

## ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK İLE İŞ YAŞAMINDA YALNIZLIK DÜZEYLERİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ

Şenay Sezgin NARTGÜN<sup>1</sup>, Sibel DEMİRER<sup>2</sup>

### Özet

*Bu çalışmanın amacı öğretmenlerinin örgütsel sessizlik ve iş yaşamında yalnızlık düzeylerine yönelik görüşlerini tespit ederek, iki değişkene yönelik görüşleri arasında anlamlı ilişkinin olup olmadığı belirlemektir. Bu bağlamda veri toplama aracı olarak İş Yaşamında Yalnızlık Ölçeği (İYYÖ) ve Örgütsel Sessizlik Ölçeği kullanılmıştır. İş Yaşamında Yalnızlık Ölçeği (İYYÖ), çalışanların iş yaşamlarında yaşadıkları yalnızlığı ölçmek amacıyla Wright, Burt ve Strongman (2006) tarafından geliştirilmiş, Doğan, Çetin, Zungur (2009) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Öğretmenlerin örgütsel sessizliğine yönelik davranışlarını ölçmek amacıyla Dyne, Ang & Botero (2003) tarafından geliştirilen ölçeği Yanık (2012) Türkçeye uyarlamış Örgütsel Sessizlik Ölçeği (ÖSÖ) olarak adlandırmıştır. Araştırma 2012–2013 eğitim öğretim yılında Bolu ili Merkez Anadolu liselerinde görev yapan 102 öğretmene uygulanmıştır. Araştırmaya ilişkin bulgulardan bazıları şunlardır: Cinsiyet değişkeni her iki ölçekte de fark oluşturmamıştır. Okuldaki çalışma süresi sessizliği ve yalnızlığı etkileyen bir değişken olarak görülmemiştir. Öğretmenlerin örgütsel sessizlik ölçeğinin uysal boyutu ile savunmacı sessizlik alt boyutları ve iş yaşamında yalnız ölçeğinin alt boyutları olan duygusal yoksunluk ve sosyal arkadaşlık boyutları arasında orta düzeyde pozitif ilişki bulunmuştur.*

**Anahtar kelimeler:** Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Yalnızlık, Öğretmen

---

<sup>1</sup> Doç. Dr., Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü, szbn@yahoo.com

<sup>2</sup> Yüksek Lisans Öğrencisi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri ABD, 223444.sibel@gmail.com

## TEACHERS' OPINIONS REGARDING THEIR ORGANIZATIONAL SILENCE AND LONELINESS LEVELS IN THE WORKPLACE

### Abstract

*The aim of this study is to determine whether there is a meaningful relation between two variables by detecting teachers' opinions regarding their organizational silence and loneliness levels in the workplace. Loneliness Scale at Work and Organizational Silence Scale were used as a mean of data collection. Loneliness Scale at Work was developed by Wright, Burt ve Strongman (2006) and adapted into Turkish by Doğan, Çetin, Zungur (2009). Organizational Silence Scale was developed by Dyne, Ang & Botero (2003) and adapted into Turkish by Yanık (2012). The research was practiced upon 102 teachers working at Anatolian High Schools in Bolu province in 2012-2013 school year. Some of the findings are as follows: No significant gender differences were found in both scales. Working hours at school was not found as a variable that affects the silence and the loneliness. A positive moderate correlation was found between submissive, defensive silences -which are sub-dimensions of Organizational Silence Scale- and emotional deprivation and social friendship which are sub-dimensions of Loneliness Scale at Work.*

**Key words:** *Organizational Silence, Organizational Loneliness, Teacher*

## GİRİŞ

Günümüzde örgütler, sürekli değişen yapıları içerisinde madde ve insan kaynaklarını en rasyonel şekilde kullanabilmek amacıyla sürekli değişim ve gelişim içerisinde bulunmaktadır. Ancak değişen ve gelişen şartlar her zaman memnuniyeti beraberinde getirmemektedir. Bu bağlamda örgütte bulunan insan kaynaklarının memnuniyeti örgüte kendini ait hissetmesi ya da hissetmemesi ile de yakından ilişkilidir. Kendini örgüte ait hisseden işgörenler örgütün bu gelişim ve değişim sürecinde fikirlerini paylaşır, işbirliğine dayalı çalışmalar yapar. Ancak kendini ait hissetmeyen işgörenler ise sessizliğe yalnızlığa gömülür ve örgütten kendilerini soyutlarlar.

### Örgütsel Sessizlik

Bu bağlamda, örgütsel sessizlik, işgörenlerin örgütsel problemler ve örgütsel iyileştirmeler hakkındaki fikir ve düşüncelerini kendilerinde tutmaları ile bu durumun kolektif olarak gerçekleşmesi olgusunun temeli olarak ifade edilebilir. Başka bir ifade ile durumu değiştirebilecek kapasiteye sahip olan insanların örgütsel şartların gelişimine ilişkin davranışsal, bilişsel ve duygusal olarak gerçek ve samimi ifadelerini saklamaları ve paylaşmamalarıdır. Bu durum örgütsel değişimin ve gelişimin önünde oldukça önemli bir engel olarak görülmektedir (Alparlan, 2010; Morrison and Milliken, 2000; Pinder ve Harlos, 2001).

Pinder ve Harlos (2001) örgütsel sessizlik kavramını gündeme getirmişler ve bu sessizliği ortaya çıkaran ve güçlendiren örgütsel koşulları açıklayan bir model önermişlerdir. Örgütlerde sessizlik kavramı başlangıçta bir bağlılık işareti olarak görülse de zamanla değişime uğrayarak esas olarak işgörenin örgütsel konu ve sorunlar hakkında bilgi ve fikir sahibi olmakla beraber bu bilgiyi bilinçli olarak saklaması şeklinde betimlenmeye ve olumsuz bir durum olarak ele alınmaya başlanmıştır. Bu bağlamda örgütsel sessizliği “değişimi etkileyebilme ya da düzeltbilme yeteneğinde olan insanların, örgütsel durumlara ilişkin konularda, davranışsal, bilişsel ya da duygusal değerlendirmeler ve düşüncelerini esirgemesi” şeklinde tanımlanmak mümkündür (Çakıcı, 2008). Sessizlik konusuna çok az ilgi gösterilmesinin nedenleri arasında; pek çok görüşün sessizliği, konuşmanın yokluğu olarak görmesi ve konuşmamayı analiz etmenin açık davranışlardan daha zor olması gösterilmektedir (Dyne, Ang ve Botero, 2003). Çalışanların, mevcut durumlarla ilgili konuşması sonrasında yanlış anlaşılma veya etiketlenme endişesi ile sessiz kalabilirler. Bir diğer endişe ise, çalışanların üstler ile iletişime geçmede karşılaşacakları muhtemel negatif bir tepkiye bağlı yaşadıkları korkudur (Erdoğan, 2011).

