi kullanılmıştır. %95 kesinlik ile araştırmanın evreni temsil edebilme gücüne sahip örneklem büyüklüğünün 379 olması gerektiği bulunmuştur. Belirlenen örneklem büyüklüğüne ulaşabilmek için ise uygun/kolayda örnekleme yöntemi seçilmiştir. Buna göre öğretmenlere ulaşabilmek için online form oluşturulmuştur. Araştırmacının katılımcılara daha kolay ulaşabileceği (Büyüköztürk vd., 2020) şekilde gönderim sağlanmıştır. Gönderilen online formlara 395 katılımcı dönüş yapmıştır. Böylelikle hesaplanan örneklem büyüklüğüne uygun bir örneklem sayısı elde edilmiştir. Katılımcıları tanımak adına sorulan ve aynı zamanda araştırmanın alt problemlerinde yer alıp analizlerde bağımsız değişken olarak kullanılacak olan demografik bilgiler Tablo 1'de gösterilmiştir.

Tablo 1. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Demografik Bilgileri

Kategoriler	Gruplar	f	%
Cinsiyet	Kadın	243	61,5
	Erkek	152	38,5
Yaş	30 yaş ve altı	222	56,2
	31-40 yaş	127	32,2
	41-50 yaş	35	8,9
	51 ve üzeri	11	2,8
Branş Türü	Okul öncesi	69	17,5
	Branş Öğrt.	232	58,7
	Sınıf Öğrt.	94	23,8
Mezuniyet	Lisans	354	89,6
	Lisansüstü	41	10,4
Okul Türü	Anaokulu	45	11,4
	İlkokul	134	33,9
	Ortaokul	146	37,0
	Lise	70	17,7
Mesleki Kıdem	1-5 yıl	184	46,6
	6-10 yıl	123	31,1
	11-15 yıl	52	13,2
	16 yıl ve üzeri	36	9,1
	Toplam	395	100,0

Tablo 1 incelendiğinde toplamda 395 katılımcının 243'ünün (%61,5) kadın; 152'sinin (%38,5) erkek olduğu görülür. Yaş değişkeninde katılımcıların 222'si (%56,2) 30 yaş altı; 127'si (%32,2) 31-40 yaş arası; 35'i (%8,9) 41-50 yaş arası ve 11'i (%2,8) 51 yaş üzerindedir. Branş türü değişkenindeki frekans değerleri incelendiğinde okul öncesi öğretmeni 69 (%17,5); branş öğretmeni 232 (%58,7) ve sınıf öğretmeni 94 (%23,8) kişiden oluşmaktadır. Mezuniyet değişkeninde katılımcıların 354'ünün (%89,6) lisans mezunu ve 41'inin (%10,4) lisansüstü mezunu olduğu ortaya çıkmıştır. Katılımcıların 339'u (%85,8) Eğitim Fakültesi mezunu iken; 56'sı (%14,2) diğer fakültelerden mezundur. Araştırmaya katılan öğretmenlerin 45'i (%11,4) anaokulunda; 134'ü (%33,9) ilkokulda; 146'sı (%37,0) ortaokulda ve 70'i (%17,7) lisede görev yapmaktadır. Mesleki kıdem değişkeni incelendiğinde 395 katılımcının 184'ü (%46,6) 1-5 yıl mesleki kıdeme; 123'ü (%31,1) 6-10 yıl mesleki kıdeme; 52'si (%13,2) 11-15 yıl mesleki kıdeme; 36'sı (%9,1) 16 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip olduğu görülmektedir.

Veri Toplama Araçları

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının düzeylerini belirlemek ve bu düzeyin çeşitli değişkenlere göre anlamlı farklılık oluşturup oluşturmadığını tespit edebilmek için katılımcılara iki adet form gönderilmiştir. Bu formlardan ilki, katılımcılar hakkında bilgi almak ve bu bilgilerle fark analizleri yapabilmek amacıyla hazırlanan "Kişisel Bilgiler Formu"dur. Formlardan ikincisi ise; araştırmanın genel amacı ve alt problemleri kapsamında analizlerde kullanılacak olan, Kahveci ve Demirtaş (2013a) tarafından geliştirilen "Örgütsel Sessizlik Ölçeğidir.

Araştırma analizleri için uygulanan anket formu olan "Kişisel Bilgiler" formunda katılımcılara yöneltilen sekiz adet demografik bilgiler sorusu bulunmaktadır: Cinsiyet, yaş, branş türü, branş alanı, mezuniyet, görev yapılan okul türü, mesleki kıdem. Bu bilgiler çalışmanın fark analizlerinde bağımsız değişken olarak kullanılmıştır.

Araştırma kapsamında kullanılan ölçek formu Kahveci ve Demirtaş (2013a) tarafından geliştirilen "Örgütsel Sessizlik Ölçeği"dir. Ölçek 5 boyut ve 18 maddeden oluşmuştur. Boyutların isimleri araştırmacılar tarafından (1) *Okul Ortamı*, (2) *Duygu*, (3) *Sessizliğin Kaynağı*, (4) *Yönetici* ve (5) *İzolasyon* olarak belirlenmiştir. Ölçek boyutları ve yer alan maddeler aşağıda Tablo 2'de gösterilmiştir.

Tablo 2. Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Boyutları ve Maddeleri

Ölçeğin Boyutları	Madde Numarası	Madde Sayısı
(1) Okul Ortamı	1,2,3,4	4
(2) Duygu	5,6,7	3
(3) Sessizliğin Kaynağı	8,9,10,11,12	5
(4) Yönetici	13,14,15	3
(5) İzolasyon	16,17,18	3

Tablo 2'de Kahveci ve Demirtaş (2013a) tarafından ölçek geliştirme çalışması yapılan Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin boyutları, madde numaraları ve madde sayıları yer almaktadır. Ölçek, katılımcıların ifadeler hakkındaki algıları doğrultusunda işaretleme yapabilmeleri için 5'li Likert tipinden oluşturulmuştur. Buna göre katılımcılardan;

(1) Hiç Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Orta Düzeyde Katılıyorum, (4) Katılıyorum, (5) Tamamen Katılıyorum aralıklarında işaretleme yapmaları beklenmektedir. Ölçekten alınabilecek en yüksek puan 90 iken; en düşük puan 18 olarak hesaplanmaktadır. Bununla birlikte ölçekten yüksek puan alan katılımcı grubu için örgütsel sessizlik algı düzeyi yüksek; düşük puan alan katılımcı grubu için örgütsel

sessizlik algı düzeyi düşük yorumu yapılabilir. Ölçek sonuçları hakkında yorum yapılabilmesi için ölçek aralıklarından ($5-1=4$; $4/5=0,80$) hesaplama yapılarak düzey aralıkları belirlenmiştir:

1,00-1,79 aralığı *Hiç Katılmıyorum Düzeyi*

1,80-2,59 aralığı *Katılmıyorum Düzeyi*

2,60-3,39 aralığı *Orta Düzeyde Katılıyorum Düzeyi*

3,40-4,19 aralığı *Katılıyorum Düzeyi*

4,20-5,00 aralığı *Tamamen Katılıyorum Düzeyi*. Hesaplama yöntemi ile oluşturulan bu düzeyler, aritmetik ortalamaların yorumlanmasında kullanılacaktır.

