



**Uluslararası Öğrenen Toplum Dergisi**

**e-ISSN: 3023-8374**

**2025 | Cilt 2 | Sayı 1**

**Sayfa 135-154**

**International Society That Learn journal**

**e-ISSN: 3023-8374**

**2025 | Volume 2 | Issue 1**

**Page 135-154**



## **İngilizce Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizlik Algılarının İncelenmesi**

### **Examining English Teachers' Perceptions of Organizational Silence**

**Münevver NUR** 

<https://orcid.org/0009-0001-6205-1351>

Şehit Serdar Gümüş Ortaokulu, Kayseri, Türkiye,  
uluguner@gmail.com

**Yükleme: 15.05.2025; Kabul: 29.05.2025; Yayınlanma: 01.06.2025**

Nur, M. (2025). İngilizce Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizlik Algılarının İncelenmesi. *Uluslararası Öğrenen Toplum Dergisi*, 2(1), 135-154.

[CC Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)



## Özet

Bu çalışmada Kayseri İli Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı resmi ve özel okullarında görev yapan ve merkez ilçelerinde (Melikgazi, Kocasinan ve Talas) çalışan İngilizce öğretmenlerinin örgütsel sessizlik algıları ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Örneklem olarak 311 öğretmene ulaşılarak veri toplanmıştır. Verileri toplamak için kişisel bilgi formu ve “Örgütsel sessizlik ölçeği” kullanılmıştır. Öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin maddelere göre genellikle çok az ve bazen düzeyinde olduğu görülmüştür. Bunu hiçbir şey değişmeyeceği için işyerinde sessiz kaldım ve öneri, fikir vb. açık olmadığı için işyerinde sessiz kaldıkları maddeleri izlemiştir. En düşük ortalama çok az düzeyinde “Benim fikirlerimin avantajını başkalarının kullanmasından kaygılandığım için işyerinde sessiz kaldım.” Maddesinde olmuştur. Öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin alt boyutlar bağlamında ve genel olarak bazen-orta düzeyde olduğu görülmüştür. Bu konuda en yüksek düzeyin kabullenici ve pasif sessizlik boyutunda olduğu görülmüştür. Fırsatçı sessizlik boyutu bunu izlemiştir. Öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin kıdemlerine ve çalıştıkları kademelere göre farklılık göstermediğini ortaya koymuştur. Öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri cinsiyetlerine göre kadınların kabullenici pasif sessizlik ve örgüt yararına sessizlikleri erkeklerden daha yüksek çıkmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** İngilizce öğretmeni, örgütsel sessizlik, okul, eğitim

## Abstract

In this study, it was tried to reveal the organizational silence perceptions of English teachers working in public and private schools affiliated to Kayseri Provincial Directorate of National Education and working in the central districts (Melikgazi, Kocasinan and Talas). Data were collected by reaching 311 teachers as a sample. Personal information form and “Organizational silence scale” were used to collect data. It was seen that the organizational silence levels of teachers were generally very low and sometimes at the level according to the items. This was followed by the items “I remained silent at the workplace because nothing would change” and “I remained silent at the workplace because suggestions, ideas etc. were not open”. The lowest mean was at the very low level in the item “I remained silent at the workplace because I was worried that others would take advantage of my ideas”. It was observed that the organizational silence levels of teachers were sometimes-medium in terms of sub-dimensions and in general. It was observed that the highest level in this regard was in the acquiescent and passive silence dimension. The opportunistic silence dimension followed this. It was revealed that the organizational silence levels of teachers did not differ according to their seniority and the levels they worked. The organizational silence levels of teachers were higher in terms of gender, in terms of acquiescent passive silence and silence for the benefit of the organization, than in men.

**Keywords:** English teacher, organizational silence, school, education

## Öne Çıkanlar

- Öğretmenler, amirlerini kırmamak için çoğunlukla sessiz kalmayı tercih etmektedir.
- Örgütsel sessizlik, kadın öğretmenlerde erkeklere kıyasla daha yüksek düzeydedir.
- Sessizlik düzeyi, kıdem ve eğitim kademesi gibi değişkenlere göre anlamlı fark göstermemiştir.

## Giriş

Bu çalışmada Kayseri ili merkez ilçelerinde Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı özel ve devlet okullarında çalışan İngilizce öğretmenlerinin örgütsel sessizlik algılarının ortaya çıkarılması amaçlanmıştır.

## Sessizlik Kavramı ve Özellikleri

Sessizlik konuşmadan, bilinçli olarak susmaktır. Sessizliğin temelinde korku duygusu yer almaktadır. Bir başka ifadeyle sessizlik; insanların hem kendilerini hem de içinde bulundukları topluluğu korumak amacıyla gerçekleştirdikleri bilinçli olarak geri çekilme durumudur. Türk Dil Kurumu (2005) Sözlüğünde sessizlik “sessiz olma durumu, ortalıkta gürültü olmama durumu, sükût” şeklinde tanımlanmıştır. Psikolojide sessizlik; içine kapanma olarak ele alınmaktadır. Sosyolojide toplumsal suskunluk şeklinde çoğunlukla olumsuz bir hâl olarak ifade edilmektedir. Felsefe ve etik yazınında sessizlik uygun ve önemli olduğu durumlara vurgu biçiminde ortaya konulmaktadır. Sessizlikte, yukarıda söz edilen disiplinler arası yaklaşımlarda ses çıkarmama durumu vardır. Yani sesten yoksunluk bulunmaktadır. Buradaki sessizlikte saklama durumu mevcuttur. Bir başka ifadeyle sessizlik bilinçli olarak yapılan bir eylemdir. (Çakıcı, 2007). Ayrıca etik yaklaşımda sessizlik meselesi, günlük yaşamda nelerin ortaya konulacağı ile ilgili olarak ele alınmıştır. Günlük hayatta sessizlik; nelerin gizleneceği durumunda, “Kişisel yargı ve ahlaki standartların kullanımı önemlidir” ifadesiyle öne çıkmaktadır (Çakıcı, 2007). Sessizlik düşüncelerin, kaygıların ve korkuların düşük özsaygı vb. etmenlerden kaynaklanarak gizlenmesidir. Yani saklanmasıdır. Öte yandan sessizlik, herhangi bir haksızlığa uğrama durumunda pasif bir onaylama hâlini de temsil edebilmektedir.

