



T.C  
SIVAS CUMHURİYET ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI

ORTAOKULLARDA GÖREV YAPAN ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL  
SESSİZLİK ALGILARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Esmâ KARAHAN ÇİDEM

Yüksek Lisans Tezi

Tez Danışmanı  
Doç. Dr. Soner DOĞAN

Sivas-2019



**ORTAOKULLARDA GÖREV YAPAN ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL  
SESSİZLİK ALGILARININ DEĞERLENDİRİLMESİ**

Esmâ KARAHAN ÇİDEM

Sivas Cumhuriyet Üniversitesi  
Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Lisansüstü Eğitim, Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin Eğitim Bilimleri  
Ana Bilim Dalı İçin Öngördüğü

YÜKSEK LİSANS TEZİ  
Olarak Hazırlanmıştır.

Tez Danışmanı  
Doç. Dr. Soner DOĞAN

Sivas  
Eylül 2019

## KABUL VE ONAY

Esmâ KARAHAN ÇİDEM'in hazırlamış olduğu "Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algılarının Değerlendirilmesi" başlıklı bu çalışma, 16/09/2019 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından, "Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı"nda Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Dr. Öğr. Üyesi Emel TÜZEL İŞERİ

(Jüri Başkanı)



Doç. Dr. Soner DOĞAN

(Danışman)



Dr. Öğr. Üyesi Fatma KÖYBAŞI ŞEMİN

(Üye)



Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

.....

Doç. Dr. Fatih KARAKUŞ  
Enstitü Müdürü

## ETİK SÖZÜ

Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Tez Yazım Kılavuzu (Yönerge)'nda belirtilen kurallara uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- ✓ Bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- ✓ Görsel, işitsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- ✓ Başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda ilgili eserlere, bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu ve atıfta bulunduğum eserlerin tümünü kaynak olarak gösterdiğimi,
- ✓ Bütün bilgilerin doğru ve tam olduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- ✓ Tezin herhangi bir bölümünü, Sivas Cumhuriyet Üniversitesi veya bir başka üniversitede, bir başka tez çalışması olarak sunmadığımı; beyan ederim.

.....  
Esmâ KARAHAN ÇİDEM

## ÖNSÖZ

Yüksek lisans tezi çalışma sürecinde bana inanan, beni yüreklendiren, ilgisini ve sabrını esirgemeyen değerli hocam Doç. Dr. Soner DOĞAN'a teşekkürlerimi ifade etmekten büyük mutluluk ve gurur duyarım.

Araştırmamda geliştirdikleri ölçeği kullanmama izin veren Dr. Öğr. Üyesi Gökhan KAHVECİ ve Prof. Dr. Zülfü DEMİRTAŞ'a, çalışmamın istatistiksel analizlerinde bana yardımcı olan Dr. Öğr. Üyesi Hamdi KARAKAŞ'a teşekkür ederim.

Öğrenim hayatım boyunca her zaman yanımda olan ve dualarını eksik etmeyen anneme, babama, çalışmam boyunca benden sevgi ve desteğini esirgemeyen hayat yoldaşım, sevgili eşim İbrahim ÇİDEM'e ve canım kızım Zeynep Sare ÇİDEM'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

## ÖZET

KARAHAN ÇİDEM, Esmâ, Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizlik Algılarının Değerlendirilmesi, Yüksek Lisans Tezi, Sivas, 2019.

Örgütsel sessizlik çalışanların örgütü ilgilendiren konularda bilgi sahibi olmalarına rağmen bu bilgileri kendine saklaması, açığa vurmamasıdır. Kurum çalışanlarının kuruma katkı sağlayacak çalışmalara karşı isteksiz halleri örgütsel sessizlik olarak yorumlanmaktadır. Çalışanlar örgütle ilgili konularda düşüncelerini paylaşıp yöneticilerden olumsuz dönütler aldıklarında susma davranışı sergilerler. Konuştuklarında mevcut durumda bir değişiklik meydana gelmeyeceğine inandıklarından örgütte problem çıkaran bireyler olarak görünmemek için var olan sorunları görmezden gelip susmayı tercih ederler. Çalışma arkadaşının sessiz kalarak örgütte varlığını devam ettirdiğini gören diğer çalışanlar da aynı davranış kalıbını benimseyerek kasıtlı sessizliğe bürünebilirler. Çalışanların fikirlerini ve düşüncelerini saklamaları örgütsel değişim ve gelişime engel bir durumdur. Örgütsel sessizlik, çalışanların örgüte bağlılıklarını azaltma, karar mekanizmasını sekteye uğratma, değişimin ve yeniliğin önünü tıkama, yönetime herhangi bir dönüt sağlayamama gibi sonuçlara yol açabilmektedir.

Bu araştırmada ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının ortaya konması ve bu algının demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın evrenini Sivas il merkezinde yer alan tüm ortaokullar oluşturmaktadır. Veriler anket tekniği ile toplanmıştır. Ankette Kahveci ve Demirtaş (2013) tarafından geliştirilen örgütsel sessizlik ölçeği kullanılmıştır. Kolay ulaşılabilir örnekleme yöntemi ile 252 anket formu elde edilmiştir. Elde edilen veriler SPSS 22 paket programı ile analiz edilmiştir. Verilerin değerlendirilmesinde, tanımlayıcı istatistiksel yöntemlerin yanında, bağımsız örneklerde t testi ve tek yönlü ANOVA analizlerinden faydalanılmıştır. Analiz sonucunda katılımcıların örgütsel sessizlik algılarının ortalamasının üstünde olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin okuldaki sorunlarla ilgili kendi görüşlerini açık bir şekilde ortaya koyamadıklarını, kurumlarında sessizlik davranışı sergilediklerini göstermektedir.

**Anahtar Sözcükler:** Sessizlik, örgütsel sessizlik, ortaokul, öğretmen

## ABSTRACT

KARAHAN ÇİDEM, Esma, Evaluation of Secondary School Teachers' Perceptions of Organizational Silence, Postgraduate Thesis, Sivas, 2019.

Organizational silence is the employees to avoid sharing opinion although they have information about the issues related to the organization. Unconcern of employees to the activities which may contribute to organization can be interpreted as organizational silence. Employees exhibit reticence behavior if they receive negative feedback from the directors when they share their opinion about organizational issues. They prefer to keep silent by ignoring the existing problems in order not to appear as individuals who cause problems in the organization since they believe that no change will happen in the present situation when they speak. Other employees who see that their colleague continue his/her existence in the organization by keeping silent can also fall into intentional silence by adopting the same pattern of behavior. Concealing employees' opinions and thoughts is an obstacle to organizational change and development. Organizational silence may lead to consequences such as reducing employees' loyalty to the organization, disrupting the decision-making mechanism, obstructing the decision-making mechanism, obstructing the change and innovation, and fail to give any feedback to the administration as well as decelerating organizational development.

In this study, it was aimed to reveal secondary school teachers' perception of organizational silence and to determine if the levels of organizational silence of teachers change according to their demographical characteristics. Universe of the research is constituted by all the secondary schools in Sivas city. Data were obtained by questionnaire technique. "Organizational Silence Scale" developed by Kahveci and Demirtaş (2013) is used to measure organizational silence levels of the participants. 252 questionnaire forms were obtained by convenient sampling method. The data was analyzed by using SPSS 20.0 package software. Besides the descriptive statics; t test and one-way ANOVA, analyses were used for the assessment of data's. As a result of the analysis, it was determined that the participants' perception of organizational silence was above average. This result show that the secondary school teachers were unable to state their opinions clearly and exhibit silence behavior in their institutions.

**Keywords:** Silence, organizational silence, secondary school, teacher



## İÇİNDEKİLER

Sayfa

Onay Sayfası	
Etik Sözü.....	iii
Önsöz.....	iv
Özet .....	v
Abstract.....	vi
İçindekiler .....	vii
Tablolar Dizini .....	x
Şekiller Dizini .....	xi

### BÖLÜM I

#### GİRİŞ

1.1. Problem Durumu .....	1
1.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi .....	3
1.3. Araştırmanın Problem Cümlesi.....	3
1.4. Araştırmanın Alt Problemleri.....	3
1.5. Sayıltı.....	4
1.6. Sınırlılıklar .....	4

### BÖLÜM II

#### ALANYAZIN TARAMASI VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1. Örgütsel Sessizliğin Tanımı .....	5
2.2. Örgütsel Sessizlik Kuramları .....	6
2.2.1. Fayda-Maliyet Analizi Kuramı .....	6
2.2.2. Kendine Uyarlama Kuramı .....	6
2.2.3. Sessizlik Sarmalı Kuramı.....	7
2.2.4. Beklenti Kuramı .....	8
2.2.5. Planlı Davranış Kuramı .....	9
2.3. Örgütsel Sessizlik Türleri .....	10
2.3.1. Kabullenilmiş Sessizlik.....	10
2.3.2. Savunmacı Sessizlik .....	10
2.3.3. Örgüt Yararına (Korumacı) Sessizlik .....	11

2.4. Örgütsel Sessizlik Nedenleri .....	12
2.4.1. Bireysel Nedenler .....	13
2.4.1.1. Konuşmanın taşıdığı riskler .....	13
2.4.1.2. Dışlanma (izolasyon) korkusu .....	13
2.4.1.3. Yöneticiye duyulan güvensizlik .....	14
2.4.1.4. Geçmiş kötü tecrübeler .....	14
2.4.1.5. İlişkilerin zarar görmesi korkusu .....	15
2.4.1.6. Çalışanların kültürel yapısı ve normlar .....	15
2.4.2. Yönetimsel Nedenler .....	15
2.4.3. Örgütsel Nedenler .....	16
2.4.3.1. Örgüt kültürü .....	16
2.4.3.2. Örgüt iklimi .....	18
2.4.3.3. Örgütsel adalet .....	18
2.4.3.4. Örgütsel sosyalizasyon .....	19
2.5. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları .....	19
2.5.1. Bireysel Sonuçlar .....	19
2.5.2. Örgütsel Sonuçlar .....	20
2.6. Örgütsel Sessizlikle İlgili Yayın ve Araştırmalar .....	20
2.6.1. Yurtdışında Yapılan Araştırmalar .....	21
2.6.2. Yurtiçinde Yapılan Araştırmalar .....	22

### **BÖLÜM III**

#### **YÖNTEM**

3.1. Araştırmanın Modeli .....	24
3.2. Evren ve Örneklem .....	24
3.3. Veri Toplama Aracı .....	26
3.4. Verilerin Analizi .....	27

### **BÖLÜM IV**

#### **BULGULAR VE YORUM**

4.1. Araştırma Problemlerine İlişkin Bulgular ve Yorum .....	29
4.1.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Örgütsel Sessizlikte Yönetici boyutu Hakkındaki Görüşleri .....	29
4.1.1.1. Yönetici boyutu ile cinsiyet .....	31
4.1.1.2. Yönetici boyutu ile yaş .....	31

4.1.1.3. Yönetici boyutu ile medeni durum.....	32
4.1.1.4. Yönetici boyutu ile branş.....	32
4.1.1.5. Yönetici boyutu ile kıdem yılı .....	33
4.1.1.6. Yönetici boyutu ile mevcut okuldaki çalışma süresi.....	34
4.1.2. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Örgütsel Sessizlikte Öğretmen boyutu Hakkındaki Görüşleri.....	34
4.1.2.1. Öğretmen boyutu ile cinsiyet .....	36
4.1.2.2. Öğretmen boyutu ile yaş.....	36
4.1.2.3. Öğretmen boyutu ile medeni durum .....	37
4.1.2.4. Öğretmen boyutu ile branş .....	37
4.1.2.5. Öğretmen boyutu ile kıdem yılı .....	39
4.1.2.6. Öğretmen boyutu ile mevcut okuldaki çalışma süresi .....	39
4.1.3. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Örgütsel Sessizlikte Ortam boyutu Hakkındaki Görüşleri.....	40
4.1.3.1. Ortam boyutu ile cinsiyet .....	41
4.1.3.2. Ortam boyutu ile yaş .....	41
4.1.3.3. Ortam boyutu ile medeni durum .....	42
4.1.3.4. Ortam boyutu ile branş .....	42
4.1.3.5. Ortam boyutu ile kıdem yılı.....	43
4.1.3.6. Ortam boyutu ile mevcut okuldaki çalışma süresi .....	44

## BÖLÜM V

### SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

5.1. Sonuç ve Tartışma .....	45
5.2. Öneriler .....	49
<b>KAYNAKÇA</b> .....	51
<b>EKLER</b>	
Ek 1. Araştırma İzni Onay Yazısı .....	56
Ek 2. Araştırma Ölçekleri .....	58
Ek 3. Ölçek Kullanım İzni .....	60
<b>ÖZGEÇMİŞ</b> .....	61

## Tablolar Dizini

Tablo	Sayfa
Tablo 1. Kabullenilmiş sessizlik ve savunmacı sessizlik boyutları .....	11
Tablo 2. Katılımcıların demografik özellikleri .....	25
Tablo 3. Ölçek güvenirlik analizi.....	26
Tablo 4. Normal dağılım analiz sonuçları .....	27
Tablo 5. Örgütsel sessizlik ölçeğine ilişkin genel dağılım .....	29
Tablo 6. Yönetici boyutuna ilişkin ortalamalar ve standart sapmalar .....	30
Tablo 7. Yönetici boyutuna ilişkin levene testi bulguları.....	31
Tablo 8. Yönetici boyutu ile cinsiyet değişkeni arasındaki ilişki .....	31
Tablo 9. Yönetici boyutu ile yaş değişkeni arasındaki ilişki .....	32
Tablo 10. Yönetici boyutu ile medeni durum değişkeni arasındaki ilişki .....	32
Tablo 11. Yönetici boyutu ile branş değişkeni arasındaki ilişki.....	33
Tablo 12. Yönetici boyutu ile kıdem yılı değişkeni arasındaki ilişki.....	33
Tablo 13. Yönetici boyutu ile mevcut okuldaki çalışma süresi değişkeni arasındaki ilişki .....	34
Tablo 14. Öğretmen boyutu maddelerine ait ortalamalar ve standart sapmalar .....	35
Tablo 15. Öğretmen boyutuna ilişkin levene testi bulguları.....	36
Tablo 16. Öğretmen boyutu ile cinsiyet değişkeni arasındaki ilişki .....	36
Tablo 17. Öğretmen boyutu ile yaş değişkeni arasındaki ilişki .....	37
Tablo 18. Öğretmen boyutu ile medeni durum değişkeni arasındaki ilişki .....	37
Tablo 19. Öğretmen boyutu ile branş değişkeni arasındaki ilişki.....	38
Tablo 20. Öğretmen boyutu algısı farklı çıkan branşlar .....	38
Tablo 21. Öğretmen boyutu ile kıdem yılı değişkeni arasındaki ilişki .....	39
Tablo 22. Öğretmen boyutu ile mevcut okuldaki çalışma süresi değişkeni arasındaki ilişki.....	39
Tablo 23. Ortam boyutu maddelerine ait ortalamalar ve standart sapmalar .....	40
Tablo 24. Ortam boyutuna ilişkin levene testi bulguları .....	41
Tablo 25. Ortam boyutu ile cinsiyet değişkeni arasındaki ilişki.....	41
Tablo 26. Ortam boyutu ile yaş değişkeni arasındaki ilişki.....	42
Tablo 27. Ortam boyutu ile medeni durum değişkeni arasındaki ilişki .....	42
Tablo 28. Ortam boyutu ile branş değişkeni arasındaki ilişki .....	43
Tablo 29. Ortam boyutu ile kıdem yılı değişkeni arasındaki ilişki.....	43
Tablo 30. Ortam boyutu ile mevcut okuldaki çalışma süresi değişkeni arasındaki ilişki.....	44

## Şekiller Dizini

Şekil	Sayfa
Şekil 1. Sessizlik sarmalı .....	8
Şekil 2. Planlı davranış teorisi .....	9
Şekil 3. Çalışan güdüleri ve sessizlik davranışı türleri.....	12



## BÖLÜM I

### GİRİŞ

Bu bölümde problem durumu, araştırmanın amacı ve önemi, problem cümlesi ve alt problemler ile araştırmanın sayıltı ve sınırlılıkları ele alınmıştır.

#### 1.1. Problem Durumu

Günümüzde örgütlerin varlıklarını başarıyla sürdürebilmeleri için üretken ve yeniliklere açık olmaları önem taşımaktadır. Bir örgütün başarısını etkileyen en önemli faktör çalışanların örgüt yararına olan çalışmalarıdır. Çalışanların yetenekleri, tecrübeleri, duygu ve düşünceleri, işlerine olan bağlılıkları örgütün verimliliği açısından önem taşımaktadır. Bundan dolayı örgütlerin çalışanlarının fikirlerine, beklenti ve önerilerine değer vermeleri, onların örgütte kendilerini göstermelerine fırsat vermeleri gerekmektedir. Fikirleri önemsenen ve yöneticileri tarafından desteklenen çalışanların örgütün hedefleri doğrultusunda çalışmaya daha gayretli olmaları beklenen bir durumdur.

Örgütleri ayakta tutan temel etken devamlı gelişim politikasıdır. Bir örgütte gelişim politikalarının herhangi bir aksaklığa uğramadan yürütülüyor olması o örgütteki iletişim sisteminin iyice oturtulmuş olduğunu gösterir. Çünkü örgütlerde sorun çıkması kaçınılmaz bir durumdur. Örgütte herhangi bir problemle karşılaşıldığında vakit kaybetmeden nedenini belirleyebilme, çözüm yolları önerme ve uygulama süreci örgüt içi iletişimin niteliğiyle doğrudan ilişkilidir. Fakat kimi zaman çalışanlar çeşitli sebeplerle örgütteki iletişim sürecinin dışında kalmayı, düşüncelerini ifade etmekten kaçınmayı tercih ederler. Araştırmalar çalışanların bazen alınan örgütsel kararları onayladıkları için, bazen de diğer çalışanlar veya yönetimle düşünceleri ters düştüğü için sessiz kalmayı seçtiklerini göstermektedir. Çalışanların örgütsel konularda fikirleri örtüşmediği halde sessiz kalması örgütsel gelişimi olumsuz etkileyebilir (Çakıcı, 2007).

Çalışanların örgütte var olan sorunlarla ilgili düşüncelerini bilinçli olarak saklayıp paylaşamamalarına Morrison ve Miliken (2000) örgütsel sessizlik ismini vermişlerdir. Araştırmalara göre bu davranış şekli örgütlerde genellikle karşılaşılan bir durumdur. İş görenler kimi durumlarda konuşmayı kimi durumlarda ise susmayı tercih ederler. Fakat susma davranışını sergilerken onları bu sessizlik davranışına yönlendiren etkenleri

bilmek önemlidir. Örgütte en çok sessiz kalınan konuları ve hangi sebeplerle sessiz kalındığını ortaya çıkarmak gerekmektedir (Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003). Örgütte oluşan sorunların konuşulmaması ve bunun neticesinde giderek büyümesi örgütün tüm paydaşlarını olumsuz yönde etkileyecektir. Böyle bir durum çalışanların performanslarında önemli ölçüde düşüğe sebep olacaktır. Sessizlik davranışı örgüt bünyesine ve iş görenlerine zarar verecektir. Örgütsel gelişim için çalışanların yaratıcı fikirleri desteklenmeli, örgüte olan katkıları artırılmalıdır (Kahveci ve Demirtaş, 2013).

Örgütsel sessizlik davranışının temellerini açıklamaya çalışan araştırmacılar bu konuyla ilgili çeşitli kuramlar ortaya atmışlardır. Bu kuramlardan Beklenti Kuramına göre bireyler davranışlarının neticelerine göre sessizlik tepkisi geliştirirken, Sessizlik Sarmalında izole edilme endişesi bireyleri sessizliğe itmektir. Kendine Uyarılma kuramında ise çalışanlar diğer çalışanların tepkileri doğrultusunda sessiz kalırlar (Gül ve Özcan, 2011). Planlı Davranış Kuramı bireylerin davranışı gerçekleştirmeden önce kendi içinde çeşitli hesaplar yaparak sessizliği seçtiğini vurgulamaktadır (Mercan, 2015). Fayda Maliyet Analizinde ise çalışanlar konuşmanın veya susmanın sağlayacağı fayda veya zarara göre sessizlik davranışında bulunurlar (Çavuş, Develi ve Sarıoğlu, 2015).