Örgütsel Sessizlik Ölçeği'nin çalışma kapsamında kullanılabilmesi ve güvenilir sonuçların elde edilebilmesi için ölçeğin gerekli geçerlik ve güvenirlik analizlerinin yapılmış olması gerekmektedir. Bu doğrultuda Kahveci ve Demirtaş (2013a) tarafından yapılan Kaiser Mayer Olkin (KMO) değeri ve Bartlett testi sonuçları incelenmiştir. Sonuçların yeterli düzeyde olduğu görülmüştür (Kahveci ve Demirtaş, 2013a). Daha sonrasında veriler üzerinde yapılan Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) ile faktörler belirlenmiştir. Ortaya çıkan faktörlerin doğrulanması amacıyla Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) yapılarak ölçeğin 5 faktörlü yapısının uygun olduğu ortaya koyulmuştur. Bu sebeple ölçeğin yeterli geçerliğe sahip olduğu belirtilmiştir (Kahveci ve Demirtaş, 2013a).

Örgütsel Sessizlik Ölçeği'nin güvenirlik analizi kapsamında Cronbach's Alpha değerleri araştırmacılar tarafından kontrol edilmiştir. Araştırmacıların hesaplarına göre *Okul Ortamı* boyutu için 0,74; *Duygu* boyutu için 0,81; *Sessizliğin Kaynağı* boyutu için 0,80; *Yönetici* boyutu için 0,79; *İzolasyon* boyutu için ise 0,83 değerleri bulunmuştur. Bu çalışma kapsamında hesaplanan güvenirlik değerleri aşağıda Tablo 3'te gösterilmiştir.

Tablo 3. Örgütsel Sessizlik Ölçeği'nin Alt Boyutlarda Cronbach's Alpha Değerleri

Ölçeğin Boyutları	Kahveci ve Demirtaş'ın (2013) Cronbach's Alpha Değerleri	Araştırmadaki Cronbach's Alpha Değerleri
Okul Ortamı	0,74	0,67
Duygu	0,81	0,74
Sessizliğin Kaynağı	0,80	0,79
Yönetici	0,79	0,79
İzolasyon	0,83	0,84
Toplam	0,89	0,91

Tablo 3'te yer alan bilgiler doğrultusunda ölçeği geliştiren araştırmacılar ve bu çalışmadaki veriler doğrultusunda güvenirlik analizleri sonuçları görülmektedir. Büyüköztürk'e (2010) göre 0,70'ten fazla olan Cronbach's Alpha değeri, ölçek güvenirliği için yeterli bir kanıttır. Ancak okul ortamı boyutundaki Alpha değeri 0,67 olarak bulunmuştur. Ancak "*İnformel iletişimin kullanılma nedenleri*" alt boyutunda bu değer 0,70'ten düşük olduğu görülmektedir. Sipahi, Yurtkoru ve Çinko'ya (2006) göre veri kümesinin farklı olduğu durumlarda 0,60 güvenirlik değerinin de sınır olarak kullanılabileceği belirtilmiştir. Dolayısıyla ölçeğin bu çalışma kapsamında yeterli güvenirlik değerlerine sahip olduğu söylenebilmektedir.

Verilerin Analizi

Öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının düzeyini ve bu düzeyin çeşitli demografik değişkenlere göre fark oluşturup oluşturmadığının belirlenebilmesi için yapılan analizler kapsamında SPSS 22.0 programı kullanılmıştır. Öncelikle katılımcıların değişkenler üzerindeki dağılımını tespit edebilmek amacıyla frekans ve yüzde alma yöntemleri kullanılmıştır. Bununla birlikte öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının düzeylerini belirleyebilmek için aritmetik ortalama, standart sapma gibi betimleyici istatistiksel yöntemlerden yararlanılmıştır.

Araştırmanın fark analizi gerektiren alt problemlerini test etmeden önce verilerin normal dağılıma sahip olup olmadığının kontrolü gerçekleştirilmiştir. Buna göre ölçek genelinde normallik varsayımı kontrolü yapılarak basıklık (skewness) – çarpıklık (kurtosis) değerleri, Kolmogorov-Smirnov ile Shapiro-Wilk normallik testleri, Histogram Grafiği Q-Q Plot Grafiği ve Kutu Grafiği incelenmiştir. Buna göre alt boyutlarda ve ölçek genelinde çıkan basıklık-çarpıklık değerleri ile bunlara ait standart hata oranları Tablo 4’te gösterilmiştir.

Tablo 4. Örgütsel Sessizlik Ölçeği’nin ve Alt Boyutlarının Basıklık-Çarpıklık Değerleri

Boyut	Basıklık	Sh	Çarpıklık	Sh
Okul Ortamı	0,234	0,126	-0,152	0,252
Duygu	-0,216	0,126	0,175	0,252
Sessizliğin Kaynağı	0,084	0,126	0,319	0,252
Yönetici	-0,392	0,126	0,151	0,252
İzolasyon	0,136	0,126	-0,742	0,252
Toplam	0,097	0,126	0,156	0,252

Tablo 4’e göre basıklık-çarpıklık değerlerinin $\pm 1,5$ arasında yer alması normallik varsayımlarından birinin karşılandığını göstermektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013). Tablo 4 incelendiğinde hesaplanan değerlerin $\pm 1,5$ aralığında olduğu görülmektedir. Bir diğer normallik varsayımı incelendiğinde yapılan normallik testleri sonucunda tüm alt boyutlarda ve ölçek genelinde $p < 0,05$ olarak bulunmuştur. p değerinin $0,05$ ’ten küçük olması dağılımın normal olmadığı varsayımlarından biridir (Can, 2017).

Analizler sonucu elde edilen grafiklere göre Örgütsel Sessizlik Ölçeği genelinde normallik dağılımı gösterildiği kabul edilebilir. Ancak araştırmada fark analizleri kapsamında kullanılacak olan bağımsız değişkenlere göre cinsiyet değişkeni haricindeki değişkenlerin en az bir grubunda normallik göstermeyen durumlar olduğu görülmektedir. Buna göre hem grupların frekansları göz önünde bulundurulmuş hem de incelenen değerler ve grafikler sonucunda cinsiyet değişkeni haricindeki tüm değişkenlerin parametrik olmayan testlerle analiz edilmesine karar verilmiştir.

Yapılan incelemeler sonucunda normallik varsayımını sağlayan cinsiyet değişkeninde bağımsız örneklem t-testi ile analiz gerçekleştirilmiştir. Ancak diğer değişkenlerde analiz yapılırken iki gruplar olduğu durumlarda non-parametrik test yöntemlerinden Mann-Whitney U testi; ikiden fazla grubun olduğu durumlarda ise Kruskal-Wallis H testi kullanılmıştır. Kruskal-Wallis H testinde çıkan anlamlı farklılıkların kaynağını tespit edebilmek için Bonferroni çoklu karşılaştırma analizinden faydalanılmıştır. Verilerin analizinde $p = 0,05$ anlamlılık düzeyi olarak belirlenmiş ve yorumlanmıştır.