## Örgütsel Sessizlik Kavramı ve Özellikleri

Örgütler, önceden belirlenmiş bir amacı ortaya koyabilmek için ortak bir pota etrafında buluşan insanlardan meydana gelmektedir. Örgütler var oluşlarını devam ettirmek, hedef ve

amaçlarına erişmek için birtakım çalışmalar yapmalıdır. Değişim, dönüşüm ve her türlü yeniliğe karşı açık olmak örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri için gereklidir. Örgütlerde iletişim ve paylaşım önemlidir. Bu yüzden örgütlerdeki iş görenlerin örgütteki değişimi dönüşümü ve gelişmeyi birbirleriyle paylaşmaları gerekmektedir. İşle ilgili olarak kaygılarını ve korkularını birbirleriyle paylaşmaları önem arz etmektedir. Örgütlerdeki bazı iş görenler konuşsalar dahi fark edilmeyecekleri kanısında olabilmektedirler. Bilgi paylaşımı sebebiyle ceza alacakları ya da zarar göreceklere inanabilmektedirler. Bu yüzden görüşlerini ortaya koyarken çekingen olabilmektedirler. Şimdiye kadar yapılan çoğu araştırmada, bu tespiti destekler nitelikte değerlendirmeler yapılmıştır. Söz konusu değerlendirmelerden hareket edildiğinde İş görenlerin örgüte destek olacak, eksikliği ortadan kaldıracak ve sorunları çözebilecekleri noktada becerilerini kullanmadıkları tespit edilmiştir. Böylece bu davranışları sergileyen işgörenlerin sessiz kalmayı tercih ettikleri görülmüştür. Bu sessiz kalma durumu, örgütte yeni görüşlerin, sinerji, hayal gücü ve yaratıcılığın meydana gelmesine engel teşkil ettiği söylenebilir (Nartgün ve Kartal, 2013). İş görenlerin sessiz kalma davranışı daha önceden uyumlu olmaya da itaat etme şeklinde algılanmıştır. Buna algılayışa rağmen günümüzde, bu durum daha çok bir tepki ve geri çekilme davranışı olarak kabul görmektedir. İnsan bilimciler sessizliği eylemsizlik biçiminde açıklamaktadırlar (Gürdoğan ve Atak, 2016). Morrison ve Milliken (2000) örgütsel sessizliği, örgütsel değişim ve ilerlemenin önünde duran tehlikeli bir engel ve çok sesli bir örgüt ortaya çıkarmanın önüne set koyan, kolektif bir fenomen şeklinde kabul etmektedirler. Çoğulcu bir örgütü ise, iş görenler arasındaki değer ve fikirlerin ayrışmasından hareketle ele alırlar. Buna göre çoğulcu örgütün, birbirinden farklı bakış açılarının ve düşüncelerin tanımlanmasına izin verilen bir örgüt şeklinde açıklamaktadır (Çakıcı, 2007). Örgütlerin sürekliliği için kendilerini oluşturan yeni şartlara adapte olmaları önem arz etmektedir. Bu yüzden örgütlerde esas unsur olan iş görenlerin etkili olmalarına izin verilmelidir. Güçlerini en etkili biçimde kullanmalarına olanak sağlanmalıdır. İletişim ve etkileşimleriyle farklılıklarını harmanlamalarına izin verilmelidir. Bunun için gerekli ortam sağlanmalıdır.

Örgütsel sessizlik, bir örgütün üyesi olan bireylerin örgütsel çalışmaların iyileştirilmesine, sorunların meydana çıkarılmasına, yeni süreç-ürün-hizmetlerin oluşturulmasına imkân verecek olan düşünce ve tavsiyelerini dile getirilmemesi biçiminde ele alınmaktadır. (Alparslan, 2010). Sessizlik istemsiz ya da istemli olabilmektedir. Netice olarak sessizlik, örgüt için çok gerekli olabilecek fikirlerin, işleyen beyinlerin saklanması sebep olmaktadır.

Sessizliğin karmaşık ve belirsiz bir yapıda olduğu düşüncesi hakimdir. Sözü edilen bu

ikilemli, belirsiz yapı sessizliğin beş ikili fonksiyonu şeklinde açıklanmıştır. Pinder ve Harlos (2001) bu beş ikili fonksiyonu şu şekilde sıralamışlardır:

- 1.Sessizlik, insanları hem bir araya getirir hem de birbirinden uzaklaştırır.
- 2.Sessizlik, insan ilişkilerine hem zarar verebilir hem de düzeltebilir.
- 3.Sessizlik hem bilgi sağlamakta hem de gizlemektedir.
- 4.Sessizlik derin düşünmenin veya düşünce yokluğunun işareti olmaktadır.
- 5.Sessizlik hem onay/kabulün hem de muhalefetin bir göstergesi olabilir.

İş gören sessizliği, örgütsel sessizlik açıklamalarında ve örgütsel sessizlik analizinde çoğunlukla son üç fonksiyon üzerinde durulmaktadır. Zira sessizlik aktif, bilinçli, istemli, kasıtlı ve amaçlı bir davranış biçimidir (Çakıcı, 2007).

