



## Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi (BAİBÜEFD)

Bolu Abant İzzet Baysal University  
Journal of Faculty of Education



2022, 22(1), 1–18. <https://dx.doi.org/10.17240/aibuefd.2022..-606959>

### Okullarda Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Sessizlik İlişkisinin İncelenmesi

An Analysis of The Relationship Between Organizational Trust, Organizational Citizenship Behavior and Organizational Silence in Schools

Sedat Alev<sup>1</sup> 

Geliş Tarihi (Received): 19.08.2019

Kabul Tarihi (Accepted): 17.02.2022

Yayın Tarihi (Published): 23.03.2022

**Öz:** Bu araştırmanın amacı, okullarda örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışları ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Araştırmada, ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmanın örneklemini, 2016-2017 eğitim öğretim yılında Gaziantep'teki ilkokullarda görev yapan 310 öğretmen oluşturmaktadır. Veriler, "Örgütsel Güven Ölçeği", "Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Ölçeği" ve "Örgütsel Sessizlik Ölçeği" ile toplanmıştır. Araştırma sonucuna göre, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışlarını pozitif yönde, örgütsel sessizliği negatif yönde yordamaktadır. Ayrıca, örgütsel vatandaşlık davranışları örgütsel sessizliği negatif yönde yordamaktadır. Okullarda, güven odaklı bir kültür içerisinde öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini rahat bir şekilde saklamadan ifade edecekleri, okulun yararına olacak işlerde görev almaya istekli olacakları ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını daha çok sergileyecekleri söylenebilir. Okul yöneticilerinin güvene dayalı bir kültür oluşturmaları, öğretmenleri okulun gelişimi için teşvik edici çalışmalar yapmaya heveslendirmeleri, öğretmenlerin karar alma sürecine etkin bir şekilde katılmalarını sağlayarak birlikte karar almaları ve düşüncelerini rahat şekilde ifade edebilecekleri bir ortam oluşturmaları faydalı görülmektedir. Değişkenler arasındaki ilişki, ilkokullardaki öğretmenlerden toplanan verilerin analiz edilmesi yoluyla belirlenmiştir. Farklı eğitim kademelerinde de konu ile ilgili araştırmalar yapılabilir. Araştırma sonucunda ortaya çıkan ilişkilerin derinlemesine incelenmesi için nitel araştırma yöntemi ile desteklenerek karma desende araştırmalar yapılabilir. Öğretmenlerin yanı sıra yöneticilerin de bu konulardaki düşüncelerini belirlemeye yönelik araştırmalar yapılabilir.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık, örgütsel sessizlik, öğretmen

&

**Abstract:** The purpose of this research is to determine the relationship between organizational trust, organizational citizenship behaviors and organizational silence in schools. Relational screening model was used in the research. The sample of the research consists of 310 primary and secondary school teachers working in Gaziantep in the 2016-2017 academic year. Data were collected through, "Organizational Trust Scale", "Organizational Citizenship Behaviors Scale" and "Organizational Silence Scale". According to the results of the research, organizational trust, positively predict organizational citizenship behaviors and negatively predict organizational silence. Besides organizational citizenship behaviors negatively predicts organizational silence. It can be said that in schools, teachers will express their feelings and thoughts without hiding their feelings and thoughts in a trust-oriented culture, they will be willing to take part in works that will benefit the school, and they will exhibit organizational citizenship behaviors more. It is useful for school administrators to create a culture based on trust, encourage teachers to do activities that contribute to the development of the school, enable teachers to participate effectively in decision-making process and to make decisions and create an environment where they can express their thoughts comfortably. The relationship between the variables was determined by analyzing the data collected from teachers in primary schools. Research on the subject can also be conducted at different educational levels. In order to examine the relationships that emerged as a result of the research, mixed design researches can be carried out by supporting the qualitative research method. In addition to teachers, research can be conducted to determine the thoughts of administrators on these issues.

**Keywords:** Organizational trust, organizational citizenship, organizational silence, teacher

**Atıf/Cite as:** Alev, S. (2022). Okullarda örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel sessizlik ilişkisinin incelenmesi. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 22(1), 1-18. <https://dx.doi.org/10.17240/aibuefd.2022..-606959>

**İntihal-Plagiarizm/Etik-Ethik:** Bu makale, en az iki hakem tarafından incelenmiş ve intihal içermediği, araştırma ve yayın etiğine uyulduğu teyit edilmiştir. / This article has been reviewed by at least two referees and it has been confirmed that it is plagiarism-free and complies with research and publication ethics. <https://dergipark.org.tr/pub/ijaws>

**Copyright** © Published by Bolu Abant İzzet Baysal University, Since 2015 – Bolu

<sup>1</sup> Sorumlu Yazar: Dr. Sedat Alev, Nuray Tuncay Kara Bilim ve Sanat Merkezi, Gaziantep, [sedat\\_alv@hotmail.com](mailto:sedat_alv@hotmail.com), ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4506-4756>

## 1. GİRİŞ

Örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde maddi kaynakların yeterli olmasının yanı sıra nitelikli insan gücüne sahip olmanın önemli bir unsur olduğu bilinmektedir. Çalışanların görev tanımları dışında ekstra performans ve çaba göstermeleri, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için oldukça önemli kabul edilmektedir (Sezgin, 2005). Söz konusu bu durumun gerçekleşebilmesi ve başarının sürdürülmesinde, çalışanların bulunduğu örgüte duyduğu güven önemli rol oynamaktadır (Bökeoğlu & Yılmaz, 2008; Yanık, 2012). Güven, “bireyin, diğer bireylerin dürüst, yeterli ve inanılır olduğuna yönelik inancı” (McKnight vd., 1998), “bireyin diğer bireylerin yaptıkları eylemlerin beklentilerini karşılayacağı ile ilgili inancı” (Mayer vd., 1995), “bir kişinin diğer bir kişi hakkında olumlu bir beklentisi olması ve bu beklentiye yönelik psikolojik bir hassasiyet göstermesi” (Asunakutlu, 2002) olarak çeşitli şekillerde tanımlanmaktadır. Örgütsel güven ise, “örgütteki iletişim ve etkileşimlerin açık, dürüst ve inanılır olması isteği” (Mishra, 1996) olarak tanımlanmaktadır. Örgüt içerisinde güvene dayalı bir ortamın oluşturulması, çalışanlar arasında işbirliği ve iletişimi attırmakta (Özer vd., 2006; Tschannen-Moran & Hoy, 1998) ve güvene dayalı ilişkiler, güce dayalı ilişkilere göre daha etkili olmaktadır (Reynolds, 1998). Başka bir deyişle, güven odaklı ilişkilerin kurulması, çalışanlarının yaptıkları işi gönüllülük esasına göre yapmaları, örgütsel bağlılığın artmasını (Arı, 2003; Paker, 2009) ve örgüte daha faydalı olmak için ekstra çaba göstererek örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerini sağlayacaktır. Diğer örgütlerde olduğu gibi eğitim örgütlerinde de öğretmenlerin güven odaklı bir okul ortamında çalışmalarını, yöneticilere ve diğer meslektaşlarına karşı güven duymaları, görev tanımları dışında okulun yararı için ekstra çaba göstererek örgütsel vatandaşlık davranışı göstermeleri üzerinde olumlu etkiye sahiptir. Nitekim bu konuda yapılan çeşitli araştırmalarda (Baş & Şentürk, 2011, Koşar & Yalçınkaya, 2013, Polat & Celep, 2008) okullarda örgütsel güvenin yüksek düzeyde olmasının, öğretmenlerin sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde olumlu etkisi olduğu yönünde bulgular elde edilmiştir.