Bulgular

Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeylerine İlişkin Bulgular

Tablo 5. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Ölçek Alt Boyutlarında Betimleyici İstatistiksel Bilgileri

Boyutlar	n	\bar{X}	SS	Sh	%95 Güven		Düzye
					Alt Sınır	Üst Sınır	
Okul ortamı	395	3,31	0,719	0,03	3,24	3,38	Orta Düzey
Duygu	395	3,63	0,785	0,03	3,55	3,72	Katılıyorum
Sessizliğin k.	395	3,29	0,694	0,03	3,22	3,36	Orta Düzey
Yönetici	395	3,81	0,769	0,03	3,73	3,89	Katılıyorum
İzolasyon	395	3,52	0,819	0,04	3,44	3,61	Katılıyorum
Toplam	395	3,48	0,601	0,03	3,42	3,54	Katılıyorum

Tablo 5'e göre Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin genelinde %95 güven aralığında 3,42-3,54 alt ve üst sınırlarda ortalama ve standart sapma değerleri ($\bar{X}=3,48$; SS=0,601) olarak bulunmuştur. Buna göre belirlenen düzeylerden "Katılıyorum" düzeyinde olduğu ortaya çıkmıştır. Yapılan analizlerde ölçeğin tüm alt boyutları işleme koyulmuştur. Bu kapsamda okul ortamı alt boyutunda ($\bar{X}=3,31$; SS=0,719) değerleri "Orta düzeyde katılıyorum"; duygu boyutunda ($\bar{X}=3,63$; SS=0,785) "Katılıyorum"; sessizliğin kaynağı boyutunda ($\bar{X}=3,29$; SS=0,694) "Orta düzeyde katılıyorum"; yönetici boyutunda ($\bar{X}=3,81$; SS=0,769) "Katılıyorum" ve izolasyon boyutunda ($\bar{X}=3,52$; SS=0,819) "Katılıyorum" düzeyi olarak bulunmuştur. Ortalama değerler incelendiğinde en yüksek değer yönetici boyutunda olduğu görülmektedir ($\bar{X}=3,81$). En düşük ortalama değer ise sessizliğin kaynağı boyutunda olduğu söylenebilmektedir ($\bar{X}=3,29$).

Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeyleri ile Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular

Tablo 6. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algı Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre t-testi Sonuçları

Boyutlar	Cinsiyet	n	\bar{X}	SS	Alt-Üst sınır	t	sd	p
Okul ortamı	Kadın	243	3,30	0,71	3,21	3,39		
	Erkek	152	3,33	0,74	3,21	3,46		
Duygu	Kadın	243	3,63	0,74	3,53	3,72	-0,277	393
	Erkek	152	3,65	0,86	3,51	3,78		
Sessizlik Kaynağı	Kadın	243	3,33	0,67	3,25	3,41	1,497	393
	Erkek	152	3,22	0,73	3,11	3,34		
Yönetici	Kadın	243	3,83	0,77	3,74	3,93	0,697	393
	Erkek	152	3,77	0,77	3,65	3,89		
İzolasyon	Kadın	243	3,50	0,80	3,40	3,60	-0,554	393
	Erkek	152	3,55	0,85	3,41	3,68		

Toplam	Kadın	243	3,48	0,59	3,41	3,56	0,319	393	0,750
	Erkek	152	3,46	0,62	3,37	3,56			

Tablo 6'da araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel sessizlik algı düzeyleri ile cinsiyet değişkeni arasında yapılan betimsel istatistik analizi ve t-testi sonuçları yer almaktadır. Sonuçlar incelendiğinde ölçek toplamında [$t_{(393)} = 0,319; p > 0,05$] değerleri doğrultusunda öğretmenlerin örgütsel sessizlik algı düzeyleri ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı farklılık görülmemektedir. Ölçek alt boyutlarında *okul ortamı* boyutunda [$t_{(393)} = -0,460; p > 0,05$]; *duygu* boyutunda [$t_{(393)} = -0,277; p > 0,05$]; *sessizliğin kaynağı* boyutunda [$t_{(393)} = 1,497; p > 0,05$]; *yönetici* boyutunda [$t_{(393)} = 0,697; p > 0,05$] ve *izolasyon* boyutunda [$t_{(393)} = -0,554; p > 0,05$] $p=0,05$ anlamlılık düzeyinde anlamlı düzeyde bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeyleri ile Yaş Değişkenine İlişkin Bulgular

Tablo 7. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algı Düzeylerinin Yaş Değişkenine Göre Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları

Boyutlar	Yaş	n	\bar{X}	SS	Sıra Ort.	sd	χ^2	p	Fark
Okul Ortamı	30 ve altı	222	3,22	0,69	183,86	3	9,664	0,02*	1-2
	31-40 yaş	127	3,45	0,79	217,28				
	41-50 yaş	35	3,45	0,50	225,29				
	51&üzeri	11	3,11	0,54	173,95				
Duygu	30 ve altı	222	3,53	0,75	182,20	3	11,443	0,01*	1-2
	31-40 yaş	127	3,80	0,84	223,78				
	41-50 yaş	35	3,72	0,59	208,29				
	51&üzeri	11	3,57	1,01	186,45				
Sessizliğin Kaynağı	30 ve altı	222	3,29	0,69	197,39	3	6,677	0,08	
	31-40 yaş	127	3,38	0,72	212,06				
	41-50 yaş	35	3,08	0,45	165,41				
	51&üzeri	11	2,96	0,82	151,68				
Yönetici	30 ve altı	222	3,81	0,79	199,00	3	5,347	0,15	
	31-40 yaş	127	3,87	0,74	208,52				
	41-50 yaş	35	3,61	0,69	161,46				
	51&üzeri	11	3,63	0,90	172,64				
İzolasyon	30 ve altı	222	3,46	0,79	189,24	3	8,241	0,04*	2-4
	31-40 yaş	127	3,62	0,86	213,51				3-4
	41-50 yaş	35	3,67	0,77	217,29				
	51&üzeri	11	3,03	0,75	134,41				
Ölçek Toplam	30 ve altı	222	3,43	0,59	188,67	3	6,713	0,08	

31-40 yaş	127	3,59	0,64	218,54
41-50 yaş	35	3,46	0,43	193,83
51&üzeri	11	3,22	0,65	162,50

* $p < 0,05$

Tablo 7 incelendiğinde öğretmenlerin örgütsel sessizlik algı düzeyleri ile yaş değişkeni arasında yapılan fark analizi kapsamında ölçek genelinde anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir [$\chi^2_{(3)}=6,713$; $p > 0,05$]. Alt boyutlarda yapılan analizler sonucunda *sessizliğin kaynağı boyutunda* [$\chi^2_{(3)}= 0,083$; $p > 0,05$] ve *yönetici boyutunda* [$\chi^2_{(3)}= 5,347$; $p > 0,05$] anlamlı farklılık olmadığı ortaya çıkmıştır. Ancak *okul ortamı boyutu* [$\chi^2_{(3)}= 9,664$; $p < 0,05$]; *duygu boyutu* [$\chi^2_{(3)}= 11,443$; $p < 0,05$] ve *izolasyon boyutunda* [$\chi^2_{(3)}= 8,241$; $p < 0,05$] anlamlı farklılıklar olduğu görülmüştür. Ortaya çıkan anlamlı farklılığa hangi ikili grupların kaynak olduğunu tespit edebilmek için Bonferroni çoklu karşılaştırma analizinden faydalanılmıştır. Analiz sonucunda *okul ortamı boyutundaki* anlamlı farklılığın kaynağı 30 yaş altı ve 31-40 yaş arası ikili grubu olarak bulunmuştur. Sıra ortalamaları dikkate alındığında bu farkın 31-40 yaş grubunun lehine olduğu yorumlanmaktadır. *Duygu boyutundaki* anlamlı farkın hangi ikili gruplar arasında olduğu sonucuna ulaşmak için yapılan Bonferroni çoklu karşılaştırma analizi sonucunda yine 30 yaş altı ile 31-40 yaş ikili grubundan kaynaklandığı tespit edilmiştir. Sıra ortalamasına göre ise 31-40 yaş grubunun lehine bir fark söz konusudur. *İzolasyon boyutu* incelendiğinde farkın kaynağının 31-40 yaş ile 51 yaş üzeri ikili grupları ve 41-50 yaş ile 51 yaş üzeri ikili grupları olduğu belirlenmiştir. Sıra ortalamaları incelendiğinde anlamlı farklılığın 31-40 yaş ile 51 yaş ve üzeri gruplarından 31-40 yaş grubunun lehine olduğu ortaya çıkmıştır. 41-50 yaş ile 51 yaş ve üzeri ikili gruplarındaki anlamlı farklılığın ise 41-50 yaş arası grubunun lehine olduğu sonuçlanmıştır.

Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeyleri ile Branş Türü Değişkenine İlişkin Bulgular

230

Tablo 8. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algı Düzeylerinin Branş Değişkenine Göre Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları

Boyutlar	Branş Türü	n	\bar{X}	SS	Sıra Ort	sd	χ^2	p	Fark
Okul	Okul öncesi	69	3,39	0,75	213,38	2	1,743	0,41	
	Branş	232	3,30	0,68	196,54				
Ortamı	Sınıf	94	3,29	0,79	190,32	2	2,455	0,29	
	Okul öncesi	69	3,62	0,86	199,13				
Duygu	Branş	232	3,68	0,73	203,97	2	2,512	0,29	
	Sınıf	94	3,53	0,87	182,44				
Sessizliğin Kaynağı	Okul öncesi	69	3,40	0,64	217,67	2	0,026	0,99	
	Branş	232	3,27	0,67	193,77				
Yönetici	Sınıf	94	3,29	0,78	194,01	2	6,316	0,04*	1-2
	Okul öncesi	69	3,81	0,76	198,57				
İzolasyon	Branş	232	3,81	0,75	197,27	2	6,316	0,04*	1-2
	Sınıf	94	3,79	0,83	199,39				
İzolasyon	Okul öncesi	69	3,34	0,75	171,22	2	6,316	0,04*	1-2
	Branş	232	3,59	0,84	208,72				

	Sınıf	94	3,47	0,82	191,19			
Ölçek	Okul öncesi	69	3,49	0,60	199,43	2	0,351	0,84
Toplam	Branş	232	3,49	0,57	200,03			
	Sınıf	94	3,43	0,69	191,93			

* $p < 0,05$

Tablo 8'e göre öğretmenlerin örgütsel sessizlik algı düzeyleri ile branş türü değişkeni arasında ölçek genelinde anlamlı düzeyde bir farklılık bulunmamaktadır [$\chi^2_{(2)}=0,351$; $p > 0,05$]. Ölçeğin alt boyutlarında da yapılan fark analizleri sonucunda *okul ortamı boyutunda* [$\chi^2_{(2)}=1,743$; $p > 0,05$]; *duygu boyutunda* [$\chi^2_{(2)}= 2,455$; $p > 0,05$]; *sessizliğin kaynağı boyutunda* [$\chi^2_{(2)}= 2,512$; $p > 0,05$] ve *yönetici boyutunda* [$\chi^2_{(2)}= 0,026$; $p > 0,05$] $p = 0,05$ anlamlılık düzeyi ele alındığında $p > 0,05$ olması üzerine anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. Buna karşılık *izolasyon alt boyutunda* [$\chi^2_{(2)}= 6,316$; $p < 0,05$] anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Yapılan Bonferroni çoklu karşılaştırma analizi sonucunda okul öncesi öğretmenleri ile branş öğretmenleri arasında anlamlı farklılık olduğu görülmüştür. Bu fark branş öğretmenlerinin lehine olarak yorumlanmaktadır. Başka bir deyişle branş öğretmenleri *izolasyon alt boyutu* kapsamında okul öncesi öğretmenlerine göre daha fazla örgütsel sessizlik puanına sahiptir.

Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeyleri ile Mezuniyet Değişkenine İlişkin Bulgular

Tablo 9. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algı Düzeylerinin Mezuniyet Değişkenine Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Boyutlar	Mezuniyet	n	\bar{X}	SS	Sıra Ort.	Sıra Top.	U	p
Okul Ortamı	Lisans	354	3,29	0,70	194,47	68842,50	6007,500	0,06
	Lisansüstü	41	3,54	0,87	228,48	9367,50		
Duygu	Lisans	354	3,60	0,78	192,60	68180,50	5345,500	0,00*
	Lisansüstü	41	3,92	0,75	244,62	10029,50		*
Sessizliğin Kaynağı	Lisans	354	3,27	0,71	195,20	69101,50	6266,500	0,15
	Lisansüstü	41	3,42	0,54	222,16	9108,50		
Yönetici	Lisans	354	3,78	0,78	194,44	68832,50	5997,500	0,06
	Lisansüstü	41	4,03	0,68	228,72	9377,50		
İzolasyon	Lisans	354	3,48	0,81	193,15	68375,50	5540,500	0,01*
	Lisansüstü	41	3,82	0,83	239,87	9834,50		
Ölçek Toplam	Lisans	354	3,45	0,60	192,82	68257,00	5422,000	0,00*
	Lisansüstü	41	3,70	0,55	242,76	9953,00		*

* $p < 0,05$ ** $p < 0,01$

Tablo 9'a göre öğretmenlerin örgütsel sessizlik algı düzeyleri ile mezuniyet değişkeni arasında ölçek genelinde ($U=5422,000$; $z=-2,653$; $p < 0,01$); *duygu alt boyutunda* ($U=5345,500$; $z=-2,802$; $p < 0,01$) ve *izolasyon alt boyutunda* ($U=5540,500$; $z=-2,508$; $p < 0,05$) anlamlı düzeyde farklılıklar olduğu görülmektedir. Ortaya çıkan anlamlı farklılıkların üç boyutunda da grupların ortancalarının

incelenmesi sonucunda lisansüstü grubunun lehine olduğu görülmektedir. Buna göre araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları mezuniyet değişkenine göre incelendiğinde lisansüstü mezunu olan öğretmenlerin lisans mezunu olan öğretmenlere göre daha fazla örgütsel sessizlik düzeyine sahip olduğu görülmektedir. Diğer alt boyutlarda yapılan incelemelerde ise $p = 0,05$ anlamlılık düzeyinde okul ortamı boyutunda ($U=6007,500$; $z=-1,819$; $p>0,05$); sessizliğin kaynağı boyutunda ($U=6266,500$; $z=-1,440$; $p>0,05$) ve yönetici boyutunda ($U=6266,500$; $z=-1,841$; $p>0,05$) anlamlı farklılıklar olmadığı tespit edilmiştir.

Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeyleri ile Görev Yapılan Okul Türü Değişkenine İlişkin Bulgular

Tablo 10. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Okul Türü Değişkenine Göre Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları

Boyutlar	Okul Türü	n	\bar{X}	SS	Sıra Ort.	sd	χ^2	p	Fark
Okul Ortamı	Anaokulu	45	3,25	0,62	193,46	3	1,281	0,73	-
	İlkokul	134	3,34	0,68	204,16				
	Ortaokul	146	3,33	0,78	199,50				
Duygu	Lise	70	3,27	0,72	185,99				
	Anaokulu	45	3,65	0,83	204,47	3	0,564	0,905	-
	İlkokul	134	3,65	0,74	199,08				
	Ortaokul	146	3,66	0,81	199,05				
Sessizliğin Kaynağı	Lise	70	3,55	0,80	189,59				
	Anaokulu	45	3,22	0,62	191,02	3	0,460	0,92	-
	İlkokul	134	3,31	0,67	202,00				
	Ortaokul	146	3,31	0,72	198,71				
Yönetici	Lise	70	3,25	0,74	193,34				
	Anaokulu	45	3,72	0,67	181,36	3	1,222	0,74	-
	İlkokul	134	3,80	0,76	197,75				
	Ortaokul	146	3,84	0,78	202,37				
İzolasyon	Lise	70	3,82	0,831	200,07				
	Anaokulu	45	3,22	0,70	157,99	3	13,187	0,00*	1-2
	İlkokul	134	3,68	0,84	221,15				1-3
	Ortaokul	146	3,51	0,79	198,01				2-4
Ölçek Toplam	Lise	70	3,40	0,86	179,38				
	Anaokulu	45	3,38	0,51	186,43	3	2,100	0,55	-
	İlkokul	134	3,52	0,60	207,26				
	Ortaokul	146	3,49	0,60	198,73				
	Lise	70	3,43	0,67	186,19				

** $p<0,01$

Tablo 10'da öğretmenlerin örgütsel sessizlik algı düzeylerinin okul türü değişkenine göre non-parametrik analiz yöntemlerinden olan Kruskal-Wallis H testi ile fark analizi sonuçları ve okul türüne ait gruplarda tanımlayıcı istatistiksel bilgilere yer verilmiştir. Bu kapsamda öğretmenlerin örgütsel sessizlik algı düzeylerinin okul türü değişkenine göre ölçek genelinde anlamlı düzeyde bir farklılık oluşturmadığı tespit edilmiştir [$\chi^2_{(3)} = 2,100$; $p > 0,05$]. Araştırma kapsamında ölçeğin tüm alt boyutlarında incelemeler yapılmıştır. Buna göre *izolasyon alt boyutunda* anlamlı düzeyde bir farklılık olduğu ortaya çıkmıştır [$\chi^2_{(3)} = 13,187$; $p < 0,01$]. Ancak *okul ortamı boyutunda* [$\chi^2_{(3)} = 1,281$; $p > 0,05$]; *duygu boyutunda* [$\chi^2_{(3)} = 0,564$; $p > 0,05$]; *sessizliğin kaynağı boyutunda* [$\chi^2_{(3)} = 0,460$; $p > 0,05$] ve *yönetici boyutunda* [$\chi^2_{(3)} = 1,222$; $p > 0,05$] $p = 0,05$ anlamlılık düzeyi dikkate alındığında anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir.

Ortaya çıkan anlamlı farklılıkların *izolasyon alt boyutunda* hangi ikili gruplardan kaynaklandığını bulabilmek amacıyla Bonferroni çoklu karşılaştırma analizi yapılmıştır. Ortaya çıkan sonuçlara göre *izolasyon alt boyutunda* anlamlı farklılığın kaynağı anaokulu-ilkokul; anaokulu-ortaokul ve ilkokul-lise ikili grupları arasında olduğu görülmektedir. Anaokulu-ilkokul ikili gruplarında anlamlı farklılık ilkokul grubu; anaokul-ortaokul ikili gruplarında anlamlı farklılık ortaokul ve ilkokul-lise ikili gruplarında anlamlı farklılık ilkokul grubunun lehinedir.

Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeyleri ile Mesleki Kıdem Değişkenine İlişkin Bulgular

Tablo 11. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Mesleki Kıdem Göre Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları

Boyutlar	Mesleki kıdem	n	\bar{X}	SS	Sıra Ort.	sd	χ^2	p	Fark
Okul Ortamı	1-5 yıl	184	3,24	0,69	185,73	3	7,904	0,04*	1-3
	6-10 yıl	123	3,32	0,75	198,65				
	11-15 yıl	52	3,57	0,80	235,22				
	16 yıl üzeri	36	3,31	0,51	204,75				
Duygu	1-5 yıl	184	3,54	0,77	184,82	3	6,960	0,07	
	6-10 yıl	123	3,67	0,75	202,23				
	11-15 yıl	52	3,84	0,92	229,67				
	16 yıl üzeri	36	3,69	0,73	205,17				
Sessizliğin Kaynağı	1-5 yıl	184	3,30	0,70	199,41	3	4,516	0,21	
	6-10 yıl	123	3,31	0,70	201,35				
	11-15 yıl	52	3,36	0,72	210,46				

	16 yıl üzeri	36	3,0	0,62	161,36			
			4					
Yönetici	1-5 yıl	184	3,81	0,77	199,58	3	2,405	0,49
	6-10 yıl	123	3,81	0,74	198,35			
	11-15 yıl	52	3,8	0,84	209,28			
			8					
	16 yıl üzeri	36	3,6	0,76	172,43			
			6					
İzolasyon	1-5 yıl	184	3,51	0,81	196,40	3	0,590	0,89
	6-10 yıl	123	3,4	0,78	196,08			
			9					
	11-15 yıl	52	3,5	0,97	198,85			
			3					
	16 yıl üzeri	36	3,61	0,82	211,50			
Ölçek	1-5 yıl	184	3,4	0,59	192,86	3	2,693	0,44
Toplam			5					
	6-10 yıl	123	3,4	0,58	197,97			
			9					
	11-15 yıl	52	3,6	0,71	221,32			
			0					
	16 yıl üzeri	36	3,41	0,51	190,68			

* $p < 0,05$

Tablo 11'e göre öğretmenlerin örgütsel sessizlik algı düzeylerinin mesleki kıdem değişkenine göre ölçek genelinde anlamlı düzeyde bir farklılık oluşturmadığı tespit edilmiştir [$\chi^2_{(3)} = 2,693$; $p > 0,05$]. Araştırma kapsamında ölçeğin tüm alt boyutlarında incelemeler yapılmıştır. Buna göre *okul ortamı alt boyutunda* anlamlı düzeyde bir farklılık olduğu ortaya çıkmıştır [$\chi^2_{(3)} = 7,904$; $p < 0,05$]. Ancak *duygu boyutunda* [$\chi^2_{(3)} = 6,960$; $p > 0,05$]; *sessizliğin kaynağı boyutunda* [$\chi^2_{(3)} = 4,516$; $p > 0,05$]; *yönetici boyutunda* [$\chi^2_{(3)} = 2,405$; $p > 0,05$] ve *izolasyon boyutunda* [$\chi^2_{(3)} = 0,590$; $p > 0,05$] $p = 0,05$ anlamlılık düzeyi dikkate alındığında anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir.