Örgütlerde bu sessizlik amaçlı, kasıtlı, aktif ve bilinçli bir hal alabilmektedir. Bu sessizlik halinin kavramsallaştırılması ve birçok boyutunun

ortaya çıkarılması oldukça önemli bir konudur (Pinder ve Harlos, 2001). Sobkowiak (1997) sessizliği akustik ve pragmatik olarak ikiye ayırmıştır (Akt. Yanık, 2012). Akustik sessizlik; ses dalgalarının eksik olduğu ortamdır. Pragmatik sessizlik ise stratejik ya da fayda sağlamaya yönelik amaçlara ilişkin konuşma yokluğunu yansıtır ve insandan kaynaklanır. Bruneau (1973) de pragmatik sessizliği üç grupta sınıflandırmıştır (Pinder ve Harlos, 2001); konuşma anında yapılan ve istenmeden ortaya çıkabilecek durma ve hızlanmaları ifade eden psikolojik temelli, diyalog esnasında yargı ve etkiyi içeren etkileşimli sessizlik ve grup ve örgüt organizasyon seviyesindeki, genellikle resmi ilişkilerdeki, duraksamayı yansıtan sosyo-kültürel sessizliktir. Pinder ve Harlos (2001) tarafından; razı olma anlamında uysal sessizlik (acquiescent silence) ve savunmacı sessizlik (quiescent silence) şeklinde ikiye ayrıldığı görülmektedir. Dyne, Ang ve Botero, (2003) çalışmalarında ise bu boyutlara toplum yanlısı/özgeci sessizliği (prosocial silence) üçüncü boyut olarak eklemiştirler (Öztürk, 2011). Bu boyutlardan uysal sessizlik örgüt içinde örgütte işgörenlerin herhangi bir konu hakkında bilgi ve görüşleri olmasına karşın konuşmamları (Yanık, 2012) ve /veya kendilerine güvenmelerine rağmen örgüt ile ilgili konularda tartışmalara katılmanın ya da düşüncelerini söylemenin oldukça riskli olduğunu düşünmeleri (Premeaux & Bedeian, 2003), bunu kendi istekleri ile karşı tarafa iletmekten özellikle kaçınmalarıdır. Başka bir ifadeyle kişilerin, çevresiyle diyaloga girmekten özellikle çekinmesidir. Savunmacı sessizlik ise Dyne, Ang ve Botero'ya, (2003) göre çalışanların örgüt içinde herhangi bir konu veya sorunla ilgili görüşlerini açıkladığında gelecek tepkilere karşı, kendilerini korumak için fikir ve görüşlerini saklamalarıdır. Çalışanlar kendi kişisel durumlarını ve ailelerini korumak için veya menfaatlerinin zarar görmesi korkusu ile sessiz kalmaktadır.

Prososyal sessizlik türünü ilk defa Dyne, Ang ve Botero, (2003), çalışmalarında kavramsallaştırarak belirtmişlerdir. Pro-sosyal(korumacı) sessizliğin iş birliğine dayalı değer odaklı olduğunu vurgulayarak, bu sessizlik türünün aslında başkalarını düşünme (fedakârlık) olduğu belirterek dolayısıyla bunu olumlu sosyal sessizlik olarak dile getirmişlerdir aynı zamanda, pro-sosyal sessizlik davranışında, çalışanlar işbirliği eğilimi göstererek kişiye ve örgüte ait özel bilgilerin uygun görülme-yen kişilerle paylaşmadıkları, kişi veya örgüt yararına gizliliği korumayı seçtiklerini belirtmişlerdir. Örgütlerin sahip oldukları yapıların merkezi ya da yerel olması aynı zamanda iç örgütsel yapılanmada işgörenleri örgütlerini benimsemelerine ya da örgütten uzaklaşmalarına sebebiyet verir.

Geleneksel örgütlerde hâkim olan merkezileşme çabası işgörenlerin kendilerini güçsüz hissetmelerine, işgörenin daha az örgütsel vatandaşlık davranışını göstermesine, kendisini başarısız hissetmesine ve örgütsel hiyerarşiden korkan, uysal ve ilgisiz bir kişilik sergilemesine yol açabilmektedir. Önemli bir paydaş grubu olarak işgörenler bilirler ki; çoğu zaman fikirleri üst yönetim ile iletişim halinde olamayacaktır. Özellikle kamu örgütlerinde fikirler her zaman üst yönetimin fikri sınırlıdır (Clapham ve Cooper, 2005).

Bu yüzden çalışanlar, iyileştirme ve geliştirme sürecindeki süreçlere düşünsel anlamda düşük katılım gösterirler ve pasif kalırlar. Fikirlerin beyan edilmesi için herhangi bir çaba gösterilmez, etkili katılım olmaz ve durumun değişmesi için bir isteksizlik vardır. Çalışanın, fikrinin önemsenmeyeceğini ve böylece herhangi bir fark oluşturamayacağını düşünmesi, kişisel olarak kendini yetersiz hissetmesi, davranışlarını ve düşüncelerini iş yerinde alınan kararlara ve oluşturulan normlara göre şekillendirmesi ve bunları kabullenmesi ilgisiz ve uysal sessizlik davranışları ve tutumları olarak ifade edilebilir (Dyne ve Diğerleri, 2003). Ayrıca fayda maliyet analizine dayalı olarak işgörenler konuşarak elde edebilecekleri faydalara karşılık konuşmanın olası bedellerini karşılaştırarak bir karara varırlar (Erenler, 2010). Çünkü konuşarak para, terfi, takdir gibi karşılıklar almak mümkünken mevki kaybı, iş kaybı, küçük düşme gibi maliyetlerle de karşı karşıya kalınabilir (Detert ve Burris, 2007; Akt:Erol, 2012)