Örgütlerde neden sessiz kalındığına dair yapılan araştırmalar neticesinde sessizliğin bireysel, yönetsel ve örgütsel sebeplerden kaynaklandığı ortaya çıkarılmıştır (Erol ve Köroğlu, 2013). Milletlerin sahip olduğu kültür de bireylerin davranışlarını etkileyen düşünce yapılarını oluşturmaktadır. Bu nedenle sessizliğin altında yatan en önemli nedenlerden biri de milli kültürdür (Eroğlu, Adıgüzel ve Öztürk, 2011). Çalışanları sessizliğe iteleyeni farklı etkenler bulunmaktadır. Sessizlik kararı bir anda alınan bir karar değildir, bir süreç neticesinde bu davranış sergilenir (Karadal, 2011). Örgütte var olan iletişim sorunları da çalışanları etkileyerek örgütsel sessizliğe sebep olabilir.

Yeniliği destekleyen, hatta yeniliğin kendisi olan okullarda göze çarpan niteliklerden birisi de olumlu insan ilişkileridir. Okul yönetimi, öğretmenler ve çalışan diğer personel arasındaki iletişimin niteliği sağlıklı bir okul iklimi açısından önem arz etmektedir. Düşüncelerini üstlerine rahatlıkla ifade edebilen, beklenti ve önerilerini paylaşabilen, tepkilerini rahatlıkla ortaya koyabilen okul yöneticileri ve öğretmenlerin kurumlarına olan bağlılıklarının da artması beklenir. Böyle bir okul ikliminde, sosyal bir örgüt olan okulların tüm paydaşları olumlu etkileneceğinden eğitim öğretimin niteliğinin de artması beklenir. Bu durum toplumsal anlamda çok ciddi bir kazançtır.

Okullar bilginin üretildiği, güncellendiği ve geliştirildiği yapılardır. Toplum için gerekli olan insan gücünü yetiştirmek okulların görevidir. Her sosyal örgütün en temel ögesi olan insan unsurunu yetiştiren kurumların sürekli gelişim ve değişime açık olması gerekir. Değişimin ve gelişimin önünde önemli bir engel oluşturan örgütsel sessizlik konusunun okullarda araştırılması ve bu duruma çözüm önerileri getirilmesi önem taşımaktadır (Bayram, 2010). Öğretmenlerin yeni, farklı, yaratıcı düşünceleri çekinmeden dile getirmeleri, yöneticilerin de öğretmenleri bu konuda cesaretlendirmeleri önemlidir. Örgütsel sessizliğin hâkim olduğu okullardan eğitim-öğretim adına yüksek verim beklemek mümkün olmayacaktır. Öğretmenlerin sessiz kalma nedenleri araştırılmalı, okullarda var olan sorunlar göz ardı edilmemeli, tüm paydaşların fikirleri alınarak ortak çözüm yolları denenmelidir. Bugünümüzü ve geleceğimizi yetiştiren okullarımız örgütsel sessizliğe terk edilmemeli, çağdaş, yeniliklere açık, seslerin zenginlik olduğu dinamik yapılar olarak varlıklarını sürdürmelidir.

## **1.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Araştırma ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizliğe ilişkin algılarını ölçmeyi amaçlamaktadır. Örgütsel sessizliğin örgütsel gelişimin ve yeniliğin önünde önemli bir engel olduğu, aynı zamanda örgüt içi sorunların çözülememesine ve çalışanların örgütsel bağlılığın azalmasına neden olduğu söylenebilir. Bu bakımdan bu çalışma araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel sessizlik algı düzeylerinin belirlenmesi ve sessizliğin nedenlerinin ortaya konulması bu sorunun çözümüne katkı sağlaması açısından önemlidir.

## **1.3. Araştırmanın Problem Cümlesi**

Ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizliğe ilişkin algıları ne düzeydedir?

## **1.4. Araştırmanın Alt Problemleri**

1. Ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlikte yönetici boyutu hakkındaki görüşleri nedir? Bu görüşler cinsiyet, yaş, medeni durum, branş, kıdem ve buldukları okuldaki çalışma sürelerine göre farklılık göstermekte midir?



2. Ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlikte kişisel faktörler hakkındaki görüşleri nedir? Bu görüşler cinsiyet, yaş, medeni durum, branş, kıdem ve buldukları okuldaki çalışma sürelerine göre farklılık göstermekte midir?

3. Ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlikte çalışma ortamına ilişkin faktörler hakkındaki görüşleri nedir? Bu görüşler cinsiyet, yaş, medeni durum, branş, kıdem ve buldukları okuldaki çalışma sürelerine göre farklılık göstermekte midir?

### **1.5. Sayılı**

Bu çalışmada aşağıdaki sayılılardan hareket edilmiştir.

1. Araştırmada öğretmenlerin araştırma sırasında uygulanan ölçme araçlarına samimi ve doğru cevaplar verdikleri varsayılmıştır.

2. Öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları “Örgütsel Sessizlik Ölçeği” ve çeşitli demografik soruları içeren anket formu aracılığıyla belirlenebilir.

### **1.6. Sınırlılıklar**

1. Araştırma Sivas il merkezinde yer alan ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin görüşleriyle sınırlıdır.

2. Araştırma, katılımcıların görüşlerini ölçmek için kullanılan ölçekle elde edilen bilgilerle sınırlıdır.

## BÖLÜM II

### ALANYAZIN TARAMASI VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde öncelikle örgütsel sessizlik kavramı tanımlanmıştır. Daha sonra örgütsel sessizliğin kuramları, türleri, nedenleri ve sonuçları ele alınmıştır.

#### 2.1. Örgütsel Sessizliğin Tanımı

Sessizlik kavramı, sessiz olma durumu, sükût, ortalıkta gürültü olmaması halidir (TDK, 2005). Sessizlik ve konuşma kavramları sadece birbirlerinin zıt anlamlıları olarak değerlendirilmemelidir. Sessizlik hali bir amacı olan ve çeşitli anlamlar taşıyan stratejik bir tutumdur. Çalışanlar sessizliği tercih ederek yöneticilerine çeşitli mesajlar vermek isteyebilirler (Yaman ve Ruçlar, 2014). Örgütsel sessizlik, kurum çalışanlarının kurumsal katkı sağlayacak çalışmalara karşı isteksiz halleri anlamına gelen bir kavramdır (Dyne, Ang ve Botero, 2003). Örgütsel sessizlik, örgüt çalışanlarının işleri veya kurumlarına ilişkin fikir, bilgi ve düşüncelerini bilinçli olarak gizlemesi örgütü ilgilendiren konularda gerçek düşüncelerini saklaması olarak tanımlanabilir (Morrison ve Milliken, 2000). Örgütsel anlamda sessizlik tehdit, korku, geri çekilme, savunma mekanizmaları gibi çeşitli psikososyal etkenleri içermektedir (Pinder ve Harlos, 2001). Örgütsel sessizlik bir örgütte ortaya çıkan önemli sorunlara karşı verilen tepkiler olarak da ifade edilebilir (Henriksen ve Dayton, 2006). Örgütsel ses, örgütte güçlü bir değişim için önemli bir kaynak iken çalışanlar genellikle konuşmak istemezler. Birçok akademik çalışmada örgütün gelişimi için alttan üste doğru iletişimin önemliliği ve kararların etkin olabilmesi için farklı görüşlerin gerekliliği vurgulanırken, birçok çalışan örgütle alakalı konular ve yaşanan sorunlarla ilgili yukarı doğru iletişim kuramamaktadırlar (Çakıcı, 2008). Bu tanımlarla birlikte sessizlik, ses kaynaklı gürültünün olmaması, sakinlik ve huzur için ihtiyaç duyulan olumlu bir çevresel faktör olarak da düşünülmektedir (Çakıcı, 2007).

Morrison ve Milliken (2000) yüksek lisans öğrencileri üzerine yaptıkları çalışmada katılımcıların %85'inin duygularını açığa vurmak konusunda kendilerini yetersiz hissettikleri ve örgütlerinde kendilerini ifade etmekte sorun yaşadıkları sonucuna ulaşmıştır. Örgütsel sessizlik olarak nitelendirilebilecek bu durum, örgütsel öğrenme ve değişim önünde potansiyel bir engel olarak düşünülebilir. Sözü edilen bu olgu haliyle

gerçek çoğulcu örgütlerin gelişmesine de ket vurabilir. Çalışanlarını kendi düşüncelerini ifade etme konusunda cesaretlendiren örgütler gerçek çoğulcu örgütler olarak ifade edilebilir (Morrison ve Milliken, 2000).

Çalışanların fikirlerini ve düşüncelerini kendilerine saklamaları örgütsel değişim ve gelişime engel bir durumdur. Örgütsel sessizlik, örgütsel gelişimi yavaşlatmasının yanında, çalışanların örgüte bağlılıklarını azaltma, iç çatışma yaşama, karar mekanizmasını sekteye uğratma, değişimin ve yeniliğin önünü tıkama, yönetime herhangi bir dönüt sağlayamama gibi sonuçlara yol açabilmektedir (Morrison ve Milliken, 2000).

## **2.2. Örgütsel Sessizlik Kuramları**

### **2.2.1. Fayda-Maliyet Analizi Kuramı**

İnsanlar, herhangi bir örgütün çalışanı olma sürecine girdiği andan itibaren olay ve durumlar karşısında nasıl bir tutum sergileyeceğini, olaylara ne gibi tepkiler verebileceğini önceden tasarlar. Tasarlama süreci insanın kendi menfaatlerini ön planda tutarak gerçekleşir. Çalışanlar sessiz kalma veya yorum yapma kararını kendi menfaatleri doğrultusunda alırlar. Çünkü örgüt içerisinde olaylara karşı verdiği tepkiler bireye bir fayda sağlayabilir ya da zarar görmesine neden olabilir. Bu durumda fayda-maliyet analizi değerlendirme süreci başlar. Fayda-maliyet analizinin bireyin iç dünyasında yaptığı değerlendirmeler olması nedeniyle dışarıdan anlaşılmasının imkânsız olduğu söylenebilir. İşte bu durum sessizliğin ortaya çıkmasıyla sonuçlanır (Kahveci ve Demirtaş, 2013).

Bu kuram çalışanların sessiz kalmaya ya da görüşlerini açık bir şekilde ifade etme kararını verirken fayda maliyet analizi yaptıklarını, olası kazanç ve kayıplarını karşılaştırdıklarını ileri sürmektedirler. Doğrudan kayıplar enerji ve zaman iken dolaylı kayıplar azalan imaj ve saygınlığın kaybedilmesidir (Çakıcı, 2010).

### **2.2.2. Kendine Uyarılama Kuramı**

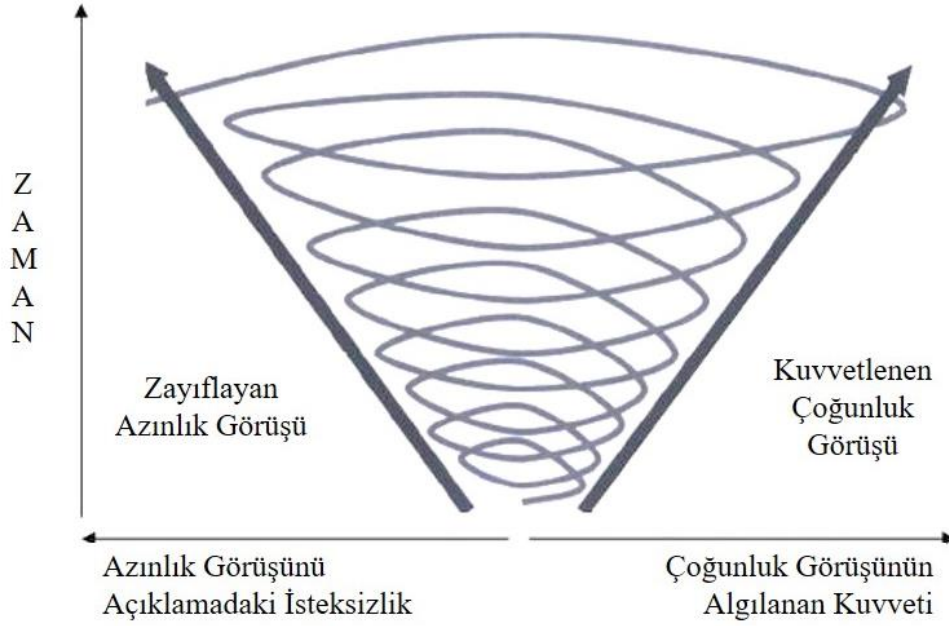
Kendini uyarılama kuramına göre bireyler; toplum içinde kendilerine ilişkin algıları inceler ve kontrol ederler. Bu inceleme sonucunda davranışlarını kişisel düşüncelerine göre değil de çalışma ortamındaki gereklilik ve beklentilere göre belirlerler

(Çavuş vd. 2015). Yani bireyler çalıştıkları ortama duyarlı davranarak uyum sağlarlar (Bildik; 2009).

Kendisini içinde bulunduğu toplumun ya da örgütün koşullarına kolaylıkla adapte edip uyarlayan kişiler, çalışan uyarılma düzeyi yüksek olan bireylerdir. Bu bireyler ortam koşullarına göre davranışlarını şekillendirerek olumlu imaj yaratırlar. Uyarılma seviyesi düşük olan bireyler ise düşüncelerini, görüşlerini ve duygularını açık sözlülükle dile getiren kişilerdir. Bu kişiler düşüncelerine önem verilmesi gerektiğini düşünürler. Uyarılma seviyesi yüksek olan çalışanlar ise egemen olan görüşlere kendilerini adapte ederek fikirlerini dışı vurmazlar ve sessizliği tercih ederler (Çakıcı, 2007).

### **2.2.3. Sessizlik Sarmalı Kuramı**

İnsanlar içinde buldukları ortamın genel düşüncesine uymazlarsa toplum onları dışlar. Yalnız kalmaktan korkan ve toplumda kabul görme ihtiyacı duyan insanlar içinde buldukları toplumun görüşüne önem verirler (Kılıç, Keklik ve Yıldız, 2014). Bu kurama göre insanlar, fikirlerinin örgütün genel düşünce iklimine uyacağını düşünüyorlarsa fikirlerini açıkça ifade etme davranışı sergilerler. Fikirler, örgütün genel düşünce atmosferine göre azınlıkta kalır ve baskın olmazsa ifade edilme sıklığı düşecektir. Bu durumda eğer insanlar örgütten dışlanmak istemiyorlarsa genel düşünceye uyan, baskın fikirleri ifade edecekler, böylelikle daha çok kabul görecektir. Örgüt üyelerinin hem fikir olduğu bu baskın fikir de yine insanların davranışlarını kontrol etmede önemli bir unsur olacaktır (Göksel ve Güneş, 2017). Bowen ve Blackmon (2003) tarafından betimlenen sessizlik sarmalı Şekil 1’de görüldüğü gibidir.



**Şekil 1. Sessizlik sarmalı**

(Kaynak: Bowen ve Blackmon, 2003; Akt. Eroğlu, Adıgüzel ve Öztürk, 2011)

Topluma yönelik araştırmalarda geliştirilen bu kurama göre, bireylerin fikirlerine uymadıkları halde toplumdaki dışlanma korkusu onların çoğunluğun görüşüne katılmalarına neden olacaktır. Bireyler bunu sağlayabilmek için gerek kişisel ilişkilerinde gerekse medya kanalıyla genel görüşü kendi içinde değerlendirirler. Yaptığı değerlendirmeler neticesinde birey duygularını ve düşüncelerini ifade etme ya da sessiz kalma yönünde karara varır. Kendi görüşü egemen görüşle benzerlik göstermiyorsa düşüncesini gizler, sessiz kalmayı tercih eder. Sessizlik sarmalı, birey düşüncesini beyan etmeden önce, düşüncesine ait genel görüşü değerlendirme sürecidir. Sarmalın sürmesi bireyin fikrine ait kamu desteğinin olmayacağını fark etmesine, bunun sonucunda dışlanma tehlikesini sezip bundan çekinmesine bağlıdır (Tayfun ve Çatır, 2013).

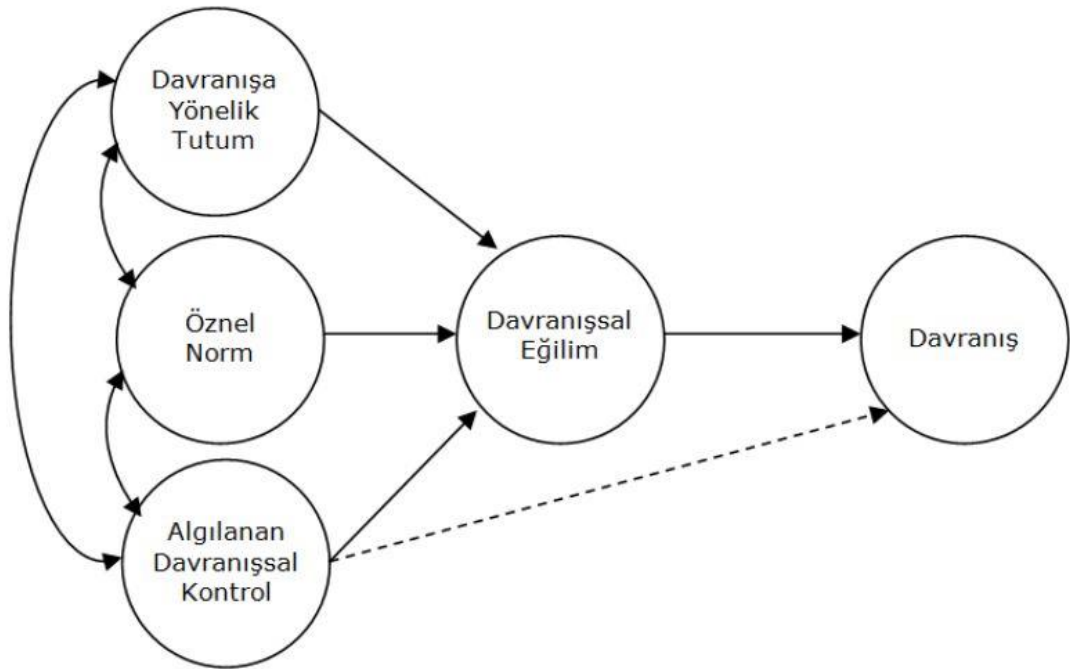
#### **2.2.4. Beklenti Kuramı**

Vroom (1964) tarafından geliştirilen bu kurama göre, çalışanlar davranışlarını bireysel özellikleri ve çevresel şartlara göre belirlerler. Yöneticilerden gelen pozitif geri bildirimler örgüt çalışanlarının daha gayretli olmalarını sağlamaktadır. Aynı zamanda bu geri bildirimler, çalışanlarda için bir beklenti durumu ortaya çıkarmaktadır. Çalışanlar iş yerinde gösterdikleri davranışlar neticesinde bir beklenti içine girerler. Yöneticilerden gelen geri bildirim niteliğine göre davranışa devam etmeye veya sonlandırmaya karar

verirler. Sessizlik açısından ele alındığında yöneticilerin, çalışanların kendi düşüncelerini paylaşabilecekleri bir ortam oluşturmaları onların örgüte ilişkin konularda ses çıkarmalarına, tersi bir durumda ise sessizliği seçmelerine sebep olabilir (Akt: Altok, 2009).

### 2.2.5. Planlı Davranış Kuramı

Bu kurama göre, bireylerin niyetleri davranışlarının yönünü belirler. Niyetler, bireylerin bir davranışı gerçekleştirmek için gösterdikleri gayret ve bunun için ne kadar hevesli olduklarını gösteren motivasyon faktörleri olarak kabul edilir (Ajzen, 1991). Bu kurama göre “Davranışa Yönelik Tutum”, “Öznel Norm” ve “Algılanan Davranış Kontrolü” birbiri ile etkileşim halindedir. Niyet ise bu üç boyutun etkileşimiyle ortaya çıkmaktadır. Niyetin oluşumu biçimsel olarak davranışı belirler. “Algılanan Davranış Kontrolü”, davranışı doğrudan doğruya etkileyen bir faktördür. Ancak bu durum her zaman ortaya çıkmayabilir. Şekil 2’de Planlı Davranış Kuramı model olarak gösterilmiştir (Ajzen, 1991).



**Şekil 2.** Planlı davranış teorisi

(Kaynak: Ajzen, 1991; Akt. Ertan, 2002)

## 2.3. Örgütsel Sessizlik Türleri

### 2.3.1. Kabullenilmiş Sessizlik

Bu sessizlik türünde, çalışanlar mevcut durumu kabullenmiş ve durumu değiştirmek için düşüncelerini ifade etmeyi gereksiz bulmaktadır. Konuşmanın anlamı olmayacağını, olağan durumu değiştirmenin mümkün olmadığı veya mevcut durumu değiştirmeye yönelik yeterli bilgi ve tecrübeye sahip olmadıkları inancındadırlar. Bu nedenlerle çalışanlar fikir, bilgi ve tecrübelerini paylaşmayarak sessizliği tercih eder (Dyne vd., 2003). Yani kabullenici sessizliğin temelinde razı olma/ vazgeçme duygusu vardır. Çalışanlar örgüte yönelik görüşlerinin ifade edilmesinin mevcut duruma katkı sağlamayacağını, düzene herhangi bir etkisinin olmayacağına inanıyorsa sessiz kalmayı tercih edebilecektir.