Ortaya çıkan anlamlı farklılıkların *okul ortamı alt boyutunda* hangi ikili gruplardan kaynaklandığını bulabilmek amacıyla Bonferroni çoklu karşılaştırma analizi yapılmıştır. Ortaya çıkan sonuçlara göre 0-5 yıl ile 11-15 yıl mesleki kıdem grupları arasında anlamlı fark olduğu bulunmuştur. Sıra ortalamalarında yapılan incelemelerde anlamlı farklılık bu ikili gruptan 11-15 yıl grubunun lehine olduğu tespit edilmiştir. Buna göre araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel sessizlik algı düzeyleri okul ortamı alt boyutunda kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir. 11-15 yıl kıdeme sahip olan öğretmenler, 0-5 yıl kıdeme sahip olan öğretmenlere göre daha fazla örgütsel sessizlik algı düzeyine sahiptir.

Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Birinci alt problemde öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri ölçek genelinde orta düzeydedir. Bu sonuç literatürde Çakal, 2016; Dal, 2017; Karahan, 2019; Ergül, Okçu ve Gök, 2020 ile Demir, 2021 tarafından yapılan araştırma sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. Alt boyutlar incelendiğinde okul

ortamı ve sessizliğin kaynağı orta düzeyde, diğer alt boyutlardan duygu, yönetici ve izolasyonda katılıyorum düzeyinde bulunmuştur. En yüksek değer yönetici alt boyutunda bulunmuştur. Yöneticilerin öğretmenler üzerindeki olumsuz tavrının örgütsel sessizliğe neden olan en yüksek boyutu olduğu görülmüştür. Bulgunun sonucundan yola çıkılarak öğretmenlerin sessiz kalmalarının nedeninden biri okul yöneticileri olduğunu söyleyebiliriz. Eğitim örgütlerinin yöneticilerin çalışanlarına karşı oluşan güvensizliği, ben bilirim tavırları, alınan kararlara öğretmenlerin dâhil edilmemesi, çalışanlarının kendisi gibi düşünme istekleri ve güç kullanımları sessizliği artıran yönetsel etkenlerdir. Bu tavırlardan dolayı öğretmenlerin sessizlik algısı artmış olabilir. Yapılan araştırmalar incelendiği zaman Dal (2017) ortaöğretimdeki öğretmenlerin sessizlik görüşlerinde de en yüksek boyut yönetici ve duygu olduğu diğer boyutların orta düzeyde olduğu görülmüştür. Karahan (2019)' un ortaokul öğretmenleri üzerinde yapmış olduğu araştırmada ise yönetici alt boyutu orta düzeyde bulunmuştur. Çakal (2016)'ın da ortaöğretim kurumlarında yaptığı araştırmada ölçek düzeyinde normal, alt boyutlarda ise yönetici ve duygu boyutlarında yüksek olduğunu bulmuştur. Yörür (2016), Daşçı (2014) ve Kahveci ve Demirtaş (2013) da alt boyutlardan en yüksek boyutunu yönetici olarak tespit etmiştir. Bu bulgular araştırmanın sonuçlarını destekler niteliktedir. Kolay (2012) ise sessizlik algısını düşük düzeyde tespit etmiştir. Kahveci (2010) ise yüksek olduğunu bulmuştur. Bu araştırmalar da araştırma bulguları ile örtüşmemektedir.

İkinci alt problemde örgütsel sessizlik algı düzeylerinin bağımsız değişkenlere göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemektir. Buna ilişkin cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir farklılık olmadığı bulunmuştur. Öğretmenlerin cinsiyetlerinin örgütsel sessizlik algısına etki etmediği görülmüştür. Yapılan araştırmalar incelendiği zaman Atmaca (2021), Karahan Çidem (2019), Gökçe (2013), Çakal (2016), Dal (2017) araştırmanın bulgusunu destekler niteliktedir. Fakat literatürde cinsiyetin örgütsel sessizlikle anlamlı düzeyde farklılaştığını gösteren bazı araştırmalar da yer almaktadır (Çakır ve Yılmaz, 2018; Bağ ve İkinci, 2018; Dal ve Baskan, 2018; Önder, 2017). Diğer yandan Kahveci (2010) yapmış olduğu araştırmada yönetici alt boyutunda anlamlı bir farklılık tespit etmiştir. Kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlerden daha fazla sessizliğe sahip olduğunu, bu sessizliğin de yönetici boyutunda daha fazla yaşandığını tespit etmiştir. Kadın öğretmenler düşünce ve duygularını erkek öğretmenlere göre daha az dile getirebildiklerini bunun da iletişim eksikliğinden kaynaklanabileceğini belirtmiştir. Bu araştırma sonucu bulgularımızla örtüşmemektedir. Yaş değişkeni arasında ölçek genelinde anlamlı bir farklılık görülmemektedir. Ancak okul ortamı, izolasyon ve duygu boyutlarında anlamlı bir farklılık görülmüştür. Ortaya çıkan anlamlı farklılıklardan; okul ortamı boyutundaki anlamlı farklılığın kaynağı 30 yaş altı ve 31-40 yaş arasında 31-40 yaş grubunun lehine olduğu görülmüştür. Duygu boyutundaki anlamlı farkın 30 yaş altı ile 31-40 yaş arasında 31-40 yaş grubunun lehinedir. Bu bulguya dayanarak öğretmenliğe yeni başlayan veya meslekte ilk yıllarındaki öğretmenlerin örgütün gelişimi veya değişimi için sessiz kalmayarak düşünce ve duygularını rahatça ifade edebiliyorlar diyebiliriz. Yöneticilerden veya meslektaşlarından olumsuz tepki alma ihtimaline karşı örgüt yöneticisinin eksiklerini rahatça ifade edebildikleri söylenebilir. İleri yaştaki öğretmenler meslektaşları ve okul yöneticisi ile var olan ilişkisini zedelememek amacıyla veya görüşlerinin bir şey değiştirmeyeceği inancı ile sessiz kalma davranışı sergileyebilirler. İzolasyon boyutu incelendiğinde farkın kaynağının 31-40 yaş ile 51 yaş üzeri arasında 31-40 yaş grubunun lehine, 41-50 yaş ile 51 yaş üzeri arasında 41-50 yaş arası grubunun lehine olduğu sonuçlanmıştır. Yapılan araştırmalar incelendiğinde Dal (2017) ölçek genelinde orta düzeyde; sessizliğin kaynağı ve izolasyon alt boyutunda orta, duygu ve yönetici alt boyutunda yüksek, okul ortamı alt boyutunda düşük düzey bulmuştur. Çakal (2016) ise yaptığı araştırmada ölçek genelinde ve duygu alt boyutunda anlamlı bir farklılık tespit etmiş ancak izolasyon, okul ortamı, yönetici ve sessizliğin kaynağı boyutunda bir farklılık tespit etmemiştir. Ancak Gökçe (2013), Kahveci (2010), Kahveci ve Demirtaş (2013) yapmış olduğu araştırmalarda ölçek genelinde ve alt boyutlarında anlamlı bir farklılık tespit etmemiştir. Bu araştırmalar bulgularımızla örtüşmemektedir.