### **Örgütsel Yalnızlık**

Yalnızlık, sözcük olarak başkalarından uzak olma durumu anlamına gelir. İlk bakışta insanların maddesel yalnızlığından söz etmek olası görünmemektedir. Modern toplumlarda insanın en çok yakındığı konulardan biri de sosyal ve duygusal yalnızlıktır (Mercan, Oyur, Alatur, Gül, ve Bengül, 2012). Yalnızlık, nedenine ve belirtilerine göre değişik isimlerle tanımlanır. Sosyal ya da ilişkisel yalnızlık bireyin kendini bir topluma, gruba ait hissedememesi ve yaşadığı toplumda kendini yabancı hissetmesi olarak tarif edilir. Yine, duygusal yalnızlık, normal ortamlarda ruhsal beklentilerine karşılık bulamayan ve yakın, özel ilişkilerden yoksun olanlar için kullanılırken, gizli yalnızlık dışarı yansıtılmayan ama içsel üzüntülerle yorumlanabilen bir yalnızlık türü olarak bilinir (Yaşar, 2007). Wright, Burt ve Strongman (2006) tarafından iş yaşamında yalnızlığı iki alt boyutta ele almıştır. Bunlar: duygusal yalnızlık ve Sosyal arkadaşlıktır. İşyerindeki yalnızlığa duygusal yalnızlık denir. Duygusal yalnızlık, kişinin başka bir insana yakın bir bağlılığın olmamasından kaynaklanan, kaygı ve boşluk duygularının görüldüğü durumdur. Bir diğer boyut olan Sosyal arkadaşlık boyutu ise iş yerindeki ilişkilerin niceliğinin algılanması olarak tanımlanabilir (Akt: Doğan, Çetin ve Sungur, 2009). Sosyal arkadaşlık boyutunda çalışanın iş yerindeki sosyal ağa katılmaması, kendini sosyal ağın bir parçası olarak görememesi söz konusudur (Çakıcı, 2008).

Her işin kendine özgü çalışma koşulları bulunmaktadır. Bu koşulların işgörenlerin beklentilerine cevap vermemesi, kendilerini yalnız hissetmelerine, kendilerini içinde bulunduğu örgütün bir parçası olarak görmemelerine sebep olabilir. İş yerinde yalnızlık duygusuna kapılmayan, kendini içinde bulunduğu örgütün bir parçası olarak gören öğretmenlerin de daha verimli ve daha sağlıklı çalışabilecekleri kabul edilmektedir. Kişisel ilişkilerin beklenen düzeyde gerçekleşmesinde en önemli unsurlardan biri olan güven, çalışanlar arasında iş birliğinin sağlanması, hiyerarşinin ortadan kaldırılması, iletişim

kanallarının açık tutulması, takım ruhunun geliştirilmesi, iş yöntemlerinin yeniden dizayn edilmesi, çalışanların bilgi ve yeteneklerinin geliştirilmesine önem verilmesi ve çalışanların beklenti ve ihtiyaçlarının karşılanmasıyla beklenen düzeye ulaşılacağı düşünülmektedir. Çalışanların yönetime, üstlerine ve iş arkadaşlarına güven duydukları bir ortamda yalnızlık duygusunun daha az yaşanacağı ve eğitim-öğretimin daha işlevsel hale geleceği de söylenebilir (Kaplan, 2011)

## **Örgütsel Yalnızlık ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi**

Sosyal bir varlık olarak insan kendi çevrelerinden izole olmaktan ve yalnız kalmaktan korkar; yalnızlaşmaktan kaçınır. Bireylerin sessiz kalmayı tercih etmesinin dayandırıldığı teorilerden biri Noelle-Neumann'ın (1974) geliştirdiği "sessizlik sarmalı (spirals of silence)" teorisidir: Bireyler çoğunluğun fikrine uymazlarsa toplum onları dışına iter (Adıgüzel v.d., 2011; Boz, 1999; Çakıcı, 2007; İrvan, 1997) ve bireyler yalnız kalırlar. İnsanlar, yalnızlığı önlemek, itibarlarını kaybetmemek amacıyla sürekli olarak çevrelerini çok yakından gözlemlerler; yaygın düşünceleri ve davranış modellerini ve hangi düşüncelerin ve davranış modellerinin daha fazla itibar gördüğünü keşfetmeye çalışırlar; herkesin önünde bu doğrultuda davranır ve kendilerini ifade ederler (Kahveci, 2013). Çevrelerini gözlemlediklerinde kendi kişisel görüşlerinin yaygın olmadığını ve başkaları tarafından benimsenmediğini gören bireyler, bilinçli olarak susmayı tercih etmektedirler. Bu bilinçli susma artıkça işgörenin ortama uyum sağladığı düşünülebilir. Anacak uyum mu sağlıyor yoksa sessizleştikçe yalnızlığa mı yöneliyor olduğunu belirlemek önemlidir. Alan yazın tarandığında böyle bir ilişkinin olup olmadığını araştıran bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle bu çalışmanın alana katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## **Araştırmanın Amacı**

Bu çalışmada Anadolu Lisesi öğretmenlerinin örgütsel sessizlik ve iş yaşamında yalnızlık düzeylerine yönelik görüşleri tespit edilerek, iki değişkene yönelik görüşleri arasında anlamlı ilişki olup olmadığı tespit edilmeye çalışılmıştır.

Bu doğrultuda araştırmada şu sorulara cevap aranmıştır:

1. Öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve iş yaşamında yalnızlık düzeylerine yönelik görüşleri nelerdir?
2. Öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve iş yaşamında yalnızlık düzeylerine yönelik görüşleri a) Cinsiyete göre anlamlı fark göstermekte midir?  
b) Mesleki kıdeme göre anlamlı fark göstermekte midir?  
c) Okuldaki çalışma süresine göre anlamlı fark göstermekte midir?
3. Öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve iş yaşamında yalnızlık düzeylerine yönelik görüşleri arasında anlamlı ilişki var mıdır?

## YÖNTEM

### Araştırmanın Modeli

Araştırmanın modeli genel tarama modelleri içerisinde; değişkenlerin tek tek, tür ya da miktar olarak oluşumlarının belirlenmesi amacıyla yapılan tekil arama modeli ile iki ve daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişim varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan ilişki tarama modelini içermektedir (Karasar, 2009).

### Çalışma Evreni

Meslek liseleri ve Fen lisesinin işleyişinin farklı olması sebebi ile sadece Anadolu liseleri araştırma kapsamına alınmıştır. Bu araştırmanın çalışma evrenini 2012–2013 eğitim öğretim yılında Bolu ili Merkez Anadolu liselerinde görev yapan 127 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmaya 102 öğretmen gönüllü olarak katılmıştır. Bu sebeple örneklem alma yoluna gidilmemiştir. Öğretmenlerinin cinsiyet, mesleki kıdem ve çalıştıkları okuldaki görev sürelerine ilişkin demografik bilgiler Tablo 1’de gösterilmiştir.