İş hayatında Kabullenilmiş Sessizliğe yönelik en yaygın örnekler “boşuna çeneni yorma hiçbir şeyi değiştiremezsin”, “boşa kürek çekme”, “böyle gelmiş, böyle gider” sözleridir. Kabullenilmiş sessizlik, öğrenilmiş çaresizlik ile benzerlik gösterir. Yaşadıklarının etkisiyle öğrenilmiş çaresizlik yaşayan kişilerin kabullenilmiş sessizlik davranışı göstermeleri olasıdır (Çakıcı, 2010).

### 2.3.2. Savunmacı Sessizlik

Savunmacı sessizlik, bireylerin dış tehditlere karşı kendini savunmak üzere geliştirdiği sessizlik tipidir. Çalışanlar düşüncelerinin örgüt yapısı, koşul ve ortamına bir katkısı olamayacağını düşünmekten ziyade, bu yapıyı değiştirmenin kendisine bazı zararlarının olacağını düşünmektedir. Bu nedenle kasıtlı olarak, fikir, öneri ve eleştirilerini söylemenin zararını hesaplayarak sessiz kalır (Pinder ve Harlos, 2001). Kabullenici sessizlikte boyun eğme ve itaat duyguları yoğunken, savunmacı sessizlik türünde korkuya dayalı sessizlik söz konusudur. Çalışanlar düşüncelerini açığa vurduklarında karşı karşıya kalacakları olumsuz tepkilere karşı korku yaşar ve sessiz kalmayı tercih ederler. Ayrıca savunmacı sessizlik yaşayan çalışanların mevcut durumu değiştirebilme ile ilgili bilinçlilik düzeyi daha yüksek olup, işten ayrılma eğilimi daha yüksektir (Pinder ve Harlos, 2001). Kabullenilmiş sessizlik ile savunmacı sessizlik türlerine ait davranış biçimleri Tablo 1’de görüldüğü gibidir.

**Tablo 1.** Kabul edilmiş sessizlik ve savunmacı sessizlik boyutları

<b>Davranış</b>	<b>Savunmacı Sessizlik</b>	<b>Kabul edilmiş Sessizlik</b>
Gönüllülük	Oldukça gönüllü	Oldukça gönülsüz
Bilinçlilik	Bilinçli	Daha az bilinçli
Kabullenme	Düşük	Yüksek düzeye yakın
Stres Düzeyi	Yüksek düzeye yakın	Düşük düzeye yakın
Alternatiflerin Farkında Olma	Oldukça yüksek	Oldukça düşük
Ses Çıkarma Eğilimi	Oldukça yüksek	Oldukça düşük
Ayrılma Eğilimi	Oldukça yüksek	Oldukça düşük
Baskın Duygular	Korku, umutsuzluk, depresyon	Razı olma, boyun eğme

Kaynak: Pinder ve Harlos, 2001

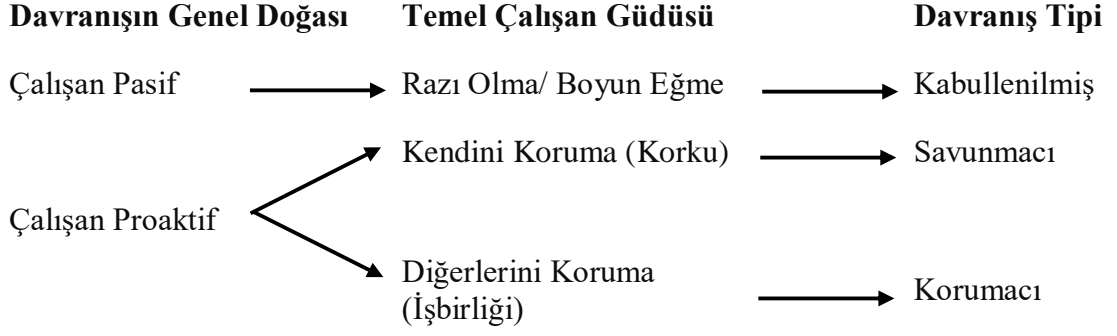
### **2.3.3. Örgüt Yararına (Korumacı) Sessizlik**

Çalışanların işle ilgili duygu ve düşüncelerini örgütün ve örgütün diğer çalışanlarının menfaati için gizlediği sessizlik türüdür. Bu sessizlik türü benmerkezcilikten ziyade başkaları yönelimli, bilinçli ve proaktiftir. Çalışanlar iş birlikçi bir tutumla örgütün ve iş arkadaşlarının yararını gözettiği için sessizlik davranışı gösterirler (Dyne vd., 2003).

Savunmacı sessizlikte çalışan konuşmanın olumsuz sonuçlarından korkarak sessiz kalmayı tercih ederken korumacı sessizlikte çalışan örgütün ve diğer çalışanların iyiliğini düşünerek sessiz kalır. Çalışanın örgüt içerisindeki dayanışma ve mutabakatı korumak adına örgütle ilgili olumsuz görüşlerini açıklamamayı tercih etmesi bu duruma örnek verilebilir. İş arkadaşının yetersizliğinin farkında olan çalışanın onu korumak için bunu dile getirmemesi korumacı sessizliktir. Örgütle ilgili özel bilgilerin dikkatli olarak korunması, örgüt aleyhine kullanılacak bilgilerin dışarıya sızdırılmaması da örgüt yararına sessizliktir. Yöneticiler açısından çalışanların ne amaçla sessiz kalmayı tercih ettiklerini anlamak zordur. Fakat örgüt içi iletişimi güçlendirmek için çalışanların sessiz kalma nedenlerini anlamaya çalışmaları gerekmektedir (Çakıcı, 2008).

Çalışmada tanımlanan sessizlik türlerine genel olarak bakıldığında, sessizlik davranışına sebep olan temel güdüler Şekil 3'te görüldüğü gibidir.





**Şekil 3.** Çalışan güdülleri ve sessizlik davranışı türleri

(Kaynak: Dyne vd., 2003).

Şekil 3'e bakıldığında kabullenilmiş sessizliğe neden olan temel güdü razı olma/boyun eğmedir. Örgütte hiçbir değişiklik yapamayacağını düşünen çalışan pasif bir davranış biçimi olan kabullenilmiş sessizliği sergiler. Savunmacı sessizlik türünde ise korku nedeniyle kendini koruma temel güdüdür. Çalışan konuşmasının ortaya çıkaracağı sonuçlardan korkması nedeniyle düşüncelerini söylemekten çekinir. Diğer çalışanları koruma ve işbirliği yapma güdüsüyle korumacı sessizlik davranışı gelişir. Birey ortak çıkarları ve diğer çalışanları düşünerek işbirliği yapma ve fedakârlık düşüncesiyle görüşlerini gizli tutmayı tercih eder (Karacaoğlu ve Cingöz, 2009).

#### 2.4. Örgütsel Sessizlik Nedenleri

Çalışanlar bazı durumlarda konuşmayı seçerken, bazı durumlarda sessiz kalmayı seçerler. Hangi sebeplerle nasıl sessizleştikleri ve bu kararı nasıl aldıkları, konuşmakta neden isteksiz oldukları konularının araştırılması önemlidir (Milliken vd., 2003). Sessizlik bir çok faktörden etkilenen bir davranış olduğu için çalışanların da sessiz kalmalarının bir takım nedenleri bulunmaktadır (Dyne vd., 2003). İşgören sessizliğinin nedenlerine ilişkin yapılan araştırmalarda; bireysel sebepler, yönetsel ve örgütsel faktörler, işle alakalı korkular, dışlanma korkusu, tecrübe yetersizliği ve ilişkileri zedeleme korkusu gibi faktörler ortaya çıkmıştır (Bayram, 2010). Bu sonuçlar dikkate alındığında örgütsel sessizliğin tek bir nedene bağlanamayacağı, çeşitli faktörlerden kaynaklanan birçok sebebi olduğu anlaşılmaktadır. Bu faktörler insanın kendisinden kaynaklanabileceği gibi sosyal bir varlık olması nedeniyle çevresinden de kaynaklanıyor olabilir. Örgütsel sessizliğe neden olan faktörler bireysel, yönetsel ve örgütsel olmak üzere üç başlıkta toplanabilir (Erigüç, Özer, Songur ve Turaç, 2014).

## **2.4.1. Bireysel Nedenler**

### **2.4.1.1. Konuşmanın taşıdığı riskler**

Çalışanların bilgi, yetenek ve tecrübesinin işyeri faaliyetlerinin verimliliğinde önemli faktörler olduğu birçok araştırmayla ortaya çıkarılmıştır. Ancak araştırmalar, çalışanların, kendi bilgi ve tecrübelerine güvenmelerine rağmen fikirlerini beyan etmekte çekimser olduklarını, tartışmalara girmeyi veya alenen konuşmayı riskli bir durum olarak gördüklerini ortaya koymaktadır (Premeaux ve Bedeian, 2003).

Çalışanların kalıplaşmış düşünce yapıları sessizliğe yol açan bir değişkendir. İşten çıkarılma, terfi edememe, dışlanma, maaş kesilmesi cezasına çarptırılma, örgüt içinde sorun çıkararak kişi olarak görülme vb. sebeplerle çalışanlar kaygı ve paniğe kapılarak düşüncelerini açığa vurmaktan çekinirler. Çalışanlar işlerine ilişkin konularda kendilerine güvenirken, örgütle ilgili konularda açıkça konuşmayı, fikirlerini sunmayı riskli olarak görmektedirler (Premeaux ve Bedeian, 2003). İşgörenlerin iş ile ilgili genellikle hoş karşılanmayan bilgileri bilseler de paylaşmak istemedikleri ve böyle bir paylaşımda bulunmanın örgütte hiyerarşik olarak üstlerince tehdit ya da zararlı olarak algılanacağı ve sorun çıkararak, dedikodu yapan ya da sürekli şikâyet eden kişi olarak tanınmaktan kaçındıkları belirtilmektedir (Milliken vd., 2003).

Açıkça konuşma ya da sessizliği koruma kararı fayda/maliyet analiziyle de açıklanabilir. Bu bağlamda çalışanlar, fikirlerini paylaşarak elde edebilecekleri faydalara karşın, konuşmanın olası zararlarını tartarak bir sonuca varabilmektedir. Faydadan fazla zarar görüleceği düşünülüyorsa ve konuşmak riskli olarak değerlendiriliyorsa, bu durumda korunma davranışı olarak sessizlik ortaya çıkar (Çakıcı, 2010).

### **2.4.1.2. Dışlanma (izolasyon) korkusu**

Çalışanlar örgüt içerisindeki çoğunluğun fikirleriyle kendi düşüncelerini kıyaslarlar. Kendi düşünceleriyle örgütteki çoğunluğun fikri çeliştiğinde dışlanma korkusu yaşar, sessiz kalmayı, çoğunluğa uymayı tercih ederler. Bu noktada sessiz kalma davranışının devamlılığını sağlayan temel unsur izolasyon korkusudur (Dyne, vd., 2003). İşgörenler olumsuz karşılanabilecek bir veriyi paylaştıklarında iş arkadaşları ya da yöneticileri tarafından tehdit unsuru olarak algılanabileceklerini, dedikodu yapan ya da şikâyet eden kişi olarak bilineceklerini düşünerek konuşmaktan kaçınmaktadırlar (Milliken vd., 2003).

Örgüt içerisinde dışlanma endişesi taşıyan çalışanların yüksek seviyede performans sergilemesi mümkün olamamaktadır. Yöneticileriyle iletişim problemi yaşamayan çalışanların motivasyonu daha yüksek olacağından bu durum bireysel ve örgütsel performansı artıracaktır. Yöneticilerin çift yönlü iletişime açık oldukları örgüt iklimi, çalışanların izolasyon korkusuna kapılmadan fikirlerini paylaşabilmesi için ihtiyaç duyulan önemli faktördür. Çalışanların problemlerini rahatlıkla dile getirebildiği bir iletişim ortamının varlığı örgütsel sessizliğin önüne geçebilir. Bu tutumlar yeniliğe açık ve gelişimi destekleyen örgütlerin ortaya çıkmasını sağlayacaktır (Kahveci, 2010).

#### **2.4.1.3. Yöneticiye duyulan güvensizlik**

Örgütsel sessizliğe sebep olan nedenlerden birisi çalışanların yöneticilerine güven duymamasıdır. Çalışanlar iş ile ilgili önemli ölçüde sorun teşkil eden problemler hakkında bilgi sahibi olmalarına karşılık bu problemleri yöneticileriyle paylaşmamayı tercih etmektedir. Örgütsel gelişime ket vuran bu durumu birçok örgüt yaşamaktadır. Konuya ilişkin yapılan çalışmalarda örgütlerde sakıncalı görülen ve konuşmaktan kaçınılan konular içerisinde karar alma süreçleri, yönetimin zayıf olduğu konular, adaletsiz görev paylaşımı, kurumun verimsiz ve düşük performansı yer almaktadır. Araştırmalar çalışanların bu konularda açıkça konuşmanın bir değişikliğe sebep olmayacaklarını düşündüklerini ve olumsuz geri bildirim almaktan çekindiklerini göstermektedir. İşgörenler üstlerinin aldıkları karara muhalif görüş bildirdiklerinde cezalandırılacaklarına inanmaktadırlar (Morrison ve Milliken, 2000).

Çalışanların yöneticileriyle sağlıklı iletişim kuramamaları nedeniyle daha büyük bir belirsizliğe itilmeleri problemlerini ve düşüncelerini paylaşmalarına mani olmaktadır. Problem durumunda çözüm için sorumluluk almak yerine sorunlardan kaçmayı tercih eden yöneticiye olan güven sarsılacağından fikir paylaşımı azalacak ve çalışanlarda sessiz kalma eğilimi artacaktır (Bildik, 2009). Karşılıklı güven ilişkisine dayalı yönetici- çalışan iş birliği örgütsel sessizliğin önüne geçerek örgüt verimliliğini artırabilir.

#### **2.4.1.4. Geçmiş kötü tecrübeler**

Çalışanlar bir konuya ilişkin düşüncelerini belirtirken negatif geribildirim ile karşılaşmışsa, daha sonra aynı veya benzer olayın tekrarlaması durumunda düşüncelerini ifade etmekten kaçınacaktır. Örgüt içerisindeki bu tutum çalışmada değersizlik hissine sebep olacaktır (Karadal, 2011). Çalışanlar sadece kendi olumsuz tecrübelerinden sessiz

kalma davranışı öğrenmezler, aynı zamanda kendilerinden kıdemce üstün- deneyimli meslektaşlarının da tecrübelerini dinleyerek sessizlik davranışında bulunmayı tercih edebilirler (Özgen ve Süvergil, 2009).

#### **2.4.1.5. İlişkilerin zarar görmesi korkusu**

Örgüt çalışanlarının, çalışma arkadaşının işleri aksatması veya baştan savma yapması konusunda sessiz kalmayı tercih etmesinin iki sebebi vardır. İlki, çalışma arkadaşıyla olan sosyal ilişkisine zarar verme korkusu; ikincisi ise mesai arkadaşını üstleri karşısında zor durumda bırakma korkusudur. İlki korunma amaçlı, ikincisi koruma amaçlı sessizlik türüdür. Çalışma arkadaşlarının iş konusunda birbirlerinin eksik ve hatalarını görmezden gelerek anlayışlı davranmalarının sebebi aslında zaman zaman aynı yanlışları kendilerinin de yapabileceği ihtimali düşüncesidir. Bu düşünce de çalışanların sessiz kalmayı seçmelerine neden olabilmektedir (Çakıcı, 2010).

#### **2.4.1.6. Çalışanların kültürel yapısı ve normlar**

Örgütsel sessizliği etkileyen önemli unsurlardan biri de çalışanların kültürel yapısı ve normlarıdır. Toplumlarda sahip olunan kültür insanların çalışma hayatına da etki eder. İş ve iş ahlakına yönelik değerleri şekillendirir. Farklı toplumlarda çalışma hayatı da farklı şekillerde yorumlanmaktadır. Kültürel değerlere bağlı olarak bazı toplumlar gündelik yaşamını idame ettirecek kadar çalışmayı yeterli bulurken, bazı toplumlar sürekli çalışmayı ve daha fazla üretmeyi hedeflemektedir (Ünal ve Çelik, 2010). Farklı kültürel ortamlarda yetişmiş olan bireylerden oluşan örgütlerde, çalışanların işyerlerindeki davranışları kültürel değerlerden etkilenmektedir. Bireylerin değer yargılarının ve normlarının konuşma ya da sessiz kalma durumuna doğrudan etki eden faktörlerden olduğu söylenebilir (Gülova ve Demirsoy, 2012).

#### **2.4.2. Yönetimsel Nedenler**

Sessizliğe neden olan yönetsel faktörler yöneticilerden gelebilecek olumsuz geri bildirim korkusu, yöneticilerin astları hakkında sahip oldukları örtük inançları, yönetimin açıkça görüş sunmayı desteklememesi, mesafeli ilişkiler, çalışanların yönetime olan güvensizliği, yöneticilerin farklı fikirlere açık olmaması olarak sıralanabilir (Çakıcı, 2010).

İşgörenlerin üstlerinden olumsuz geri bildirim alma korkusu örgütsel sessizliğe sebep olmaktadır. Astların üstlerine karşı olumsuz bildirimde bulunmaları ise yöneticilerin kendilerini yetersiz hissetmelerine neden olmaktadır. Özgüvensiz yöneticiler, çalışanlarından hoşlanmadıkları bir geri bildirim almaktansa hiç almamayı tercih etmekte, bu da örgüt içerisindeki iletişimi olumsuz etkilemekte ve sessizliğe sebep olmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000). İşverenler olumsuz geri bildirim aldıklarında ise geri bildirim niteliğiyle ilgilenmek yerine geri bildirim yapan kişinin güvenilirliğini eleştirmektedir. Bu durum yöneticilerle çalışanlar arasındaki güven iklimini sarsmakta ve yöneticilerin mesleki gelişimini olumsuz etkilemektedir (Ehtiyar ve Yanardağ, 2008).

Örgütsel sessizlik ikliminin hâkim olduğu örgütlerde bu durumu ortadan kaldırmanın kilit rolünün yöneticilerde olduğu söylenebilir. Yöneticiler için ise başlangıç noktası kişisel önyargılardan kurtulmaktır. Çünkü sessizliğin kırılmasında baskın rol yöneticilerindir. Etkili iletişim tekniklerini kullanan yöneticiler çalışanlar için güven ortamı sağlarlar. Fikirlerini rahatlıkla dile getirme konusunda yüreklendirilen çalışanlar hiçbir endişeye kapılmadan olumlu-olumsuz her türlü geri bildirim yönetime sunarlar. Bunun sonucu olarak kişisel yapısı gereği sessiz kalmayı tercih eden çalışanlar bile etkili iletişim kanalları sayesinde düşüncelerini beyan etmeye yönelirler (Çakıcı, 2007).

### **2.4.3. Örgütsel Nedenler**

#### **2.4.3.1. Örgüt kültürü**

1980'li yıllarda keşfedilen örgüt kültürü kavramı, Japonya ve Güney Kore'de faaliyet gösteren örgütlerin başarılı olmasından hareket edilerek birçok araştırmanın konusu olmuştur. Günümüzde kurumsal başarının değerlendirilmesinde en önemli kriterin örgüt kültürü olduğu düşünülebilir. Çünkü çalışanların örgüte bağlılığı, örgüt içerisindeki insanların aralarında olan iletişim ve etkileşim, örgütsel dayanışma ve başarıyla ilişkilendirilmektedir (Güney, 2011).

Örgüt kültürü örgüte dair birçok değerleri, normları, ideolojileri içinde barındırır. William Ouchi (1981) örgüt kültürünü, bir örgüte özgü temel değerleri ve inançları örgüt çalışanlarına aktarmaya yarayan semboller, törenler ve efsaneler; Henry Mintzberg (1989) bir örgütü diğer örgütlerden farklı kılan gelenekler ve inançlar; Stephen Robbins (1998) örgüt içindeki bireylerin paylaştıkları anlamlar sistemi; Edgar Schein (1992,1999) örgütün başarılı bir şekilde hayatını devam ettirebilmesi için ihtiyaç

duyduğu, örgüt bireylerinin kendiliğinden paylaştıkları temel varsayımlar, değerler ve inançlar olarak değerlendirmektedirler (Akt: Hoy ve Miskel, 2005/2010).