Örgütsel sessizlik algı düzeyi ile branş türü arasında genel olarak anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Alt boyutlar arasında okul ortamı, duygu, sessizliğin kaynağı ve yönetici boyutlarında da bir farklılık görülmemesine karşın izolasyon boyutunda branş öğretmenleri ile okul öncesi öğretmenleri arasında anlamlı bir farklılık görülmüştür. Branş öğretmenlerinin okul öncesi öğretmenlerinden daha fazla düzeyde örgütsel sessizlik yaşadığı görülmüştür. Branş öğretmenlerinin ders programı, haftalık aldıkları ders saatlerinin dağıtımı gibi konularda okul yöneticileri ile sık sık karşıya gelmesi ve örgütsel adalet algılarının düşük olması branş öğretmenlerinin sessizliğe bürünmesine neden olabilir. Yapılan araştırmalar incelendiğinde Dal (2017) ölçek genelinde orta, alt boyutlar arasında duygu ve yönetici boyutlarında yüksek olduğunu saptamıştır. Sevgin (2015) da istatikselsel olarak anlamlı bir farklılık bulamamıştır. Bu araştırmalar ölçek genelindeki bulgularımızı destekler niteliktedir. Çakal (2016) araştırmasında ölçek genelinde ve tüm alt boyutlarında farklılık olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Kahveci ve Demirtaş (2013) ise ortam, yönetici ve öğretmen alt boyutunda farklılık tespit etmiştir. Bu çalışmalar araştırmamız ile örtüşmemektedir.

Örgütsel sessizlik algı düzeyi ile mezuniyet değişkeninde ölçek düzeyinde anlamlı bir farklılık olmayıp alt boyutları arasında okul ortamı, sessizliğin kaynağı ve yönetici boyutlarında da anlamlı bir farklılık görülmemesine karşın duygu ve izolasyon alt boyutunda anlamlı farklılıklar görülmektedir. Ortaya çıkan anlamlı farklılıkta lisansüstü mezunu öğretmenler lisans düzeyine göre daha fazla örgütsel sessizliğe sahiptir. Yapılan araştırmalar incelendiğinde Yanık (2012), Gökçe (2013) istatikselsel anlamda bir farklılık tespit etmemiştir. Dal (2017) ölçek genelinde orta düzeyde, alt boyutlardan duygu ve yöneticiyi yüksek bulmuştur.

Örgütsel sessizlik algı düzeyi ile görev yapılan okul türü değişkeninde ölçek düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Alt boyutları incelendiğinde ise okul ortamı, duygu, sessizliğin kaynağı ve yönetici boyutlarında anlamlı bir farklılık görülmeyip izolasyon boyutunda ise anlamlı bir farklılık görülmüştür. İzolasyon alt boyutunda anaokulu-ilkokul grupları arasında ilkököl grubu; anaokul-ortaokul grupları arasında ortaokul ve ilkököl-lise ikili grupları arasında ilkököl grubunun lehindedir.

Örgütsel sessizlik algı düzeyi ile kıdem değişkeni kapsamında ölçek genelinde anlamlı düzeyde bir farklılık oluşturmadığı tespit edilmiştir. Alt boyutlar incelendiğinde duygu, sessizliğin kaynağı, yönetici ve izolasyon boyutlarında anlamlı bir farklılık görülmemektedir. Ancak okul ortamı alt boyutunda anlamlı bir farklılık gözlemlenmiştir. 11-15 yıl kıdeme sahip olan öğretmenlerin, 0-5 yıl kıdeme sahip olan öğretmenlere göre daha fazla örgütsel sessizlik algı düzeyine sahip olduğu görülmektedir. Bu bulguya göre mesleğinin başında olan öğretmenler yıllardır görev yapan öğretmenlerden daha az sessizlik algısına sahiptir denilebilir. Meslek hayatının ilerleyen yıllarında sessizlik algısı yükselebilir. Bu bulgu literatürdeki bazı araştırma sonuçlarıyla (Atmaca, 2021; İşleyici, 2015; Kahveci, 2010; Dönmez, 2016; Çakal, 2016; Nartgün ve Kartal, 2016; Kahveci ve Demirtaş, 2013) örtüşmektedir. Farklı sonuçlar ortaya araştırmalar da mevcuttur. Çakal (2016) yaptığı araştırmada yönetici ve sessizliğin kaynağı alt boyutunda bir farklılık bulamamıştır. Ancak duygu, izolasyon, okul ortamı alt boyutlarında ve toplam örgütsel sessizlikte anlamlı farklılık bulmuştur. Okul ortamı alt boyutundaki bulgu araştırmamızla örtüşmektedir. Uçar (2017), Apak (2016) ve Dönmez (2016) ise mesleki kıdemi yüksek olan öğretmenlerin ileri düzeyde örgütsel sessizlik algısına sahip olduğunu bulmuşlardır.

Araştırma sonuçlarından hareketle öğretmenlerin örgütsel sessizlik durumlarıyla başa çıkmak adına okul yöneticileriyle iyi ilişkiler kurmaya çalışmalarını tavsiye edilebilir. Okul yöneticilerinin ise öğretmenleri iyi anlamaya çalışması, öğretmenlerle empati kurmaları, pozitif davranmaya çalışmalarını şeklinde önerilerde bulunulabilir. Ayrıca öğretmen ve okul yöneticilerine örgütsel sessizliğe karşı bir dizi seminerler verilebilir. Diğer yandan öğretmen ve okul yöneticilerinin birbiriyle okul dışı ortamlarda zaman geçirmelerinin arkadaşlık, dostluk gibi duyguları harekete geçireceği ve bunun sonucu olarak da örgütsel sessizlik düzeylerinin istenilen duruma gelmesine yarar sağlayacağı söylenebilir.

Kaynakça

- Afşar, L. (2013). *Örgütsel sessizlik ve örgütsel güven ilişkisi: konuya ilişkin bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Algın, İ. (2014). *Üniversitelerde örgütsel sessizlik*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- 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.
- Arlı, D. (2013). İlkokul Müdürlerinin Örgütsel Sessizlik ile İlgili Görüşleri. *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3 (2), 69-84.
- Atmaca, T. (2021). Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Davranışları ve Örgütsel Özdeşleşmeleri Arasındaki İlişki. *Anadolu Journal of Educational Sciences International*, 11(1), 367-389.
- Ayduğ, D., Himmetoğlu ve Turhan, E. (2017). Öğretmenlerin Örgütsel Sessizliğe İlişkin Görüşlerinin Nitel Bir Araştırma İle İncelenmesi. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17(3), 1120-1143.
- Aytaç, Ö. (2004). Örgütler: Sosyolojik Bir Perspektif. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14 (1), 189-217.
- Bağ, D ve Ekinci, C. E. (2018). Öğretim elemanlarında örgütsel sessizlik davranışı, nedenleri ve sonuçları. *International Journal of Human Sciences*, 15(1), 567-580.
- Bayat, B. (2002). Örgütlerde güdülenme yetersizlikleri ve geri çekilme-kaçınma davranışlarını açıklamakta kullanılacak bir model: Öğrenilmiş çaresizlik. *Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 4(3), 1-14.
- Beer, M & Eisenstat, R. A. (2000). The silent killers of strategy implementation and learning. *Sloan Management Review*, 41(4), 29-40.
- Bildik, B. (2009). *Liderlik tarzları, örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Teknoloji Enstitüsü, Kocaeli.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E.K., Akgün, Ö.E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2020). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Pegem Akademi, Ankara.
- Can, A. (2017). *SPSS ile bilimsel araştırma sürecinde nicel veri analizi*. Pegem Akademi, Ankara.
- Çakal, G. (2016). *Ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin okul yönetimine katılma ile örgütsel sessizlik algıları arasındaki ilişki (Tekirdağ ili örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- Çakar, E ve Yılmaz, E. (2017). Öğretmenlerin örgütsel sessizliklerinin örgütsel bağlılıkları ve bazı değişkenler açısından incelenmesi. I. Uluslararası Sosyal Bilimler ve Eğitim Araştırmaları Sempozyumu (ISCER), 3-5.
- Çalıkoğlu, U. (2019). Öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları ve yaratıcı düşünme eğilimleri arasındaki ilişki. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Fakültesi, İstanbul.