**Tablo 1. Öğretmenlerin Demografik Bilgileri**

Özellikler		f	%
Cinsiyet	Kadın	54	52,9
	Erkek	48	47,1
Mesleki Kıdem	1–10 yıl	9	8,8
	11–15 yıl	34	33,3
	16–20 yıl	37	36,3
	21 yıl ve üzeri	22	21,6
Okuldaki Görev süresi	1–5 yıl	33	32,4
	6–10 yıl	55	53,9
	11–20 yıl	14	13,7
	<b>Toplam</b>	<b>102</b>	

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, 54’ü kadın, 48’i erkek; 37’si 16–20 yıl, 34’ü 11–15 yıl, 22’si 21 yıl ve üstü ve 9’u 1–10 yıl aralığında mesleki kıdeme sahip; 55’i 6–10, 33’ü 1-5 ve 14’ü 11-20 yıl aralığında aynı okulda çalışmaktadır.

## Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak İş Yaşamında Yalnızlık Ölçeği (İYYÖ) ve Örgütsel Sessizlik Ölçeği kullanılmıştır. İş Yaşamında Yalnızlık Ölçeği (İYYÖ), çalışanların iş yaşamlarında yaşadıkları yalnızlığı ölçmek amacıyla Wright, Burt ve Strongman (2006) tarafından geliştirilmiş, Doğan, Çetin, Zungur (2009) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Duygusal Yoksunluk ve Sosyal Arkadaşlık olmak üzere 2 alt boyuttan oluşan ölçeğin geçerlik güvenirlik çalışması araştırmacılar tarafından yapılmış, güvenirlik katsayısı ölçeğin tamamı için .82, duygusal yoksunluk alt boyutunda .78 ve sosyal arkadaşlıkta .80 olarak hesaplanmıştır. Bu araştırmada ise ölçeğin Cronbach Alpha katsayısı toplam ölçekte .95, duygusal yoksunluk alt boyutunda .93 ve sosyal arkadaşlık alt boyutunda .90 olarak tespit edilmiştir.

Araştırmada öğretmenlerin örgütsel sessizliğe yönelik davranışlarını ölçmek amacıyla Dyne, Ang ve Botero (2003) tarafından geliştirilen ölçekten yararlanarak Yanık (2012) tarafından Türkçeye uyarlanan Örgütsel Sessizlik Ölçeği (ÖSÖ) kullanılmıştır. Ölçek; uysal, savunmacı ve pro-sosyal olmak üzere 3 boyuttan, 15 maddeden oluşmaktadır. Örgütsel sessizlik ölçeğinin yapı geçerliliği ortaya konmuş, ölçme aracının Cronbach (iç tutarlılık) yöntemiyle güvenirlik analizi yapılmıştır. Ölçeğin toplam güvenirliği Cronbach  $\alpha = 0,812$  bulunmuştur. Yani ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu söyleyebilir. Uysal boyutunu oluşturan 5 maddenin alfa değeri .85, savunmacı boyutunu oluşturan 5 maddenin alfa değeri .89, pro-sosyal boyutunu oluşturan 5 maddenin alfa değeri ise .82 olarak bulunmuştur. Bu araştırmada ölçeğin toplam güvenirliği Cronbach Alfa değeri .67 bulunmuştur. Yani ölçeğin orta derecede güvenilir olduğunu söyleyebilir. Uysal boyutunu oluşturan 5 maddenin Cronbach Alfa değeri .50, savunmacı boyutunu oluşturan 5 maddenin Cronbach Alfa değeri .65, pro-sosyal boyutunu oluşturan 5 maddenin Cronbach Alfa değeri ise .67 olarak bulunmuştur.

Araştırma verilerinin analizde yüzde, frekans, standart sapma, t-testi, Kruskal Wallis, Mann Whitney, Korelasyon analizi kullanılmıştır.

Ölçeğin puanlanmasında kullanılan aralıklar şu şekildedir:

- 1,00 – 1,79 Kesinlikle katılmıyorum
- 1,80 – 2,59 Katılmıyorum
- 2,60 – 3,39 Kararsızım
- 3,40 – 4,19 Katılıyorum
- 4,20 – 5,00 Kesinlikle Katılıyorum

## Bulgular ve Tartışma

Öğretmelerin örgütsel sessizlik ve iş yaşamında yalnızlık düzeylerine ilişkin yapılan betimsel istatistikler Tablo 2’de gösterilmiştir.



**Tablo 2.** Öğretmenlerinin örgütsel sessizlik ve iş yaşamında yalnızlık düzeylerine ilişkin betimsel istatistikler

Ölçek	Alt Boyutlar	N	Ortalama	SS
<b>Örgütsel Sessizlik Ölçeği</b>	Uysal	102	2,2353	,38219
	Savunmacı	102	2,1392	,49054
	Pro-sosyal	102	4,0608	,52410
	Toplam	102	2,8118	,31331
<b>İş Yaşamında Yalnızlık Ölçeği</b>	Duygusal yoksunluk	102	2,0969	,80983
	Sosyal Arkadaşlık	102	2,0602	,80773
	Toplam	102	2,0809	,78169

Tablo. 2 incelendiğinde öğretmenlerin sessizlik ölçeğinin uysal alt boyutunda ( $\bar{X}=2,235$ ), ve savunmacı alt boyutunda ( $\bar{X}=2,139$ ) “katılmıyorum” görüşüne sahipler. Bu bulgudan katılımcıların örgütlerinde örgütleri ile yönetim ile ilgili fikirlerini söylemekten çekinmediklerini, gelecek tepkilerden de rahatsız olmadıklarını çıkarabiliriz. Pro-sosyal alt boyutunda öğretmenlerin görüşleri ( $\bar{X}=4,060$ ) “katılıyorum” düzeyindedir. Bu boyuta ilişkin olarak öğretmenlerin örgütlerine bağlı olduklarını bu sebeple de örgütlerine ya da işgörenlere ilişkin kişisel ve özel bilgileri kimse ile paylaşmadıklarını, örgütlerini ve çalışanları örgüt yararına koruduklarını, bu benzeri sebeplerden dolayı sessiz kaldıklarını söyleyebiliriz. Benzer şekilde iş yaşamında yalnızlık ölçeğinin duygusal yoksunluk boyutunda ( $\bar{X}=2,096$ ), sosyal arkadaşlık boyutunda ( $\bar{X}=2,060$ ) “katılmıyorum” düzeyindedir. Bu bulgu doğrultusunda okullarda kararları birlikte verme, işbirliği ve aynı zamanda uygulama ve değerlendirme sürecinde dostça iklim oluştuğu söylenebilir. Pro-sosyal(korumacı) sessizlik boyutunda ( $\bar{X}=4,060$ ) öğretmenler iş birliği eğilimini sürdürerek birbirlerine ve örgüte ait özel bilgileri uygun görülmeyen kişilerle paylaşmadıkları, kişi veya örgüt yararına gizliliği korumayı seçtikleri düşünülebilir.