Bir örgüt içinde ortaklaşa paylaşılan kolaylıkla değişmeyen inançlar, davranışlar ve değerler örgüt kültürü olarak ifade edilebilir. Örgüt kültürünün bir dizi sembol, tören ve mitten oluştuğu söylenebilir. Tüm bunlar örgüte ait inanç ve değerleri çalışanlara aktarır (Erdem, 2007). Diğer bir anlatımla örgüt birçok sözleşme sonucu ortaya çıkar. Bu sözleşme yazılı ve yazılı olmayan kurallar bütünüdür. Bunlardan yazılı kurallarda örgütün çalışanlarından beklentilerini ve çalışanlara performanslarına göre verilecek ödülleri ve uygulanacak cezaları belirtirler. Çalışanlar zamanla, yazılı kurallarda yer almayan çeşitli konularda kendilerinden neler beklendiği ve hangi davranışlarının ödüllendirilip hangilerinin cezalandırılacağı konusunda gizli davranış kalıpları geliştirirler. Bu kalıplar gizli kuralları böylece de örgüt kültürünün temelini oluştururlar (Balcı, 2002).

Örgüt kültürü sosyalleşme ve dayanışma olarak iki boyutta incelenebilir. Sosyalleşme bireyin grupta yer alan diğer üyelere karşı arkadaş canlısı olabilirlik seviyesinin ölçüsüdür. Bireyler birbirleriyle olan iletişimlerinde arkadaşça ve itinalı bir üslup kullanmaktadır. Diğer boyut olan dayanışma ise çalışanların ortak faydasına olan görevleri, paylaşılan hedefleri ve ortak ilgi alanlarını kapsamaktadır. Duygusal ilişkilerden çok hedefe yönelik uyumlu ve etkin çalışmak önem taşır (Tamer, İyigün ve Sağlam, 2014). Güçlü bir kültüre sahip örgütlerde çalışanlar nelerin önemli olduğunu bilmektedirler, görev bilinçleri yüksektir, sorumluluklarının farkındadırlar. Böylece bu örgütler daha etkili hale gelirler. Kültürün zayıf olduğu örgütlerde ise üyeler, nelerin nasıl yapılması gerektiği konusunda genellikle kararsızlık yaşar, zamanı etkili kullanamazlar. Haliyle, paylaşılan ortak değerlere, inanç ve kendine özgü davranış biçimlerine sahip olmayan zayıf kültürlü örgütler, amaçlarına yönelik çalışmalarda güçlü kültür yapısına sahip örgütlere kıyasla gerek örgüt içi gerek çevresel ilişkilerinde net ve hızlı davranışlar sergileyemediklerinden güçlü örgüt kültürü olan rakiplerinin gerisinde yer alırlar (Eren, 2008).

Örgüt kültürü bir örgütü diğerlerinden farklı kılan özellikleri ortaya çıkarmakta ve üyelerine örgüt kimliği kazandırmaktadır. Örgütün sahip olduğu sosyal sistemi beslemektedir. Çalışanların tutum ve davranışlarına yön veren ve şekillendiren anlamlar bütünüyle denetim mekanizması oluşturmaktadır (Gizir, 2007).

### 2.4.3.2. Örgüt iklimi

Örgüt iklimi, bir örgütü başka örgütlerden ayıran niteliklerle, örgüt çalışanlarının o örgütteki adalet, güven, bir olma, ortak inanç seviyelerindeki fikir birliğini içermektedir. Örgüt iklimi, çalışanların iş ve işe dair algılarıyla ilgiliyken örgüt kültürü çalışanların davranış ve fikirlerini yönlendiren değer ve normlarla ilgilidir (Terzi, 2000). Bir örgütü diğerlerinden farklı kılan ve örgütün her bir çalışanın davranışını etkileyen örgüt ortamıyla ilgili nitelikler örgüt iklimidir (Hoy ve Miskel, 2005/2010).

Örgüt iklimi kavramı farklı şekillerde tanımlanmıştır. Etimolojik açıdan iklim (climate) kelimesi Yunanca'dan gelir ve eğilim anlamı taşır. Örgüt iklimi, bir örgütteki sosyal ve örgütsel değişkenler arasında olan etkileşimler olarak tanımlanabilir. İklim kavramı, örgüt ortamının örgütteki bireylerin kişilik özelliklerine etkisini anlamaya yarayan, çok farklı özelliklere sahip insan davranışları hem bireysel hem de örgütsel açıdan çözmeyi amaçlayan bir kavramdır (Ertekin, 1978).

Örgütsel açıdan bakıldığında sessizlik; örgüte ait bir kültür, örgütsel iklim veya tekrar eden bir davranış biçimi haline geldiğinde çalışanlar içinde buldukları bu iklimin etkisiyle düşüncelerini açıklayamaz, doğruyu ve duygularını söyleyemez duruma gelmektedirler. Çalışanlar örgütsel sessizlik ortamında fikirlerinin değersiz olduğunu veya kimse tarafından önemsenmeyeceğini düşünmektedirler. Bu durum çalışanların değersizlik hissi yaşamalarına neden olmaktadır. Örgütte zamanla oluşan sessizlik iklimi, gerçekleri bilen ama bunları dile getirmeyen iş görenlere sebep olmaktadır (Vakola ve Bouradas, 2005).

### 2.4.3.3. Örgütsel adalet

Hayatın her alanında kendilerine karşı adaletli bir tutum bekleyen insanlar, çalıştıkları işyerlerinde yöneticilerinden de benzer davranışları beklerler. Yöneticilerin bu yöndeki davranışları çalışanların işyerlerine karşı tutumunu etkileyecektir. Bu bağlamda örgütsel adalet yöneticilerin astlarına karşı tutumlarında tarafsız davranışları ve işyerindeki tüm paylaşımların ve politikaların bütün çalışanlara adil bir şekilde uygulanması olarak tanımlanabilir (Çalışkan, 2015).

Çalışan insanların vakitlerinin önemli bir kısmı iş yerlerinde geçmektedir. Bireysel ve örgütsel düzeyde başarı beklenen bir örgütte iş görenlerin örgüte dair olumlu inanç beslemeleri ve güven problemi yaşamıyor olmaları gerekmektedir. Zira örgütlerde var olan adalet anlayışı bireylerin örgüte dair inançlarını etkilemektedir. Çalışanların

örgüte dair olumlu inanç beslemelerinin sürekliliği için yöneticilerin her durumda adaletli olmaları ve bunu çalışanlarına hissettirmeleri gerekmektedir. Örgüt içi kazanımların tüm paydaşlara hakkaniyetli bir şekilde dağıtılması anlamına gelen örgütsel adalet bu uygulamalarla varlığını ve gelişimini sürdürecektir (İşbaşı, 2001). Çalışanların örgüt içerisinde adaletin var olduğuna inanmaları davranışlarını olumlu yönde etkilerken, adaletsizlik düşüncesi içinde sessizlik de olan çeşitli olumsuz davranışlara neden olmaktadır (Özçınar, Demirel ve Özbezek, 2015).

#### **2.4.3.4. Örgütsel sosyalizasyon**

Örgüte yeni katılan çalışanın örgütün kültürünü ve değerlerini özümsemesi ve örgütün bir parçası olması sürecine örgütsel sosyalizasyon denir. Çalışanın örgüte ait kuralların tamamını örgüt içinde eğitilerek öğrenmesi ve bu kuralları uygulaması örgütsel sosyalizasyon sürecidir (Biber ve Ertürk, 2013).

Örgüte sonradan dâhil olan iş gören örgütün amaç ve işleyişine uygun olarak neler yapması gerektiğini, örgütün diğer personelleriyle ne kadar iletişimde bulunacağını öğrenir. Çalışana iş ile ilgili yapması gerekenler konusunda eğitim verilmesi, örgütsel verim konusunda güdülenmesinin sağlanması ve böylelikle örgütte aktif bir çalışan haline getirilmesi örgütsel sosyalizasyonun amaçlarından biridir (Demirbilek, 2009). Çalışan içinde bulunduğu kuruma adaptasyon sürecinde iş kuralları ve çalışma ortamıyla ilgili çeşitli sorunlar yaşayabilir. Örgütte kendi düşünceleri veya beklentileriyle ters düşen durumlarla karşılaştığında örgütsel kuralları ve uygulamaları benimsemekte zorluk çekebilir. Örgütsel sosyalizasyon sürecinin etkili ve verimli işlemediği kurumlarda çalışanların sessizlik davranışı sergilemesi beklenebilir.

### **2.5. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları**

#### **2.5.1. Bireysel Sonuçlar**

Çalışanlar içinde buldukları örgütte kendilerini sıkıntıya sokacak durumlarla karşılaşmamak amacıyla sessizleşme davranışı sergilerler. Böyle bir sessizlik davranışı, örgütte çalışmaların aksamasına ve verimin düşmesine sebep olur. Örgütsel sessizlik, çalışanların örgüte olan güvenini, işe dair moral ve motivasyonunu, örgüte olan bağlılığını, iş doyumunu, bireysel yeteneklerinin gelişmesini olumsuz yönde etkilemektedir (Milliken vd, 2003).



Örgütsel sessizlik çalışanların değersizlik hissi yaşamasına sebep olmaktadır. Çalışanlar değersizlik hissini neticesinde çalışma arkadaşlarına ya da yöneticilerine karşı kızgın ve öfkeli duygular besleyebilir. Sessizlik sorunu çözülmediği takdirde çalışanların birbirlerine beslediği olumsuz duygular giderek artacaktır. Bunun neticesinde çalışanlar örgüt yararından çok sadece kendilerini düşünen bir tavır sergileyeceklerdir. Sessizlik iklimi çalışanların enerjisi, örgütsel verimlilik, iş doyumunu gibi çeşitli özelliklerini olumsuz yönde etkileyecektir (Alparslan ve Kayalar, 2012). Zamanla sonlanmayan ve artan sessizlik çalışanın örgüte olan güven duygusunun yıkılmasına, örgütsel güvensizliğin oluşmasına neden olmaktadır. Güvensizlik hissi ise çalışana daha fazla sessizlik davranışına sürüklemektedir (Çakıcı, 2008).

### **2.5.2. Örgütsel Sonuçlar**

Çalışanların iş ile ilgili konularda fikirlerini sunduklarında aldıkları negatif geribildirimler onların işe dair motivasyonlarını ve örgüte olan güvenlerini olumsuz etkilemektedir. Çalışanların bilgi ve tecrübelerini paylaşmalarının kısıtlandığı durumlarda örgütlerde var olan sorunların tespit edilmesi ve çözülmesi zorlaşmaktadır. Bu durum örgütsel gelişimin ve değişimin önünde ciddi bir engeldir. (Vakola ve Bouradas, 2005).

Düşüncelerini paylaşmayan çalışanlar örgütte bilgi eksikliğine sebep olmaktadır. Ast üst arasındaki iletişimin çift yönlü olmaması çalışanları daha pasif kalmaya iterken bu pasiflik örgütteki üretkenliğin önünde engeldir. Zira örgütlerde gelişim ve değişim için yeni fikirlere ve dinamizme ihtiyaç vardır. Örgütsel sessizliğin hâkim olduğu örgütlerde çalışanlar kendilerini yeterince ifade edemediğinden iş motivasyonu ve örgütsel bağlılık oranı düşer, örgütsel verim azalır. Örgütsel sessizlik örgütte görülen ortak bir davranış şekli olduğundan örgütün tüm çalışanlarını etkileyen bir durumdur. Bu nedenle yöneticilerin çalışanlarla olan iletişim kanallarının açık olması, çalışanların fikirlerini rahatlıkla dile getirmelerine cesaret vermeleri önemlidir. Aksi durum örgütsel gelişim ve yeniliğin önünde bir engeldir (Çakıcı, 2007).

## **2.6. Örgütsel Sessizlikle İlgili Yayın ve Araştırmalar**

Örgütsel sessizlikle ilgili literatürde yer alan yurtiçi ve yurtdışında yapılmış bazı çalışmalar başlıkta ele alınmıştır.

### 2.6.1. Yurtdışında Yapılan Araştırmalar

Örgütsel sessizlik konusundaki literatürün temellerini Morrison ve Milliken (2000) atmışlardır. Çalışmalarında iş görenlerdeki korku boyutunun sessizlik davranışına sebep olduğunu, örgütlerdeki sorunlarla ilgili çalışanların bilgi ve tecrübelerini saklamalarının altında yatan nedenlerin araştırılmasının gereğini vurgulamıştır.

Pinder ve Harlos (2001) örgütsel sessizlik ile adalet algısı arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Sonuç olarak çalışanların örgütte adaletsizlik hissetmelerinin örgütsel sessizliğe neden olduğunu belirlemişlerdir.

Milliken, Morrison ve Hewlin (2003) çalışmalarında iş görenlerin konuştuklarında aldıkları olumsuz dönütler, ceza alma endişesi, aşağılanma düşüncesi, iş arkadaşlarıyla olan ilişkilerin bozulması ve iş yerlerinde sorun çıkaran kişi olarak görünmek istememelerinin onları sessizlik davranışına yönlendirdiği sonuçlarını elde etmişlerdir.

Dyne, Ang ve Botero (2003), örgütsel sessizliği kavramsal çerçevede ele almışlardır. Sessizlik ve seslilik davranışları üzerine modeller geliştirmişlerdir. Aynı zamanda sessizliğe ilişkin farklı türler ve bunların tespit edilebilmesi için ölçekler ortaya koymuşlardır.

Bowen ve Blackmon (2003) örgütlerde çoğunluğun fikirlerinin azınlığın fikirlerine olan etkilerine değinmişlerdir. Kişilerin azınlık görüşte olduklarında nasıl ses çıkarabildiklerini, ses çıkarırken çevrelerinden ne kadar etkilendiklerini araştırmışlar, dışlanma korkusunun sessizlik davranışını tetiklediğini savunmuşlardır. Bu çalışmada da benzer şekilde öğretmenlerin çalışma arkadaşlarından gelebilecek olumsuz eleştiriler veya dışlanma korkusunun etkisiyle sessizlik davranışı sergiledikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Vakola ve Bouradas (2005) yaptıkları çalışmayla çalışanların sessizlik algılarının boyutlarını araştırmış, sessizliğin iş doyumu ve örgütsel bağlılık ve üzerindeki etkilerini belirlemeyi amaçlamışlardır. Araştırma sonucunda sessizlik ile örgüte bağlılık arasında anlamlı ilişki bulunmuşlardır. Sessizlik karşısında yöneticilerin davranışlarının örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Henriksen ve Dayton'un (2006) sağlık sektöründe hizmet veren işletmelerde örgütsel sessizliğe sebep olan faktörleri tespit etmeyi amaçlamışlardır. Araştırmanın sonunda örgütsel sessizliğe neden olan faktörlerin bireysel, örgütsel ve sosyal boyutta olduğunu belirlemişlerdir.

Fapohunda (2016) İşgören sessizliğinin göstergelerini ve sonuçlarını araştırdığı çalışmasında katılımcıların çoğunluğunun örgütü ilgilendiren farklı konularda sessizlik davranışı sergilediğini ifade etmiştir. Örgütsel sessizliğin göstergelerinin başında yönetimsel inançlar, örgüt içi etkinlikler, sorun çıkarıcı kişi olarak algılanma endişesi ve son olarak itibara zarar verme kaygısı olduğunu ortaya çıkarmıştır.

### **2.6.2. Yurtdışında Yapılan Araştırmalar**

Çakıcı'nın 2007 yılında yayınladığı "Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri" adlı çalışma örgütsel sessizlikle ilgili ilk yurt içi çalışma olmuştur. Daha sonra 2008 yılında yaptığı araştırmanın sonuçlarında akademisyenlerin %70'inin sessiz kalmayı tercih ettiklerini ortaya çıkarmıştır. Sessizliği seçme sebeplerinin başında ise yönetimsel ve örgütsel sebepler olduğu ifade edilmiştir.

Kahveci (2010) yaptığı çalışmada ilköğretim okullarında örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamıştır. Bu amaçla ilköğretim okulunda görev yapan yönetici ve öğretmenlerden anket yöntemiyle veri toplamıştır. Sonuç olarak katılımcıların örgütsel sessizlik algılarının yüksek, örgütsel bağlılık algılarının ise orta düzeyde olduğunu tespit etmiştir. Bu sonuç ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin ve yöneticilerin yaşadıkları problemleri rahat bir şekilde dışa vurmadıkları ve sessiz kaldıklarını göstermektedir.

Bayram (2010) Üniversitelerde Sessizlik adlı çalışmasında üniversitelerde örgütsel sessizliğin yaşandığını, yönetimde görev almayan akademik çalışanlarda sessizliğin daha fazla olduğunu, kıdem yaş ve tecrübe açısından ilerde olan akademisyenlerin daha az sessizlik yaşadığını ortaya çıkarmıştır.

Kahveci ve Demirtaş (2013) tarafından yapılan çalışmada öğretmenlerin genellikle düşüncelerini ifade etmediklerini, sessizlik yaşadıklarını, sessizliğin boyutunun cinsiyet açısından farklılık gösterdiğini, kadın öğretmenlerin daha çok sessiz kaldığını, mesleki kıdem boyutunda bir farklılık olmadığını elde etmişlerdir.

Şahin (2016) ilköğretim öğretmenlerine uyguladığı çalışmasında örgütsel sessizlik ile iş performansı arasındaki ilişkinin demografik özelliklere göre farklılaşma gösterip göstermediğini incelemiştir. Araştırmacı ilköğretim öğretmenlerinin örgütsel sessizlik düzeyini ortanın altında bulmuştur. Araştırma sonuçlarında öğretmenlerin eğitim durumuna, kıdeme, yaşlarına, okuldaki çalışma süresine göre örgütsel sessizlik düzeyleri arasında anlamlı farklılık tespit edilmemiştir.

Dal ve Baskan (2018) ortaöğretimde görevli öğretmenlerin örgütsel sessizlik seviyelerini ve sessizlik seviyelerinin demografik özellikler açısından (cinsiyet, yaş, eğitim durumu, branş kıdem ve görev yaptığı okuldaki hizmet süresi) farklılıklar gösterip göstermediğini incelemişlerdir. Araştırma sonucunda, devlet liselerinde görev yapmakta olan öğretmenlerin örgütsel sessizlik seviyelerinin “orta” düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenlerin örgütsel sessizlik seviyelerinin duygu ve yönetici alt boyutlarında yüksek; sessizliğin kaynağı, okul ortamı ve yalıtım alt faktörlerinde ise orta düzeyde olduğu görülmüştür. Araştırmada, örgütsel sessizliğe ait tüm ölçekte ve alt faktörlerin tamamında öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin, görev yaptıkları okuldaki hizmet süresi, eğitim durumları, branş özelliklerine göre istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık göstermediği belirtilmiştir.

Konakçı Göven (2018) sınıf öğretmenleri ve okul yöneticilerinde örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri orta seviyenin biraz üstündedir. Yaş, cinsiyet, okulda çalışma süresi, mesleki kıdem ve branş değişkenlerinde örgütsel sessizlik açısından anlamlı farklılık bulunmamaktadır.

Bağ ve Ekinci (2018) öğretim elemanlarının örgütsel sessizliği tercih etmesine sebep olan problemleri, nedenleri ve sonuçlarını belirleyerek cinsiyet ve akademik unvan değişkenleri ile ilişkisini incelemiştir. Araştırma sonuçlarına göre öğretim elemanları etik olmayan uygulamalar, yönetsel uygulamalar ve akademik yapı ve işleyiş konularıyla ilgili sorunlarda ciddi ölçüde sessizlik davranışı sergilemektedirler. Öğretim elemanlarının sessiz kalmalarında bireysel ve yönetsel faktörler orta düzeyin üzerinde etkilidir.

Gencer (2018) okul müdürlerinin güç merkezi oluşturma oyunlarının öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve örgütsel sosyalleşmeleri üzerine etkisi araştırmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, okul müdürlerinin kullandığı güç merkezi oluşturma oyunları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlikleri ve örgütsel sosyalleşmeleri arasında orta seviye anlamlı pozitif ilişki bulunmaktadır. Kadın ve erkek öğretmenler arasında örgütsel sessizlik açısından anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Sözel branş öğretmenlerinin sessizlik düzeyi, sayısal ve sınıf öğretmenlerinin örgütsel sessizlik düzeylerinden anlamlı biçimde daha yüksektir.

## BÖLÜM III

### YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evreni ve örnekleme, veri toplama aracı ve verilerin analizinde kullanılan teknikler ele alınmıştır.