Örgütsel sessizlik; iş görenlerin örgütsel sorunlar ve örgütsel iyileştirmelerle ilgili olarak düşüncelerini kendilerine saklamaları ile ilgilidir. Bu durumun kolektif biçimde yapılması, sessizlik olgusunun örgütteki ana yapısı olarak ele alınabilir (Nartgün ve Demirer, 2012). İş gören sessizliği değişimi etkileyebilen ya da düzeltebilen insanlara, örgütsel durumlarla ilişkili konularda olmak kaydıyla insanın davranışsal, bilişsel ve/veya duygusal değerlendirmeleri hakkındaki içsel görüşlerini esirgemesi şeklinde tanımlamaktadırlar (Çakıcı, 2008). Örgütlerin gelişimi ve sürekliliği noktasında örgütlerdeki kritik personel önemlidir. Söz konusu personel örgütlerin ana yapılarının meydana getirilmesinde önemli rol oynarlar. Kişilerin davranışları, örgütün ilerlemesinde etkili olabilmektedir. Kişilerin davranış şekilleri örgütte destekleyici veya ilerleyici olabilmektedir. Bu olumlu durumun aksine davranışlar, birtakım olumsuzluklara da sebep olabilmektedir. Nitekim örgütte çalışanların davranışları, örgütün faaliyetlerinin ortaya konulmasında çok fazla önemli olabilmektedir (Yeşilaydın ve Bayın, 2015). İş görenler, örgütte ortaya konulan performansı etkilerler. Aynı zamanda bu kişiler değişim, yaratıcılık ve gelişmenin de olabilmektedirler (Çakıcı, 2008). Okul bağlamındaki sessizlik, okuldaki problemlerin çözümsüz kalmasına yol açabilmektedir. Ayrıca okulun ilerleyiş kaydetmemesi ve yeniliklere karşı açık olmamasına da sebep olabilecektir. Yaşanan problemleri açıkça ortaya koyamayan öğretmen ve yöneticilerin performanslarında düşüş meydana gelebilmektedir. Bu düşüşün neticesinde de okullar amaçlarına beklenenin altında ulaşabilecektir (Kahveci ve Demirtaş, 2013). Toplumun geleceğinde öğretmenler önemli rol oynamaktadırlar. Toplumdaki gelişme için öğretmenlerin sessiz kalmamaları gerekmektedir. Ayrıca toplumun ilerlemesi, geleceğin genç nesillerinin daha özgüvenli ve daha bilinçli olmaları noktasında da öğretmen sessizliği olumsuzluk yaratabilecektir. Öğretmenler okula ve yöneticilere ilişkin düşüncelerini tam manasıyla açıklayamama durumuyla karşı karşıya

kalabilmektedirler. Bu noktada sessizliklerinde, ceza alırım ve suçlanırım korkusunun tesirli olduğu ifade edilebilir. Ayrıca sessizliği tercih eden öğretmenlerde kendilerine karşı bir yaptırım olabileceği kanısının da var olduğu belirtilebilir. Zira bu kanıdaki öğretmenler, görülerini ileri sürerlerse meslektaşları veya yöneticilerin kendilerini yalnız bırakacaklarını düşündükleri gözlenmektedir. Örgütün iklimindeki olumsuz nitelikler, öğretmenleri sessiz kalmaya itebilmektedir (Arlı, 2013). Bu noktada okul müdürlerinin liderlik tarzlarının okul iklimini belirlenmesinde önemli bir ölçüt olduğu vurgulanmalıdır. Korku ve baskının yaşandığı okullarda özgür irade ve fikirler ortaya konulamamaktadır. Yenilikler ve ilerleyişler ise görülememektedir. Sinmiş ve kabuğuna çekilmiş çalışanların olduğu eğitim örgütlerinde gelişme sağlanamamaktadır. Bunun yerine pasiflik ve gerilemeler görülmesi daha muhtemeldir

## **Örgütsel Sessizliğin Nedenleri**

Örgütsel sessizliğin sebepleri incelenirken pek çok nedenle karşılaşılabilir. Söz konusu nedenler arasında geçmiş deneyimler, yöneticilere güvenilmemesi, toplumdan izolasyon korkusu, konuşmanın riskli görülmesi, ilişkilerin bozulacağı korkusu ve mobbing uygulanması gibi nedenler yer alabilmektedir. Bu nedenler şu şekilde açıklanabilir.

### **Geçmiş Tecrübeler**

Çalışanlar daha önce ortaya koydukları düşüncelerinden dolayı olumsuz bir durumla benzerlik gösteren bir durumla karşılaşabilirler. Söz konusu durumla tekrar karşılaştıklarında fikirlerini açıklama noktasında çekingen olabilirler. Bu gibi durumlarda sessiz kalmayı yeğleyerek kendilerini koruma altına almayı tercih edebilirler. Çalışanlar yalnızca deneyimseme ve olumsuz tecrübelerle değil aynı zamanda meslektaşlarıyla iletişimleri ve gözlemleri esnasında da sessiz kalmayı seçebilmektedirler.

### **Yöneticilere Güvenmeme**

Çoğu çalışan olumsuzlukları fark etme kabiliyetine sahiptirler. Buna karşın yöneticilerince önemsenmeme düşüncesi ya da yanlış anlaşılma korkusu ile olumsuzlukları ifade edememektedirler. Sessiz kalarak olumsuzlukları, yöneticileriyle paylaşmama eğiliminde olabilmektedirler. Ancak örgüt içerisindeki olumsuzluklar zamanla önemli problemleri de beraberinde getirmektedir. Bu durum dolayısıyla örgütsel hedeflerden sapmalar oluşabilmektedir.

### **İzolasyon Endişesi**

Çalışanların örgütteki problemlerle ilgili olarak sessiz kalmalarının ana sebeplerinin

başında korku duygusunun olduğu görülmektedir. Sessizlikte, korkmanın dışında da bazı sebepler bulunmaktadır. Bu sebeplerin başında çalışanların bireysel özellikleri gelmektedir. Çalışanlar, iş deneyimindeki tecrübelerinin azlığı ve görev süresinin kısa oluşu gibi bireysel özellikleri nedeniyle sessiz kalabilmektedirler. Söz konusu bireysel özellikleri, korku hissinin de oluşmasına yol açabilmektedir. Örgütlerin özellikleri de sessiz kalışta önemlidir. Örgütlerin özellikleri örgütün hiyerarşik yapısını ve örgütteki problemlerin tam manasıyla ortaya konulmasına imkân vermemektedirler. Ayrıca örgütteki sessizlikte amirle olan ilişkideki zayıflık da bir başka olumsuz etkidir (Şehitoğlu, 2010). Problemler ve kaygılarla ilgili açık ve net konuşmak amirler tarafından olumsuz algılanabilir ve bu durum çalışana olumsuz biçimde yansıyabilir. Olumsuz algı ve olumsuz etiket; çalışana güven ve itibarı azaltabilmektedir. Ayrıca bu durum kişinin örgüt içindeki sosyal ilişkilerini de zayıflatarak dışlanmasına sebep olabilir.

### **Konuşmanın Riskli Görülmesi**

İnsanlar, içinde bulundukları örgütlerde ortaya koydukları fikirler için kayıp ve kazanç değerlendirmesi yapabilirler. Kayıp kısmının öne çıkacağını da hissettiklerinde konuşmamayı seçme temayülüne girerler. Küreselleşen dünyada hızla artan rekabet ortamı, kaliteye önem verilmesi, beklentilerin artması gibi sebepler iş görenlerin sorumluluk almalarını, karar verebilmelerini ve kendilerine güvenerek konuşabilmelerini gerektirmektedir. Bildik (2009) tarafından yapılan çalışmada, iş görenlerin izolasyon korkusu, terfi edememe endişesi, sorun çıkaran kişi olarak görünmekten çekinme vb. sebeplerle görüş ve önerilerini açıkça ifade edemediklerini belirtmektedir.

### **İlişkileri Zedeleme Endişesi**

Bir örgütte, örgütsel ses çok önemli bir unsurdur. Bu ses örgütsel değişimin önemli ve güçlü bir kaynağıdır. Ancak çalışanlar çoğunlukla sessiz kalarak örgütsel sesin oluşmasını engelleyebilmektedirler. İlişkilerin bozulmasından korktukları için konuşmama eğiliminde olabilmektedirler. Ayrıca arkadaşlarının olumsuz bir durumundan bahsettiklerinde ilişkilerin bozulacağına inanabilmektedirler. Bu yüzden herhangi bir sorunla karşılaşmamak için konuşmamayı tercih edebilmektedirler. Bu noktada çalışma arkadaşlarının kendi düşünceleri doğrultusunda, kendi kararlarını vereceklerine inanmaktadırlar. Sonuç olarak ilişkilerin zedelenmemesi için sessizliği tercih edebilmektedirler.

### **Mobbing**

Mobbingin amacı, bir çalışanın, yöneticinin veya örgüt içindeki bir grubun, kendilerine engel ya da rakip olarak gördükleri bir çalışanı işten ayrılmaya zorlamaktır. İşverenler, kıdem

tazminatlarından ve maddi yükümlülüklerden kaçınmak için mobbinge başvurabilmektedirler. Mobbing yoluyla çalışanlarını istifa etmeye zorladıkları görülebilmektedir (Alper, 2018). Mobbing türleri arasında kıskançlık, haset, rekabet, kültür farklılığı ve siyasi gerekçeler vb. sayılabilir.

### **Örgütsel Sessizliğin Sonuçları**

Sessizlik, olumsuz etkilere sahiptir. Sessizlik ile gerek bireyler gerekse örgüt birtakım olumsuz durumlarla karşı karşıya kalabilmektedir. Çalışanlar ve işgörenler üzerinde olumsuzluklar ortaya çıkaran sessizlik; örgütte örgüt iklimi, kalitesiz ilişki, güven ve saygı noktasında olumsuzlukları beraberinde getirmektedir. Sessizliğin oluşmasında ise çalışanların işten atılma korkusu ve terfi edememe kaygısı önemli yer edinmektedir. Çalışanlar korku ve kaygılarından dolayı açıkça kendi görüşlerini ifade edememektedirler. (Çakıcı, 2008). Çalışanların bir kısmı sessiz kalmamaları hâlinde açık veya gizli olarak ceza alacaklarını düşünmektedirler. Yöneticilerin de olumsuz tepkilerinin olabileceğine inanabilmektedirler (Erdoğan, 2011). Mevcut olanı sorgulayarak yenileşme sağlanabilmektedir. Bir kısım örgütlerde yenileşme uzun yıllar gerçekleşmeyebilmektedir. Bunda örgütün yenileşmeye müsaade etmeyişi önemli bir etken olabilmektedir. Bazı örgütlerde ise hiçbir problemle karşılaşmamaktadır. Bu tür örgütler, değişime ve yenileşmeye kapalı örgütlerdir. Örgütte geri bildirimler zamanında verilmelidir. Olumsuz geri bildirimlerin zamanında yapılmadığı örgütlerde bilgiler filtrelenmiş ve hatalar daha fazla yapılıyor olabilir. Problemlere karşı bir tepki geliştirememektedir. Netice olarak sessizlik dolayısıyla örgütte gelişme, yenilenme, performans ve verimlilik ortadan kalkabilmektedir.