İşgörenlerin örgüt içerisinde kendilerini ifade etmeleri, kendilerini psikolojik olarak güvende hissetmeleri ile örgütün yönetim düzeyinde iletişime açık olması arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır (Botero ve Dyne, 2009). Düzenli iletişim, örgüt içerisinde bir güven iklimi oluşturarak, problemlere ilişkin farklı yaklaşımlar, değerler ve öneriler ile ilgili bilgilerin kurum içerisinde değişimini sağlamaktadır. Güven, çalışanlar arasındaki iletişim sıklığını ve süresini etkileyerek, sosyal ilişkilerin de gelişmesine katkıda bulunur (Ruppel ve Harrington, 2000).

Cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve iş yaşamında yalnızlık düzeylerine ilişkin görüşleri Tablo 3’de gösterilmiştir.

**Tablo 3.** Cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve iş yaşamında yalnızlık düzeylerine ilişkin t testi tablosu

Ölçek	Alt Boyut	Cinsiyet	N	Ortalama	Ss	sd	t	p
Örgütsel Sessizlik Ölçeği	Uysal	Kadın	54	2,2296	,41374	100	,158	,875
		Erkek	48	2,2417	,34753			
	Savunmacı	Kadın	54	2,1037	,47858	100	,774	,441
		Erkek	48	2,1792	,50569			
	Pro-sosyal	Kadın	54	3,9889	,54032	100	1,478	,143
		Erkek	48	4,1417	,49844			
	Toplam	Kadın	54	2,7741	,32179	100	1,293	,199
		Erkek	48	2,8542	,30119			
İş Yaşamında Yalnızlık Ölçeği	Duygusal	Kadın	54	1,9136	,71184	100	2,487	,015*
		Erkek	48	2,3032	,86939			
	Yoksunluk	Kadın	54	1,8968	,76374	100	2,208	,030*
		Erkek	48	2,2440	,82406			
	Sosyal	Kadın	54	1,8968	,76374	100	2,208	,030*
		Erkek	48	2,2440	,82406			
	Arkadaşlık	Kadın	54	1,9063	,70153	100	2,452	,016*
		Erkek	48	2,2773	,82684			

\* p&lt;.05

Tablo 3 incelendiğinde örgütsel sessizlik ölçeğinin tüm alt boyutlarında cinsiyet değişkeni fark oluşturmamıştır. Uysal ve savunmacı alt boyutlarında katılımcıların katılmıyorum yönünde görüş bildirdikleri, pro-sosyal alt boyutunda katılıyorum yönünde görüş bildirdikleri görülmektedir. Kadın veya erkek tüm çalışanların kendi örgütlerinin gelişebilmesi için fikirlerini ifade etme konusunda istekli oldukları ve yönetsel destek aldıkları, insanların kendilerini rahat ve güvende hissettikleri ortamlarda çalıştıkları söylenebilir. Aynı zamanda öğretmenlerin kendi örgütlerini ve bu örgütün işgörenlerini de korudukları söylenebilir. Kabul edilen seslilik ve savunma amaçlı sessizliğin örgüt için olumlu olduğu kadar olumsuz sonuçlar çıkarabileceği literatürde belirtilmiştir (Pinder ve Harlos, 2001).

İş yaşamında yalnızlık ölçeğinin duygusal yoksunluk boyutunda kadınlar ( $\bar{X}$  =1,9136) ve erkekler ( $\bar{X}$  =2,303) “katılmıyorum” seçeneğinde yoğunlaşırken benzer şekilde sosyal arkadaşlık boyutunda da kadınlar ( $\bar{X}$  =1,8968) ve erkekler ( $\bar{X}$  =2,2440) “katılmıyorum” seçeneğini tercih etmişlerdir (Tablo 3). İlgili literatür tarandığında; öğretmenlerin yönetimle ve birbirleriyle arasında iletişim ortamı arttıkça savunmacı sessizlik davranışlarında bir azalma olduğu görülmektedir (Yanık, 2012: 124). Bu durumda kadın öğretmenlerin birbirleriyle ve yönetimle daha iyi iletişim ortamı oluşturdukları ve kendilerini erkeklere göre daha az yalnız hissettikleri söylenebilir. Alparşan(2010) ve Kaplan'nın (2011) çalışmasında belirttiği ilgili literatürde pek çok çalışmada (Brage, Meredith ve Woodward, 1993; Çeçen, 2008; Demir ve Tarhan, 2001;

Eren,1994; Mahon, Yarcheski ve Yarcheski, 1998; Wheeler, Reis, Nezlek, 1983; Williams, 1983) öğretmenlerin sessizlik davranışlarının cinsiyete göre değişmediği ifade edilmektedir. Bu nedenle araştırma sonuçları ilgili alanyazınla benzerlik göstermektedir. Ancak Kaplan'ın (2011) çalışmasında cinsiyet kadın öğretmenlerin yalnızlıklarının daha yüksek olduğu yönünde fark oluşturmuştur.

Öğretmenlerin mesleki kıdem değişkenlerinin örgütsel sessizlik ve iş yaşamında yalnızlık düzeylerine ilişkin yapılan analiz sonuçları Tablo 4'de gösterilmiştir.

**Tablo 4.** Öğretmenlerin mesleki kıdemlerinin örgütsel sessizlik ve iş yaşamında yalnızlık düzeylerine ilişkin Kruskal Wallis testi tablosu

Ölçek	Boyut	Mesleki Kıdem	N	Sıra ortalama	sd	X <sup>2</sup>	p	Anlamlı fark
Örgütsel Sessizlik Ölçeği	Uysal	1-10	9	46,89	3	1,004	,800	-
		11-15	34	55,15				
		16-20	37	51,05				
		21-Üstü	22	48,50				
	Savunmacı	1-10	9	40,00	3	2,871	,412	-
		11-15	34	56,16				
		16-20	37	48,35				
		21-Üstü	22	54,30				
	Pro-sosyal	1-10	9	45,06	3	,654	,884	-
		11-15	34	52,93				
		16-20	37	50,66				
		21-Üstü	22	53,34				
	Toplam	1-10	9	46,67	3	1,540	,673	-
		11-15	34	56,15				
		16-20	37	48,23				
		21-Üstü	22	51,80				
İş Yaşamında Yalnızlık Ölçeği	Duygusal Yoksunluk	1-10	9	29,50	3	6,128	,106	-
		11-15	34	53,44				
		16-20	37	56,12				
		21-Üstü	22	49,73				
	Sosyal Arkadaşlık	1-10	9	25,89	3	7,961	,047	1-2; 1-3 1-4
		11-15	34	52,16				
		16-20	37	56,70				
		21-Üstü	22	52,20				
	Toplam	1-10	9	26,33	3	7,671	,053	-
		11-15	34	52,75				
		16-20	37	56,57				
		21-Üstü	22	51,34				

Tablo 4 incelendiğinde Kruskal Wallis testi sonuçlarına göre öğretmenlerin sessizlik ölçeğinin uysal, savunmacı ve pro-sosyal boyutlarında

mesleki kıdem değişkeninin fark oluşturmadığı görülmektedir. Bir örgütün işgöreni bulunduğu örgütün iklimi, kültürü işgörenin aynı yönde davranış göstermesini mümkün kılabilir. Yalnızlık ölçeğinin duygusal yoksunluk boyutunda verilen cevaplarda mesleki kıdem değişkeni fark oluşturmazken, sosyal arkadaşlık boyutunda 1–10 yıl arası kıdem aralığında olan öğretmenler ile 11–15, 16–20 ve 21 ve üzeri kıdemi olanlar arasında fark bulunmuştur. Altınok ve Yılmaz (2009) çalışmasında okul yöneticilerinin yalnızlık duyguları, hizmet yılı değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılaştığını ifade etmiştir.

İş yaşamında yalnızlık ölçeğinin duygusal yoksunluk boyutunda 1–10 yıl arası kıdem aralığında olan öğretmenler “hiç katılmıyorum” ( $\bar{X}$  =1,42) derken 11–15 yıl ( $\bar{X}$  =2,04), 16–20 yıl ( $\bar{X}$  =2,25) ve 21 ve üzeri yıl ( $\bar{X}$  =2,05) kıdemi olanlar katılmıyorum görüşüne sahip oldukları görülmektedir. Bu duruma göre 1–10 yıl mesleki kıdeme sahip olarak duygusal yoksunluğu yok iken 11–15, 16–20 ve 21 ve üzeri kıdemi olanların azda olsa duygusal yoksunluğu olduğunu söylemek mümkündür. Kaplan’ın (2011) çalışmasında 6–10 yıl ve 11–15 yıl mesleki kıdeme sahip olanların daha yalnız oldukları bulunmuştur.

Öğretmenlerin çalıştığı okuldaki görev süresi değişkenlerinin örgütsel sessizlik ve iş yaşamında yalnızlık düzeylerine ilişkin yapılan analiz sonuçları Tablo 5’de gösterilmiştir.

**Tablo 5.** Öğretmenlerin çalıştığı okuldaki görev süresi değişkenlerinin örgütsel sessizlik ve iş yaşamında yalnızlık düzeylerine ilişkin Kruskal Wallis testi tablosu

Ölçek	Boyut	Okuldaki Görev Süresi	N	Sıra ortalaması	sd	X <sup>2</sup>	p	Anlamlı fark
Örgütsel Sessizlik Ölçeği	Uysal	1–5 yıl	33	50,44	2	1,054	,590	-
		6–10 yıl	55	53,76				
		11–20 yıl	14	45,11				
	Savunmacı	1–5 yıl	33	49,33	2	1,168	,558	-
		6–10 yıl	55	54,23				
		11–20 yıl	14	45,89				
	Pro-sosyal	1–5 yıl	33	43,91	2	3,472	,176	-
		6–10 yıl	55	54,61				
		11–20 yıl	14	57,18				
	Toplam	1–5 yıl	33	46,00	2	2,399	,301	-
		6–10 yıl	55	55,64				
		11–20 yıl	14	48,21				

Ölçek	Boyut	Okuldaki Görev Süresi	N	Sıra ortalama	sd	X <sup>2</sup>	p	Anlamli fark
İş Yaşamında Yalnızlık Ölçeği	Duygusal Yoksunluk	1-5 yıl	33	46,58	2	4,911	,086	-
		6-10 yıl	55	57,24				
		11-20 yıl	14	40,57				
	Sosyal Arkadaşlık	1-5 yıl	33	46,85	2	3,690	,158	-
		6-10 yıl	55	56,55				
		11-20 yıl	14	42,64				
	Toplam	1-5 yıl	33	46,41	2	4,413	,110	-
		6-10 yıl	55	57,03				
		11-20 yıl	14	41,79				

Tablo 5 incelendiğinde Kruskal Wallis testi sonuçlarına göre sessizlik ölçeğinin uysal, savunmacı ve pro-sosyal boyutlarında okuldaki görev süresi değişkeninin fark oluşturmadığı görülmektedir. Yalnızlık ölçeğinin duygusal yoksunluk ve sosyal arkadaşlık boyutlarında öğretmenlerin görüşleri arasında fark bulunmamıştır. Öğretmenlerin görüşleri sessizlik ölçeğinin uysal ve savunmacı boyutlarında “katılmıyorum” düzeyindedir. Pro-sosyal boyutunda ise “katılıyorum” düzeyindedir. İş yaşamında yalnızlık ölçeğinin hem duygusal yoksunluk hem de sosyal arkadaşlık boyunda her görev süresine göre görüşler “katılmıyorum” seçeneğinde birleşmiştir. Bu bağlamda araştırmaya katılan öğretmenlerin benzer örgütsel sessizlik ve yalnızlık düzeyinde oldukları ile kurumlarının onlar için önemli olduğunu söylemek mümkündür.

Öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve iş yaşamında yalnızlık düzeyleri arasındaki ilişkiye yönelik bulgular Tablo 6’da verilmiştir.

**Tablo 6** Öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve iş yaşamında yalnızlık düzeyleri arasındaki ilişkiye ilişkin Korelasyon analizi tablosu

		Uysal sessizlik	Savunmacı Sessizlik	Pro-sosyal Sessizlik	Toplam
Duygusal Yoksunluk	r	,458**	,643**	,108	,582**
	p	,000	,000	,279	,000
	N	102	102	102	102
Sosyal Arkadaşlık	r	,419**	,620**	,087	,543**
	p	,000	,000	,382	,000
	N	102	102	102	102
Toplam	r	,456**	,655**	,103	,585**
	p	,000	,000	,304	,000
	N	102	102	102	102

Tablo 6'ya göre öğretmenlerin örgütsel yalnızlık ölçeğinin alt boyutu olan duygusal yoksunluk boyutu ile uysal, savunmacı sessizlik alt boyutları arasında orta düzeyde pozitif ilişki olduğu görülmektedir. Bu nedenle katılımcıların duygusal yoksunluğu arttıkça uysal ve savunmacı sessizlikleri de arttığı ya da yoksunluk azaldıkça diğerlerinin de azaldığını söylemek mümkündür.