Örgütsel vatandaşlık davranışları, “çalışanların görev tanımlarında açıkça belirtilmeyen, fakat yapılması durumunda, örgütsel faaliyetlerin etkili ve verimli olarak gerçekleştirilmesine katkı sağlayan, gönüllük esasına dayalı olarak yapılan, ekstra çaba gerektiren davranışlar” (Bateman & Organ, 1983; Wagner & Rush, 2000), “örgütün çıkarlarının bireysel çıkarlardan önde tutulması” (Moorman, 1991), “bireyin meslektaşlarına yardım ederek onların kendilerini geliştirmelerine katkıda bulunması” (Williams & Anderson, 1991) şeklinde tanımlanmaktadır. Organ’ın (1988) örgütsel vatandaşlık davranışlarına yönelik olarak yaptığı ve toplam beş boyuttan oluşan sınıflandırma özgecilik, vicdanlılık, nezaket, sportmenlik ve sivil erdem, araştırmalarda çoğunlukla tercih edilmektedir (DiPaola & Tschannen-Moran, 2001; Yılmaz & Taşdan, 2009). *Özgecilik*, bireyin, gönüllü bir şekilde çalışma arkadaşlarına ve işe yeni başlayan kişilere yardımcı olması (Avcı, 2015); *vicdanlılık*, olumsuz şartlarda dahi işe vaktinde gelmeye özen gösterme, başladığı işi tamamlamak amacıyla mesai saatleri dışında da çalışmaya devam etme (Çetin vd., 2012) gibi davranışları içermektedir. *Nezaket*, düşünceli davranma ve kontrollü hareket etme (Sezgin, 2005), *sportmenlik*, işler istenilen şekilde gerçekleşmediğinde, umutsuzluğa kapılmadan devam etme (Dağlı & Çalık, 2016), *sivil erdem* ise, örgütü etkileyen olaylarla ilgili çalışanların bilgi edinmesi, kararlara ve toplantılara sorumluluk bilinci ile katılması (Uslu & Balcı, 2012) olarak ifade edilmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışları örgütün başarısına katkıda bulunurken, sessizlik gibi istenmeyen davranışların da daha az gösterilmesini sağlamaktadır. Okullarda da öğretmenlerin okulu geliştirmeye yönelik olarak duygu ve düşüncelerini rahat bir şekilde ifade etmelerinin ve çevresindekilerle paylaşımlarının daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerini sağlayacağı ileri sürülebilir.

Örgütsel sessizlik, “örgüte ilgili sorunların ve endişelerin dile getirilmemesi” (Morrison & Milliken 2000; Özdemir & Uğur, 2013), “çalışanların örgütsel problemlere çözüm olabilecekleri durumlarda, örgüte tepki olarak pasif davranmaları ve çok az konuşmaları” (Henriksen & Dayton, 2006) gibi çeşitli şekillerde tanımlanmaktadır. Kısaca ifade etmek gerekirse örgütsel sessizlik, “çalışanların buldukları örgütte yaşayabilecekleri olumsuzluklardan (dışlanma, olumsuz bir izlenim bırakma vb.) kaçınmak ya da örgüte

güven duymamaktan kaynaklanan durumlardan dolayı düşüncelerini ifade etmemesi" olarak tanımlanabilir. Çalışanın düşüncelerini paylaşmamayı seçmesiyle başlayan sessizlik davranışının zamanla diğer çalışanları da etkilemesine engel olunmadığı takdirde örgütün tümüne yayılacağı belirtilmektedir (Ellis vd., 2009). Dolayısıyla bu durumun örgüt içerisinde bireylerarası etkileşimleri olumsuz yönde etkileyeceği, güven odaklı bir kültür oluşmasına engel teşkil edeceği, yapılacak işlerde etkililik ve verimliliği azaltacağı ifade edilebilir.

İlgili alanyazında örgütsel güvenin, çalışanların sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışları ve örgütsel sessizlik ile ilişkisinin incelendiği çeşitli araştırmalar olduğu görülmektedir. Bu araştırmalardan bazıları, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık (Baş & Şentürk; 2011; Polat & Celep; 2008; Samancı, 2007; Singh & Srivastava, 2009; Zeinabadi & Salehi, 2011), örgütsel güven ve örgütsel sessizlik (Çakınberk vd., 2014; Fard & Karimi, 2015), örgütsel vatandaşlık ve örgütsel sessizlik (Acaray & Akturan, 2015; Alioğulları, 2012; Kılıçlar & Harbalıoğlu, 2014; Şehitoğlu, 2010) şeklindedir. Örgütsel güven düzeyinin yüksek olması, çalışanların kendilerinden beklenen performansı sergilemeleri ve örgütsel vatandaşlık davranışları göstermelerine katkı sağlamaktadır (Tokgöz & Seymen, 2013). Bu bağlamda, güven düzeyinin yüksek olmasının, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını olumlu yönde etkileyeceği ifade edilebilir. Bu görüşü destekler biçimde, alanyazında konu ile ilgili yapılan araştırma sonuçlarında (Brockner vd., 1997; Konovsky & Pugh 1994; Samancı, 2007; Yılmaz, 2009) örgütsel güvenin örgütsel vatandaşlık davranışlarının oluşumunda önemli bir rolü olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir ifadeyle, çalışanların görev tanımlarında olmayan işlerde gönüllü olarak yer almaları, mesai saatleri dışında da örgütün ve diğer çalışanların yararına olacak işlerde görev almaları için öncelikle güven duygusunun olması gerekmektedir. Buradan hareketle, güven odaklı ilişkilerin de örgütsel vatandaşlık davranışları gösterilmesi üzerinde olumlu etkileri olacağı belirtilebilir.

Örgütsel sessizliğin nedenleri arasında, çalışanların yöneticilerine güvenmemesi, yapılacak konuşmanın riskli görünmesi ve bu nedenle açıkça ifade edilememesi, dışlanma (izolasyon) korkusu ve ilişkilerin bozulacağı korkusu yer almaktadır (Bildik, 2009). Bu konuda Dyne vd. (2003) bulunduğu örgütte kendilerini güvende hisseden çalışanların fikirlerini, düşüncelerini ve bilgilerini saklama eğiliminden uzaklaşarak, çevresindekilerle paylaşacaklarını ileri sürmüştür. Fard ve Karimi (2015) ise örgütteki yöneticiler ve çalışanlar arasında güvenin azalmasının, görüşleri ifade etmekten kaçınma, örgütün amaçlarını gerçekleştirilmesine katkı sağlayacak yeterli tavsiyede bulunmama ve sonuç olarak da çalışanın sessiz kalmasına yol açacağını vurgulamışlardır. Bu ifadelerden anlaşılacağı üzere, örgütsel ortamda güvene dayalı ilişkiler kurulması, örgütsel sessizliğin azalmasını ve çalışanların örgütsel etkililiğe katkıda bulunmasını sağlamaktadır. Örgütsel vatandaşlık ve örgütsel sessizlik konusunda yapılan araştırmalarda (Kılıçlar & Harbalıoğlu, 2014; Korkmaz, 2015), değişkenlerin birbiriyle negatif yönde ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır. Başka bir deyişle, çalışanların buldukları örgüt ile ilgili fikirlerini açıklayamadıkları ve konuyla ilgili çeşitli kaygılarının olduğu durumlarda, örgütsel vatandaşlık davranışları gösterme eğilimlerinin azalacağı, çalışanların örgüt için yararlı olabilecek çeşitli fikirleri ve çözüm önerilerini dile getirmek istemeyeceği, bunun ise örgütte olumsuz sonuçlara yol açabileceği söylenebilir.

Örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel sessizlik değişkenleri, eğitim örgütleri olan okullar bağlamında değerlendirildiğinde, güven odaklı bir kültür içerisinde öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini rahat bir şekilde saklamadan ifade edecekleri, okulun yararına olacak işlerde görev almaya istekli olacakları ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını daha çok sergileyecekleri ileri sürülebilir. Baş ve Şentürk'ün (2011) ifade ettiği gibi, okul ortamında öğretmenlerin yöneticilere, meslektaşlarına ve okulla ilişkisi bulunan diğer paydaşlara güven duymaları, eğitim-öğretim faaliyetleri üzerinde olumlu etkiye sahiptir. Dolayısıyla, öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerinin yüksek olması, örgütsel vatandaşlık davranışlarının daha fazla gösterilmesine katkı sağlarken, örgütsel sessizlik algısının yüksek olması,

öğretmenlerin performansında düşüş meydana getirerek vatandaşlık davranışlarının daha az gösterilmesine neden olacaktır.

Nitelikli insan gücünün yetiştirilmesinde ve toplumsal değişim ve gelişimin sağlanmasında eğitim kurumları olan okulların önemli bir rolü bulunmaktadır. Bu denli önemli misyona sahip olan okullarda, eğitim-öğretim faaliyetlerinin verimliliği ve etkililiğini olumlu yönde etkileyeceği düşünülen güven duygusu ve vatandaşlık davranışlarının artırılması gerekirken, sessizlik gibi olumsuz yönde etkileyebilecek unsurlara ise engel olunması gerekmektedir. Bu nedenle örgütsel güvenin, örgütsel vatandaşlık davranışlarının ve örgütsel sessizliğin bir öncülü, örgütsel sessizliğin ise örgütsel vatandaşlık davranışlarının bir öncülü olduğu varsayımından hareket edilerek, değişkenler arasındaki ilişkinin belirlenmesi ve elde edilen sonuçların okul bağlamında tartışılmasının önemli olduğu düşünülmektedir.

### 1.1. Araştırmanın amacı

Araştırmada, okullarda örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışları ve örgütsel sessizlik ilişkisinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Bu temel amaçtan yola çıkarak aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

- 1- Öğretmenlerin örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışları ve örgütsel sessizlik algı düzeyleri nedir?
- 2- Örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışları ve örgütsel sessizlik arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki var mıdır?
- 3- Cinsiyet, yaş, kıdem ve öğretmen sayısı değişkenleri kontrol altına alındığında; örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışlarını anlamlı bir şekilde yordamakta mıdır?
- 4- Cinsiyet, yaş, kıdem ve öğretmen sayısı değişkenleri kontrol altına alındığında; örgütsel güven, örgütsel sessizliği anlamlı bir şekilde yordamakta mıdır?
- 5- Cinsiyet, yaş, kıdem ve öğretmen sayısı değişkenleri kontrol altına alındığında; örgütsel sessizlik, örgütsel vatandaşlık davranışlarını anlamlı bir şekilde yordamakta mıdır?

## 2. YÖNTEM

### 2.1. Araştırmanın modeli

Araştırmada, ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. İlişkisel modelde, iki veya ikiden çok değişken arasında bir ilişki olup olmadığı ve/veya ilişkinin derecesinin belirlenmesi amaçlanmaktadır (Balcı, 2016; Christensen vd., 2015; Karasar, 2015). Araştırmada da örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışları ve örgütsel sessizlik ilişkisinin incelenmesi amaçlanmıştır.

### 2.2. Araştırmanın evreni ve örnekleme

Araştırmanın evreni 2016-2017 eğitim-öğretim yılında, Gaziantep'in Şahinbey ve Şehitkamil ilçelerindeki ilkokullardan; örnekleme ise, oransız küme örnekleme yöntemiyle 21 ilkokuldan seçilen 310 öğretmen oluşturmaktadır. Geri dönüş oranı göz önünde bulundurularak 400 öğretmene ölçeklerin yer aldığı form dağıtılmıştır. Geri dönen 320 ölçekten hatalı ve eksik kodlananlar çıkarılmış, uç değerler temizlenmiştir. Dağıtılan ölçeklerden %77,5'i geçerli kabul edilerek 310 ölçek üzerinde analizler yapılmıştır. Ana kütle sayısı belirli olan büyüklükleri tespit etmek amacıyla oluşturulan formülden faydalanılarak %95 güven aralığı ve  $\alpha=.05$  anlamlılık düzeyi için (Field, 2009; Özdamar, 2003) 310 öğretmenin örnekleme için yeterli olduğuna karar verilmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin 127'si (%41) erkek, 183'ü (%59) kadın; 198'i (%63,9) evli, 112'si (%36,1) ise bekâr öğretmenlerden oluşmaktadır. Öğretmenlerin 178'i (%57,4) 21-30 arası, 111'i (%35,8) 31-40 arası, 21'i (%6,8) ise 41 ve üzeri yaş aralığındadır. Lisans mezunu öğretmenlerin sayısı 294 (%94,8), lisansüstü mezunu öğretmenlerin sayısı ise 16'dır (%5,2).

### 2.3. Veri toplama araçları ve süreci

Veriler, "Örgütsel Güven Ölçeği", "Örgütsel Vatandaşlık Davranışları" ve "Örgütsel Sessizlik Ölçeği" kullanılarak toplanmıştır. 5'li Likert tipinde hazırlanan ölçeklerde yer alan ifadeler, "Kesinlikle

katılmıyorum (1)", "Katılmıyorum (2)", "Biraz katılıyorum (3)", "Katılıyorum (4)" ve "Tamamen katılıyorum (5)" biçiminde cevaplanmaktadır.

### **2.3.1. Örgütsel güven ölçeği**

Hoy ve Tschannen-Moran'ın geliştirdiği Güven Ölçeği'nden faydalanılan ölçek, Yılmaz (2006) tarafından geliştirilmiştir. Toplam 22 maddeden ve 3 alt boyuttan (yöneticiye güven, meslektaşlara güven, paydaşlara güven) oluşmaktadır. Araştırma sonucunda ölçeğe ait Barlett küresellik testi sonucu anlamlı, Kaiser-Meyer Olkin (KMO) değeri ,91, açıklanan toplam varyans ise %70,57 olarak belirlenmiştir. Ölçeğin geneli için hesaplanan Cronbach alfa değeri ,92'dir. Örgütsel güven ölçeği için yapılan doğrulayıcı faktör analizinde (DFA) faktör yük değeri düşük olan OG7 (,14) maddesi silinmiş, daha sonra model uyumu değerlerini iyileştirmek için OG8 maddesi silinmiştir. Ayrıca model uyum değerlerini arttırmak amacıyla OG1 ve OG2 maddeleri ile OG11 ve OG12 maddeleri arasına kovaryans eklenmiştir. Yapılan bu iyileştirmeler sonucunda ölçeğin üç boyutlu yapısı araştırma örnekleminde doğrulanmıştır. DFA sonucu elde edilen uyum değerleri;  $\chi^2=436,26$ ,  $\chi^2/sd=2,37$ ,  $p=0,00$ ,  $GFI=0,89$ ,  $AGFI=0,86$ ,  $NFI=0,91$ ,  $IFI=0,95$ ,  $TLI=0,94$ ,  $CFI=0,95$ ,  $RMSEA=0,07$ ,  $RMR=0,04$  şeklinde kabul edilebilir seviyededir (Kline, 2011; Meydan & Şeşen, 2015; Sümer, 2000).

### **2.3.2. Örgütsel vatandaşlık davranışları ölçeği**

DiPaola vd.nin (2005) geliştirdiği ölçek, Taşdan ve Yılmaz (2008) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. 12 maddenin yer aldığı ölçek, tek boyuttan oluşmaktadır. Araştırma sonucunda ölçeğe ait Barlett küresellik testi sonucu anlamlı, KMO değeri ,91, açıklanan toplam varyans ise %54,99 olarak belirlenmiştir. Cronbach alfa değeri ,86'dır. Örgütsel vatandaşlık ölçeği için yapılan DFA sonucunda öncelikle faktör yük değeri düşük olan OV2 (,28) maddesi silinmiştir. Daha sonra model uyum değerlerini iyileştirmek için OV4 ve OV5 ile OV11 ve OV12 maddeleri arasına kovaryans eklenmiştir. Yapılan bu iyileştirmeler sonucunda ölçeğin tek boyutlu yapısı araştırma örnekleminde doğrulanmış ve model uyum değerlerinin;  $\chi^2=112,56$ ,  $\chi^2/sd=2,68$ ,  $p=0,00$ ,  $GFI=0,94$ ,  $AGFI=0,90$ ,  $NFI=0,93$ ,  $IFI=0,96$ ,  $TLI=0,94$ ,  $CFI=0,96$ ,  $RMSEA=0,07$ ,  $RMR=0,03$  kabul edilebilir düzeyde olduğu saptanmıştır (Kline, 2011; Meydan & Şeşen, 2015; Sümer, 2000).

### **2.3.3. Örgütsel sessizlik ölçeği**

Kahveci ve Demirtaş'ın (2013) öğretmenler için geliştirdiği ölçekte 18 madde ve 5 alt boyut (izolasyon, duygu, yönetici, okul ortamı, sessizliğin kaynağı) bulunmaktadır. Araştırma sonucunda ölçeğe ait Barlett küresellik testi sonucu anlamlı, KMO değeri ,92, açıklanan toplam varyans ise %59,91 olarak belirlenmiştir. Ölçeğin tümüne ait Cronbach alfa değeri ,93'tür. Örgütsel sessizlik ölçeği için yapılan DFA sonucunda, öncelikle faktör yük değeri düşük olan OS3 (,13) maddesi, daha sonra farklı boyutla ilişkisi yüksek olan OS11 ve OS12 maddeleri silinmiştir. Son olarak model uyum değerlerini iyileştirmek amacıyla OS1 ve OS2 ile OS16 ve OS17 maddeleri arasına kovaryans eklenmiştir. Yapılan bu iyileştirmeler sonucunda ölçeğin beş boyutlu yapısı araştırma örnekleminde doğrulanmıştır. DFA sonucu elde edilen uyum değerleri;  $\chi^2=241,07$ ,  $\chi^2/sd=2,90$ ,  $p=0,00$ ,  $GFI=0,91$ ,  $AGFI=0,86$ ,  $NFI=0,91$ ,  $IFI=0,94$ ,  $TLI=0,92$ ,  $CFI=0,94$ ,  $RMSEA=0,08$ ,  $RMR=0,07$  şeklinde kabul edilebilir seviyededir (Kline, 2011; Meydan & Şeşen, 2015; Sümer, 2000).