Sessizliğin iş görenler üzerinde bıraktığı negatif etkileri şu şekilde sıralamak mümkündür: İşyerinde güçsüzlük hissinin oluşması, işten ayrılma isteğinin oluşmaya başlaması, örgüte bağlılık ve aidiyet duygusunun zedelenmesi, güven, itimat ve sorumluluk duygusunun azalması (Çakıcı, 2008). Bazı durumlarda örgütte çalışanlar sessizlik kalarak birbirlerine veya yöneticilerine görüşlerini iletmeyebilmektedirler. Bu tür durumlarda artış gözlemlendiğinde küçük problemler zaman içinde daha büyük problemlere dönüşebilmektedir. Ayrıca sessizlik duygusu çalışanlarda öfke, korku, endişe, stres, pişmanlık ve aşağılanma gibi olumsuz duygulara da sebep olabilmektedir (Perlow, Williams, 2003). Örgütsel sessizlik, işgörende zamanla stres, aşağılanma, kırgınlık ve nefret duygularını yaşatabilmektedir.

Algın (2014) sessizlikle ilgili olarak birtakım sonuçlar elde etmiştir. Söz konusu sonuçlar şu şekilde sıralanabilmektedir:



1. Örgütte sessiz kalan bireyler iletişimsizliği seçmektedirler. İletişimsizlik neticesinde örgütten izole olurlar.
2. Sessizlik zaman içinde örgüt kültürü hâline gelebilmektedir. Bu durumda çalışanlarda çıkar ilişkisi meydana gelebilecektir. Çalışanlar doğru bilgiyi veremeyebileceklerdir. Böylece örgütün mevcut durumu tehlikeye girebilecektir.
3. Örgütte kararların alınması, gelişme, değişme ve yenileşme süreçlerinde sessizliğin oluşması noktasında yanlış kararlar alınabilecektir. Alınan yanlış kararların neticesinde de örgütte etkinlik azalış gösterebilecek ve uyum sorunları ortaya çıkabilecektir.
4. Sessizlik, çalışanların işyerindeki motivasyonlarını da olumsuz etkileyebilmektedir. Moralsiz bir örgütte güven ve itimat ortamı da ortadan kalkabilecektir. Çalışanlarının kendilerini değerli hissetmedikleri örgütlerde gelişme azalacaktır.
5. Sessizlik oldukça örgütte hatalar daha az fark edilebilecektir. Bu durum örgütte zayıflama meydana getirebilecektir.
6. Sessizlik, yönetsel ve örgütsel sebepler dolayısıyla ortaya çıkabilmektedir. (Çakıcı 2008).

Bu noktada örgütte sessizleşmede kilit rolün yöneticiler üzerinde olduğunu belirtmek gerekmektedir. Çünkü örgütte alınan kararlarda ve örgütün stratejisinde yöneticiler en etkin kişilerdir. Yöneticiler, sessizlik dolayısıyla ortaya çıkan problemleri ortadan kaldırabilen kişilerdir. Yöneticiler yönetsel ve örgütsel ortamda işgörenlerin görüşlerini açık ve net bir şekilde konuşabilmeleri için gerekli ortamı sağlayabilmelidirler. Çünkü bu tür bir ortamın oluşabilmesi için resmi ve sistemsel güç onların elinde bulunabilmektedir (Çakıcı 2008). Özdi (2017) iş görenlerin iletişimsizlik nedeniyle birbirlerinde uzaklaştıklarını belirtmektedir. İletişimsizliği ise sessizliğin oluşturduğunu ifade etmektedir. İletişimsizliğin olduğu ortamlarda, kasıtlı olarak örgütten uzaklaşma durumu söz konusu olabilmektedir. Örgüt kültürüne sessizliğin yön vermesi hâlinde örgütte verimlilik, işten tatmin olma, iletişim ve bağlılığın azalması, güven ve itimat ortamının ortadan kalkması, duyarsızlaşma, sorumluluk almaktan kaçınma, değişim ve yenileşmeye kayıtsız kalma, uyumsuz olma, kaygı, korku, motivasyon azalması, moralsizlik ve depresyon gibi olumsuzluklar görülebilmektedir. Örgütte sessizliğin oluşmaması için olumlu bir örgüt kültürünün oluşturulması gerekmektedir. Bunun için örgütteki herkesin sürekli öğrenen, iletişim kurabilen ve esnek bir yapıya sahip olabilen bireylerden oluşması gerekmektedir (Yeşilaydın ve Bayın, 2015).

Çevrelerinde ortaya çıkan değişim ve gelişmelere açık, bilgi paylaşımı yapabilen, bireysel ve örgütsel fikre önem verebilen örgütler varlıklarını sürdürebilmektedirler. Bunun için

örgütteki tüm kişilerin bu özellikleri taşıması gerekmektedir. Okul örgütünün varlığında okul müdürünün liderlik anlayışı önem arz etmektedir. Lider olarak okul müdürü, öğretmenlerin sessiz kalıp kalmamaları üzerinde etkili olabilmektedir. Yönetmeliklerle sessizliği kabul eden öğretmenlerde stres, iletişimsizlik ve motivasyon eksikliği gibi olumsuz duygular meydana gelebilmektedir. Okul müdürü sessizliği kabul eden öğretmenlerle iletişimi olumsuz yansıtan öğretmenlerin karşılaştırmasını yapmalıdır. Göreceli yoksunluk yaşanmasının sebepleri üzerinde düşünülmelidir. Örgütte yaşanan sessizlik durumu, örgütsel gelişim ve örgütsel yenileşmeyi olumsuz etkilemektedir. Örgütsel gelişimi yavaşlatabilmektedir. Örgütsel gelişimin yavaşlaması neticesinde de işyerinde inisiyatif alma isteğinde azalış meydana gelebilmektedir. Ayrıca sessizlik sonucunda örgüt içi çatışmalar, moralsizlik, motivasyon düşüklüğü, işe devamsızlık, gecikme, vurdumduymazlık da ortaya çıkabilmektedir. Bu tür olumsuz durumlar, olumlu veya olumsuz dönütlerin yapılmasına da engel olabilmektedir (Erigüç, vd. 2014).

Harbalıoğlu (2014) çalışmasında örgütte sessizliğin olması durumunda aşağıdaki sonuçların ortaya çıkabileceğini belirtmiştir:

1.Örgütte iletişimsizlik sonucunda sessizlik ortaya çıkabilmektedir. Çalışanlar birbirleri ve sosyal ortamdaki diğer insanlardan uzaklaşabilirler. Sonuç olarak örgüt içinde kendilerini izole edebilmektedirler.

2.Örgütte işgörenlerin birlikte sessiz kalmayı seçmeleri ve sessizliği örgüte yansıtmaları ile örgütsel sessizlik meydana gelebilmektedir. Bu durum yeni kararlar ve yeni fikirlerin alınması gerektiği durumlarda katılımın az olması sonucunu beraberinde getirmektedir.

3.Örgütün tüm kesimlerinde sessizliğin hâkim olması durumunda örgütün varlığı tehlikeye girebilecektir. Çünkü işgörenler birlikte örgütte yararlı ortak kararlar alamamaktadırlar.

4.Örgütte gelişim, değişim ve yenileşme zamanlarında örgütsüz sessizliğin sürmesi durumunda gelişim, değişim ve yenileşmede bir duraklama ve gerileme meydana gelebilecektir. Bu sebeple duraklayan ve gerileyen bir örgütte etkin karar mekanizması ve uyum sistemi istenildiği şekilde çalışamayacaktır.

5.Sessizlik sonucunda örgütte bilişsel manada da bir çelişki ortaya çıkabilecektir. Sessizlik işgörende uyumsuzluk meydana getirebilecektir. Uyumsuzluk da iş görenlerin duygu ve düşünce dünyalarını diğer kişilere açmamaları sonucunu doğurabilecektir. Ayrıca sessizlik dolayısıyla iş görenler, işverenin istediği davranışları göstermeye devam edebileceklerdir. Bu durum örgütte bocalama, endişe, korku ve stres gibi olumsuz duyguların oluşmasına zemin hazırlayabilecektir.

6.Sessizlik, örgütte çalışanlar üzerinde motivasyon eksikliği ve moralsizlik de yaratabilecektir. Ayrıca bu tür örgütlerde güven ve itimat da azalabilmektedir. Böylece değersizlik hissiyle çalışan iş görenlerin çalışma azimleri azalabilmektedir.

7.Sessizlik neticesinde örgütün gelişmesi, değişmesi ve yenileşmesi için ortaya çıkabilecek fırsatlardan da yoksun kalınabilecektir.

8.Sessizliğin olduğu örgütlerde eleştirel yaklaşım da yeterli düzeyde olamamaktadır. Eleştirel yaklaşımın bulunmadığı örgütlerde karar alma mekanizması tam manasıyla çalışmayabilir. Zira eleştirel düşünce örgütün kendisini daha iyi tanımasına yardımcı olabilecektir.

9.Sessizlik ortamını yaşayan örgütlerde bastırılmış duygular daha fazla görülebilmektedir. Bastırılmış duygular neticesinde de işgörenlerde güven bunalımı ortaya çıkabilecektir. Güvensizlik dolayısıyla iş görenler kendi kendilerine dönerek sadece kendilerini koruma altına çalışabileceklerdir.

Araştırmanın problem cümlesi; 2022-2023 yılında Kayseri ili merkez ilçelerinde görev yapan İngilizce öğretmenlerinin örgütsel sessizlik düzeyleri nasıldır?

Alt Problemler;

1. Öğretmenlerin algılarına göre örgütsel sessizlikleri ne düzeydedir?
2. Öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları kıdem, cinsiyet, çalıştığı eğitim kademesine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

## Yöntem

Bu araştırma, tarama modelinin kullanıldığı betimsel bir çalışma yapılmasını hedeflemektedir. Tarama modelinde tasarlanan araştırmalarda, mevcut bir durum olduğu biçimiyle betimlenmeye çalışılır (Karasar, 2009).

## Örneklem

Araştırmanın örneklemi 2022-2023 eğitim öğretim yılının Kayseri İli Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı resmi ve özel okullarında görev yapan ve merkez ilçelerinde (Melikgazi, Kocasinan ve Talas) çalışan İngilizce öğretmenleri oluşturmaktadır. Evrende 1496 İngilizce öğretmeni çalışmaktadır. 311 öğretmene ulaşılarak veri toplanabilmıştır. Veri toplanan öğretmenlerin demografik dağılımları Tablo 1’de verilmiştir.

**Tablo 1.***Öğretmenlerin Kişisel Özellikleri Dağılımı*

| Değişken             | Kategori       | n   | %    |
|----------------------|----------------|-----|------|
| Yaş                  | 24-30          | 60  | 19,3 |
|                      | 31-40          | 175 | 56,3 |
|                      | 41 ve üstü     | 76  | 24,4 |
| Kıdem                | 1-10 yıl       | 126 | 40,5 |
|                      | 11-20 yıl      | 151 | 48,6 |
|                      | 21 yıl ve üstü | 34  | 10,9 |
| Cinsiyet             | Kadın          | 243 | 78,1 |
|                      | Erkek          | 68  | 21,9 |
| Kademe               | İlkokul        | 67  | 21,5 |
|                      | Ortaokul       | 162 | 52,1 |
|                      | Lise           | 82  | 26,4 |
| Sosyo ekonomik çevre | Alt            | 95  | 30,5 |
|                      | Orta           | 184 | 59,2 |
|                      | Üst            | 32  | 10,3 |

Tablo 1’de öğretmenlerin kişisel özelliklerine göre dağılımları verilmiştir. Tabloda da görüldüğü gibi öğretmenlerin % 56,3’ü 31-40 yaş, % 24,4’ü 41 ve üstü yaş ve % 19,3’ü 24-30 yaşlardadır. Kıdem olarak % 48,6’sı 11-20 yıl, % 40,5’i 1-10 yıl ve % 10,9’u 21 yıl ve üstünde kıdeme sahiptir. Öğretmenlerin büyük kısmı % 78’i kadınlardan % 21,9’u erkeklerden oluşmaktadır. Kademe olarak % 52,1’i ortaokullarda, % 26,4’ü lise ve % 21,5’i ilkokullarda çalışmaktadır. Çalışılan sosyo-ekonomik çevre dağılımı ise % 59,2’si orta, % 30,5’i alt ve % 10,3’ü üst seviyededir.

### Veri Toplama Araçları

Veri toplama aracı olarak Knoll ve Dick tarafından 2012 yılında geliştirilen “Örgütsel sessizlik ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek, Öğretim Görevlisi Dr. Selin Çavuşoğlu ve Prof. Dr. Sevinç Köse tarafından 3 aşamada Türkçeye uyarlanmıştır. İlk aşamada ölçek Türkçeye çevrilmiştir. İkinci aşamada ölçeğin geçerliliği içerik/kapsam geçerliliği açısından test edilmiştir. Uzman değerlendirmelerinden sonra ölçek 150 akademisyene uygulanarak test edilmiştir. Analizlerde verilerin açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri gerçekleştirilmiştir. En son aşamada ölçek güvenilirliği test edilmiştir. Kullanım için gerekli izinler alınarak kullanılan örgütsel sessizlik ölçeğinin 3 boyut ve 20 maddeden oluştuğu görülmektedir. Kabullenici ve Pasif Sessizlik (K-P S), Fırsatçı Sessizlik (FS) ve Örgüt Yazarına Sessizlik (ÖYS) olmak üzere 3 boyuttan oluşan ölçek 5’li likert tipindedir ve seçenekler; katılmıyorum ifadesinden katılıyorum ifadesine kadar 5 farklı şekildedir. Uyarlamada ölçek maddelerinden 5 madde atılmıştır. Böylelikle K-PS boyutu (1,2,3,4,5,9,11,12,13,19. Maddelerle), FS boyutu

(17,18,20. Maddelerle) ve ÖYS boyutu (6, 7. Maddelerle) temsil edilmiştir.

## Verilerin Analizi

Ölçekten elde edilen bilgiler kodlanarak analiz edilmek üzere SPSS 24 programına girilmiştir. Toplanan verilerin normallik analizini yapmak için basıklık (kurtosis) ve çarpıklık (skewness) analizi yapılarak değerlerinin -,675 ile ,739 aralığında olduğu görülmüştür. Kalaycı (2016)'ya göre -1 ile +1 arasındaki değerlerin normal dağılım gösterdiği kabul edilmektedir. Verilerin normal dağılım gösterdiği ve bundan dolayı analizlerde parametrik testlerin kullanılmasına karar verilmiştir.

## Bulgular

Araştırma alt problemleri için yapılan analizlerden elde edilen bulgular bu bölümde verilmiştir.

### Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Tartışma

Araştırmanın birinci alt problemi “Öğretmenlerin algılarına göre örgütsel sessizlikleri ne düzeydedir?” biçiminde belirlenmiştir. Öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri analiz sonuçları Tablo 2’de verilmiştir.

**Tablo 2.**  
*Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeyleri*

| Maddeler                                                                                                | <i>n</i> | $\bar{X}$ | <i>s</i> | Düzeyi |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|-----------|----------|--------|
| 1. Çatışmalardan kaçınmak için işyerinde sessiz kaldım.                                                 | 311      | 2,87      | ,89      | Bazen  |
| 2. Geçmişte kritik durumlar üzerine konuştuğumda kötü deneyimlerim olduğu için işyerinde sessiz kaldım. | 311      | 2,83      | ,72      | Bazen  |
| 3. Benim uğraşmam (alakadar olmam) beklenmediği için işyerinde sessiz kaldım.                           | 311      | 2,69      | ,96      | Bazen  |
| 4. Negatif sonuçlardan korktuğum için işyerinde sessiz kaldım.                                          | 311      | 2,78      | ,84      | Bazen  |
| 5. İş arkadaşlarımla ve üstlerimin önünde kendimi savunmasız bırakmamak için işyerinde sessiz kaldım.   | 311      | 2,47      | ,98      | Çok az |
| 6. Başkalarını utandırmak istemediğim için işyerinde sessiz kaldım.                                     | 311      | 2,84      | ,66      | Bazen  |
| 7. Üstlerimin ve iş arkadaşlarımla gönlünü kırmak istemediğim için işyerinde sessiz kaldım.             | 311      | 3,22      | ,96      | Bazen  |
| 9. Sorun çıkaran birisi gibi görünmek istemediğim için işyerinde sessiz kaldım.                         | 311      | 2,89      | ,77      | Bazen  |
| 11. Zaten hiçbir şey değişmeyeceği için işyerinde sessiz kaldım.                                        | 311      | 3,15      | ,97      | Bazen  |
| 12. Başkaları da bir şey söylemediği için işyerinde sessiz kaldım.                                      | 311      | 2,94      | ,89      | Bazen  |
| 13. Üstlerim öneri, fikir ve benzerlerine açık olmadığı için işyerinde sessiz kaldım.                   | 311      | 2,94      | ,81      | Bazen  |

|                                                                                                                |     |      |     |        |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|------|-----|--------|
| 17. Benim fikirlerimin avantajını başkalarının kullanmasından kaygılandığım için işyerinde sessiz kaldım.      | 311 | 2,14 | ,96 | Çok az |
| 18. Birilerinin hatalarından kaynaklanan sonuçları yaşamalarını görmek istediğim için işyerinde sessiz kaldım. | 311 | 2,46 | ,93 | Çok az |
| 19. Açıkça konuşmanın dezavantajından korktuğum için işyerinde sessiz kaldım.                                  | 311 | 2,70 | ,80 | Bazen  |
| 20. Bilgimin avantajını açığa çıkarmak istemediğim için işyerinde sessiz kaldım.                               | 311 | 2,15 | ,98 | Çok az |