#### 3.1. Araştırmanın Modeli

Araştırmada bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu ilişkiyi belirlemek için ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. İlişkisel tarama modeli iki ya da daha fazla sayıdaki değişken arasında birlikte değişim olup olmadığını ve birlikte değişim varsa bu değişimin derecesini tespit etmeyi amaçlayan bir araştırma yöntemidir (Karasar, 2013). Bu çalışmada bağımsız değişken katılımcıların demografik özellikleri, bağımlı değişken ise örgütsel sessizlik ölçeğinin alt faktörleridir. Katılımcılara ait demografik bilgiler cinsiyet, yaş, medeni durum, brans, kıdem yılı ve halihazırda çalıştığı okuldaki çalışma süresinden oluşmaktadır. Örgütsel sessizlik ise yönetici (yönetmel), öğretmen (bireysel) ve ortam (örgütsel) olmak üzere üç faktörden oluşmaktadır.

#### 3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni Sivas il merkezindeki Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı ortaokullarda görev yapan öğretmenlerden oluşmaktadır. Sivas il merkezinde faaliyet gösteren 79 ortaokul bulunmaktadır (<https://sivas.meb.gov.tr/>). Kolay ulaşılabilir örnekleme yöntemiyle bu okullarda görev yapan 300 öğretmene anket formu ulaştırılmış ve değerlendirilebilir 252 ölçek elde edilmiştir. Katılımcıların demografik özellikleri Tablo 2'de görüldüğü gibidir.

**Tablo 2. Katılımcıların demografik özellikleri**

<b>Demografik Özellik</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>
<b>Cinsiyet</b>		
Kadın	116	46,0
Erkek	136	54,0
<b>Yaş</b>		
24'ten az	8	3,2
25-29 arası	29	11,5
30-34 arası	75	29,8
35-39 arası	68	27,0
40-44 arası	43	17,1
45 ve üzeri	29	11,5
<b>Medeni Durum</b>		
Evli	218	86,5
Bekar	34	13,5
<b>Branş</b>		
Türkçe	48	19,0
Matematik	44	17,5
Fen ve Teknoloji	37	14,7
Sosyal Bilgiler	22	8,7
İngilizce	27	10,7
Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi	22	8,7
Görsel Sanatlar	10	4,0
Müzik	6	2,4
Beden Eğitimi	15	6,0
Teknoloji ve Tasarım	13	5,2
Bilişim Teknolojileri	3	1,2
Rehber	5	2,0
<b>Kıdem Yılı</b>		
1-8 yıl	85	33,7
9-17 yıl	121	48,0
18 yıl ve üzeri	46	18,3
<b>Mevcut Okuldaki Çalışma Süresi</b>		
1-8 yıl	222	88,1
9-17 yıl	24	9,5
18 yıl ve üzeri	6	2,4
<b>Toplam</b>	<b>252</b>	<b>100</b>

Tablo 2'ye bakıldığında katılımcıların %46'sının kadın, %54'ünün erkek olduğu görülmektedir. Yaş aralıkları dikkate alındığında katılımcıların %29,8'i 30-34 yaş aralığındadır, %3,2'sinin yaşı 24'ten azdır. En çok rastlanan branş %19 ile Türkçe iken, en rastlanan branş ise %1,2 ile Bilişim Teknolojileri olmuştur. Katılımcıların %48'i 9 ila

17 yıl, %18,3'ü ise 18 ve daha fazla yıldır öğretmenlik yapmaktadır. Katılımcıların %88,1'i 1 ila 8 yıldır mevcut okulunda çalışırken, 18 ve daha fazla yıl çalışanların oranı %2,4'tür.

### 3.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmada birincil veri toplama tekniklerinden anket yöntemi kullanılmıştır. Anket araştırmacının önceden belirlediği sırada ve yapıda olan sorulara katılımcının cevap vermesini istediği veri toplama tekniğidir (Uzgören, 2012). Bu çalışmada kullanılan anket iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde katılımcılara ait demografik bilgiler istenmiştir. İkinci bölümde ise örgütsel sessizlik ölçeği yer almaktadır. Kahveci ve Demirtaş (2013) tarafından geliştirilen bu ölçekte 30 madde bulunmaktadır. Aynı zamanda bu ölçek yönetici, öğretmen ve ortam olmak üzere üç faktörden (alt ölçek) oluşmaktadır. Örgütsel sessizliğe neden olan yönetsel nedenleri ölçmek amacıyla 13 maddeden oluşan yönetici boyutu, bireysel nedenleri ölçmek amacıyla 11 maddeden oluşan öğretmen boyutu ve örgütsel nedenleri ölçmek amacıyla 6 maddeden oluşan ortam boyutu alt ölçeklerdir.

Araştırmada kullanılan ölçekte yer alan ifadelerin kendi aralarında tutarlı olup olmadıklarını belirlemek amacıyla güvenirlik analizi yapılmış ve Cronbach's Alpha değerleri hesaplanmıştır. Hesaplanan alfa katsayısı ile bir ölçeğin güvenirlik düzeyi aşağı yer alan aralıklara göre yorumlanabilir: (Kalaycı, 2008)

- 0 < Alfa < 0,40 ise ölçek güvenilir değildir.
- 0,40 < Alfa < 0,60 ise ölçeğin güvenirliliği düşüktür.
- 0,60 < Alfa < 0,80 ise ölçek oldukça güvenilirdir.
- 0,80 < Alfa < 1,00 ise ölçek yüksek düzeyde güvenilirdir.

Bu çalışmada kullanılan ölçeğin tamamına ve alt faktörlere ilişkin yapılan güvenirlik analizi sonuçları Tablo 3'te görüldüğü gibidir.

**Tablo 3. Ölçek güvenirlik analizi**

Ölçek Adı	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha Değeri
Örgütsel Sessizlik	30	0,88
Alt Faktörler		
Yönetici	13	0,74
Öğretmen	11	0,67
Ortam	6	0,63

Tablo 3'te yer alan veriler incelendiğinde örgütsel sessizlik ölçeğinin tamamı için Cronbach's Alpha değeri 0,88 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuç ölçeğin yüksek düzeyde güvenilir ( $0,80 < \text{Alfa} < 1,00$ ) olduğunu göstermektedir. Alt ölçeklerin Cronbach's Alpha değerleri ise yönetici boyutu için 0,74, öğretmen boyutu için 0,67 ve ortam boyutu için 0,63 olarak hesaplanmıştır. Elde edilen bu sonuçlar bu faktörlerin oldukça güvenilir ( $0,60 < \text{Alfa} < 0,80$ ) olduğunu göstermektedir.

### 3.4. Verilerin Analizi

Anket tekniği ile elde edilen verilerin analiz edilmesinde SPSS 22 programından yararlanılmıştır. Öncelikle demografik özelliklerin frekans ve yüzde dağılımları hesaplanmıştır. Ölçeğin güvenilirliği için Cronbach's Alpha değeri hesaplanmıştır.

Ölçekte yer alan üç boyuttaki faktörlerin demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesinde uygulanacak analiz yönteminin seçimi için öncelikle verilerin normal dağılım olup olmadığını belirlemek amacıyla Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro Wilk testleri yapılmalıdır. Araştırmadaki gözlem sayısı 29'dan az olduğunda normal dağılımı belirlemek için Shapiro Wilk, fazla olduğunda ise Kolmogorov-Smirnov testi uygulanmaktadır (Kalaycı, 2008). Bu araştırmada gözlem sayısı 29'dan fazla olduğu için Kolmogorov-Smirnov testi uygulanmıştır. Test sonucunda eğer anlamlılık düzeyi 0,05'ten büyük olursa normal dağılım olduğu sonucuna varılır. Aynı zamanda verilerin çarpıklık ve basıklık katsayılarının +1 ile -1 arasında olması da normal dağılım olduğunu göstermektedir (Pallant, 2001). Araştırma verileri için yapılan analiz sonucu elde edilen sonuçlar Tablo 4'te görüldüğü gibidir.

**Tablo 4. Normal dağılım analiz sonuçları**

Faktör	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Çarpıklık	Basıklık		
	Statistic	df	Sig.				
<b>Yönetici</b>	0,082	252	0,000	-0,345	0,153	-0,064	0,306
<b>Öğretmen</b>	0,048	252	0,200	-0,099	0,153	-0,044	0,306
<b>Ortam</b>	0,101	252	0,000	0,130	0,153	0,773	0,306

<sup>a</sup>. Lilliefors Significance Correction

Tablo 4'te yer alan sonuçlara göre Kolmogorov-Smirnov testi ile anlamlılık düzeyi öğretmen boyutu için 0,05'ten büyük, yönetici ve ortam boyutu için 0,05'ten küçük hesaplanmıştır. Bu sonuç öğretmen boyutunda yer alan verilerin normal dağıldığını, yönetici ve ortam boyutu için normal dağılım olmadığını göstermektedir. Bu



durumda bu iki boyutun çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılmıştır. Her iki faktörde de çarpıklık (yönetici -0,345/0,153 ve ortam 0,130/0,153) ve basıklık (yönetici -0,064/0,306 ve ortam 0,773/0,306) değerleri +1 ile -1 arasında olduğu için normal dağılım olduğu belirlenmiştir.

Aynı zamanda araştırmada yer alan alt ölçeklerin demografik özelliklere göre farklılıklarının incelenmesinden önce bağımlı değişkendeki varyansın bağımsız değişkendeki gruplara homojen olarak dağılıp dağılmadığını yani normal dağılım olup olmadığını belirlemek üzere yapılacak testlerden biri levene testidir. Bu analiz sonucu elde edile anlamlılık değeri (p) 0,05'ten büyük ise dağılım normal kabul edilir (Gamgam ve Altunkaynak, 2017). Araştırma verilerine yapılan levene testi sonucu tüm demografik özellikler için normal dağılım olduğu tespit edilmiştir. Teste ilişkin bulgular dördüncü bölümde verilmiştir.

Veriler normal dağılım gösterdiği için analizde parametrik testler uygulanmıştır. Demografik özellikler ile ölçek faktörleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla cinsiyet ve medeni durum için t testi, yaş, branş, kıdem yılı ve mevcut okuldaki çalışma süreleri için ANOVA testi yapılmıştır.

## BÖLÜM IV

### BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde araştırma problemlerine ilişkin elde edilen analiz sonuçları verilmiştir. Ölçek faktörlerinin demografik özelliklere göre değişiklikleri incelenmiştir.

#### 4.1. Araştırma Problemlerine İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmada öğretmenlerin örgütsel sessizlik algısının belirlenmesi amacıyla kullanılan ve 30 maddeden oluşan örgütsel sessizlik ölçeğine ilişkin sonuçlar Tablo 5'te görüldüğü gibidir.

**Tablo 5. Örgütsel sessizlik ölçeğine ilişkin genel dağılım**

Ölçek	Ortalama ( $\bar{X}$ )	Standart Sapma (S)
Örgütsel Sessizlik	3,32	0,47
Yönetici Ölçeği	3,73	0,55
Öğretmen Ölçeği	3,03	0,59
Ortam Ölçeği	2,98	0,54

Tablo 5'te yer alan sonuçlar incelendiğinde örgütsel sessizlik ölçeğinin ortalaması 3,32 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuca göre araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri ortalamanın üzerindedir. Standart sapmanın 0,47 olarak çıkması da katılımcıların cevaplarının birbirine yakın olduğunu gösterir. Okullardaki işleyişe ilişkin konularda öğretmenlerin fikir beyan etmekten kaçınıyor olmaları olumsuz bir durum olarak değerlendirilebilir.

#### 4.1.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Örgütsel Sessizlikte Yönetici boyutu Hakkındaki Görüşleri

Araştırma ölçeğinde yer alan örgütsel sessizliğin yönetici boyutu 13 maddeyi kapsamaktadır. Bu maddelerin frekans, ortalama ve standart sapma dağılımları Tablo 6'da görüldüğü gibidir.

**Tablo 6. Yönetici boyutuna ilişkin ortalamalar ve standart sapmalar**

No	Madde	$\bar{X}$	S
3	Öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini dile getirmeleri, örgütsel öğrenmeyi ve gelişmeyi destekler.	4,01	0,75
4	Okulumuzda farklı bakış açıları olduğunda isabetli karar verme ihtimali yükselir.	3,81	0,99
6	Öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini ifade edememesi onları okuldan soğutur	3,73	0,99
7	Öğretmenler problemlerini dile getiremediklerinde performansları düşer.	3,79	0,91
10	Öğretmenlerin içsel memnuniyetsizliği endişe ve stresi tetikler.	3,93	0,85
18	Okul yöneticilerinin “En iyi ben bilirim” tavrı, öğretmenlerin üzerinde olumsuz bir etki yaratır.	3,65	1,01
19	Okul yöneticilerinin performanslarının düşük olması, öğretmenlerin sorunlarını dile getirmesini engeller.	3,26	1,04
20	Öğretmenlerin okul yöneticilerine güven duymamaları, duygu ve düşüncelerini dile getirmelerine engel olur.	3,58	1,02
21	Okuldaki sorunların dile getirilmemesi, hem öğretmenlerin hem de okulun gelişimini olumsuz etkiler	4,05	0,91
22	Okul yöneticilerinin içtenliği ve dürüstlüğü, öğretmenlerin kendi düşüncelerini dile getirmelerine teşvik eder.	4,13	0,89
23	Okullarda sorunların dile getirilmemesinde kilit rol okul yöneticilerindedir.	3,56	0,97
24	Okul yöneticilerinin, öğretmenleri hakkında önyargılı olması öğretmenlerin kendi duygu ve düşüncelerini dile getirmelerine engel olur.	3,55	0,95
28	Yöneticiler ve öğretmenler arasında açık iletişimin olmaması, öğretmenlerin duygularını ifade etmemesine neden olur.	3,55	0,93
<b>Genel Ortalama</b>		<b>3,73</b>	<b>0,55</b>

Tablo 6’ya bakıldığında yönetici boyutunun genel ortalamasının 3,73 ve standart sapmanın 0,55 olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre katılımcıların yönetici boyutuna bağlı örgütsel sessizlik algı düzeylerinin ortalamasının üzerinde olduğu görülmektedir.

Bu boyutu oluşturan maddelerin tek tek ortalamaları ele alındığında en düşük ortalamaya sahip olan madde 19. maddedir. Bu maddenin ortalaması 3,26 olarak hesaplanmıştır. Yönetici boyutu içinde yöneticinin performansının düşük olması öğretmenlerin örgütsel sessizliği üzerinde en az etkiye sahip olan durumdur. En yüksek ortalamaya sahip madde ise 4,13 ile 22. maddedir. Öğretmenler yöneticilerin içten ve dürüst davranmaları halinde düşüncelerini çok rahat dile getirebilecektir. Ortalaması 4,05 olan 21 madde ele alındığında öğretmenler sorunları dile getirememeleri halinde hem kendi gelişimlerinin hem de okulun gelişiminin olumsuz etkileneceği düşünmektedirler.

Bu alt ölçekteki varyansın bağımsız değişkendeki gruplara homojen olarak dağılıp dağılmadığını yani normal dağılım olup olmadığını belirlemek üzere yapılan levene testinin sonuçları Tablo 7’de görüldüğü gibidir.

**Tablo 7. Yönetici boyutuna ilişkin levene testi bulguları**

Demografik Özellik	Levene İstatistiği	df1	df2	p
Cinsiyet	1,983	1	250	0,16
Yaş	1,441	5	246	0,21
Medeni Durum	2,017	1	250	0,06
Branş	0,626	11	240	0,80
Kıdem Yılı	1,405	2	249	0,24
Mevcut Çalışma Süresi	2,128	2	249	0,12

Tablo 7'ye bakıldığında tüm bağımsız değişkenler için anlamlılık düzeyinin (p) 0,05'ten büyük olduğu görülmektedir. Bu durum verilerin normal dağıldığını ve parametrik testlerin uygun olduğunu göstermektedir.

#### **4.1.1.1. Yönetici boyutu ile cinsiyet**

Katılımcıların cinsiyet değişkeni ile örgütsel sessizliğin yönetici boyutu arasındaki ilişkiye ilişkin analiz sonuçları Tablo 8'de görüldüğü gibidir.

**Tablo 8. Yönetici boyutu ile cinsiyet değişkeni arasındaki ilişki**

Cinsiyet	N	$\bar{X}$	S	t	p
Kadın	116	3,76	0,52	0,871	0,38
Erkek	136	3,70	0,57		

Tablo 8'de yer alan sonuçlara göre katılımcıların cinsiyet değişkeni ile örgütsel sessizliğin yönetici boyutu arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık ( $t=0,871$ ;  $p=0,38$ ) bulunmamaktadır. Gerek kadın gerek erkek katılımcıların yönetici boyutuna ilişkin algıları benzerlik göstermektedir.

#### **4.1.1.2. Yönetici boyutu ile yaş**

Katılımcıların yaş değişkeni ile örgütsel sessizliğin yönetici boyutu arasındaki ilişkiye ilişkin analiz sonuçları Tablo 9'da görüldüğü gibidir.

**Tablo 9. Yönetici boyutu ile yaş değişkeni arasındaki ilişki**

Alt Boyut	$\bar{X}$	S	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
24'ten az	3,74	0,84	Gruplar Arası	2,41	5	0,48		
25-29 arası	3,74	0,55						
30-34 arası	3,82	0,52	Grup İçi	75,00	246	0,30	1,583	0,16
35-29 arası	3,77	0,52						
40-44 arası	3,68	0,59	Toplam	77,42	251			
45 ve üzeri	3,49	0,52						

Tablo 9’da yer alan sonuçlara göre 0,05 anlamlılık düzeyinde katılımcıların yaş değişkeni ile örgütsel sessizliğin yönetici boyutu arasında anlamlı bir farklılık ( $F=1,583$ ;  $p=0,16$ ) bulunmamaktadır. Yani katılımcıların yaş aralığı fark etmeksizin yönetici boyutuna ilişkin algıları benzerlik göstermektedir.

#### 4.1.1.3. Yönetici boyutu ile medeni durum

Katılımcıların medeni durum değişkeni ile örgütsel sessizliğin yönetici boyutu arasındaki ilişkiye ilişkin analiz sonuçları Tablo 10’da görüldüğü gibidir.

**Tablo 10. Yönetici boyutu ile medeni durum değişkeni arasındaki ilişki**

Cinsiyet	N	$\bar{X}$	S	t	p
Evli	218	3,74	0,54	0,309	0,75
Bekâr	34	3,70	0,64		

Tablo 10’da yer alan sonuçlara göre katılımcıların medeni durum değişkeni ile örgütsel sessizliğin yönetici boyutu arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık ( $t=0,309$ ;  $p=0,75$ ) bulunmamaktadır. Yani katılımcıların medeni durumu fark etmeksizin yönetici boyutuna ilişkin algıları benzerlik göstermektedir.

#### 4.1.1.4. Yönetici boyutu ile branş

Katılımcıların branş değişkeni ile örgütsel sessizliğin yönetici boyutu arasındaki ilişkiye ilişkin analiz sonuçları Tablo 11’de görüldüğü gibidir.

**Tablo 11. Yönetici boyutu ile branş değişkeni arasındaki ilişki**

Alt Boyut	$\bar{X}$	S	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ort.	F	p
Türkçe	3,90	0,51						
Matematik	3,65	0,47						
Fen ve Teknoloji	3,83	0,61	Gruplar Arası	5,36	11	0,48		
Sosyal Bilgiler	3,69	0,53						
İngilizce	3,71	0,60						
Din Kültürü ve Ahlak B.	3,55	0,58						
Görsel Sanatlar	3,90	0,52	Grup İçi	72,05	240	0,30	1,624	0,09
Müzik	4,00	0,24						
Beden Eğitimi	3,38	0,59						
Teknoloji ve Tasarım	3,67	0,62	Toplam	77,42	251			
Bilişim Teknolojileri	3,89	0,32						
Rehber	3,72	0,42						

Tablo 11’de yer alan sonuçlara göre 0,05 anlamlılık düzeyinde katılımcıların branş değişkeni ile örgütsel sessizliğin yönetici boyutu arasında anlamlı bir farklılık ( $F=1,624$ ;  $p=0,09$ ) bulunmamaktadır. Yani katılımcıların branşları fark etmeksizin yönetici boyutuna ilişkin algıları benzerlik göstermektedir.

#### 4.1.1.5. Yönetici boyutu ile kıdem yılı

Katılımcıların kıdem yılı değişkeni ile örgütsel sessizliğin yönetici boyutu arasındaki ilişkiye ilişkin analiz sonuçları Tablo 12’de görüldüğü gibidir.

**Tablo 12. Yönetici boyutu ile kıdem yılı değişkeni arasındaki ilişki**

Alt Boyut	$\bar{X}$	S	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
1-8 yıl	3,77	0,53	Gruplar Arası	0,98	2	0,49		
9-17 yıl	3,76	0,54	Grup İçi	76,43	249	0,30	1,602	0,20
17 yıl ve üzeri	3,60	0,61	Toplam	77,42	251			

Tablo 12’de yer alan sonuçlara göre 0,05 anlamlılık düzeyinde katılımcıların kıdem yılı değişkeni ile örgütsel sessizliğin yönetici boyutu arasında anlamlı bir farklılık ( $F=1,602$ ;  $p=0,20$ ) bulunmamaktadır. Yani katılımcıların kıdem yılı fark etmeksizin yönetici boyutuna ilişkin algıları benzerlik göstermektedir.

#### 4.1.1.6. Yönetici boyutu ile mevcut okuldaki çalışma süresi

Katılımcıların mevcut okuldaki çalışma süreleri değişkeni ile örgütsel sessizliğin yönetici boyutu arasındaki ilişkiye ilişkin analiz sonuçları Tablo 13’te görüldüğü gibidir.

**Tablo 13. Yönetici boyutu ile mevcut okuldaki çalışma süresi değişkeni arasındaki ilişki**

Alt Boyut	$\bar{X}$	S	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
1-8 yıl	3,73	0,54	Gruplar Arası	0,47	2	0,23		
9-17 yıl	3,84	0,60	Grup İçi	76,94	249	0,30	0,771	0,46
17 yıl ve üzeri	3,56	0,78	Toplam	77,42	251			

Tablo 13’te yer alan sonuçlara göre 0,05 anlamlılık düzeyinde katılımcıların mevcut okuldaki çalışma süresi değişkeni ile örgütsel sessizliğin yönetici boyutu arasında anlamlı bir farklılık ( $F=0,771$ ;  $p=0,46$ ) bulunmamaktadır. Yani katılımcıların mevcut okuldaki çalışma süreleri fark etmeksizin yönetici boyutuna ilişkin algıları benzerlik göstermektedir.

#### 4.1.2. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Örgütsel Sessizlikte Öğretmen boyutu Hakkındaki Görüşleri

Araştırma ölçeğinde yer alan örgütsel sessizliğin öğretmen boyutu 11 maddeyi kapsamaktadır. Bu maddelerin frekans, ortalama ve standart sapma dağılımları Tablo 14’te görüldüğü gibidir.

**Tablo 14. Öğretmen boyutu maddelerine ait ortalamalar ve standart sapmalar**

No	Madde	$\bar{X}$	S
1	Öğretmenler yöneticilerinin eksikliklerini bilmelerine rağmen bu durumu dile getirmezler.	3,08	1,00
2	Öğretmenler görüşlerini ifade ettikleri için yöneticilerden ve meslektaşlarından olumsuz tepki alırlar.	2,83	1,03
5	Okulumuzda bulunan yöneticiler, öğretmenlerin yeni uygulamalar konusundaki görüşlerini almaya açık değildirler.	2,51	1,03
9	Öğretmenler belirli konular hakkında konuşmaktan kaçınırlar.	3,28	1,03
15	Okul yöneticilerinin öğretmenlere adil davranmaması, öğretmenlerin görüşlerini açıklamalarına engel olmaktadır.	3,21	1,07
16	Okul yöneticileri öğretmenlerin görüşlerini saygı ile karşılar.	3,39	0,94
25	Öğretmenlerin olay ve durumlar karşısında sessiz kalmaları, gizli bir muhalefetin göstergesidir.	3,17	1,02
26	Öğretmenler dışlanacakları endişesiyle duygu ve düşüncelerini dile getirmezler.	2,94	1,03
27	Öğretmenler duygu ve düşüncelerini açıkladıkları zaman güvende olmadıklarını hissederler.	2,82	1,05
29	Öğretmenler sorun çıkarıcı ve şikâyetçi görünmek istemediklerinden, olaylar ve durumlar karşısında sessiz kalmayı tercih ederler.	3,26	1,00
30	Öğretmenler okulda karşılaştıkları sorunları dile getirmekten kaçınırlar.	2,90	1,01
<b>Genel Ortalama</b>		<b>3,03</b>	<b>0,59</b>

Tablo 14'e bakıldığında örgütsel sessizliğin öğretmen boyutunun genel ortalamasının 3,03 ve standart sapmanın 0,59 olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre katılımcıların öğretmen boyutuna bağlı örgütsel sessizlik algı düzeylerinin ortalamasının üzerinde olduğu görülmektedir.

Bu boyutu oluşturan maddelerin tek tek ortalamaları ele alındığında en düşük ortalamaya sahip olan madde 5. maddedir. Bu maddenin ortalaması 2,51 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuca göre araştırmaya katılan öğretmenler yöneticilerin yeni uygulamalar konusunda görüşlerini alıp almayacakları konusunda bir fikir edinemedikleri söylenebilir. En yüksek ortalamaya sahip madde ise 3,39 ile 16. maddedir. Öğretmenler düşünce ve görüşlerinin yöneticiler tarafından saygıyla karşılanmayacağını düşünmektedirler. Ortalaması 3,28 olan 9 madde ile 3,26 olan 29. madde incelendiğinde öğretmenlerin çeşitli konuları konuşmaktan kaçındığı ve sorun çıkarıcı ve şikâyetçi bir kişi gibi görünmemek amacıyla sessiz kalmayı tercih ettikleri söylenebilir.

Bu alt ölçekteki varyansın bağımsız değişkendeki gruplara homojen olarak dağılıp dağılmadığını yani normal dağılım olup olmadığını belirlemek üzere yapılan levene testinin sonuçları Tablo 15'te görüldüğü gibidir.



**Tablo 15. Öğretmen boyutuna ilişkin levene testi bulguları**

Demografik Özellik	Levene İstatistiği	df1	df2	p
Cinsiyet	0,614	1	250	0,43
Yaş	1,224	5	246	0,29
Medeni Durum	0,234	1	250	0,62
Branş	1,759	11	240	0,06
Kıdem Yılı	1,056	2	249	0,34
Mevcut Çalışma Süresi	0,828	2	249	0,43

Tablo15'e bakıldığında tüm bağımsız değişkenler için anlamlılık düzeyinin (p) 0,05'ten büyük olduğu görülmektedir. Bu durum verilerin normal dağıldığını ve parametrik testlerin uygun olduğunu göstermektedir.

#### 4.1.2.1. Öğretmen boyutu ile cinsiyet

Katılımcıların cinsiyet değişkeni ile örgütsel sessizliğin öğretmen boyutu arasındaki ilişkiye ilişkin analiz sonuçları Tablo 16'da görüldüğü gibidir.

**Tablo 16. Öğretmen boyutu ile cinsiyet değişkeni arasındaki ilişki**

Cinsiyet	N	$\bar{X}$	S	t	p
Kadın	116	3,03	0,58	1,071	0,28
Erkek	136	3,03	0,61		

Tablo 16'da yer alan sonuçlara göre katılımcıların cinsiyet değişkeni ile örgütsel sessizliğin öğretmen boyutu arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık ( $t=1,071$ ;  $p=0,28$ ) bulunmamaktadır. Yani katılımcıları gerek kadın gerek erkek öğretmen boyutuna ilişkin algıları benzerlik göstermektedir.

#### 4.1.2.2. Öğretmen boyutu ile yaş

Katılımcıların yaş değişkeni ile örgütsel sessizliğin öğretmen boyutu arasındaki ilişkiye ilişkin analiz sonuçları Tablo 17'de görüldüğü gibidir.

**Tablo 17. Öğretmen boyutu ile yaş değişkeni arasındaki ilişki**

Alt Boyut	$\bar{X}$	S	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
24'ten az	2,54	0,51	Gruplar Arası	3,81	5	0,76	2,169	0,058
25-29 arası	2,91	0,57						
30-34 arası	3,13	0,55	Grup İçi	86,43	246	0,35	2,169	0,058
35-29 arası	3,05	0,57						
40-44 arası	3,09	0,69	Toplam	90,24	251			
45 ve üzeri	2,89	0,61						

Tablo 17’de yer alan sonuçlara göre 0,05 anlamlılık düzeyinde katılımcıların yaş değişkeni ile örgütsel sessizliğin öğretmen boyutu arasında anlamlı bir farklılık ( $F=2,169$ ;  $p=0,058$ ) bulunmamaktadır. Yani katılımcıların yaş aralığı fark etmeksizin öğretmen boyutuna ilişkin algıları benzerlik göstermektedir.

#### 4.1.2.3. Öğretmen boyutu ile medeni durum

Katılımcıların medeni durum değişkeni ile örgütsel sessizliğin öğretmen boyutu arasındaki ilişkiye ilişkin analiz sonuçları Tablo 18’de görüldüğü gibidir.

**Tablo 18. Öğretmen boyutu ile medeni durum değişkeni arasındaki ilişki**

Cinsiyet	N	$\bar{X}$	S	t	p
Evli	218	3,04	0,60	0,754	0,91
Bekâr	34	2,96	0,58		

Tablo 18’de yer alan sonuçlara göre katılımcıların medeni durum değişkeni ile örgütsel sessizliğin öğretmen boyutu arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık ( $t=0,754$ ;  $p=0,91$ ) bulunmamaktadır. Yani katılımcıların medeni durumu fark etmeksizin öğretmen boyutuna ilişkin algıları benzerlik göstermektedir.

#### 4.1.2.4. Öğretmen boyutu ile branş

Katılımcıların branş değişkeni ile örgütsel sessizliğin öğretmen boyutu arasındaki ilişkiye ilişkin analiz sonuçları Tablo 19’da görüldüğü gibidir.

**Tablo 19. Öğretmen boyutu ile branş değişkeni arasındaki ilişki**

Alt Boyut	$\bar{X}$	S	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ort.	F	p
Türkçe	3,23	0,59						
Matematik	2,98	0,45						
Fen ve Teknoloji	3,25	0,71	Gruplar Arası	8,08	11	0,73		
Sosyal Bilgiler	2,84	0,48						
İngilizce	3,01	0,68						
Din Kültürü ve Ahlak B.	2,72	0,50	Grup İçi	82,16	240	0,34	2,147	0,018
Görsel Sanatlar	2,91	0,31						
Müzik	3,22	0,56						
Beden Eğitimi	2,83	0,70						
Teknoloji ve Tasarım	3,08	0,60	Toplam	90,24	251			
Bilişim Teknolojileri	2,90	0,47						
Rehber	2,83	0,48						

Tablo 19’da yer alan sonuçlara göre 0,05 anlamlılık düzeyinde katılımcıların branş değişkeni ile örgütsel sessizliğin yönetici öğretmen arasında anlamlı bir farklılık ( $F=2,147$ ;  $p=0,018$ ) belirlenmiştir. Hangi branşlar arasında farklılık olduğunun belirlenmesi amacıyla tukey testi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 20’de görüldüğü gibidir.

**Tablo 20. Öğretmen boyutu algısı farklı çıkan branşlar**

Branş	$\bar{X}$	Farklı Çıkan Branşlar	$\bar{X}$	Fark	S	p
Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi	2,72	Türkçe	3,23	-0,51	0,15	0,037
		Fen ve Teknoloji	3,25	-0,53	0,15	0,038

Tablo 20’de yer alan sonuçlar incelendiğinde 0,05 anlamlılık düzeyinde Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi branşındaki öğretmenler ile Türkçe ( $p=0,037$ ) ve Fen ve Teknoloji ( $p=0,038$ ) branşındakilerin öğretmen boyutu algısı arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Bu branşların ortalamaları dikkate alındığında Türkçe (3,23) ve

Fen ve Teknoloji (3,25) branşındakilerin Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi (2,72) branşındaki öğretmenlere göre öğretmen boyutu algısının daha yüksek olduğu görülmektedir.

#### 4.1.2.5. Öğretmen boyutu ile kıdem yılı

Katılımcıların kıdem yılı değişkeni ile örgütsel sessizliğin öğretmen boyutu arasındaki ilişkiye ilişkin analiz sonuçları Tablo 21’de görüldüğü gibidir.

**Tablo 21. Öğretmen boyutu ile kıdem yılı değişkeni arasındaki ilişki**

Alt Boyut	$\bar{X}$	S	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
1-8 yıl	2,94	0,54	Gruplar Arası	1,75	2	0,87		
9-17 yıl	3,12	0,60	Grup İçi	88,49	249	0,35	2,464	0,08
17 yıl ve üzeri	2,97	0,65	Toplam	90,24	251			

Tablo 21’de yer alan sonuçlara göre 0,05 anlamlılık düzeyinde katılımcıların kıdem yılı değişkeni ile örgütsel sessizliğin öğretmen boyutu arasında anlamlı bir farklılık ( $F=2,464$ ;  $p=0,08$ ) bulunmamaktadır. Yani katılımcıların kıdem yılı fark etmeksizin öğretmen boyutuna ilişkin algıları benzerlik göstermektedir.

#### 4.1.2.6. Öğretmen boyutu ile mevcut okuldaki çalışma süresi

Katılımcıların mevcut okuldaki çalışma süreleri değişkeni ile örgütsel sessizliğin öğretmen boyutu arasındaki ilişkiye ilişkin analiz sonuçları Tablo 22’de görüldüğü gibidir.

**Tablo 22. Öğretmen boyutu ile mevcut okuldaki çalışma süresi değişkeni arasındaki ilişki**

Alt Boyut	$\bar{X}$	S	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
1-8 yıl	3,02	0,60	Gruplar Arası	0,96	2	0,48		
9-17 yıl	3,20	0,56	Grup İçi	89,28	249	0,35	1,344	0,26
17 yıl ve üzeri	2,84	0,38	Toplam	90,24	251			

Tablo 22’de yer alan sonuçlara göre 0,05 anlamlılık düzeyinde katılımcıların mevcut okuldaki çalışma süresi değişkeni ile öğretmen boyutu arasında anlamlı bir farklılık ( $F=1,344$ ;  $p=0,26$ ) bulunmamaktadır. Yani katılımcıların mevcut okuldaki

çalışma süreleri fark etmeksizin öğretmen boyutuna ilişkin algıları benzerlik göstermektedir.

#### 4.1.3. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Örgütsel Sessizlikte Ortam boyutu Hakkındaki Görüşleri

Araştırma ölçeğinde yer alan örgütsel sessizliğin ortam boyutu 6 maddeden oluşmaktadır. Bu maddelerin frekans, ortalama ve standart sapma dağılımları Tablo 23’de görüldüğü gibidir.

**Tablo 23. Ortam boyutu maddelerine ait ortalamalar ve standart sapmalar**

No	Madde	$\bar{X}$	S
8	Öğretmenler güç durumlarda konuşmaktan çok, susmayı tercih ederler.	3,14	1,10
11	Öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini açıklayamaması kendilerinde özgüven eksikliği doğurur.	3,62	0,95
12	Öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini açıkça ifade edememesi bütün olay ve durumlar hakkındadır.	2,56	0,91
13	Öğretmenlerin görüşlerini dile getirmemesi, yöneticilerin otoriter davranışlarından kaynaklanmaktadır.	2,88	1,00
14	Okuldaki israf ve kayıplar öğretmenlerin kendilerini ifade etmelerini engeller.	2,56	0,91
17	Öğretmenlerin bilgisizlik ve deneyimsizlik korkusu, duygularını ifade etmesine engel olur.	3,16	1,02
<b>Genel Ortalama</b>		<b>2,98</b>	<b>0,54</b>

Tablo 23’e bakıldığında örgütsel sessizliğin ortam boyutunun genel ortalamasının 2,98 ve standart sapmanın 0,54 olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre katılımcıların ortam boyutuna bağlı örgütsel sessizlik algı düzeylerinin ortalamasının üzerinde olduğu görülmektedir.

Bu boyutu oluşturan maddelerin tek tek ortalamaları ele alındığında 12. ve 14. maddeler en düşük ortalamaya sahiptirler. Bu maddelerin ortalaması 2,56 olarak hesaplanmıştır. Katılımcılar öğretmenlerin görüşlerini tüm olaylar için dile getirmediği ve okullarda yaşanan israfın öğretmenlerin kendini ifade edememelerinden kaynaklandığı fikrini tam olarak desteklemedikleri söylenebilir. En yüksek ortalamaya sahip madde ise 3,62 ile 11. maddedir. Katılımcılar fikirlerini beyan edemeyen öğretmenlerde özgüven eksikliği olacağını düşünmektedirler. Ortalaması 3,16 olan 17. madde ele alındığında öğretmenlerin bilgi ve deneyim eksikliği korkusuyla öğretmenlerin sessizliği tercih ettiği söylenebilir.

Bu alt ölçekteki varyansın bağımsız değişkendeki gruplara homojen olarak dağılıp dağılmadığını yani normal dağılım olup olmadığını belirlemek üzere yapılan levene testinin sonuçları Tablo 24’te görüldüğü gibidir.

**Tablo 24. Ortam boyutuna ilişkin levene testi bulguları**

Demografik Özellik	Levene İstatistiği	df1	df2	p
Cinsiyet	0,963	1	250	0,32
Yaş	1,987	5	246	0,08
Medeni Durum	2,071	1	250	0,15
Branş	0,878	11	240	0,56
Kıdem Yılı	0,636	2	249	0,53
Mevcut Çalışma Süresi	0,182	2	249	0,83

Tablo 24’e bakıldığında tüm bağımsız değişkenler için anlamlılık düzeyinin (p) 0,05’ten büyük olduğu görülmektedir. Bu durum verilerin normal dağıldığını ve parametrik testlerin uygun olduğunu göstermektedir.

#### 4.1.3.1. Ortam boyutu ile cinsiyet

Katılımcıların cinsiyet değişkeni ile örgütsel sessizliğin ortam boyutu arasındaki ilişkiye ilişkin analiz sonuçları Tablo 25’te görüldüğü gibidir.

**Tablo 25. Ortam boyutu ile cinsiyet değişkeni arasındaki ilişki**

Cinsiyet	N	$\bar{X}$	S	t	p
Kadın	116	3,02	0,58	1,071	0,28
Erkek	136	2,95	0,51		

Tablo 25’te yer alan sonuçlara göre katılımcıların cinsiyet değişkeni ile örgütsel sessizliğin ortam boyutu arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık ( $t=1,071$ ;  $p=0,28$ ) bulunmamaktadır. Gerek kadın gerek erkek katılımcıların ortam boyutuna ilişkin algıları benzerlik göstermektedir.

#### 4.1.3.2. Ortam boyutu ile yaş

Katılımcıların yaş değişkeni ile örgütsel sessizliğin ortam boyutu arasındaki ilişkiye ilişkin analiz sonuçları Tablo 26’da görüldüğü gibidir.

**Tablo 26. Ortam boyutu ile yaş değişkeni arasındaki ilişki**

Alt Boyut	$\bar{X}$	S	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
24'ten az	2,79	1,00	Gruplar Arası	1,28	5	0,25	0,850	0,51
25-29 arası	2,86	0,52						
30-34 arası	3,06	0,52	Grup İçi	74,45	246	0,30	0,850	0,51
35-29 arası	2,99	0,48						
40-44 arası	2,95	0,61	Toplam	75,73	251	0,30	0,850	0,51
45 ve üzeri	2,98	0,51						

Tablo 26’da yer alan sonuçlara göre 0,05 anlamlılık düzeyinde katılımcıların yaş değişkeni ile örgütsel sessizliğin ortam boyutu arasında anlamlı bir farklılık ( $F=0,850$ ;  $p=0,51$ ) bulunmamaktadır. Yani katılımcıların yaş aralığı fark etmeksizin ortam boyutuna ilişkin algıları benzerlik göstermektedir.

#### 4.1.3.3. Ortam boyutu ile medeni durum

Katılımcıların medeni durum değişkeni ile örgütsel sessizliğin ortam boyutu arasındaki ilişkiye ilişkin analiz sonuçları Tablo 27’de görüldüğü gibidir.

**Tablo 27. Ortam boyutu ile medeni durum değişkeni arasındaki ilişki**

Cinsiyet	N	$\bar{X}$	S	t	p
Evli	218	2,98	0,53	0,110	0,91
Bekâr	34	2,97	0,65		

Tablo 27’de yer alan sonuçlara göre katılımcıların medeni durum değişkeni ile örgütsel sessizliğin ortam boyutu arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık ( $t=0,110$ ;  $p=0,91$ ) bulunmamaktadır. Yani katılımcıların medeni durumu fark etmeksizin ortam boyutuna ilişkin algıları benzerlik göstermektedir.

#### 4.1.3.4. Ortam boyutu ile branş

Katılımcıların branş değişkeni ile örgütsel sessizliğin ortam boyutu arasındaki ilişkiye ilişkin analiz sonuçları Tablo 28’de görüldüğü gibidir.

**Tablo 28. Ortam boyutu ile branş değişkeni arasındaki ilişki**

Alt Boyut	$\bar{X}$	S	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ort.	F	p
Türkçe	3,07	0,54						
Matematik	3,03	0,56						
Fen ve Teknoloji	3,08	0,58	Gruplar Arası	3,06	11	0,27		
Sosyal Bilgiler	2,94	0,37						
İngilizce	3,02	0,68						
Din Kültürü ve Ahlak B.	2,78	0,63						
Görsel Sanatlar	3,00	0,49	Grup İçi	72,67	240	0,30	0,919	0,52
Müzik	2,91	0,29						
Beden Eğitimi	2,76	0,45						
Teknoloji ve Tasarım	2,80	0,44	Toplam	75,73	251			
Bilişim Teknolojileri	3,05	0,34						
Rehber	2,96	0,38						

Tablo 28’de yer alan sonuçlara göre 0,05 anlamlılık düzeyinde katılımcıların branş değişkeni ile örgütsel sessizliğin ortam boyutu arasında anlamlı bir farklılık ( $F=0,919$ ;  $p=0,52$ ) bulunmamaktadır. Yani katılımcıların branşları fark etmeksizin ortam boyutuna ilişkin algıları benzerlik göstermektedir.

#### 4.1.3.5. Ortam boyutu ile kıdem yılı

Katılımcıların kıdem yılı değişkeni ile örgütsel sessizliğin ortam boyutu arasındaki ilişkiye ilişkin analiz sonuçları Tablo 29’da görüldüğü gibidir.

**Tablo 29. Ortam boyutu ile kıdem yılı değişkeni arasındaki ilişki**

Alt Boyut	$\bar{X}$	S	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
1-8 yıl	2,93	0,57	Gruplar Arası	0,76	2	0,38		
9-17 yıl	3,04	0,51	Grup İçi	74,96	249	0,30	1,274	0,28
17 yıl ve üzeri	2,92	0,58	Toplam	75,73	251			



Tablo 29’da yer alan sonuçlara göre 0,05 anlamlılık düzeyinde katılımcıların kıdem yılı değişkeni ile örgütsel sessizliğin ortam boyutu arasında anlamlı bir farklılık ( $F=1,274$ ;  $p=0,28$ ) bulunmamaktadır. Yani katılımcıların kıdem yılı fark etmeksizin ortam boyutuna ilişkin algıları benzerlik göstermektedir.

#### 4.1.3.6. Ortam boyutu ile mevcut okuldaki çalışma süresi

Katılımcıların mevcut okuldaki çalışma süreleri değişkeni ile örgütsel sessizliğin ortam boyutu arasındaki ilişkiye ilişkin analiz sonuçları Tablo 30’da görüldüğü gibidir.

**Tablo 30. Ortam boyutu ile mevcut okuldaki çalışma süresi değişkeni arasındaki ilişki**

Alt Boyut	$\bar{X}$	S	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
1-8 yıl	2,96	0,54	Gruplar Arası	0,93	2	0,46		
9-17 yıl	3,11	0,55	Grup İçi	74,80	249	0,30	1,548	0,21
17 yıl ve üzeri	3,25	0,59	Toplam	75,73	251			

Tablo 30’da yer alan sonuçlara göre 0,05 anlamlılık düzeyinde katılımcıların mevcut okuldaki çalışma süresi değişkeni ile örgütsel sessizliğin ortam boyutu arasında anlamlı bir farklılık ( $F=1,548$ ;  $p=0,21$ ) bulunmamaktadır. Yani katılımcıların mevcut okuldaki çalışma süreleri fark etmeksizin ortam boyutuna ilişkin algıları benzerlik göstermektedir.

## BÖLÜM V

### SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmayla elde edilen sonuçlar yorumlanmış, benzer çalışmaların sonuçlarıyla karşılaştırılmış ve çeşitli öneriler sunulmuştur.

#### 5.1. Sonuç ve Tartışma

Araştırmayla elde edilen sonuçlar şu şekildedir:

➤ Araştırmada kullanılan örgütsel sessizlik ölçeğinin genel ortalaması 3,32 olup bu sonucun ortalamanın üzerinde olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre öğretmenlerin okullarda yaşadıkları olaylar ve karşılaştıkları durumlar karşısında sessiz kalmaya yöneldikleri, düşüncelerini ve yaşadıkları sorunları rahatlıkla ifade edemedikleri söylenebilir.

➤ Ölçeğin alt faktörlerinden olan yönetici boyutu için hesaplanan genel ortalama 3,73 olup bu sonucun da ortalamanın üzerinde olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre çalışanlar yönetici konumunda olan kişilerin tutumları ve davranışları nedeniyle ve düşüncelerini dile getirdiklerinde karşılaşabilecekleri olumsuz geribildirimleri düşünerek sessiz kalmayı tercih edebilecekleri ifade edilebilir.

➤ Ölçeğin alt faktörlerinden olan öğretmen boyutu için hesaplanan genel ortalama 3,03 olup bu sonucun da ortalamanın üzerinde olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin meslektaşlarından gelebilecek olumsuz eleştiriler, yaşanabilecek bir dışlanma hali ya da kişisel olarak bilgi ve tecrübelerinin yetersiz olması sebebiyle sessiz kalabilecekleri sonucuna ulaşılmıştır.

➤ Ölçeğin alt faktörlerinden olan ortam boyutu için hesaplanan genel ortalama 2,98 olup bu sonucun da ortalamanın üzerinde olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre öğretmenlerin literatürde sessizliğin örgütsel nedenleri olarak kabul edilen örgüt kültürü ve iklimi, örgütsel adalet ve sosyalizasyon gibi çalıştıkları ortamla ilgili nedenlerle sessiz kaldıkları söylenebilir.

➤ Yönetici boyutu ile katılımcıların cinsiyet, yaş, medeni durum, branş, kıdem yılı ve mevcut okuldaki çalışma süresi değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

➤ Öğretmen boyutu ile katılımcıların cinsiyet, yaş, medeni durum, kıdem yılı ve mevcut okuldaki çalışma süresi değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

➤ Öğretmen boyutu ile katılımcıların branş değişkeni arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Branşlar bazında farklılık incelendiğinde Türkçe ile Fen ve Teknoloji branşlarının Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi branşındaki öğretmenlere göre sessizlik düzeylerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

➤ Ortam boyutu ile katılımcıların cinsiyet, yaş, medeni durum, branş, kıdem yılı ve mevcut okuldaki çalışma süresi değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Örgütsel sessizlik konusundaki literatürün temellerini Morrison ve Milliken (2000) atmışlardır. Çalışmalarında iş görenlerdeki korku boyutunun sessizlik davranışına sebep olduğunu, örgütlerdeki sorunlarla ilgili çalışanların bilgi ve tecrübelerini saklamalarının altında yatan nedenlerin araştırılmasının gereğini vurgulamıştır. Milliken, Morrison ve Hewlin (2003) çalışmalarında iş görenlerin konuştuklarında aldıkları olumsuz dönütler, ceza alma endişesi, aşağılanma düşüncesi, iş arkadaşlarıyla olan ilişkilerin bozulması ve iş yerlerinde sorun çıkaran kişi olarak görünmek istememelerinin onları sessizlik davranışına yönlendirdiği sonuçlarını elde etmişlerdir. Araştırma sonuçlarında da ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin okullarda yaşadıkları olaylar karşısında çeşitli sebeplerle sessiz kaldıkları, duygu, düşünce veya sorunlarını rahatlıkla ifade edemedikleri, örgütsel sessizlik davranışı sergiledikleri ortaya çıkmıştır.

Bowen ve Blackmon (2003) örgütlerde çoğunluğun fikirlerinin azınlığın fikirlerine olan etkilerine değinmişlerdir. Kişilerin azınlık görüşte olduklarında nasıl ses çıkarabildiklerini, ses çıkarırken çevrelerinden ne kadar etkilendiklerini araştırmışlar, dışlanma korkusunun sessizlik davranışını tetiklediğini savunmuşlardır. Bu araştırmada da benzer şekilde öğretmenlerin çalışma arkadaşlarından gelebilecek olumsuz eleştiriler veya dışlanma korkusunun etkisiyle sessizlik davranışı sergiledikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Çakıcı'nın 2007 yılında yayınladığı "Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri" adlı çalışma örgütsel sessizlikle ilgili ilk yurt içi çalışmalardan olmuştur. Daha sonra 2008 yılında yaptığı araştırmanın sonuçlarında akademisyenlerin %70'inin sessiz kalmayı tercih ettiklerini ortaya çıkarmıştır. Sessizliği seçme sebeplerinin başında ise yönetimsel ve örgütsel sebepler olduğu ifade edilmiştir. Araştırma sonuçlarıyla Çakıcı'nın araştırma sonuçları paralellik göstermektedir. Öğretmenlerin sessiz kalma davranışını tercih etmelerinin nedenlerinin başında önce yönetimsel

faktörler, öğretmen boyutu ve daha sonra ortam boyutu gelmektedir. Benzer şekilde Bayram (2010) Üniversitelerde Sessizlik adlı çalışmasında üniversitelerde örgütsel sessizliğin yaşandığını, yönetimde görev almayan akademik çalışanlarda sessizliğin daha fazla olduğunu, kıdem yaş ve tecrübe açısından ilerde olan akademisyenlerin daha az sessizlik yaşadığını ortaya çıkarmıştır.

Kahveci ve Demirtaş (2013) tarafından yapılan çalışmada öğretmenlerin genellikle düşüncelerini ifade etmediklerini, sessizlik yaşadıklarını, sessizliğin boyutunun cinsiyet açısından farklılık gösterdiğini, kadın öğretmenlerin daha çok sessiz kaldığını, mesleki kıdem boyutunda bir farklılık olmadığını elde etmişlerdir. Araştırma sonuçlarıyla Kahveci ve Demirtaş'ın araştırma sonuçları paralellik göstermektedir. Ortaokullarda görev yapan öğretmenler de okulda sorunlarla ilgili duygu ve düşüncelerini ifade etmemektedir. Ancak çalışmada elde edilen sonuçlara göre sessizliğin boyutu cinsiyet açısından farklılık göstermemektedir.

Şahin (2016) ilkokul öğretmenlerine uyguladığı çalışmada örgütsel sessizlik ile iş performansı arasındaki ilişkinin demografik özelliklere göre farklılaşma gösterip göstermediğini incelemiştir. Araştırmacı ilkokul öğretmenlerinin örgütsel sessizlik düzeyini ortanın altında bulmuştur. Araştırma sonuçlarında öğretmenlerin eğitim durumuna, kıdeme, yaşlarına, okuldaki çalışma süresine göre örgütsel sessizlik düzeyleri arasında anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. Şahin'in araştırma sonuçları ile bu çalışmanın sonuçları demografik açıdan benzerlik gösterirken, örgütsel sessizliğin düzeyi açısından farklılık göstermektedir. Araştırmacı ilkokul öğretmenlerinin örgütsel sessizlik düzeyini ortanın altında bulmuştur, ancak bu çalışmada ortaokul öğretmenlerinin örgütsel sessizlik düzeyi ortalamanın üzerinde çıkmıştır.

Fapohunda (2016) iş gören sessizliğin göstergelerini ve sonuçlarını araştırdığı çalışmada katılımcıların çoğunluğunun örgütü ilgilendiren farklı konularda sessizlik davranışı sergilediğini ifade etmiştir. Örgütsel sessizliğin göstergelerinin başında yönetsel inançlar, örgüt içi etkinlikler, sorun çıkaran kişi olarak algılanma endişesi ve son olarak itibara zarar verme kaygısı olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bu çalışmada da benzer sonuçlar elde edilmiştir. Öğretmenler okulla ilgili konularda duygu düşünce ve fikirlerini paylaşmamakta, örgütsel sessizlik yaşamaktadırlar. Bu sessizlik davranışının altında yönetimden gelebilecek olumsuz geri bildirimler, meslektaşları tarafından dışlanma korkusu gelmektedir. Örgütlerde problemlerin konuşulması ve çözümlenmesi için yöneticilerin astlardan üstlere doğru olan iletişim kanalını açık ve diri tutmaları,

akademisyenlerden periyodik olarak geri dönütler almaları ve bunları değerlendirmeleri gerekmektedir.

Dal ve Baskan (2018) ortaöğretimde görevli öğretmenlerin örgütsel sessizlik seviyelerini ve sessizlik seviyelerinin demografik özellikler açısından (cinsiyet, yaş, eğitim durumu, branş kıdem ve görev yaptığı okuldaki hizmet süresi) farklılıklar olup olmadığını incelemiştir. Araştırma sonucunda, devlet liselerinde görev yapmakta olan öğretmenlerin örgütsel sessizlik seviyelerinin orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenlerin örgütsel sessizlik seviyelerinin duygu ve yönetici alt boyutlarında yüksek; sessizliğin kaynağı, okul ortamı ve yalıtım alt faktörlerinde ise orta düzeyde olduğu görülmüştür. Araştırmada, örgütsel sessizliğe ait tüm ölçekte ve alt faktörlerin tamamında öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin, görev yaptıkları okuldaki hizmet süresi, eğitim durumları, branş özelliklerine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir. Dal ve Baskan'ın araştırma sonuçlarında liselerde görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik seviyeleri orta seviyede iken bu araştırma sonuçlarında ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri ortalamasının üzerinde bulunmuştur. Öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinde demografik özelliklerin istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşturmaması da paralellik göstermektedir. Benzer şekilde Konakçı Göven (2018) sınıf öğretmenleri ve okul yöneticilerinde örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri orta seviyenin biraz üstündedir. Yaş, cinsiyet, okulda çalışma süresi, mesleki kıdem ve branş değişkenlerinde örgütsel sessizlik açısından anlamlı farklılık bulunmamaktadır.

Bağ ve Ekinci (2018) öğretim elemanlarının örgütsel sessizliği tercih etmesine sebep olan problemleri, nedenleri ve sonuçlarını belirleyerek cinsiyet ve akademik unvan değişkenleri ile ilişkisini incelemiştir. Araştırma sonuçlarına göre öğretim elemanları etik olmayan uygulamalar, yönetimsel uygulamalar ve akademik yapı ve işleyiş konularıyla ilgili sorunlarda ciddi ölçüde sessizlik davranışı sergilemektedirler. Öğretim elemanlarının sessiz kalmalarında bireysel ve yönetimsel faktörler orta düzeyin üzerinde etkilidir. Araştırma sonuçlarımızda da öğretmenlerin örgütsel sessizlik nedenlerinde en yüksek etkililiğe sahip faktör yönetici boyutu olmuştur. Öğretmen ve ortam boyutu yönetici boyutundan sonra gelmektedir. Bu sonuçlar bu araştırmayla benzerlik göstermektedir.

Gencer (2018) okul müdürlerinin güç merkezi oluşturma oyunlarının öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve örgütsel sosyalleşmeleri üzerine etkisi araştırmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre, okul müdürlerinin kullandığı güç merkezi oluşturma oyunları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlikleri ve örgütsel sosyalleşmeleri arasında orta seviye anlamlı pozitif ilişki bulunmaktadır. Kadın ve erkek öğretmenler arasında örgütsel sessizlik açısından anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Sözel branş öğretmenlerinin sessizlik düzeyi, sayısal ve sınıf öğretmenlerinin örgütsel sessizlik düzeylerinden anlamlı biçimde daha yüksektir. Bu araştırmada da örgütsel sessizlik algısı cinsiyete göre farklılık göstermemiştir. Ancak branşlar bazında farklılık incelendiğinde Türkçe ile Fen ve Teknoloji branşlarının Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi branşındaki öğretmenlere göre sessizlik düzeylerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Örgütsel sessizlik ile ilgili yurt içinde ve yurt dışında yapılan çalışmalar incelendiğinde örgütsel sessizliğe neden olan birçok faktör bulunsa da yönetsel faktörler genellikle ön plana çıkmaktadır. Araştırma sonuçlarında da öğretmenlerin sessiz kalma davranışlarının altında yatan sebeplerin başında yönetici alt boyutu gelmektedir. Yöneticilerden gelecek olumsuz geri bildirim korkusu, yönetimin yeni fikir veya görüşleri desteklememesi, yukarı yönlü iletişim kanallarının açık olmaması, yöneticilerin çalışanlara güven vermemesi gibi nedenler çalışanları sessizliğe itmektir. Örgütsel gelişimin önünde engel teşkil eden örgütsel sessizlik olgusunun ortadan kaldırılmasında yöneticilerin rolü büyüktür.

## 5.2. Öneriler

Ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının değerlendirilmesi çalışmasının sonuçlarından hareketle şu önerilerde bulunulabilir.

➤ Araştırma sonuçlarına göre örgütsel sessizliğe neden olan en önemli faktör yöneticilerdir. Yönetici kaynaklı örgütsel sessizliğin önüne geçmek için okul yöneticilerine iletişim ve yönetim konusunda düzenli olarak hizmet içi eğitim verilebilir. Yöneticiler atanırken yönetim ve iletişim konusunda özel eğitim almış kişilere (yüksek lisans, özel sertifika vb.) öncelik verilebilir. Bununla birlikte öğretmenlerin yöneticilerin performansını değerlendirebileceği bir sistem geliştirilebilir.

➤ Öğretmenlerin dışlanma korkusu, yöneticilere güvensizlik, kültürel yapı gibi çeşitli kişisel özellikleri de örgütsel sessizliğe neden olmaktadır. Bu faktörü en aza indirmek için öğretmenlerin özellikle doğrudan kendilerini ilgilendiren konularda karara katılmalarını sağlayacak bir yönetim sistemi kurulabilir. Karara katılmaları mümkün değilse bu karar alınmadan önce öğretmenler bilgilendirilmelidir.

➤ Çalışılan okul ortamı da örgütsel sessizliğe neden olan bir faktördür. Örgütsel sessizliğin bir örgüt kültürü, örgütsel iklim olmasına fırsat verilmemeli ve örgütsel adalet sağlanmalıdır. Örgütsel sosyalizasyon süreci çok iyi işletilmelidir. Yönetici ve öğretmenlerin düzenli sosyal faaliyetlerle bir araya gelmeleri sağlanarak aralarında etkili bir iletişim sağlanabilir.

Ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının değerlendirmesi çalışmasının sonuçlarından hareketle araştırmacılara şu önerilerde bulunulabilir.

➤ Örgütsel sessizlik algısı farklı düzeydeki eğitim kurumlarında (ilkokul, lise, üniversite) araştırılabilir.

➤ Özel eğitim kurumlarında benzer bir araştırma yapıp sonuçlar resmi kurumlardaki örgütsel sessizlik düzeyi ile karşılaştırılabilir.

➤ Bu araştırmanın sonuçları aynı konuda yapılacak nitel araştırmalarla karşılaştırılabilir.

## KAYNAKÇA

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50 (2), 179-211.
- Alparslan, A. M. ve Kayalar, M. (2012). Örgütlerde sessizlik: sessizlik davranışları ve örgütsel ve bireysel etkileri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6 (1), 136-147.
- Altok, T. (2009). *Çalışanların motivasyonunu etkileyen faktörlere ilişkin hizmet ve imalat işletmelerinde karşılaştırmalı bir araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Bağ, D. ve Ekinci, C. E. (2018). Öğretim elemanlarında örgütsel sessizlik davranışı, nedenleri ve sonuçları. *Journal of Human Sciences*, 15 (1), 567-580.
- Balcı, A. (2002). *Etkili okul*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Bayram, T. Y. (2010). *Üniversitelerde örgütsel sessizlik*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Biber A. ve Ertürk, K. Ö. (2013). Örgütsel sosyalizasyon ve halkla ilişkiler. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23 (1) 181-189.
- Bildik, B. (2009). *Liderlik tarzları, örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi*. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Bowen, F. and Blackmon, K. (2003). Spirals of silence: the dynamic effects of diversity on organizational voice. *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1393-1417.
- Çakıcı, A (2007). Örgütlerde sessizlik: sessizliğin teorik temelleri ve dinamikleri. *Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16 (1), 145-162.
- Çakıcı, A. (2008). Örgütlerde sessiz kalınan konular sessizliğin nedenleri ve algılanan sonuçları üzerine bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17 (1), 117-134.
- Çakıcı, A. (2010) *Örgütlerde işgören sessizliği: neden sessiz kalmayı tercih ediyoruz?*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Çalışkan, A. (2015). Örgütsel adaletin örgütsel bağlılığa etkisi: etik ikliminin aracılık rolü. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 1 (2) , 115-141.