- Çetindere, E.D. (2019). Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algıları ve Motivasyonları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Dal, H. (2017). *Ortaöğretim kurumlarında örgütsel sessizliğe ilişkin öğretmen görüşleri (Ankara ili Çankaya ilçesi örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Dal, H ve Baskan, G. A. (2018). Ortaöğretim kurumlarında örgütsel sessizliğe ilişkin öğretmen görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 24(1), 45-91.
- Daşçı, 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.
- Demir, E ve Cömert, M. (2019). Ortaokul Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizlik Algıları. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 49, 148-165.
- Demir, S. (2021). Örgütsel sosyalleşme ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki üzerine bir çalışma. *Electronic Journal of Education Sciences*, 10 (19), 156-166.
- Demirtaş, Z ve Nacar, D. (2018). Öğretmenlerin İş Doyumu ve Örgütsel Sessizlik, Algıları Arasındaki İlişki. *Eğitim Yansımaları*, 2 (1): 13-23.
- Dönmez, E. (2016). *Örgütsel sosyalleşme ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Durmuş, H. (2015). *Örgütsel özdeşleşmenin örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Dyne, L.V., Ang, S and Botero, I.C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.
- Ercan, A. (2014). *Sessizleşen örgütlerde özyeterlilik algısının rolü: Alanya'daki konaklama işletmeleri üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Erenler, E. (2010). *Çalışanlarda sessizlik davranışının bazı kişisel ve örgütsel özelliklerle ilişkisi: turizm sektöründe bir alan araştırması*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Ergül, F., Okçu, V ve Gök, Z.A (2020). Okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel güven ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Social Mentality and Research Thinkers Journals*, 36, 1744-1760.
- Eroğlu, A.H., Adıgüzel, O. ve Öztürk U.C. (2011). Sessizlik Girdabı ve Bağlılık İkilemi: İşgören Sessizliği İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, 16(2), 97-124.
- Gökçe, N. (2013). *Lise öğretmenlerinin örgütsel sessizlik düzeyleri (Maltepe ilçesi örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Gökıldırım H.G. (2019). *Öğretmenlerin Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sessizlik Alguları Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.

Gül, H ve Özcan, N. (2011). Mobbing ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiler: Karaman İl Özel İdaresinde Bir Görgül Çalışma. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(2),107-134.

Gülşen, P. (2015). *İşletmelerde psikolojik şiddet ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Güngör, B. (2019). *Öğretmenlerin örgütsel sessizlik alguları ile okul kültürü alguları arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Samsun.

İpek, M.B. (2020). *Öğretmenlerin örgütsel muhalefet düzeyleri ile örgütsel sessizlik alguları arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.

İşleyici, K. (2015). *Örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelenmesi (Zonguldak ili örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.

Kahveci, G. (2010). *İlköğretim okullarında örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.

Kahveci, G. ve Demirtaş, Z. (2013a). Öğretmenler İçin Örgütsel Sessizlik Ölçeği Geliştirme Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12 (43), 167- 182.

Kahveci, G. ve Demirtaş, Z. (2013b). Okul Yöneticisi ve Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Alguları. *Eğitim ve Bilim*, 38 (167), 50-64.

Karahan Ç.E. (2019). *Ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sivas.

Kolay, A. (2012). *Endüstri meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü. İstanbul.

Milliken, F.J., E. W. Morrison, E. W. & Hewlin, T. (2003). Shades of Silence: Emerging Themes and Future Directions for Research on Silence in Organizations. *Journal of Management Studies*, 6(40), 1-34.

Moçoşoğlu, B. (2019). *Okullardaki iş yeri ruhsallığı, örgütsel sessizlik ve seslilik arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, şanlıurfa.

Moçoşoğlu, B ve Kaya, A. (2018). Okul yöneticileri ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri ile örgütsel mutluluk düzeyleri arasındaki ilişki: şanlıurfa ili örneği. *Harran Maarif Dergisi*, 3(1), 52-70.

Morrison, E. W. Milliken, F.J. (2000). Örgüt Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World. *Academy of Management Review*, 25, 706-725.

- Morrison, E. W and Rothman, N. B. (2009). *Silence and the dynamics of power*. Jerald Greenberg & Marissa S. Edwards (Ed.), *Voice and Silence in Organizations*, 111-135, Emerald Group Publishing, England.
- Nartgün, ř.S ve Kartal, V. (2013). Öğretmenlerin örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik hakkındaki görüşleri. *Bartın University Journal of Faculty of Education*, 2(2), 47-67.
- Önder, E. (2017). Ortaöğretim okullarında örgütsel sessizliğin yordayıcısı olarak örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakóltesi Dergisi*, 18 (2), 669-686.
- Özgan, H. ve Külekçi, E. (2012). Öğretim Elemanlarının Sessizlik Nedenleri ve Üniversitelerine Etkileri. *e-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 3 (4), 33-49.
- Pinder, C.C and Harlos, K.P., (2001). Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived İnjustice. *In Research In Personnel And Human Resources Management*, 331-369.
- Ruçlar, K. (2013). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki: Sakarya Üniversitesi Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Sakarya.
- Salkın, O. (2019). *Öğretmenlerin Örgütsel Destek Alguları ve Örgütsel Sessizlik Alguları Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Sardoğan, İ. (2017). *Öğretmenlerde Örgütsel Sessizlik*. Yüksek Lisans Tezi, Necmettin Erbakan Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Sarıkaya, M. (2013). Karar Verme Süreçleri ve Örgütsel Sessizlik. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Sevgin, A. (2015). Liselerde çalışan öğretmenlerde örgütsel bağlılık ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin saptanması (Eyüp ilçe örneği). Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi - Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüleri.
- Sipahi, B. Yurtkoru, E.S ve Çinko, M. (2006). *Sosyal bilimlerde SPSS'le veri analizi*. Beta Basım, İstanbul.
- şimşek, E ve Aktaş, H. (2014). Örgütsel Sessizlik ile Kişilik ve Yaşam Doyumu Etkileşimi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14 (2), 121-136.
- Tabachnick, B.G and Fidell, L.S. (2013). *Using multivariate statistics* (7th ed.). Pearson, Boston.
- Taşkıran, E. (2010). *Liderlik Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü ve Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tiktaş, G. (2012). *Örgüt Kültürü, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Sessizlik İlişkisine Yönelik Bir İnceleme*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Uçar, Z. (2016). Örgütlerde Yaşanan Sessizlik Olgusunun Kişisel Özellikler Bağlamında Araştırılması: Nitel Bir Çalışma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31(1), 311-342.

Üçok, D ve Torun, A. (2015). Örgütsel Sessizliğin Nedenleri Üzerine Nitel Bir Araştırma”, *İş ve İnsan Dergisi*, 2(1), 27-37.

Yanık, C. (2012). *Örgütsel Sessizlik ile Güven Arasındaki İlişi ve Eğitim Örgütlerinde Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Yörür, F. (2016). *İlk ve Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Yabancılaşma ve Örgütsel Sessizlik Alguları Arasındaki İlişi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın