

## İlköğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin İncelenmesi\*

### An Investigation of Organizational Silence Levels of Elementary School Teachers

Ufuk SARIDEDE\*\* 

Received: 30 May 2018

Research Article

Accepted: 14 May 2019

**ABSTRACT:** Organizational silence, which is considered to be one of the concepts that obstruct the process of reaching organization's goals, is defined as an obstacle and considered as one of the vital obstacles to the worker's feedback. In this study, it was aimed to examine the organizational silence levels of the teachers at primary school level based on their own opinions. In the study, organizational silence was handled with sub-dimensions and the relationship between dimensions and demographic variables was examined. When the dimensions of the teachers' silence scale were examined, only the associative dimension ( $\bar{X}=4.40$ ) representing silence for the benefit of the organization was found above the average and highest score. In addition to that Teachers' Organizational Silence Scale scores did not show any significant difference according to gender. The results of the analysis showed that teachers' opinions were significant in terms of the duration of study at school and that relational dimension views of teachers with 10 years of schooling and over were more positive than those of teachers with 0-5 years study time at school. In addition, it was determined that there were significant differences in terms of seniority in the opinions of teachers, 16 and the acceptance dimension views of the teachers who had years of seniority were found to be more positive than the acceptance dimension views of teachers with 0-5 years of seniority.

**Keywords:** organization, teacher, organizational silence.

**ÖZ:** Örgütün amaçlarına ulaşma sürecini engelleyen kavramlardan birisi olarak kabul edilen örgütsel sessizlik örgütün gelişimin engeli olarak tanımlanmış ve işgörenlerin geribildirim sağlamasının engellerinden birisi olarak ele alınmıştır. Bu çalışmada, ilköğretim kademesindeki öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerini kendi görüşlerine dayalı olarak incelemek amaçlanmıştır. Araştırmada örgütsel sessizlik alt boyutlarıyla ele alınmış ve boyutların demografik değişkenlerle ilişkisi incelenmiştir. Öğretmenlerin sessizlik ölçeği boyutları incelendiğinde, sadece örgüt yararına sessizliği temsil eden ilişkisel boyut ( $\bar{X}=4.40$ ) ortalamanın üzerinde ve en yüksek puan olarak bulunmuştur. Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Ölçeği puanları, cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Analiz sonuçları, öğretmenlerin görüşlerinde okuldaki çalışma süresi bakımından anlamlı bir fark olduğunu, okulda çalışma süresi 10 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin ilişkisel boyut görüşleri okulda çalışma süresi 0-5 yıl olan öğretmenlerin görüşlerinden daha olumlu olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, öğretmenlerin görüşlerinde kıdemleri bakımından anlamlı farklar olduğunu, 16 ve üzeri yıl kıdeme sahip öğretmenlerin kabullenici boyut görüşleri 0-5 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin kabullenici boyut görüşlerinden daha olumlu olduğu belirlenmiştir.

**Anahtar kelimeler:** örgüt, öğretmen, örgütsel sessizlik.

\* Bu çalışma 1. Uluslararası Bilim ve Eğitim Kongresinde sunulan sözlü bildirinin genişletilmiş halidir.

\*\* Corresponding Author: Res. Asst., Kocaeli University, Kocaeli, Turkey, [ufuksaridede@gmail.com](mailto:ufuksaridede@gmail.com), <https://orcid.org/0000-0002-0821-0665>

#### Citation Information

Saridede, U. (2019). İlköğretim öğretmenlerinin örgütsel sessizlik düzeylerinin incelenmesi. *Kuramsal Eğitim Bilim Dergisi [Journal of Theoretical Educational Science]*, 12(3), 950-961.

## Giriş

Örgütler, amaçlarına ulaşmak için insan kaynaklarını verimli kullanmanın yollarını aramakta ve niteliği yükseltmek için yöntemler geliştirmektedir. Örgütler işgörenlerinin örgütsel amaçları benimseyerek içselleştirmelerini, örgütle bağ kurmalarını, özdeşleşmelerini, örgütün bir vatandaşı olmalarını böylece hedeflerine ulaşmayı beklemektedirler. Bunun yanı sıra söz konusu amaçlara ulaşmayı engelleyen durumları ortaya koyarak bunlara çözüm yolları geliştirmeyi istemektedir. Bu anlamda verimliliğe katkı getireceğine inanılan örgütsel süreçlerle ilgili işgören görüşleri önemli görülmekte, görüşlerini örgüt ile paylaşmaları desteklenmekte, geribildirim engelleyen süreçlerden birisi olarak örgütsel sessizlik kavramı üzerinde durulmaktadır.

Örgütsel sessizlik ilk olarak Morrison ve Milliken (2000) tarafından örgütsel gelişimin engeli, “kolektif” bir fenomen olarak tanımlanmış, Pinder ve Harlos (2001) örgütsel değişimi sağlayacak değerlerin esirgenmesi, Bowen ve Blackmon (2003) örgüt yararına yapılan tartışmalara katılmama, Dyne, Ang ve Botero (2003) işle ilgili fikir, bilgi ve görüşleri kasıtlı olarak saklaması şeklinde ele alınmıştır. Kavram değişik boyutlarda incelenmiş Dyne ve diğerleri, (2003) ise Kabul Edilmiş Sessizlik-Kabullenici (Acquiescence Silence), Koruma Amaçlı Sessizlik-Savunmacı (Defensive Silence) ve Örgüt Yararına Sessizlik - İlişkisel (Prosocial Silence) şeklinde üç boyutlu olarak değerlendirmiştir.

Kabul Edilmiş Sessizlik-Kabullenici (Acquiescence Silence), işgörenlerin bir sorun karşısında kasıtlı olarak bilgi, görüş veya fikirlerini saklaması olarak açıklanmaktadır (Dyne, Ang, & Botero, 2003). Gelişim açısından bir beklentisi olmayan, konuşmasının bir şeyi değişmeyeceğini düşünüp herhangi bir öneride bulunmayan dolayısıyla mevcut durumu onaylayan, var olana rıza gösteren, motivasyonu düşük, kendilerini dışarıda bırakan işgörenlerin benimsediği boyutu oluşturmaktadır (Pinder & Harlos, 2001; Zehir & Erdoğan, 2011).

Koruma Amaçlı Sessizlik-Savunmacı (Defensive Silence), işgörenlerin kendilerini korumak amacıyla bilgi, fikir veya düşüncelerini korkuya dayalı olarak saklamaları şeklinde açıklanmaktadır (Dyne ve diğerleri, 2003). Fikirlerin açıklanmasının kişisel olarak riskli olduğu, dış tehditlerin algılandığı korkuya dayalı, sorumlu tutulma korkusu, kişisel hataları korunma biçimi olarak kendine saklama, sorunları görmezden gelme, yeni fikirleri gizleme, tepkiden kaçınarak sorunları saklama davranışlarını içermektedir (Alparslan & Kayalar, 2012; Erdoğan, 2011; Pinder & Harlos, 2001; Tayfun & Çatır, 2013).

Örgüt Yararına Sessizlik-İlişkisel (Prosocial Silence), işbirliğine dayalı olarak, diğer çalışanların ya da örgütün yararını düşünerek, işle ilgili düşünce, fikir ve bilgilerini kendilerine saklamaları olarak açıklanmıştır (Dyne ve diğerleri, 2003). Başkalarına odaklanmayı içeren örgüt yararına sessizlik isteğe bağlı bir davranış olup, konuşmanın getireceği olumsuz sonuçların kişisel etkisinden korkmak yerine başkaları için endişelenmeyi içerir.

Örgütler gelişmelere uyum sağlamak, beklentilere cevap vermek ve nitelikli çıktılara sahip olmak için verimi engelleyen unsurlara daha fazla odaklanmakta, bu anlamda işgörenlerinin inisiyatif alan, sorumluluk üstlenen, bilgi paylaşımından korkmayan bireyler olmasına ihtiyaç duymaktadır (Milliken, Morrison, & Hewlin, 2003). Alan yazında, örgütlerde, açık iletişim kanalları kullanılması ve çalışanların

yetkilendirilmesine rağmen amaçlara ulaşamama nedeni olarak bilgi ve haber paylaşımının desteklenmemesi olduğunu gösteren bulgular vardır (Morrison & Milliken, 2000). Ayrıca işgörenlerin, düşünce ve bilgilerini paylaşma, görüşlerini açıkça söylemelerinin bir risk taşıdığına inandıklarını gösteren çalışmalarda mevcuttur (Çakıcı, 2007; Milliken ve diğerleri, 2003; Yalçınsoy, 2017).

Örgütsel sessizliğe neden olan etmenler yöneticiler, örgütsel yapı ve işleyiş, bireysel nedenler şeklinde sınıflanabilir (Dyne ve diğerleri, 2003; Milliken ve diğerleri 2003; Morrison & Milliken, 2000). Özellikle yöneticilerin işgörelere ilişkin olumsuz tutum ve davranışlarının (Shojaie, Matin, & Barani 2011), deneticilerden alınan olumsuz geri bildirimlerin sessizliğe yol açtığı ileri sürülmüştür (Vakola & Bouradas, 2005). Çalışanlara ilişkin güvenilmez, çıkarıcı şeklindeki yanlış inançlar, problemleri görmezden gelme ya da geçici çözümler geliştirme (Morrison & Milliken, 2000) yönetsel kaynaklı sessizlik nedenleri olarak sayılabilir.

Karar verme süreçlerindeki aksaklıklar, ücret politikalarındaki adaletsizlikler, örgütsel amaçlara ilişkin düşük performans (Slade, 2008), sözleşmeli işgücüne yer verme ve karar vermeyi merkezileştirme örgütsel sessizliğe yol açan örgütsel yapı ve işleyişle ilgili nedenler arasında sayılabilir (Dyne ve diğerleri, 2003; Maria, 2006).

Kişileri veya örgütü koruma düşüncesi, bir şeyleri değiştirememeye inancı, işini kaybetme korkusu (Milliken ve diğerleri, 2003), olumsuz bir imaja sahip olma, etiketlenme, başkalarıyla ilişki-iletişim problemleri yaşama, ceza veya oç almaya maruz kalma, diğer işgörelenler üzerinde olumsuz etkiye yol açma (Slade, 2008) örgütsel sessizliğin bireysel nedenleri arasında sayılabilir. Ayrıca alçakgönüllü, başkalarına saygılı, sakin bir kişi şeklinde erdemli davranışın bir gereği olarak sessizliğin tercih edildiği söylenebilir (Shojaie ve diğerleri, 2011).

Sessizlik işgörelenlerin örgütlerine bağlılıklarının azalmasına, örgüte karşı güvensizlik geliştirmelerine, motivasyon ve verimlerinin azalmasına, iş doyumunda yetersizliğe ve işten ayrılmalara yol açabildiği söylenebilir (Morrison & Milliken, 2000; Nikolaou, Vakola, & Bourantas, 2011; Yalçınsoy, 2017). Ayrıca stres, kaygı depresyon şeklinde sağlık problemlerinin ortaya çıkmasına, işgörelenlerin suçluluk hissetmelerine yol açabilmektedir (Shojaie ve diğerleri, 2011).

Örgütsel sessizlik yaygın bir biçimde görülmekte, örgütsel ve bireysel olarak önemli sonuçlara yol açmaktadır (Bowen & Blackmon, 2003; Dyne ve diğerleri, 2003; Milliken ve diğerleri, 2003; Pinder & Harlos, 2001). İşgörelenlerin sessizliği, yöneticilerin işgörelenlerin öneri ve düşüncelerinden mahrum kalmalarını dolayısıyla sürecin iyileştirilmesi ve sağlıklı karar almayı engelleyecektir (Gökçe & Alataş, 2015; Morrison & Milliken, 2000). Bunun yanı sıra problemlerin teşhisi ve gerekli çözüm önerilerinin geliştirilmesinde aksamalar, kararların yetersizliği, örgütsel öğrenmenin ve gelişmenin engeli olarak karşımıza çıkacaktır (Bogosian & Stefanchin, 2013). Bu durum süreçte başarısızlığa, kararların hatalı olmasına (Karaca, 2013), ve örgütün tüm işleyişinin zarar görmesine yol açabilecektir (Beheshtifar, Borhani, & Moghadam, 2012).

Araştırmanın amacı, ilköğretim kademesindeki öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerini kendi görüşlerine dayalı olarak incelemektir. Bu doğrultuda araştırmada şu sorulara cevap aranmıştır.

### 1. Öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerine ilişkin algıları ne düzeydedir?

2. Öğretmenlerin örgütsel sessizliğe ilişkin algıları cinsiyete göre anlamlı fark göstermekte midir?

3. Öğretmenlerin örgütsel sessizliğe ilişkin algıları okulda çalışma süresine göre anlamlı fark göstermekte midir?

4. Öğretmenlerin örgütsel sessizliğe ilişkin algıları kıdeme göre anlamlı fark göstermekte midir?

Araştırmada örgütsel sessizlik alt boyutlarıyla ele alınmış ve boyutların demografik değişkenlerle ilişkisi incelenmiştir. Eğitim kurumlarında amaçlara ulaşmak için öğretmenlerin üstlendiği işlev önemlidir. Bu işlev düşünüldüğünde örgüt bağlamında uygun koşulların sağlanması, nitelik açısından dikkate alınması gereken konuların başında gelir. Bu anlamda eğitim kurumlarının işgöreni olan öğretmenlerde sessizlik düzeylerinin belirlenmesi önemli görülmektedir. Ayrıca örgütsel sessizliğin farklı değişkenler açısından düzeyinin belirlenmesi alanyazına önemli ölçüde katkı getirebilecektir.

### Yöntem

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren örneklem, veri toplama araçları ve verilerin analizine yer verilmiştir.

#### Araştırmanın Modeli

Bu araştırma betimsel nitelikte, tarama modeli kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Tarama modelinde birey, olay yada nesne var olduğu gibi içinde bulunduğu koşullarda tanımlanır (Karasar, 2014). Bireylerin tutum ve düşünceleri var olduğu şekliyle incelenmeye çalışılan bu araştırma türü eğitim araştırmalarında en sık kullanılan araştırma türüdür (Wiersma, 1995).

#### Evren ve Örneklem

Araştırma 2017-2018 eğitim öğretim yılı Kocaeli İlinde farklı okullarda görev yapan ilköğretim kademesindeki öğretmenler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma evren içerisinde ulaşılabilir örnekleme yöntemi ile seçilen 350 kişi üzerinde uygulanmış, 325 tanesi veri analizine uygun bulunmuştur. Kolay ulaşılabilirlik örnekleme yöntemi nisbeten ekonomik olması ve araştırmaya hız kazandırması sebebiyle tercih edilmiştir (Yıldırım & Şimşek, 2008).

Araştırmaya, 205 (%63.07) kadın ve 120 (%36.93) erkek olmak üzere toplam 325 öğretmen katılmıştır. Öğretmenlerin mevcut okulda çalışma süreleri incelendiğinde 89 (%27.38) öğretmen 0-5 yıl, 216 (%66.46) öğretmen 6-10 yıl, 20 (%6.15) öğretmen ise 10 ve üzeri yıl okulda çalışma süresine sahip olduğu görülmektedir. Mesleki kıdem açısından, 71 (%32.2) öğretmen 0-5 yıl, 88 (%28.2) öğretmen 6-10 yıl, 90 (%22.8) öğretmen 11-15 yıl, 76 (%25.8) öğretmen ise 16 ve üzeri yıl kıdeme sahiptir.

#### Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak, Dyne, Ang ve Botero (2003) tarafından geliştirilen ve Erdoğan (2011) tarafından Türkçeye uyarlanan örgütsel sessizlik ölçeği kullanılmıştır. Erdoğan (2011) çalışmasında boyutlara ilişkin güvenilirlik değerlerini, kabullenici sessizlik 0.74 savunmacı sessizlik 0.85 ve ilişkisel sessizlik 0.92 olarak belirlemiştir. Veri toplama aracının ilk bölümünde katılımcıların demografik verilerini

belirlemeye yönelik sorular ikinci bölümünde ise örgütsel sessizlik düzeylerini tespit etmeye yönelik sorular bulunmaktadır. Örgütsel sessizliğin kabullenici boyutu 7, savunmacı boyutu 11 ve ilişkisel boyutu 9 soru ile ölçülmüştür. Görüşler likert tipi yedili dereceleme ölçeği ile elde edilmeye çalışılmıştır. Toplam 30 maddeden oluşan anket uygulayıp, öğretmenlerin uygun seçeneği işaretlemeleri istenmiştir.

### Verilerin Analizi

Verilerin analizinde, öğretmenlerin değişkenler açısından görüşleri arasında anlamlı bir farkın olup olmadığını t-testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılarak örgütsel sessizlik düzeyleri incelenmiştir.

### Bulgular

Örgütsel sessizlik ölçeğinin güvenilirlik değerlerini belirlemek için en çok tercih edilen güvenilirlik testi olarak Cronbach Alpha katsayısı hesaplanmıştır. Yapılan analiz sonucunda ölçeğe ait ortalama, standart sapma ve güvenilirlik değerleri Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1

#### Ölçeğin Ortalama, Standart Sapma ve Güvenirlik Değerleri

Boyutlar	<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>ss</i>	<i>r</i>
Kabullenici	7	1.73	.81	.83
Savunmacı	11	2.11	.75	.78
İlişkisel	9	4.40	.51	.77

Yapılan analiz sonucunda örgütsel sessizliğin boyutlarına ait güvenilirlik değerleri kabullenici sessizlik 0.83, savunmacı sessizlik 0.78 ve ilişkisel sessizlik 0.77 olarak belirlenmiştir. Örgütsel sessizlik boyutlarının ortalaması ilişkisel sessizlik ( $\bar{X}=4.40$ ), savunmacı sessizlik ( $\bar{X}=2.11$ ) ve kabullenici sessizlik ( $\bar{X}=1.73$ ) şeklindedir.

Öğretmenlerin örgütsel sessizlik ölçeği boyutlarına ilişkin görüşlerinin, cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek için t-testi uygulanmış ve elde edilen sonuçlar Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2

#### Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Ölçeği Puanlarının Cinsiyete Göre t-Testi Sonuçları

Boyutlar	Gruplar	<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>ss</i>	<i>sd</i>	<i>T</i>	<i>p</i>
Kabullenici	Erkek	125	2.98	.58	323	1.01	.311
	Kadın	205	2.93	.52			
Savunmacı	Erkek	125	1.66	.64	323	2.66	.418
	Kadın	205	1.53	.51			
İlişkisel	Erkek	125	1.54	.74	323	4.49	.070
	Kadın	205	1.78	.57			

Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Ölçeği puanları, cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir.

Öğretmenlerin örgütsel sessizlik ölçeği boyutlarına ilişkin görüşlerinin, okulda çalışma süresine göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek için tek yönlü varyans analizi uygulanmış ve elde edilen sonuçlar Tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 3

*Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Ölçeği Puanlarının Okulda Çalışma Süresine Göre Anova Sonuçları*

Boyutlar	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Farklılık
Gruplararası	6.43	2	1.60			
Kabullenici						
Gruplarıçi	344.36	323	.56	2.84	.12	
Toplam	350.79	325				
Savunmacı						
Gruplararası	1.66	2	.41			
Gruplarıçi	201.94	323	.33	1.25	.28	
Toplam	203.61	325				
İlişkisel						
Gruplararası	12.99	2	3.25			
Gruplarıçi	401.55	323	.66	4.92	.00*	0-5 yıl - 10 yıl ve üzeri
Toplam	414.54	325				

\* $p < .05$

Analiz sonuçları, öğretmenlerin görüşlerinde ölçeğin ilişkisel boyutunda okuldaki çalışma süresi bakımından anlamlı bir fark olduğunu göstermektedir [F(2,323)=4.92,  $p < .05$ ]. Başka bir deyişle, öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Ölçeği İlişkisel boyutu cevapları, okuldaki çalışma süresine bağlı olarak anlamlı şekilde değişmektedir. Görüşler arasındaki farkın hangi gruplar arasında olduğunu bulmak amacıyla yapılan Tukey testinin sonuçlarına göre, okulda çalışma süresi 10 ve üzeri olan öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Ölçeği İlişkisel boyut görüşleri ( $\bar{X}=4.15$ ) okulda çalışma süresi 0-5 yıl olan öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Ölçeği İlişkisel boyut görüşlerinden ( $\bar{X}=3.79$ ) daha olumlu olduğu belirlenmiştir. Öğretmenlerin örgütsel sessizlik ölçeği puanları kabullenici ve savunmacı boyutlarında okuldaki çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir.

Öğretmenlerin örgütsel sessizlik ölçeği boyutlarına ilişkin görüşlerinin, kıdeme göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek için tek yönlü varyans analizi uygulanmış ve elde edilen sonuçlar Tablo 4'te verilmiştir.



Tablo 4

*Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Ölçeği Puanlarının Kıdeme Göre Anova Sonuçları*

Boyutlar	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Farklılık
Gruplararası	.96	3	.32			
Kabullenici						
Gruplarıçi	349.83	322	.57	2.55	.04*	0-5 yıl - 16 yıl ve üzeri
Toplam	350.79	325				
Savunmacı						
Gruplararası	2.64	3	.88			
Gruplarıçi	394.16	322	.64	1.36	.25	
Toplam	396.80	325				
İlişkisel						
Gruplararası	6.80	3	2.26			
Gruplarıçi	350.29	322	.57	3.94	.08	
Toplam	357.09	325				

\* $p < .05$ 

Analiz sonuçları, öğretmenlerin görüşlerinde Örgütsel Sessizlik Ölçeği Kabullenici boyutunda kıdemleri bakımından anlamlı bir fark olduğunu göstermektedir [F(3,322)=2.55,  $p < .05$ ]. Başka bir deyişle, öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Ölçeği Kabullenici boyutu cevapları, kıdemlerine bağlı olarak anlamlı şekilde değişmektedir. Görüşler arasındaki farkın hangi gruplar arasında olduğunu bulmak amacıyla yapılan Tukey testinin sonuçlarına göre, 16 ve üzeri yıl ( $\bar{X}=1.83$ ) kıdeme sahip öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Ölçeği Kabullenici boyut görüşleri 0-5 yıl ( $\bar{X}=1.11$ ) kıdeme sahip öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Ölçeği Kabullenici boyut görüşlerinden daha olumlu olduğu belirlenmiştir. Öğretmenlerin örgütsel sessizlik ölçeği puanları savunmacı ve ilişkisel boyutlarında kıdeme göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir.

### Sonuç ve Tartışma

İlköğretim kademesindeki öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerini kendi görüşlerine dayalı olarak demografik değişkenlerle ilişkisini incelemeyi amaçladığımız bu çalışmada, öğretmenlerin sessizlik ölçeği boyutları incelendiğinde sadece örgüt yararına sessizliği temsil eden ilişkisel boyut ortalamasının üzerinde ve en yüksek puan olarak bulunmuştur. Öğretmenlerin diğer öğretmen ve okullarını düşünerek sessiz kalmalarını içeren bu boyutu tercih ediyor olması örgüt için olumlu olduğu söylenebilir. Çünkü bu tür sessizlik boyutu örgütü sahiplenmeyle eş değer olarak kabul edilmektedir. Literatürde yer alan eğitim yöneticileri ve öğretmenler üzerinde yapılan benzer araştırma bulguları da bu sonucu destekler niteliktedir (Eroğlu, Adıgüzel, & Öztürk, 2011; Yıldırım & Çarıkçı, 2017).

Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Ölçeği puanları, cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Benzer araştırmalarda sessizlik ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamış ve çalışanın sessizlik davranışının cinsiyete bağlı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Bahadır & Certel, 2016; Eroğlu ve diğerleri, 2011; Nargül & Kartal, 2003; Özdemir & Sarıoğlu, 2013; Yıldırım & Çarıkçı, 2017).

Analiz sonuçları, öğretmenlerin görüşlerinde okuldaki çalışma süresi bakımından anlamlı bir fark olduğunu göstermektedir. Okulda çalışma süresi 10 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin ilişkisel boyut görüşleri okulda çalışma süresi 0-5 yıl olan öğretmenlerin görüşlerinden daha olumlu olduğu belirlenmiştir. Alan yazında, kurumda çalışma süresi az olan işgörenlerin daha çok sessizliği tercih ettiği yönünde bulgular mevcuttur (Kahveci & Demirtaş, 2013). Bu sonuca göre kurumdaki hizmet süresi fazla olan çalışanların örgüt yararına sesliliklerinin daha fazla olduğu söylenebilir. İşyerine yönelik olarak aidiyet ve özdeşleşme arttıkça örgüt yararına sessizliği tercih ettikleri söylenebilir. Ayrıca zaman içerisinde isteğe bağlı olarak ortaya çıkan (Dyne ve diğerleri, 2003), ilişkilere zarar verme (Morrison & Milliken, 2000) ve dışlanma korkusunun (Vakola & Bouradas, 2005) yol açtığı örgüt yararına sessizliğin okullardaki işbirliği ortamından, kurulan yakın ilişkilerden etkilendikleri söylenebilir.

Analiz sonuçları, öğretmenlerin görüşlerinde kıdemleri bakımından anlamlı farklar olduğunu göstermektedir. 16 ve üzeri yıl kıdeme sahip öğretmenlerin kabullenici boyut görüşleri 0-5 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin kabullenici boyut görüşlerinden daha olumlu olduğu belirlenmiştir. Bu durum diğer araştırma sonuçlarıyla paralellik göstermektedir (Kalağan & Güzeller, 2010; Yıldırım & Çarıkçı, 2017). Örgütten beklentisi olmayan, motivasyonu düşük işgörenlerin tercih ettiği kabullenici sessizlik boyutunda çalışma süresi fazla olanların yüksek çıkması işleyiş ve uygulamaları tanıdıkça örgüte ilişkin olumsuz tutumların geliştirilmesi ve sessizliğin tercih ediyor olmasıyla açıklanabilir. Ayrıca mesleki tükenmişlik, düşük motivasyon, yıpranma bu sonuca yol açmış olabilir.

Örgütler işgörenlerin fikirlerini özgürce ifade edebilmeleri için kendilerini güvende hissedecekleri bir ortam oluşturmalı, düşünce ve önerilerini sunmaları için teşvik edecek koşulları yaratmalıdır. İşgörenlerin karar verme süreçlerine katılmaları sağlanmalı, iletişim kanallarının daha etkin kullanımına dönük uygulamalara yer verilmeli, yatay örgütlenme önem verilerek sessizlik iklimi değiştirilmeye çalışılmalıdır. Örgütler işgörenlerin fikir ve düşüncelerini açıklayabileceği iletişim kanalları sağlamalı, görüş ve önerilerinin dikkate alındığına ilişkin geribildirim süreçleri daha etkin kullanılmalıdır. Örgütsel sessizliğe yol açan faktörlerin belirlenmesi alana katkı sağlayacaktır. Farklı eğitim kademelerinde ve başka değişkenler katılarak karşılaştırmalı bir araştırma önerilir.



## Summary

**Purpose and Significance:** Organizational silence, which is considered to be one of the concepts that obstruct the process of reaching its goals, is defined as an obstacle and considered as one of the vital obstacles to the worker's feedback. Organizational silence was described by Morrison and Milliken (2000) as an obstructed, "collective" phenomenon defined by Pinder and Harlos (2001), the avoidance of values to provide organizational change, Bowen and Blackmon (2003) and Dyne, Ang, and Botero (2003) deal with business ideas, information and opinions in a deliberate way. Dyne et al. (2003) assessed the concept in three dimensions: Acquiescence Silence, Defensive Silence, and Prosocial Silence for Organizational Benefits. The concept of Accepted Silence Acquiescence Silence is defined as the intention of occupants to hide information, opinions or ideas in the face of a problem (Dyne et al., 2003). Defensive Silence for Protection is defined as a fear-based retention of information, ideas, or thoughts to protect occupants (Dyne et al., 2003). Prosocial Silence for Organizational Benefits Based on collaboration, it is described as a way of keeping business ideas, ideas and information in mind, considering the benefits of other employees or organizations (Dyne et al., 2003). In this study, it was aimed to examine the organizational silence levels of the teachers at primary school level based on their own opinions. In the study, organizational silence was handled with sub-dimensions and the relationship between dimensions and demographic variables was examined.

**Method:** In this research, which was carried out using the screening model, "Organizational Silence Scale" developed by Dyne, Ang, and Botero (2003) and adapted to Turkish by Erdoğan (2011) was used as data collection tool. Dyne et al., (2003) organizational silence; in the form of accepted acquiescence silence, defensive silence for protection and silence-relational (prosocial silence) for organizational benefit. In addition to the section aiming to find the personal characteristics of those participating in the survey, organizational silence There are sections devoted to assessing the levels. The accepting dimension of organizational silence was measured as 7, the defensive dimension as 11, and the relational dimension as 9 questions. The opinions have been tried to be obtained with likert type seventh grading scale.

**Results:** When the dimensions of the teachers' silence scale were examined, only the associative dimension (= 4.40) representing silence for the benefit of the organization was found above the average and highest score. In addition to that Teachers' Organizational Silence Scale scores did not show any significant difference according to gender. The results of the analysis showed that teachers' opinions were significant in terms of the duration of study at school and that relational dimension views of teachers with 10 years of schooling and over were more positive than those of teachers with 0-5 years study time at school. In addition, it was determined that there were significant differences in terms of seniority in the opinions of teachers, 16 and the acceptance dimension views of the teachers who had years of seniority were found to be more positive than the acceptance dimension views of teachers with 0-5 years of seniority.

**Discussion and Conclusions:** The fact that the relational dimension is preferred by the teachers can be said to be positive for the organization. It is because, this type of silence is considered to be equivalent to ownership of the organization. Findings from similar research on education administrators and teachers in the literature support this result (Eroğlu, Adıgüzel, & Öztürk, 2011; Yıldırım & Çarıkçı, 2017). As a result of the research, the teachers' organizational silence scale scores did not show any significant difference according to gender. In similar researches, there was no significant relationship between silence and sex, and the result of silent behavior of the employee was not related to sex (Bahadır & Certel, 2016, Eroğlu and others, 2011, Nargül & Kartal, 2003, Özdemir & Sarıoğlu, 2013, Yıldırım & Çarıkçı, 2017). The results of the analysis indicated that the teachers' perception of relational dimension of the teachers over 10 years of school working time was more positive. In the summer, there are some findings that employers having fewer working days prefer silence (Kahveci & Demirtas, 2013). According to this result, it can be said that the employees who have more service period in the organization have more voices for the benefit of the organization. It can be said that they prefer silence for the benefit of the organization as the identity and identification increases for the workplace. The results of the analysis were found to be more favorable for teachers with 16 years of age and above than the acceptance dimension views. This situation is parallel to other research results (Kalağan & Güzeller, 2010, Yıldırım & Çarıkçı, 2017). It can be explained by the fact that the working time is higher than the working time in the dimension of accepting silence, which is not the expectation from the organization and the low motivation is preferred by the occupants, the preference of silence and the development of negative attitudes about knitting. Organizations should create conditions that encourage occupations to feel free to express their ideas freely and encourage them to present their ideas and suggestions. Participation in decision-making processes should be ensured, applications should be given to more effective use of communication channels, and silence climate should be tried to be changed by attaching importance to horizontal organization. Organizations should have communication channels through which occupations can express ideas and thoughts, and feedback processes should be used more effectively to take into account views and suggestions. Determining the factors that cause organizational silence will contribute to the field. A comparative study is proposed by taking into account the different educational stages and other variables.

### Kaynakça

- Alparslan, M. A., & Kayalar, M. (2012). Örgütsel sessizlik: Sessizlik davranışları ve örgütsel ve bireysel etkileri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(6), 136-147.
- Arlı, D. (2013). İlkokul müdürlerinin örgütsel sessizlik ile ilgili görüşleri. *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(2), 69-84.
- Bahadır, Z. & Certel, Z. (2016). Beden eğitimi öğretmenlerinin örgütsel sessizlikleri ile örgütsel adanmışlıklarının incelenmesi. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD)*, 17(1), 135-146.
- Beheshtifar, M., Borhani, H., & Moghadam, M. N. (2012). Destructive role of employee silence in organizational success. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(11), 275–282.
- Bogosian, R., & Stefanchin, J. E. (2013). Silence is not always consent: Employee silence as a barrier to knowledge transfer. *Proceedings of the International Conference on Organisational Learning*, (ss. 1–21). Sydney: The University of Sydney.
- Bowen, F., & 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. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 145-162.
- Dyne, L. V., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.
- Eroğlu, A. H., Adıgüzel, O., & Öztürk, U. C. (2011). Sessizlik girdabı ve bağlılık ikilemi: İşgören sessizliği ile örgütsel bağlılık ilişkisi ve bir araştırma. *Süleyman Demirel, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16, 97-124.
- Erdoğan, E. (2011). *Örgütsel sessizlik ve performan ilişkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Kocaeli.
- Gökçe, A. T., & Alataş, H. (2015). Öğretmenlerin istenmeyen yönetici davranışlarına yönelik tepkileri: bilgi uçurma mı? Sessiz kalma mı? *Journal of Computer and Education Research*, 3(6), 99–116.
- Kahveci, G., & Demirtaş, Z. (2013). Okul yöneticisi ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları. *Eğitim ve Bilim*, 38(167), 50-64.
- Kalağan G., & Güzeller, C. O. (2010). Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin incelenmesi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 27, 83-97.
- Karaca, H. (2013). An exploratory study on the impact of organizational silence in hierarchical organizations: Turkish national police case. *European Scientific Journal*, 9(23), 38–50.
- Karasar, N. (2014). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel
- Maria, W. D. (2006). Brother secret, sister silence: Sibling conspiracies against managerial integrity. *Journal of Business Ethics*, 41(3), 219-234.

- Milliken, F. J., Morrison, E. W., & 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., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *The Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.
- Nargün, Ş. S., & Kartal, V. (2013). Öğretmenlerin örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik hakkındaki görüşleri. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(2), 47-67.
- Nikolaou, I., Vakola, M., & Bourantas, D. (2011). The role of silence on employees' attitudes. *Journal of Business Ethics Review*, 40(6), 723–741.
- Özdemir, L., & Sarıoğlu U., S. (2013). Çalışanların “örgütsel ses ve sessizlik” algılamalarının demografik nitelikler açısından değerlendirilmesi: kamu ve özel sektörde bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(1), 257-281.
- Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331-369.
- Shojaie, S., Matin, H. Z., & Barani, G. (2011). Analyzing the infrastructures of organizational silence and ways to get rid of it. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 30, 1731–1735.
- Slade, M. R. (2008). *The adaptive nature of organizational silence: a cybernetic exploration of the hidden factory*. George Washington University.
- Tayfun, A., & Çatır, O. (2013). Örgütsel sessizlik ve çalışanların performansları arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 114-134.
- Vakola, M., & Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organizational silence: an empirical investigation. *Employee Relations*, 27(5), 441-459.
- Yalçınsoy, A. (2017). Örgütsel sessizlik ve sonuçları. *The Journal of Social Science*, 1(1), 1-19.
- Yıldırım, A., & Çarıkçı, O. (2017). Mesleki ve teknik anadolu liselerinde görev yapan eğitim yöneticisi ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin incelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 8(19), 33-43.
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2008). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayınları
- Zehir, C., & Erdoğan, E. (2011). The association between organizational silence and ethical leadership through employee performance. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24, 1389–1404.