- Çavuş, M, Develi, A ve Sarioğlu, G. (2015). Mobbing ve örgütsel sessizlik: enerji sektörü çalışanları üzerine bir araştırma. *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi*, 3 (1) , 10-20.
- Dal, H. A. ve Baskan, G. (2018). Ortaöğretim kurumlarında örgütsel sessizliğe ilişkin öğretmen görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 24 (1), 45-91.
- Demirbilek, T. (2009). Örgütsel sosyalleşmede işe alıştırma eğitiminin yeri ve önemi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 9 (18), 353-374.
- Dyne, L. V., Ang, S. and Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of management studies*, 40 (6), 1359-1392.
- Ehtiyar, R. ve Yanardağ, M. (2008). Organizational silence: a survey on employees working in a chain hotel. *Tourism and Hospitality Management*, 14 (1), 51-68.
- Erdem, R. (2007). Örgüt kültürü tipleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Elazığ il merkezindeki hastaneler üzerinde bir çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2 (2), 63-79.
- Eren, E. (2008). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. (11. Basım). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Erigüç, G., Özer, Ö. Songur, C. ve Turaç, İ. S. (2014). Bir devlet hastanesinde hemşirelerde örgütsel sessizlik üzerine bir araştırma. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İİBF Dergisi*, 4 (2), 61-84.
- Eroğlu, A. H., Adıgüzel, O. ve Öztürk, U. C. (2011). Sessizlik girdabı ve bağlılık ikilemi: işgören sessizliği ile örgütsel bağlılık ilişkisi ve bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16 (2), 97-124.
- Erol, G. ve Köroğlu, A. (2013). Liderlik tarzları ve örgütsel sessizlik ilişkisi: otel işletmelerinde bir araştırma. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 10 (3), 45-64.
- Ertan, S. (2002). Planlanmış davranış teorisi ile uygulamalı öğretim metodu. *Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 19 (2), 217-232.
- Ertekin, Y. (1978). *Örgüt iklimi*. Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, No: 174.
- Fapohunda, T. N. (2016). Organizational silence: Predictors and consequences among university academic staff. *International Journal for Research in Social Science and Humanities Research*, 2 (1), 83-103.
- Gamgam, H. ve Altunkaynak, B. (2017) *SPSS uygulamalı parametrik olmayan yöntemler* (6. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

- Gencer, M. (2018). *Güç merkezi oluşturma oyunlarının örgütsel sessizlik ve örgütsel sosyalleşmeye etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Gizir, S. (2007). Üniversitelerde örgüt kültürü ve örgüt-içi iletişim üzerine bir derleme çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 50, 247-268.
- Göksel, A. ve Güneş, G. (2017). Kuşaklar arası farklılaşma: X ve Y kuşaklarının örgütsel sessizlik davranışı bağlamında analizi. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19 (3), 807-828.
- Gül, H. ve Özcan, N. (2011). Mobbing ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiler: Karaman İl Özel İdaresinde görgül bir çalışma. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1 (2) , 107-134.
- Gülova, A. A. ve Demirsoy, Ö. (2012). Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Hizmet sektörü çalışanları üzerinde ampirik bir araştırma. *Business and Economics Research Journal*, 3 (3), 49-76.
- Güney, S. (2011). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Henriksen, K. ve Dayton, E., (2006). Organizational silence and hidden threats to patient safety. *Health Services Research*, 41 (4), 1539-1554.
- Hoy, K. W. and Miskel, G. C. (2010). *Educational administration*. (7. Baskı). (Çev. S. Turan). Ankara: Nobel Yayıncılık. (Eserin orijinali 2005'te yayımlandı).
- İşbaşı, J. Ö. (2001). Çalışanların yöneticilerine duydukları güvenin ve örgütsel adalete ilişkin algılamalarının vatandaşlık davranışının oluşumundaki rolü. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1 (1), 51-73.
- Kahveci, G. (2010). *İlköğretim okullarında örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi, Elazığ.
- Kahveci, G. ve Demirtaş, Z. (2013). Okul yöneticisi ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları. *Eğitim ve Bilim*, 38 (167), 50-64.
- Kalaycı, Ş. (2008). *SPSS Uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Karacaoğlu, K. ve Cingöz, A. (2009, 21-23 Mayıs). *İşgören sessizliğin kaynağı olarak liderlik davranışı ve örgütsel adalet algısı*. 17.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresinde sunuldu, Eskişehir.


- Karadal, H. (2011). Örgütsel sessizlik davranışı ve etkileri., Ö. Yeniçeri ve Y Demirel (Editörler). *Yönetimde Birey ve Örgüt Odaklı Davranışlar*. Bursa: Ekin Yayınevi, ss. 365-386.
- Karasar, N. (2013). *Bilimsel araştırma yöntemi*. (25. baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kılıç, R., Keklik, B. ve Yıldız, H. (2014). Dönüştürücü, etkileşimci ve tam serbesti tanıyan liderlik tarzlarının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Journal of Management & Economics*, 21 (2), 249-268.
- Konakçı Göven, E. (2018). *İlkokullarda örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki (Eskişehir il merkezindeki ilkokullarda bir çalışma)*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Mercan, N. (2015). Ajzen'in planlanmış davranış teorisi bağlamında whistleblowing (bilgi ifşası). *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 7 (2) , 1-14.
- Milliken, F. J. and Morrison, E. W. (2003). Shades of silence: Emerging themes and future directions for research on silence in organizations. *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1563-1568.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W. and Hewlin, P. F. (2003). An exploratory study of employee silence: issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of management studies*, 40 (6), 1453-1476.
- Morrison, E. W. and Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management review*, 25 (4), 706-725.
- Özçınar, M, Demirel, Y ve Özbezek, B . (2016). Çalışanların örgütsel adalet algıları ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7 (13) , 150-171.
- Özgen, I. ve Sürgevil, O. (2009). Örgütsel Sessizlik Olgusu ve Turizm İşletmeleri Açısından Değerlendirilmesi., Z. Sabuncuoğlu. (Editör). *Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış*. Bursa: Marmara Kitap Merkez Yayınları.
- Pallant, J. (2001). *SPSS survival manual*. Buckingham: Open University Press.
- Pinder, C. C., and Harlos, K. P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. In K. M. Rowland and G. R. Ferris (Eds.), *Research in personnel and human resources management* (pp. 331-369). New York, NY: JAI Press.

- Premeaux, S. F. and Bedeian, A. G. (2003). Breaking the silence: The moderating effects of self-monitoring in predicting speaking up in the workplace. *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1537-1562.
- Sivas İl Milli Eğitim Müdürlüğü (2019) (<https://sivas.meb.gov.tr/>)
- Şahin, H. (2016). *Örgütsel sessizlik ve çalışanların performansları arasındaki ilişki: İzmir ili çığlı ilçesi devlet ilkokullarına ilişkin bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi, Manisa.
- Tamer, İ., İyigün, N. Ö. ve Sağlam, M. (2014). Örgüt kültürünün örgüte bağlılık üzerindeki etkisi: bir perakende işletmesi çalışanları üzerinde araştırma. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5 (8), 187-202.
- Tayfun, A. ve Çatır, O. (2013). Örgütsel sessizlik ve çalışanların performansları arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5 (3), 114-134.
- Terzi, A. R. (2000). *Örgüt Kültürü*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Türk Dil Kurumu (TDK). (2005). *Türkçe Sözlük*. Ankara.
- Uzgören, N. (2012). *Temel istatistiksel yöntemler ve SPSS uygulamaları* (2. Baskı). Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Ünal, A. ve Çelik, İ. T. (2010). Çalışma ahlakı kavramına kültürel bir bakış ve Türkiye’de çalışma ahlakı. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (1), 217-240.
- Vakola, M. and Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organisational silence: an empirical investigation. *Employee Relations*, 27(5), 441-458.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Yaman, E. ve Ruçlar, K. (2014). Örgüt kültürünün yordayıcısı olarak üniversitelerde örgütsel sessizlik. *Journal of Higher Education & Science / Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 4 (1), 36-50.

## EKLER

### Ek 1. Araştırma İzni Onay Yazısı

-K-2

  
T.C.  
SİVAS VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 92255297/605.01/427059  
Konu: Araştırma İzni  
(Yük.Lis.Öğrc. Esmâ KARAHAN)

14/01/2015

VALİLİK MAKAMINA

İlgi :a)Cumhuriyet Üniversitesi Rektörlüğünün 30/12/2014 Tarihli ve 74817733-605.01-2647-5496 Sayılı Yazısı.  
b)Millî Eğitim Bakanlığı Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 07/03/2012 Tarihli B.08.0.YET.00.20.00.0-3616 Sayılı 2012/13 No'lu Genelgesi.  
c)Valilik Makamının 25/11/2014 Tarihli ve 92255297-605-5678140 Sayılı Onayı.

Cumhuriyet Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi Esmâ KARAHAN, "Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmenler ve Okul Yöneticilerinin Örgütsel Sessizliğe İlişkin Algıları ve Görüşleri" konulu tez çalışması kapsamında, İlimiz Merkez ilçede bulunan ortaokullarda görev yapan idareci ve öğretmenlere yönelik anket çalışması yapmak istemektedir.

İlgi (a) yazı ekindeki anket soruları, Valilik Makamının İlgi (c) Onayı ile oluşturulan Araştırma Değerlendirme Komisyonu tarafından incelenmiş olup anketin, eğitim öğretimin aksatılmaması kaydıyla İlimiz Merkez ilçede bulunan ortaokullarda görev yapan idareci ve öğretmenlere uygulanmasında bir sakınca görülmemektedir.

Makamlarınızca da uygun bulunduğu takdirde onaylarınıza arz ederim.

Abdullah ARSLAN  
Müdür a.  
Şube Müdürü

OLUR  
14/01/2015

Serkan TOPBAŞ  
Vali a.  
Millî Eğitim Müdürü V.

Güvenli Elektronik İmzalı  
Aslı ile Aynıdır.  
14/01/2015  
Lütfi KELDAL  
Şef

Muhsin Yazıcıoğlu Blv. No:23 SİVAS  
Elektronik Ağ: <http://sivas.meb.gov.tr>  
e-posta: [arges58@meb.gov.tr](mailto:arges58@meb.gov.tr) ; [istatistik58@meb.gov.tr](mailto:istatistik58@meb.gov.tr)

Ayrıntılı bilgi için: L.KELDAL / Şef  
Tel : (0 346) 228 48 00 - 132  
Faks : (0 346) 227 06 39

<http://evrak.sorgu.meb.gov.tr> adresinden 78e7-734e-3d1e-ac0f-0c23 kodu ile teyit edilebilir.



T.C.  
SİVAS VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

1020  
21/01/2015

EPT B.İ. Ent. Md.  
S.ÖP  
15/01/2015

Sayı : 92255297/605.01/484621

Konu: Araştırma İzni  
(Yük.Lis.Öğrc. Esmâ KARAHAN)

SİVAS CUMHURİYET ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE  
.....MÜDÜRLÜĞÜNE

- İlgi :a)Cumhuriyet Üniversitesi Rektörlüğünün 30/12/2014 Tarihli ve 74817733-605.01-2647-5496 Sayılı Yazısı.  
b)Valilik Makamının 14/01/2015 Tarihli ve 92255297-605.01-427059 Sayılı Onayı.  
c)Millî Eğitim Bakanlığı Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 07/03/2012 Tarihli B.08.0.YET.00.20.00.0-3616 Sayılı 2012/13 No'lu Genelgesi.

Cumhuriyet Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi Esmâ KARAHAN'ın, "Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmenler ve Okul Yöneticilerinin Örgütsel Sessizliğe İlişkin Alguları ve Görüşleri" konulu tez çalışması kapsamında, onaylı bir örneği Müdürlüğümüzde muhafaza edilen veri toplama araçlarının, gönüllülük esas olmak kaydıyla İlimiz Merkez İlçede bulunan ortaokullarda görev yapan idareci ve öğretmenlere uygulanması Valilik Makamının ilgi (b) onayı ile uygun görülmüş olup onay örneği yazımız ekinde gönderilmiştir.

Söz konusu araştırma çalışmasının bitiminde araştırmacı tarafından sonuç raporunun bir örneğinin CD ortamında Müdürlüğümüze gönderilmesi hususunda:  
Bilgilerinizi ve gereğini arz/rica ederim.

EĞİTİM	
Geleni Evrak No.	48
Tarih	26.01/2015
Kısmı	Sivas Valiliği
Ek	1

Serkan TOPBAŞ  
Millî Eğitim Müdür V.

EK : İlgi (b) Onay Örneği (1 Sayfa)

DAĞITIM :

Gereği :  
-Cumhuriyet Üniversitesi Rektörlüğü

Bilgi :  
-Mrk. 00,10-00 Müd.

Güvenli Elektronik İmza  
Aslı ile Aynıdır.

15/01/2015

Lütfi KELDAL  
Şef

Muhsin Yazıcıoğlu Blv. No:23 SİVAS  
Elektronik Ağ: <http://sivas.meb.gov.tr>  
e-posta: [arge58@meb.gov.tr](mailto:arge58@meb.gov.tr); [istatistik38@meb.gov.tr](mailto:istatistik38@meb.gov.tr)

Ayrıntılı bilgi için: L.KELDAL / Şef  
Tel : (0 346) 228 48 00 - 132  
Faks : (0 346) 227 06 39

## Ek 2. Araştırma Ölçekleri

### Değerli Meslektaşım,

Bu ölçek, ortaokullarda görev yapan öğretmenler ve okul yöneticilerinin örgütsel sessizlik algılarını belirlemek amacı ile hazırlanmıştır.

İki bölümden oluşan ölçeğin birinci bölümünde kişisel bilgilerinizin belirlenmesi amacıyla hazırlanmış yedi madde, ikinci bölümünde örgütsel sessizlik algısını belirlemeye yönelik 30 madde yer almaktadır.

Burada vereceğiniz yanıtlar “Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algılarının Değerlendirilmesi” araştırmasında kullanılacaktır. Bu nedenle ölçeğe kimlik bildirici yazı veya imza koymanıza gerek yoktur. Soruları yanıtlarken göstereceğiniz samimiyet ve sabır, mevcut durumun ortaya konulması ve araştırmanın başarısının yükselmesi için önemlidir. Bu nedenle lütfen ölçekteki hiçbir soruyu yanıtsız bırakmayınız.

Gösterdiğiniz ilgi ve katkılarınız için teşekkür eder, saygılar sunarım.

Esmâ KARAHAN  
Cumhuriyet Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü  
Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

### Bölüm I

#### Kişisel Bilgiler

Bu bölümde kişisel durumunuza ilişkin sorular bulunmaktadır. Lütfen her soruda durumunuza uyan seçeneği işaretleyiniz.

1. **Cinsiyetiniz** ( ) Bayan ( ) Erkek
2. **Yaşınız** .....
3. **Eğitim Durumunuz** ( ) Lisans ( ) Lisansüstü ( ) Diğer
4. **Medeni Durum** ( ) Evli ( ) Bekâr
5. **Branşınız** .....
6. **Mesleki Kıdem yılınız** ( ) 1-8 yıl ( ) 9-17 yıl ( ) 17 yıl ve üzeri
7. **Kaç yıldır bu okulda görev yapıyorsunuz** ( ) 1-8 yıl ( ) 9-17 yıl ( ) 17 yıl ve üzeri



Örgütsel Sessizlik Ölçeği		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1.	Öğretmenler yöneticilerinin eksikliklerini bilmelerine rağmen bu durumu dile getirmezler.					
2.	Öğretmenler görüşlerini ifade ettikleri için yöneticilerden ve meslektaşlarından olumsuz tepki alırlar.					
3.	Öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini dile getirmeleri, örgütsel öğrenmeyi ve gelişmeyi destekler.					
4.	Okulumuzda farklı bakış açıları olduğunda isabetli karar verme ihtimali yükselir.					
5.	Okulumuzda bulunan yöneticiler, öğretmenlerin yeni uygulamalar konusundaki görüşlerini almaya açık değildirler.					
6.	Öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini ifade edememesi onları okuldan soğutur.					
7.	Öğretmenler problemlerini dile getiremediklerinde performansları düşer.					
8.	Öğretmenler güç durumlarda konuşmaktan çok, susmayı tercih ederler.					
9.	Öğretmenler belirli konular hakkında konuşmaktan kaçınırlar.					
10.	Öğretmenlerin içsel memnuniyetsizliği endişe ve stresi tetikler.					
11.	Öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini açıklayamaması kendilerinde özgüven eksikliği doğurur.					
12.	Öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini açıkça ifade edememesi bütün olay ve durumlar hakkındadır.					
13.	Öğretmenlerin görüşlerini dile getirmemesi, yöneticilerin otoriter davranışlarından kaynaklanmaktadır.					
14.	Okuldaki israf ve kayıplar öğretmenlerin kendilerini ifade etmelerini engeller.					
15.	Okul yöneticilerinin öğretmenlere adil davranmaması, öğretmenlerin görüşlerini açıklamalarına engel olmaktadır.					
16.	Okul yöneticileri öğretmenlerin görüşlerini saygı ile karşılar.					
17.	Öğretmenlerin bilgisizlik ve deneyimsizlik korkusu, duygularını ifade etmesine engel olur.					
18.	Okul yöneticilerinin "En iyi ben bilirim" tavrı, öğretmenlerin üzerinde olumsuz bir etki yaratır.					
19.	Okul yöneticilerinin performanslarının düşük olması, öğretmenlerin sorunlarını dile getirmesini engeller.					
20.	Öğretmenlerin okul yöneticilerine güven duymamaları, duygu ve düşüncelerini dile getirmelerine engel olur.					
21.	Okuldaki sorunların dile getirilmemesi, hem öğretmenlerin hem de okulun gelişimini olumsuz etkiler.					
22.	Okul yöneticilerinin içtenliği ve dürüstlüğü, öğretmenlerin kendi düşüncelerini dile getirmelerine teşvik eder.					
23.	Okullarda sorunların dile getirilmemesinde kilit rol okul yöneticilerindedir.					
24.	Okul yöneticilerinin, öğretmenleri hakkında önyargılı olması öğretmenlerin kendi duygu ve düşüncelerini dile getirmelerine engel olur.					
25.	Öğretmenlerin olay ve durumlar karşısında sessiz kalmaları, gizli bir muhalefetin göstergesidir.					
26.	Öğretmenler dışlanacakları endişesiyle duygu ve düşüncelerini dile getirmezler.					
27.	Öğretmenler duygu ve düşüncelerini açıkladıkları zaman güvende olmadıklarını hissederler.					
28.	Yöneticiler ve öğretmenler arasında açık iletişimin olmaması, öğretmenlerin duygularını ifade etmemesine neden olur.					
29.	Öğretmenler sorun çıkarıcı ve Şikâyetçi görünmek istemediklerinden, olaylar ve durumlar karşısında sessiz kalmayı tercih ederler.					
30.	Öğretmenler okulda karşılaştıkları sorunları dile getirmekten kaçınırlar.					



### Ek 3. Ölçek Kullanım İzni

Araştırmada kullanılan ölçeği geliştiren Dr. Öğr. Üyesi Gökhan KAHVECİ ve Prof. Dr. Zülfü DEMİRTAŞ'tan ölçeğin kullanılması için e-maile alınan izne ilişkin yazışmalar şu şekildedir.

**Örgütsel Sessizlik Ölçeği**

esma karahan  
9.02.2014 Paz 17:19  
gokhan.kahveci@rize.edu.tr

Merhaba Hocam,

Ben Cumhuriyet Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsünde yüksek lisans yapmaktayım. Yüksek lisans tezim için izninizle geliştirdiğiniz Örgütsel Sessizlik Ölçeğini kullanabilir miyim? İyi çalışmalar , kolay gelsin.

KARAHAN

Esmâ

**Re: Örgütsel Sessizlik Ölçeği**

gokhan.kahveci@erdogan.edu.tr  
11.02.2014 Sal 14:09  
Siz

Merhaba Hocam

Zülfü Hocam ile beraber geliştirmiş olduğumuzu Örgütsel Sessizlik Ölçeğini kaynak göstermek kaydı ile kullanabilirsiniz.

İyi çalışmalar.

## ÖZGEÇMİŞ

### KİŞİSEL BİLGİLER

**Adı Soyadı** : Esmâ KARAHAN ÇİDEM  
**Uyruđu** : T.C.  
**Dođum Tarihi ve Yeri** : 02.09.1988 - Sivas  
**e-posta** : esma.karahan@hotmail.com

### EĞİTİM

<b>Derece</b>	<b>Kurum</b>	<b>Mezuniyet Yılı</b>
Lisans	Cumhuriyet Üniversitesi Eğitim Fakültesi Sınıf Öğretmenliği	2009
Yüksek Lisans	Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri	2019

### İŞ TECRÜBESİ

<b>Tarih</b>	<b>Kurum</b>	<b>Görev</b>
2009- Halen	Milli Eğitim Bakanlığı	Öğretmen