Öğretmenlerin örgütsel yalnızlık ölçeğinin diğer alt boyutu olan sosyal arkadaşlık ile uysal ve savunmacı sessizlik boyutları arasında orta düzeyde pozitif ilişki olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin içerisinde buldukları arkadaş ortamı onların sessizlik düzeylerini de etkilediği düşünülebilir.

## Sonuç ve Öneriler

Anadolu Lisesi öğretmenlerinin örgütsel sessizlik ve iş yaşamında yalnızlık düzeylerine yönelik görüşleri tespit edilerek, iki değişkene yönelik görüşleri arasında anlamlı ilişki olup olmadığı belirlemek amacıyla yapılan bu çalışmada Öğretmenlerin kendi örgütlerinde rahatça konuşabildiklerini, fikirlerini ortaya koyabildiğini görürken gerekli olduğu takdirde örgütlerine ilişkin bilgileri gizli tutmak adına sessiz kalabildikleri bulunmuştur. Araştırmaya katılan öğretmenler yalnız olmadıklarını da ifade etmişlerdir. Sonuçlar değişkenlere göre incelendiğinde aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Cinsiyet Değişkeni: Örgütsel sessizlik ölçeğinin uysal, savunmacı ve pro-sosyal alt boyutlarında cinsiyet değişkeni fark oluşturmamıştır. Kahveci ve Demirtaş'ın (2013) araştırma sonuçları benzerlik göstermektedir. Örgütsel sessizlikte kadın veya erkek olmak fark oluşturan bir etken olarak görülmemektedir. Örgütlerde herkes bulunduğu ortama göre sessiz kalabilmektedir. İş yaşamında yalnızlık ölçeğinin duygusal yoksunluk ve sosyal arkadaşlık boyutunda verilen cevaplarda öğretmenlerin kadın veya erkek olması fark oluşturmuştur. Kadın öğretmenlerin birbirleriyle ve yönetimle daha iyi iletişim ortamı oluşturdukları ve kendilerini erkeklere göre daha az yalnız hissettikleri söylenebilir. Yanık'ın (2012) ile Mercan ve arkadaşlarının (2012) yaptıkları çalışmalarda ise cinsiyet fark oluşturan bir değişken olarak görülmemiştir.

Mesleki Kıdem Değişkeni: Kruskal Wallis testi sonuçlarına göre sessizlik ölçeğinin uysal, savunmacı ve pro-sosyal boyutlarında mesleki kıdem değişkeninin fark oluşturmadığı görülmektedir. Yalnızlık ölçeğinin duygusal yoksunluk boyutunda verilen cevaplarda mesleki kıdem değişkeni fark oluşturmazken, sosyal arkadaşlık boyutunda 1-10 yıl arası kıdem aralığında olan öğretmenler ile 11-15, 16-20 ve 21 ve üzeri kıdemi olanlar arasında fark bulunmuştur. 1-10 yıl arasındaki öğretmenlerin daha az yalnız olduğu görülmektedir. Yılmaz ve Altınok'un (2009) çalışmasında da benzer sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir. Gençlerin daha kolay arkadaş edinebilmeleri ve daha sosyal olmaları bu sonucu ortaya çıkarmış olabilir.

Okuldaki Çalışma Süresi Değişkeni: Kruskal Wallis testi sonuçlarına göre sessizlik ölçeğinin uysal, savunmacı ve pro-sosyal boyutlarında okuldaki

görev süresi değişkeninin fark oluşturmadığı görülmektedir. Yalnızlık ölçeğinin duygusal yoksunluk ve sosyal arkadaşlık boyutlarında öğretmenlerin görüşleri arasında fark bulunmamıştır. Özdemir'in (2013) çalışmasında da çalışanların kurumda çalışma süresine göre örgütsel sessizlik algılamaları fark oluşturan bir etken olarak görülmemiştir. İki çalışmanın sonuçlarının paralellik gösterdiğini söylemek mümkündür.

Öğretmenlerin sessizlik ve yalnızlık davranışları arasındaki ilişki: Öğretmenlerin örgütsel sessizlik ölçeğinin alt boyutları olan uysal, savunmacı sessizlik ile duygusal yoksunluk arasında orta düzeyde pozitif ilişki bulunmuştur. Sessizlik ölçeğinin alt boyutları olan uysal, savunmacı sessizlik ile sosyal arkadaşlık arasında orta düzeyde pozitif ilişki bulunmuştur. Öğretmenler eğer sessiz kalmayı tercih ediyorlarsa yalnızlığa da yöneliyorlar diğer yandan yalnızlarsa sessizliği de tercih ediyorlar şeklinde yorumlamak yanlış olmayacaktır.

Sonuç olarak bu çalışma sessizlik ve yalnızlık konusunda genel bir çerçeve çizse de hem sessizlik hem de yalnızlık örgütlerde sorundur ve çözümleri de çok kolay değildir. Bu çalışmanın sonuçları genel olarak değerlendirildiğinde öğretmenlerin örgütlerinde çok yalnız ve sessiz olmadıkları söylenebilir. Bununla birlikte örgütlerin benzer olmadığı gerçeğinden yola çıkılırsa, işgörenlerin kendilerini yalnız hissetmemelerinin ve sessiz kalmamalarının ne kadar önemli olduğunu görülmektedir. Bu faktörleri etkileyen unsurların başında yöneticilerin liderlik özellikleri, örgüt iklimi, kültürü, bağlılık gibi değişkenlerinde aynı oranda önemli olduğu unutulmamalıdır. Yapılacak sonraki araştırmalarda belirtilen değişkenlerin yalnızlığı ve sessizliği yordayıp yordamadığının incelemesinin alana önemli bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Bunun dışında araştırmadan elde edilen sonuçlar doğrultusunda aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir:

1. İş yaşamında yalnızlığı önlemeye yönelik çalışma şartları iyileştirilmelidir, sosyal etkinlikler artırılmalıdır.
2. Öğretmenlerin bireysel ve yönetsel katkılarını arttıracak demokratik ortam oluşturulmalı ve bireylere eşit katılım fırsatı verilmelidir.
3. Öğretmenlerin sessizliğini önlemeye yönelik çalışanlara güven duygusu verilmeli ve sağlıklı iletişim ortamı güçlendirilmelidir.
4. Öğretmenlerin kendilerini sosyal ağın bir parçası olarak görebilmeleri sağlanmalıdır.