## **2.4. Verilerin analizi**

Değişkenlere ait betimsel istatistiklerin (aritmetik ortalama, standart sapma, standart hata) hesaplanmasında, Pearson momentler çarpım korelasyon katsayısının belirlenmesinde ve regresyon analizlerinde SPSS 22.0; DFA analizinde ise AMOS 23.0 programı kullanılmıştır. Analiz öncesinde, aykırı (uç) değer temizliği yapıldıktan sonra çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri hesaplanmış ve söz konusu bu değerlerin -1,5 ile +1,5 aralığında bulunduğu belirlenmiştir. Bu sonuç verilerin normal dağılıma sahip olduğunu göstermektedir (Tabachnick & Fidell, 2013). Ölçeklerin yapı geçerliliği için AFA



ve DFA yapılmıştır. Güvenirlik çalışmaları kapsamında, Cronbach alfa ( $\alpha$ ) iç tutarlılık katsayıları hesaplanmıştır. Pearson Momentler Çarpım korelasyon katsayısı ile değişkenler arasındaki ilişkinin yönü ve düzeyi belirlenmiştir. Adımsal çoklu regresyon analizi yapılarak bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenleri ne düzeyde yordadığı tespit edilmiştir. Mevcut araştırmada değişkenlere ilişkin algı düzeyleri, 1,00–1,79 (çok düşük), 1,80–2,59 (düşük), 2,60–3,39 (orta), 3,40–4,19 (yüksek) ve 4,20–5,00 (çok yüksek) şeklinde puanlanmaktadır. Değişkenler arasındaki korelasyon katsayılarının mutlak değer olarak, 1,000–0,70 arasında olması yüksek; 0,69–0,30 arasında olması orta; 0,29–0,00 arasında olması ise düşük düzeyde ilişki (Büyüköztürk, 2010) olarak yorumlanmıştır.

### 3. BULGULAR

Bu bölüm, sırasıyla araştırmanın her bir alt problemine ilişkin bulgularını içermektedir.

#### 3.1. Birinci ve ikinci alt probleme ilişkin bulgular

Değişkenlere ilişkin betimleyici istatistikler (aritmetik ortalama, standart sapma, standart hata) ile korelasyon katsayıları Tablo 1’de sunulmaktadır.

**Tablo 1.**

*Değişkenlere Ait Betimsel İstatistikler ve Korelasyon Katsayıları*

Değişkenler	$\bar{X}$	ss	Std. Hata	1	2	3
1. Örgütsel güven	3,46	,63	,03	1		
2. Örgütsel vatandaşlık davranışları	3,69	,65	,03	-,374**	1	
3. Örgütsel sessizlik	3,04	,80	,04	,508**	-,170**	1

\* $p < ,05$ , \*\* $p < ,01$ , \*\*\* $p < ,001$

Tablo 1’deki değerler incelendiğinde, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışları ile ilgili öğretmen algılarının yüksek düzeyde, örgütsel sessizliğe ilişkin öğretmen algılarının ise orta düzeyde olduğu görülmektedir. Korelasyon katsayılarına göre, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışları ile pozitif yönde, anlamlı ve orta düzeyde bir ilişki ( $r = ,508$ ,  $p < ,01$ ) içerisindedir. Örgütsel güven ile örgütsel sessizlik negatif yönde, anlamlı ve orta düzeyde bir ilişkiye sahiptir ( $r = -,374$ ,  $p < ,01$ ). Örgütsel vatandaşlık davranışları ve örgütsel sessizlik arasında, negatif yönde, anlamlı ve düşük düzeyde bir ilişki ( $r = -,170$ ,  $p < ,01$ ) bulunmaktadır.

#### 3.2. Üçüncü alt probleme ilişkin bulgular

Öğretmenlerin örgütsel güven düzeyinin örgütsel vatandaşlık davranışlarını ne düzeyde yordadığını belirlemek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizi sonuçları Tablo 2’de yer almaktadır.

**Tablo 2.**

*Örgütsel Güvenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarını Yordamasına İlişkin Regresyon Sonuçları*

	Yordayıcı değişkenler	B	Std. Hata	$\beta$	t	p
1. Adım (enter)	(sabit)	3,840	,453		8,471	,000
	Cinsiyet (dummy)	-,074	,078	-,056	-,941	,347
	Yaş	,007	,018	,068	,381	,704
	Kıdem	-,001	,019	-,010	-,060	,953
	Öğretmen sayısı	-,004	,001	-,169	-2,957	,003
2. Adım	(sabit)	2,386	,419		5,692	,000
	Cinsiyet (dummy)	-,019	,068	-,015	-,284	,777
	Yaş	-,011	,015	-,108	-,690	,491
	Kıdem	,014	,016	,129	,843	,400
	Öğretmen sayısı	-,004	,001	-,136	-2,738	,007
	Örgütsel güven	,517	,051	,499	10,058	,000

Bağımlı değişken: Örgütsel vatandaşlık davranışları

$R^2$  değişim = ,24 \* $p < ,05$ , \*\* $p < ,01$ , \*\*\* $p < ,001$

Tablo 2'deki adımsal çoklu regresyon analizinde, 1. adımda sonucu etkileyebileceği düşünülen cinsiyet, yaş, kıdem ve öğretmen sayısı (okul büyüklüğü) değişkenleri kontrol altına alındıktan sonra, 2. adımda örgütsel güvenin, örgütsel vatandaşlık davranışlarını anlamlı bir şekilde yordadığı tespit edilmiştir ( $\beta=,499^{***}$ ,  $p<,001$ ). Öğretmenlerin örgütsel güven düzeyindeki her 10 birimlik artış, 4,99 birimlik örgütsel vatandaşlık davranışı artışı meydana getirmektedir. Öğretmenlerin sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışlarının %24,1'i örgütsel güven tarafından açıklanmaktadır ( $\Delta R^2=,24$ ;  $p<,001$ ). Standardize edilmiş regresyon katsayısı incelendiğinde ( $\beta$ ) örgütsel güvenin ( $t=10,058$ ) örgütsel vatandaşlık davranışlarının anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmektedir.

### 3.3. Dördüncü alt probleme ilişkin bulgular

Öğretmenlerin örgütsel güven düzeyinin örgütsel sessizlik algılarını yordama düzeyini belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 3'te sunulmaktadır.

**Tablo 3.**

*Örgütsel Güvenin Örgütsel Sessizliği Yordamasına İlişkin Regresyon Sonuçları*

	Yordayıcı değişkenler	B	Std. Hata	$\beta$	t	p
1. Adım (enter)	(sabit)	3,358	,564		5,959	,000
	Cinsiyet (dummy)	,185	,097	,114	1,907	,057
	Yaş	-,022	,022	-,178	-,996	,320
	Kıdem	,042	,023	,317	1,799	,073
	Öğretmen sayısı	-,001	,002	-,032	-,567	,571
2. Adım	(sabit)	4,721	,557		8,473	,000
	Cinsiyet (dummy)	,135	,090	,082	1,487	,138
	Yaş	-,006	,021	-,046	-,273	,785
	Kıdem	,028	,022	,212	1,289	,198
	Öğretmen sayısı	-,002	,002	-,057	-1,077	,282
	Örgütsel güven	-,484	,068	-,377	-7,086	,000

Bağımlı değişken: Örgütsel sessizlik

$R^2$  değişim = ,14 \* $p<,05$ , \*\* $p<,01$ , \*\*\* $p<,001$

Tablo 3'teki adımsal çoklu regresyon analizinde, cinsiyet, yaş, kıdem ve öğretmen sayısı (okul büyüklüğü) değişkenleri 1. adımda kontrol altına alındıktan sonra, 2. adımda örgütsel güvenin, örgütsel sessizliği anlamlı bir şekilde yordadığı görülmektedir ( $\beta=-,377^{***}$ ,  $p<,001$ ). Öğretmenlerin örgütsel güven düzeyindeki her 10 birimlik artış, örgütsel sessizlikte 3,77 birimlik azalmaya neden olmaktadır. Öğretmenlerin örgütsel sessizliklerinin %13,7'si örgütsel güven tarafından açıklanmaktadır ( $\Delta R^2=,14$ ;  $p<,001$ ). Standardize edilmiş regresyon katsayısı incelendiğinde ( $\beta$ ) örgütsel güvenin ( $t=-7,086$ ) örgütsel sessizliğin anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmektedir.

### 3.4. Beşinci alt probleme ilişkin bulgular

Öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyinin örgütsel vatandaşlık davranışlarını ne düzeyde yordadığını belirlemek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizi sonuçları Tablo 4'te yer almaktadır.

**Tablo 4.***Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarını Yordamasına İlişkin Regresyon Sonuçları*

Yordayıcı değişkenler		B	Std. Hata	$\beta$	t	p
1. Adım (enter)	(sabit)	3,840	,453		8,471	,000
	Cinsiyet (dummy)	-,074	,078	-,056	-,941	,347
	Yaş	,007	,018	,068	,381	,704
	Kıdem	-,001	,019	-,010	-,060	,953
	Öğretmen sayısı	-,004	,001	-,169	-2,957	,003
2. Adım	(sabit)	4,317	,472		9,140	,000
	Cinsiyet (dummy)	-,047	,078	-,036	-,610	,542
	Yaş	,004	,017	,037	,208	,836
	Kıdem	,005	,019	,045	,260	,795
	Öğretmen sayısı	-,005	,001	-,175	-3,099	,002
	Örgütsel güven	-,142	,045	-,176	-3,124	,002

Bağımlı değişken: Örgütsel vatandaşlık davranışları

R<sup>2</sup> değişim = ,03 \*p<,05, \*\*p<,01, \*\*\*p<,001

Tablo 4'teki adimsal çoklu regresyon analizinde, cinsiyet, yaş, kıdem ve öğretmen sayısı değişkenleri 1. adımda kontrol altına alındıktan sonra, 2. adımda örgütsel sessizlik modele eklenmiştir. Standardize edilmiş regresyon katsayısına göre ( $\beta$ ) örgütsel sessizlik ( $t=-3,124$ ) örgütsel vatandaşlık davranışlarının anlamlı bir yordayıcısıdır ( $\beta=-,176^{**}$ ,  $p<,01$ ). Öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyindeki her 10 birimlik artış, örgütsel vatandaşlık davranışlarında 1,76 birimlik azalmaya neden olmaktadır. Örgütsel sessizlik, örgütsel vatandaşlık davranışlarının %3'ünü açıklamaktadır ( $\Delta R^2=,03$ ;  $p<,01$ ). Öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları arttıkça, sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışlarında azalma meydana gelmektedir.

#### 4. TARTIŞMA ve SONUÇ

Yapılan araştırma sonucunda, öğretmenlerin örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık düzeylerinin yüksek, örgütsel sessizlik algılarının ise orta düzeyde olduğu belirlenmiştir. Öğretmenlerin güven düzeyinin yüksek olduğu sonucu, yapılan çeşitli araştırma sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir (Arslan, 2009; Bökeoğlu & Yılmaz, 2008; Polat & Celep, 2008). Nitekim söz konusu araştırmaların sonucunda da öğretmenlerin görev yaptıkları okulda yönetici, meslektaş ve paydaşlara yönelik güveni yüksek düzeyde bulunmuştur. Ancak Cemaloğlu ve Kılınç (2012) tarafından yapılan araştırmada ise, öğretmenlerin örgütsel güven düzeyinin düşük olduğu sonucuna varılmıştır. Öğretmenlerin yöneticilerine ve meslektaşlarına güven duymaları hiç şüphesiz eğitim öğretim faaliyetlerinin işleyişi üzerinde olumlu etkiye sahiptir. Bu konuda Hoy vd. (2006), okul içerisinde yöneticilerine güven duygusuna sahip olan öğretmenlerin, sorunlarını daha rahat paylaşacakları ve yaşanabilecek olası olumsuzlukların önüne geçilebileceğini ifade ederek güvenin önemine atıfta bulunmuştur.

Araştırmada, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları gösterdikleri sonucuna varılmıştır. Yapılan çeşitli araştırmaların sonucunda da (Baş & Şentürk, 2011; Buluç, 2008; Polat & Celep, 2008; Polat, 2007; Yılmaz & Taşdan, 2009; Titrek vd., 2009) bu bulguyu destekler nitelikte, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının yüksek düzeyde olduğu sonucuna varılmıştır. Bu sonuç, öğretmenlerin görev tanımları dışında okulun ve öğrencilerin faydasına olacak işlerde görev almaya istekli olduklarını ve bu konuda ekstra performans sergilediklerini göstermektedir.

Öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin orta düzeyde olduğu araştırmadan elde edilen diğer bir bulgudur. Benzer bir bulguya Aydın (2016) tarafından yapılan bir araştırmada da rastlanmaktadır. Söz konusu araştırma sonucunda, örgütsel sessizlik ile ilgili öğretmen algılarının orta düzeyde olduğunu sonucuna ulaşılmıştır. Nartgün ve Kartal (2013) tarafından yapılan bir araştırmada ise mevcut araştırma



sonucundan farklı olarak, öğretmenler örgütsel sessizlik algı düzeylerinin düşük olduğu yönünde görüş belirtmişlerdir. Genel olarak değerlendirildiğinde, öğretmenlerin sessizlik düzeylerinin düşük olması olumlu görülmektedir. Çünkü bilginin paylaşılmadığı, karar alma sürecinde görüş belirtilmediği ve sessiz kalındığı durumlarda, öğretmenlerin alınan kararları uygulaması daha zor olmaktadır. Bu durumun gerçekleşmesinin ise eğitim faaliyetlerine olumsuz yansıtacağı ileri sürülebilir.

Değişkenler arası ilişkiyi belirlemek amacıyla Pearson Momentler Çarpımı korelasyon katsayısı hesaplanmıştır. Analiz sonucunda, örgütsel güvenin; örgütsel vatandaşlık davranışları ile pozitif yönde, örgütsel sessizlikle ise negatif yönde, anlamlı ve orta düzeyde bir ilişkisi olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, örgütsel vatandaşlık davranışlarının, örgütsel sessizlikle olan ilişkisinin negatif yönde, anlamlı ve düşük düzeyde olduğu sonucuna varılmıştır. Araştırma bulgularını destekler nitelikte yapılan araştırmalarda, örgütsel güvenin, örgütsel vatandaşlık davranışları ile pozitif bir ilişkisi olduğu belirlenmiştir (Baş & Şentürk, 2011; Brockner vd., 1997; Deluga, 1994; Konovsky & Pugh 1994; Koşar & Yalçınkaya, 2013; Polat & Celep, 2008; Yılmaz, 2009). Okullarda, güven odaklı bir kültür içerisinde öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini rahat bir şekilde saklamadan ifade edecekleri, okulun yararına olacak işlerde görev almaya istekli olacakları ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını daha çok sergileyecekleri söylenebilir.

Örgütsel güvenin örgütsel sessizlik ile negatif yönde bir ilişkisi bulunmaktadır (Çakınberk vd., 2014; Fard & Karimi, 2015; Partonia, 2014). Araştırma sonucunda da öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerinin örgütsel sessizlik algıları ile negatif yönde ilişkisi olduğu belirlenmiştir. Bu konuda Dyne vd. (2003) bulunduğu örgütte kendini güvende hisseden çalışanların fikirlerini, düşüncelerini ve bilgilerini saklama eğiliminden uzaklaşarak, çevresindekilerle paylaşacaklarını; Fard ve Karimi (2015) ise örgütteki yöneticiler ve çalışanlar arasında güvenin azalmasının, görüşleri ifade etmekten kaçınma, örgütün amaçlarını gerçekleştirilmesine katkı sağlayacak yeterli tavsiyede bulunmama ve sonuç olarak da çalışanın sessiz kalmasına yol açacağını vurgulamışlardır. Bu bağlamda, okullarda yönetici konumunda bulunan kişilerin, yapılan iş ve işlemlerde eşit ve adil davranması gerekmektedir. Dolayısıyla söz konusu bu durumda, öğretmenlerin güven duygusunun artacağı, örgütsel sessizliğin ise daha az yaşanacağını söylemek mümkündür.

Araştırma sonucunda örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının negatif yönde ilişkisi olduğu belirlenmiştir. Benzer şekilde, Kılıçlar ve Harbalıoğlu (2014) ile Korkmaz (2015) yaptıkları araştırma sonucunda, örgütsel sessizliğin, örgütsel vatandaşlık davranışları ile negatif yönde zayıf bir ilişki içerisinde olduğu sonucuna varmışlardır. Başka bir deyişle, çalışanların buldukları örgütte ilgili fikirlerini açıklayamadıkları ve konuyla ilgili çeşitli kaygılarının olduğu durumlarda, örgütsel vatandaşlık davranışları gösterme düzeylerinin azalacağı ifade edilebilir. Bunun sonucunda, çalışanların örgüt için yararlı olabilecek çeşitli fikirleri ve çözüm önerilerini dile getirmeyeceği, bunun ise örgütte olumsuz sonuçlara yol açabileceği ileri sürülebilir.

Regresyon analizinde, sonucu etkileyebileceği düşünülen cinsiyet, kıdem, yaş gibi kişisel değişkenlerin yanı sıra öğretmen sayısı (okul büyüklüğü) değişkeni de kontrol altına alınmıştır. Çünkü öğretmen sayısı az olan okullardaki öğretmenler, orta büyüklükteki okullarda görev yapan öğretmenlere kıyasla okula ilişkin daha yüksek güven duygusuna sahiptirler (Bökeoğlu & Yılmaz, 2008; Memduhoğlu & Zengin, 2011). Dolayısıyla öğretmen sayısının öğretmenlerin güven düzeyi ve örgütsel vatandaşlık davranışları ile ilişkili olduğu ileri sürülebilir. Yapılan adimsal çoklu regresyon analizi sonucuna göre, örgütsel güven, öğretmenlerin sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışlarını pozitif yönde ve anlamlı düzeyde yordamaktadır. Tokgöz ve Seymen'e (2013) göre örgütsel güven düzeyi yüksek olan çalışanlar yaptıkları işe daha fazla odaklanmakta ve performanslarını bu yönde sergilemektedirler. Buna bağlı olarak da daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışları göstermektedirler. Bu bağlamda, güven düzeyinin yüksek

olmasının çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını olumlu yönde etkileyeceği ifade edilebilir. Bu görüşü destekler biçimde, alanyazında konu ile ilgili yapılan araştırma sonuçlarında (Brockner vd., 1997; Konoysky & Pugh 1994; Samancı, 2007; Yılmaz, 2009) örgütsel güvenin örgütsel vatandaşlık davranışlarının oluşumunda önemli bir rolü olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç eğitim bağlamında ele alındığında, öğretmenlerin görev tanımlarında açıkça ifade edilmeyen işlerde gönüllü olarak yer alması, ders saatleri dışında da okulun ve diğer meslektaşlarının yararına olacak işlerde görev alması için öncelikle okula yönelik güven duygusuna sahip olması gerekmektedir. Söz konusu güvenin olduğu durumlarda ise örgütsel vatandaşlık davranışlarını daha fazla göstereceklerini ifade etmek mümkündür. Nitekim Koşar ve Yalçınkaya (2013) da yaptıkları araştırma sonucunda, öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerinin, örgütsel vatandaşlık davranışlarının anlamlı yordayıcısı olduğunu tespit etmişlerdir.

Araştırmadan elde edilen bir diğer bulgu, örgütsel güveninin örgütsel sessizliği negatif yönde ve anlamlı düzeyde yordadığı sonucudur. Alanyazında yapılan çeşitli araştırmalarda da örgütsel güvenin, örgütsel sessizliği negatif yönde yordadığı, diğer bir ifadeyle örgütsel güvenin yüksek olmasının örgütsel sessizlik algısını azalttığı; örgütsel güvenin düşük olmasının ise örgütsel sessizlik algısını arttırdığı yönünde bulgulara ulaşılmıştır (Çakınberk vd., 2014; Fard & Karimi, 2015). Bu konuda Fard ve Karimi (2015) tarafından üniversite çalışanları örnekleminde yapılan araştırmada, örgütsel güvenin düşük olmasının, çalışanların düşüncelerini açıklamaktan çekinmesine, önerilerde bulunmamasına ve dolayısıyla örgütsel sessizliğe yol açtığı sonucu elde edilmiştir. Nitekim araştırma sonucunda da öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerinin yüksek olmasının örgütsel sessizlik algılarını azalttığı tespit edilmiştir. Bu bağlamda, eğitim öğretim faaliyetlerinin etkin bir şekilde gerçekleştirilmesi için okullarda tüm paydaşlar arasında güven odaklı ilişkilerin oluşturulması, görüş ve önerilerin rahat bir şekilde dile getirilmesi, okul müdürlerinin bu ortama zemin hazırlayacak çalışmalarda bulunması gerekmektedir. Çünkü araştırma sonucunda da görüldüğü üzere, örgütsel güvenin yüksek olması, öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının daha düşük olmasını sağlamaktadır.

Örgütsel sessizliğin örgütsel vatandaşlığı yordamasına ilişkin yapılan adımsal çoklu regresyon analizi sonucunda, öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının, örgütsel vatandaşlık davranışlarını negatif yönde ve anlamlı düzeyde yordadığı belirlenmiştir. Örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışları konusunda yapılan araştırmalarda, örgütsel sessizliğin örgütsel vatandaşlık davranışlarının daha az gösterilmesine yol açtığı sonucu elde edilmiştir. Benzer bir bulguya Kılıçlar ve Harbalıoğlu (2014) tarafından yapılan araştırmada da rastlanmaktadır. Bu araştırmanın sonucunda, örgütsel sessizliğin örgütsel vatandaşlık davranışlarını azalttığı yönünde bulgulara ulaşılmıştır. Dolayısıyla, öğretmenlerin görev yaptıkları okullarda düşüncelerini rahat bir şekilde ifade edememeleri, önerilerde bulunmaktan kaçınmaları ve okula karşı olumsuz bir duyguya sahip olmaları, örgütsel sessizliğe neden olmakta, buna bağlı olarak da örgütsel vatandaşlık davranışları daha az gösterilmektedir.

Araştırmada ortaya çıkan sonuçlara göre araştırmacılar ve uygulayıcılar için bazı önerilerde bulunmak mümkündür. Değişkenler arasındaki ilişki, ilkokullardaki öğretmenlerden toplanan verilerin analiz edilmesi yoluyla belirlenmiştir. Farklı eğitim kademelerinde de konu ile ilgili araştırmalar yapılabilir. Araştırma sonucunda ortaya çıkan ilişkilerin derinlemesine incelenmesi için nitel araştırma yöntemi ile desteklenerek karma desende araştırmalar yapılabilir. Öğretmenlerin yanı sıra yöneticilerin de bu konulardaki düşüncelerini belirlemeye yönelik araştırmalar yapılabilir. Okul yöneticilerinin güvene dayalı bir kültür oluşturmaları, öğretmenleri okulun gelişimi için teşvik edici çalışmalar yapmaya heveslendirmeleri, öğretmenlerin karar alma sürecine etkin bir şekilde katılmalarını sağlayarak birlikte karar almaları ve düşüncelerini rahat şekilde ifade edebilecekleri bir ortam oluşturulması faydalı görülmektedir.

## Kaynakça/Reference

- Acaray, A., & Akturan, A. (2015). The relationship between organizational citizenship behaviour and organizational silence. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 207, 472–482. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.10.117>
- Alioğulları, Z. D. (2012). *Örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: Bir uygulama* [Yüksek lisans tezi, Atatürk Üniversitesi]. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>
- Arı, G. S. (2003). Yöneticiye duyulan güven örgütsel bağlılığı artırır mı? *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(2), 17–36.
- Arslan, M. M. (2009). Teknik ve endüstri meslek lisesi öğretmenlerinin örgütsel güven algıları. *Eğitimde Kuram ve Uygulama Dergisi*, 5(2), 274–288.
- Asunakutlu, T. (2002). Örgütsel güvenin oluşturulmasına ilişkin unsurlar ve bir değerlendirme. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9, 1–13.
- Avcı, A. (2015). Örgütsel vatandaşlık davranışları: kavramsal gelişimi ve eğitim örgütleri açısından etkileri. *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(2), 11–26.
- Aydın, Y. (2016). Örgütsel sessizliğin okul yönetiminde kayırmacılık ve öğretmenlerin öz yeterlik algısı ile ilişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 22(2), 165–192. <https://doi.org/10.14527/kuey.2016.007>
- Balcı, A. (2016). *Sosyal bilimlerde araştırma: Yöntem, teknik ve ilkeler*. Pegem Akademi.
- Baş, G., & Şentürk, C. (2011). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel güven algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 1(1), 29–62.
- Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee “citizenship”. *Academy of Management Journal*, 26(4), 587–595.
- Bildik, B. (2009). *Liderlik tarzları, örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi* [Yüksek lisans tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü]. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>
- Bökeoğlu, Ö. Ç., & Yılmaz, K. (2008). İlköğretim okullarında örgütsel güven hakkında öğretmen görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 54(54), 211–233.
- Brockner, J., Siegel, P. A., Daly, J. P., Tyler, T., & Martin, C. (1997). When trust matters: The moderating effect of outcome favorability. *Administrative Science Quarterly*, 42(3), 558–583.
- Buluç, B. (2008). Ortaöğretim okullarında örgütsel sağlık ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 6(4), 571–602.
- Büyüköztürk, Ş. (2010). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı* (11. baskı). Pegem Akademi.
- Cemaloğlu, N., & Kılınç, A. (2012). Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişki. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(23), 132–156.
- Christensen, L. B., Johnson, R.B., & Turner, L.A. (2015). *Araştırma yöntemleri. Desen ve analiz*. A. Aypay (Çev. ed.). Anı.
- Çakınberk, A. K., Dede, N. P., & Yılmaz, G. (2014). Relationship between organizational trust and organizational silence: an example of public university. *Journal of Economics Finance and Accounting*, 1(2), 91–105.
- Çetin, Ş., Korkmaz, M., & Çakmakçı, C. (2012). Dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik ile lider-üye etkileşiminin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 18(1), 7–36.
- Dağlı, E., & Çalık, T. (2016). İlköğretim okullarında müdürlerin kullandıkları etkileme taktiklerinin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ve okul farkındalığı ile ilişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 22(1), 29–58. <https://doi.org/10.14527/kuey.2016.002>

- Deluga, R. J. (1994). Supervisor trust building, leader-member exchange and organizational citizenship behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67(4), 315–326. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1994.tb00570.x>
- DiPaola, M., & Tschannen-Moran, M. (2001). Organizational citizenship behavior in schools and its relationships to school climate. *Journal of School Leadership*, 11(5), 424–447. <https://doi.org/10.1177/105268460101100503>
- DiPaola, M. F., Tarter, C. J., & Hoy, W. K. (2005). Measuring organizational citizenship in schools: The OCB scale. In W. K. Hoy & C. Miskel (Eds.), *Educational leadership and reform* (pp. 319–342). Information Age.
- 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. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00384>
- Ellis, J. B., Van Dyne, L., Greenberg, J., & Edwards, M. S. (2009). Voice and silence as observer reactions to defensive voice: Predictions based on communication competence theory. *Voice and Silence in Organizations*, 37–61.
- Fard, P. G., & Karimi, F. (2015). The relationship between organizational trust and organizational silence with job satisfaction and organizational commitment of the employees of university. *International Education Studies*, 8(11), 219–227. <http://dx.doi.org/10.5539/ies.v8n11p219>
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS*. Oriental Press.
- Henriksen, K., & Dayton, E. (2006). Organizational silence and hidden threats to patient safety. *Health Services Research*, 41(4), 1539–1555. <https://doi.org/10.1111/j.1475-6773.2006.00564.x>
- Hoy, W. K., Gage, C. Q., & Tarter, C. J. (2006). School mindfulness and faculty trust: Necessary conditions for each other? *Educational Administration Quarterly*, 42(2), 236–255. <https://doi.org/10.1177/0013161X04273844>
- Kahveci, G., & Demirtaş, Z. (2013). Öğretmenler için örgütsel sessizlik ölçeği geliştirme çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(43), 167–182.
- Karasar, N. (2015). *Bilimsel araştırma yöntemleri* (28. baskı). Nobel Akademi.
- Kılıçlar, A., & Harbalıoğlu, M. (2014). Örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: Antalya'daki beş yıldızlı otel işletmeleri üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi* 6(1), 328–346.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling*. Guilford.
- Konovsky, M. A., & Pugh, S. D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal*, 37(3), 656–669. <https://doi.org/10.5465/256704>
- Korkmaz, O. (2015). The relationship between organizational silence and organizational citizenship behavior. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 13(2), 140–165. <http://dx.doi.org/10.11611/JMER578>
- Koşar, D., & Yalçınkaya, M. (2013). Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının yordayıcıları olarak örgüt kültürü ve örgütsel güven. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 4(4), 603–627.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709–734. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080335>
- McKnight, D. H., Cummings, L. L., & Chervany, N. L. (1998). Initial trust formation in new organizational relationships. *Academy of Management Review*, 23(3), 473–490. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.926622>
- Memduhoğlu, H. B., & Zengin, M. (2011). İlköğretim okullarında örgütsel güvene ilişkin öğretmen görüşleri. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8(1), 211–228.
- Meydan, C. H., & Şeşen, H. (2015). *Yapısal eşitlik modellemesi AMOS uygulamaları*. Detay.
- Mishra, A. K. (1996). Organizational response to crisis, the centrality of trust, a survey of west Michigan managers. *Public Personnel Management*, 19(4), 442–463.



- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845–855. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.6.845>
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25(4), 706–725. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.3707697>
- Nartgün, S. S., & Kartal, V. (2013). Öğretmenlerin örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik hakkındaki görüşleri. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(2), 47–67.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books.
- Özdamar, K. (2003). *Modern bilimsel araştırma yöntemleri*. Kaan Kitabevi.
- Özdemir, L., & 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.
- Özer, N., Demirtaş, H., Üstüner, M., & Cömert, M. (2006). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel güven algıları. *Ege Eğitim Dergisi*, 7(1), 103–124.
- Paker, N. (2009). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel güvenleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki (Sakarya İli örneği)* [Yüksek lisans tezi, Sakarya Üniversitesi]. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>
- Partonia, S. (2014). The impact of trust on organizational silence and its challenge in Iran. *International Journal of Business Economics and Management Studies*, 1(2), 1–18.
- Polat, S. (2007). *Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları, örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki* [Doktora tezi, Kocaeli Üniversitesi]. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>
- Polat, S., & Celep, C. (2008). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 54(54), 307–331.
- Reynolds, L. (1998). *The trust Effect: Creating the high trust, high performance organization*. Nicholas Brealey Publishing Limited.
- Samancı, K. G. (2007). *Örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı* [Yüksek lisans tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi]. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>
- Sezgin, F. (2005). Örgütsel vatandaşlık davranışları: Kavramsal bir çözümleme ve okul açısından bazı çıkarımlar. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(1), 317–339.
- Singh, U., & Srivastava, K. B. (2009). Interpersonal trust and organizational citizenship behavior. *Psychological Studies*, 54(1), 65–76. <https://doi.org/10.1007/s12646-009-0008-3>
- Sümer, N. (2000). Yapısal eşitlik modelleri: Temel kavramlar ve örnek uygulamalar. *Türk Psikoloji Yazıları*, 3(6), 49–74.
- Şehitoğlu, Y. (2010). *Örgütsel sessizlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve algılanan çalışan performansı ilişkisi* [Yüksek lisans tezi, Gebze Teknik Üniversitesi]. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (Sixth ed.). Pearson.
- Taşdan, M., & Yılmaz, K. (2008). Adaptation to Turkish of organizational citizenship and organizational justice scales. *TED Eğitim ve Bilim Dergisi*, 33(150), 87–96.
- Titrek, O., Bayrakçı, M., & Zafer, D. (2009). Öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin görüşleri. *Akademik Bakış Dergisi*, 17, 1–28.
- Tokgöz, E., & Seymen, O.A. (2013). Örgütsel güven, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: Bir devlet hastanesinde araştırma. *Öneri Dergisi*, 10(39), 61–76.
- Tschannen-Moran, M., & Hoy, W. K. (1998). Trust in schools: A conceptual and empirical analysis. *Journal of Educational Administration*, 36(4), 334–352. <https://doi.org/10.1108/09578239810211518>



- Uslu, B., & Balcı, E. (2012). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışları ile örgütsel iletişim algıları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 18(3), 461–489.
- Wagner, S. L., & Rush, M. C. (2000). Altruistic organizational citizenship behavior: Context, disposition, and age. *The Journal of Social Psychology*, 140(3), 379–391. <https://doi.org/10.1080/00224540009600478>
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601–617. <https://doi.org/10.1177/014920639101700305>
- Yanık, C. (2012). *Örgütsel sessizlik ile güven arasındaki ilişki ve eğitim örgütlerinde bir araştırma* [Yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi]. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>
- Yılmaz, E. (2006). *Okullardaki örgütsel güven düzeyinin okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ve bazı değişkenler açısından incelenmesi* [Doktora tezi, Selçuk Üniversitesi]. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>
- Yılmaz, K. (2009). Özel dersane öğretmenlerinin örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 15(59), 471–490.
- Yılmaz, K., & Taşdan, M. (2009). Organizational citizenship and organizational justice in Turkish primary schools. *Journal of Educational Administration*, 47(1), 108–126.
- Zeinabadi, H., & Salehi, K. (2011). Role of procedural justice, trust, job satisfaction, and organizational commitment in Organizational Citizenship Behavior (OCB) of teachers: Proposing a modified social exchange model. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 29, 1472–1481. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.11.387>

## EXTENDED ABSTRACT

### 1. INTRODUCTION

In today's working environment, it is important for employees to actively participate in decisions taken, not to remain silent and express their opinions without hesitation when there is a problem in order to create a positive organizational climate. In order to prevent interpersonal interactions within the organization from being adversely affected, it is necessary to create a corporate culture that is based on trust and encourage employees to take part in the realization of organizational goals, do useful work for the organization, avoid unwanted behavior and show a willingness to exhibit organizational citizenship behaviors.

Educational institutions are the leading institutions that provide exchange and development by producing knowledge and transferring culture between generations. In schools, trust and organizational citizenship behaviors that are thought to positively affect the efficiency and effectiveness of educational activities should be increased; elements that may affect negatively such as silence should be prevented.

The aim of the present study was to examine the relationship between organizational trust, organizational citizenship behaviors and organizational silence. In accordance with this aim, answers to the following questions were sought:

- 1- What are the levels of teachers' perception of organizational trust, organizational citizenship behaviors and organizational silence?
- 2- Is there a significant relationship between organizational trust, organizational citizenship behaviors and organizational silence?
- 3- When the variables of gender, age, seniority, and number of teachers were controlled; does organizational trust significantly predict organizational citizenship behaviors?
- 4- When the variables of gender, age, seniority, and number of teachers were controlled; does organizational trust significantly predict organizational silence?
- 5- When the variables of gender, age, seniority, and number of teachers were controlled; does organizational silence significantly predict organizational citizenship behaviors?

### 2. METHOD

#### 2.1. Research design

This research was conducted with the aim of determining the relationship between teachers' perceptions of organizational trust, organizational citizenship behaviors and organizational silence using a quantitative research method and relational model. It is aimed in the relational model to determine whether there is a relationship between two or more variables and/or the level of the relationship if any (Balci, 2016; Fraenkel & Wallen, 2006; Karasar, 2015).

#### 2.2. Population and sample group of the research

The population of the research consists of teachers working in primary schools in the districts of Şahinbey and Şehitkamil in Gaziantep province in the 2016-2017 academic year. The sample consists of 310 teachers selected from 21 different schools through disproportionate stratified sampling. It was decided that 310 teachers are sufficient for the sample group when the confidence interval of 95% and statistical significance level of  $\alpha=,05$  were taken into consideration (Field, 2009; Özdamar, 2003) making use of the formula developed for determining the magnitudes with a predetermined population.

Of the teachers in the sample group, 127 male (41%) and 183 female (59%) teachers were seen. 198 of the teachers are married (63,9%) and 112 are single (36,1%). According to age groups, it is seen that the majority consists of 178 (57,4%) 21-30 ages. While 151 (48,7%) of the participants were classroom teachers, 159 (51,3%) were other branch teachers. According to the school type, 183 (59%) of the teachers work in primary schools while 127 (41%) work in secondary schools. The number of teachers with a bachelor's degree is 294 (94,8%) while the number of teachers with a master's degree is 16 (5,2%).

### 2.3. Instruments

The scale form used in the study was comprised of four sections. The first section contains the personal information of the teachers; whereas the second section includes the "Organizational Trust Scale" comprised of 22 items, the third section contains the "Organizational Citizenship Behaviors Scale" comprised of 12 items and the fourth section includes the "Organizational Silence Scale" comprised of 18 items. All of the scales were 5-point Likert type scales with responses as, "I certainly do not agree (1)", "I do not agree (2)", "I partially agree (3)", "I agree (4)" and "I completely agree (5)".

The scale of organizational trust developed by Yılmaz (2006) is comprised of a total of 22 items and 3 sub-dimensions. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) value of scale was determined to be ,91 and the results of Bartlett test of sphericity were meaningful ( $p < ,001$ ). Three dimensions explained 70,57% of the total variance on the scale. Cronbach's alpha of the overall scale was ,92. The three-dimensional structure of the scale was verified for the study sample group as a result of confirmatory factor analysis (CFA). Fit values were identified as:  $\chi^2=436,26$ ,  $\chi^2/df=2,37$ ,  $p=0,00$ ,  $GFI=0,89$ ,  $AGFI=0,86$ ,  $NFI=0,91$ ,  $IFI=0,95$ ,  $TLI=0,94$ ,  $CFI=0,95$ ,  $RMSEA=0,07$ ,  $RMR=0,04$ . These obtained values are at acceptable levels (Kline, 2011; Meydan & Şeşen, 2015; Sümer, 2000).

The scale of organizational citizenship behaviors, developed by DiPaola et al. (2005), adapted by Yılmaz (2006) is comprised of a total of 12 items and one-dimension. KMO value of scale was determined to be ,91 and the results of Bartlett test of sphericity were meaningful ( $p < ,001$ ). One dimension explained 54,99% of the total variance on the scale. Cronbach's alpha of the overall scale was ,86. The one-dimensional structure of the scale was verified for the study sample group as a result of CFA. Fit values were identified as:  $\chi^2=112,56$ ,  $\chi^2/df=2,68$ ,  $p=0,00$ ,  $GFI=0,94$ ,  $AGFI=0,90$ ,  $NFI=0,93$ ,  $IFI=0,96$ ,  $TLI=0,94$ ,  $CFI=0,96$ ,  $RMSEA=0,07$ ,  $RMR=0,03$ . These obtained values are at acceptable levels (Kline, 2011; Meydan & Şeşen, 2015; Sümer, 2000).

The scale of organizational silence developed by Kahveci and Demirtaş (2013) is comprised of a total of 18 items and 5-dimensions. KMO value of scale was determined to be ,92 and the results of Bartlett test of sphericity were meaningful ( $p < ,001$ ). Five dimension explained 59,91% of the total variance on the scale. Cronbach's alpha of the overall scale was ,93. The five-dimensional structure of the scale was verified for the study sample group as a result of confirmatory factor analysis (CFA). Fit values were identified as:  $\chi^2=241,07$ ,  $\chi^2/df=2,90$ ,  $p=0,00$ ,  $GFI=0,91$ ,  $AGFI=0,86$ ,  $NFI=0,91$ ,  $IFI=0,94$ ,  $TLI=0,92$ ,  $CFI=0,94$ ,  $RMSEA=0,08$ ,  $RMR=0,07$ . These obtained values are at acceptable levels (Kline, 2011; Meydan & Şeşen, 2015; Sümer, 2000).

### 2.4. Data analysis

SPSS 22.0 was used for the calculation of descriptive statistics, correlation and regression analysis during the data analysis stage, whereas AMOS 23.0 software was used for CFA analysis and structural equation model analysis.

## 3. FINDINGS, DISCUSSION AND RESULTS

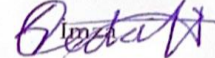
The findings of descriptive statistics indicate that teachers' organizational trust and organizational citizenship behaviors are high-level, "I agree (4)"; whereas organizational silence is medium-level "I partially agree (3)". According to the results of correlation analysis; there is a positive correlation between organizational trust and organizational citizenship behaviors; whereas negative correlation between organizational trust and organizational silence. Besides, there is a negative correlation between organizational silence and organizational citizenship behaviors. According to the results of regression

analysis, the level of teachers' organizational trust, positively and significant predict organizational citizenship behaviors; whereas negatively and significant predict organizational silence. Additionally, organizational silence, negatively and significant predict organizational citizenship behaviors.

According to the results of the research, it is possible to make some suggestions for researchers and practitioners. The relationship among organizational trust, organizational citizenship behaviors and organizational silence were determined by analyzing data collected from teachers in primary schools. Research can also be conducted in different levels and largers samples. Studies with qualitative and mixed research design can be carried out. It is useful for school administrators to create a culture based on trust, encourage teachers to do activities that contribute to the development of the school, enable teachers to participate effectively in decision-making process and to make decisions and create an environment where they can express their thoughts comfortably.

## ETİK BEYANNAME

Bu çalışmanın araştırma ve yazım sürecinde araştırmacı tarafından bilimsel ve etik kurallara uyulduğunu, farklı eserlerden yararlanılması durumunda atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, araştırmanın tamamının veya bir kısmının farklı bir akademik yayın platformuna yayımlanmak üzere gönderilmediğini, belirtilen konularda araştırmanın yazarının bilgi sahibi olduğunu ve gerekli kurallara uyulduğunu beyan ederim. 13/03/2022



Sedat ALEV

Araştırmanın Sorumlu Yazarı

## ARAŞTIRMACILARIN KATKI ORANI

Araştırma tek yazarlı olduğu için yazarın katkı oranı %100'dür.

## ÇATIŞMA BEYANI (CONFLICT OF INTEREST)

Araştırmada herhangi bir kişi ya da kurum ile finansal ya da kişisel yönden bağlantı yoktur. Bu nedenle araştırmada herhangi bir potansiyel çıkar çatışması bulunmamaktadır.