## KAYNAKLAR

- Alparslan, A.M. (2010). Örgütsel sessizlik iklimi ve işgören sessizlik davranışları arasındaki etkileşim: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi öğretim elemanları üzerinde bir araştırma, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Alparslan, A.M. ve Kayalar, M. (2012). Örgütsel sessizlik: Sessizlik davranışları ve örgütsel ve bireysel etkileri. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 4(6),136-147
- Altınok, V. ve Yılmaz, E. (2009). Okul yöneticilerinin yalnızlık ve yaşam doyum düzeylerinin incelenmesi. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 158 (59), 451–469
- Argon, T., Nartgün, Ş. S. ve Göksoy, S. (2012).“Eğitim müfettişlerinin iş yaşamında yalnızlık ve işgören performansına yönelik görüşleri”. (Sunulmuş Bildiri) IV. Uluslararası Katılımlı Eğitim Denetimi Kongresi, Muğla.
- Barçın, N.(2012). İşletmelerde örgütsel sessizliğin örgütsel bağlılık ve iş tatminine etkisi üzerine bir araştırma, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Bildik, B. (2009). Liderlik tarzları, örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi, (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Botero, I. C., L. V. Dyne, (2009). Employee voice behavior: Interactive effects of LMX and power distance in the United States and Colombia. Management Communication Quarterly, 23(1), 84-104.
- Boz, H.A. (1999). Kitle iletişim araçları ve suskunluk sarmalı. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 32 (1), 41-48.
- Çakıcı, A.(2007). Örgütlerde sessizlik: Sessizliğin teorik temelleri ve dinamikleri, Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16(1), 145-162.
- Çakıcı, A.(2008). Örgütlerde sessiz kalınan konular, sessizliğin nedenleri ve algılanan sonuçları üzerine bir araştırma. Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 17(1), 117-134.
- Clapham, S. E. ve Cooper, R. W. (2005). Factors of employees’ effective voice in corporate governance. Journal of Management and Governance, 9(3-4), 287–313.
- Doğan, T., Çetin, B. & Sungur, M.Z. (2009). İş yaşamında yalnızlık ölçeği türkçe formunun geçerlilik ve güvenilirlik çalışması. Anadolu Psikiyatri Dergisi, 10, 271-277
- Dyne,L.V., Ang, S. & Botero, I.C.(2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. Journal of Management Studies 40(6), 1359-1392.
- Erdoğan, E. (2011). Etkili liderlik örgütsel sessizlik ve performans ilişkisi. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gebze Yüksek Teknoloji



- Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Erenler, E. (2010). Çalışanlarda sessizlik davranışının bazı kişisel ve örgütsel özelliklerle ilişkisi: Turizm sektöründe bir alan araştırması, (Yayımlanmamış Doktora tezi) Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Eroğlu, A.H., Adıgüzel O. ve Öztürk U.C.(2011). Sessizlik girdabı ve bağlılık ikilemi: İşgören sessizliği ile örgütsel bağlılık ilişkisi ve bir araştırma. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 16(2), 97-124.
- Erol, G. (2012). Liderlik tarzları ve örgütsel sessizlik ilişkisi: Otel işletmelerinde bir araştırma, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans tezi) Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, Balıkesir.
- İrvan, S. (1997). Suskunluk sarmalı kuramı ve Elisabeth Noella-Neumann'ın özgeçmişi, İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, (6), 421-450
- Kahveci, G. ve Demirtaş, Z. (2013). Okul yöneticisi ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları. Eğitim ve Bilim, 38(167), 50-64.
- Kaplan, M. S. (2011). Öğretmenlerin iş yerinde yalnızlık duygularının okullardaki örgütsel güven düzeyi ve bazı değişkenler açısından incelenmesi, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Mercan, N., Oyur, E., Alamur, B., Gül, S. Ve Bengül, S. (2012). İşyeri yalnızlığı ve sosyal fobi arasındaki ilişkiye yönelik bir araştırma. Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 4(1), 213-226.
- Morrison, E. W., ve Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. Academy of Management Review, 25, 706-725.
- Özdemir, L. ve Uğur, S.S. (2013). Çalışanların “Örgütsel Ses Ve Sessizlik” algılamalarının demografik nitelikler açısından değerlendirilmesi: kamu ve özel sektörde bir araştırma. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 27(1), 257-281.
- Önderoğlu, S.(2010). Örgütsel adalet algısı, iş aile çatışması ve algılanan örgütsel destek arasındaki bağlantılar, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Özcan, N. (2011). Mobbing ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiler: Karaman il özel idaresinde görgül bir çalışma, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Özcan, N. ve Gül, H. (2011). Mobbing ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiler: karaman il özel idaresinde görgül bir çalışma. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 1(2), 107-134.
- Özdemir, L. Ve Sarioğlu U. S. (2013). Çalışanların Örgütsel Ses Ve Sessizlik Algılamalarının Demografik Nitelikler Açısından Değerlendirilmesi.

- Kamu ve Özel Sektörde Bir araştırma. İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi/ Journal Of Economics And Administrative Sciences,27(1),257–281.
- Özgan, H. ve Külekçi, E. (2012). Öğretim elemanlarının sessizlik nedenleri ve üniversitelerine etkileri. e-International Journal of Educational Research,4(3), 33–49
- Pinder, C.C. ve Harlos, K.P.(2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. Research in Personnel and Human Resources Management, (20), 331–369.
- Premeaux, S. F. ve Bedeian, A. G. (2003). Breaking the silence: the moderating effects of selfmonitoring in predicting speaking up in the workplace. Journal Of Management Studies 40(6), 1537–1562.
- Ruppel, C. P., S. J. Harrington, (2000). The relationship of communication, ethical work climate, and trust to commitment and innovation. Journal of Business Ethics, 25(4), 313-328.
- Tunç, T., Kılıç, G., Saraçlı, S. ve Kılıç, İ. (2013). Örgütsel stresin örgütsel sessizlik üzerine etkisi: beş yıldızlı termal otel işletmelerinde bir uygulama. İşletme Araştırmaları Dergisi, 5(1), 17-32.
- Wright S.L, Burt,C.D., ve Strongman, K.T..(2006). Loneliness in the workplace: Construct definition and scale development. New Zealand Journal of Psychology, 35(2), 59-68.
- Yanık, C. (2012). Örgütsel sessizlik ile güven arasındaki ilişki ve eğitim örgütlerinde bir araştırma, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yaşar, M.R.(2007). Yalnızlık. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 17(1), 237-260.
- Yılmaz, E.ve Altınok, V. (2009). Okul Yöneticilerinin Yalnızlık ve Yaşam Doyum Düzeylerinin İncelenmesi. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi. 15 (59), 451–469