Tablo 2’de öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri maddelere göre bakıldığında en yüksek düzeyin ( $\bar{X}=3,22$ ) ortalama ve “Bazen” düzeyinde “Üstlerimin ve iş arkadaşlarımla görüşmek istemediğim için işyerinde sessiz kaldım.” Maddesindedir. Bunu ( $\bar{X}=3,15$ ) ortalama ve “Bazen” düzeyinde “Zaten hiçbir şey değişmeyeceği için işyerinde sessiz kaldım.” Ve ( $\bar{X}=2,94$ ) ortalama ve “Bazen” düzeyinde “Üstlerim öneri, fikir ve benzerlerine açık olmadığı için işyerinde sessiz kaldım.” Maddeleri izlemiştir. En düşük ortalama ise ( $\bar{X}=2,14$ ) ortalama ve “Çok az” düzeyinde “Benim fikirlerimin avantajını başkalarının kullanmasından kaygılandığım için işyerinde sessiz kaldım.” Maddesindedir. Diğer maddelere ilişkin düzeyler Tablo 3’te detaylarıyla verilmiştir.

**Tablo 3.**

*Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Alt boyutları ve Genel Düzeyleri*

| Maddeler       | <i>n</i> | $\bar{X}$ | <i>s</i> | Düzeyi |
|----------------|----------|-----------|----------|--------|
| K-PS boyutu    | 311      | 2,87      | ,89      | Bazen  |
| FS boyutu      | 311      | 2,83      | ,72      | Bazen  |
| ÖYS boyutu     | 311      | 2,69      | ,96      | Bazen  |
| Genel ortalama | 311      | 2,78      | ,84      | Bazen  |

Tablo 3’te öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin alt boyutlar ve genel olarak bakıldığında en yüksek düzeyin ( $\bar{X}=2,87$ ) ortalama ve “Bazen” düzeyinde kabullenici ve pasif sessizlik boyutunda olduğu görülürken bunu ( $\bar{X}=2,83$ ) ortalama ve “Bazen” düzeyinde fırsatçı sessizlik boyutu ve ( $\bar{X}=2,69$ ) ortalama ve “Bazen” düzeyinde örgüt yararına sessizlik boyutu izlemiştir. Genel örgütsel sessizliğin ise ( $\bar{X}=2,78$ ) ortalama ve “Bazen” düzeyinde olduğu saptanmıştır. Bulgular öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin bütün boyutlar ve genel olarak bazen-orta düzeyde sergilediklerini göstermektedir. Bu durum tedbir alınmasını gerektiren bir durum olarak değerlendirilebilir.

### **İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Tartışma**

Araştırmanın ikinci alt problemi “Öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları kıdem, cinsiyet, çalıştığı eğitim kademesine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir şeklindedir.

Öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin kıdemlerine göre analiz sonuçları Tablo

4'te verilmiştir.

**Tablo 4.**

*Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Kıdemlerine Göre Analiz Sonuçları*

| Alt Boyutları  | Kıdem          | n           | $\bar{X}$        | ss  | sd  | F   | P   | Fark |
|----------------|----------------|-------------|------------------|-----|-----|-----|-----|------|
| K-PS boyutu    | 1-10 yıl       | 126         | 2,60             | ,88 | 2   | ,70 | ,49 | -    |
|                | 11-20 yıl      | 151         | 2,49             | ,83 | 308 |     |     |      |
|                | 21 yıl ve üstü | 34          | 2,47             | ,80 | 310 |     |     |      |
| FS boyutu      | 1-10 yıl       | 126         | 2,31             | ,93 | 2   | ,57 | ,56 | -    |
|                | 11-20 yıl      | 151         | 2,20             | ,79 | 308 |     |     |      |
|                | 21 yıl ve üstü | 34          | 2,24             | ,55 | 310 |     |     |      |
| ÖYS boyutu     | 1-10 yıl       | 126         | 3,08             | ,89 | 2   | ,34 | ,70 | -    |
|                | 11-20 yıl      | 151         | 2,99             | ,98 | 308 |     |     |      |
|                | 21 yıl ve üstü | 34          | 3,07             | ,91 | 310 |     |     |      |
| Genel ortalama | 1-10 yıl       | 126         | 2,80             | ,88 | 2   | ,56 | ,57 | -    |
|                | 11-20 yıl      | 151         | 2,70             | ,80 | 308 |     |     |      |
|                | 21 yıl ve üstü | 34          | 2,69             | ,70 | 310 |     |     |      |
| *p>0,05        | 1.1-10 yıl     | 2.11-20 yıl | 3.21 yıl ve üstü |     |     |     |     |      |

Tablo 4'te görüldüğü şekilde öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin kıdemlerine göre analizi sonucunda K-PS boyutunda ( $F=,70$ ;  $p>0,05$ ), FS boyutunda ( $F=,57$ ;  $p>0,05$ ), ÖYS boyutunda ( $F=,34$ ;  $p>0,05$ ) ve Genel sessizlik düzeyinde ( $F=,56$ ;  $p>0,05$ ) farklılık göstermemiştir. Bulgular öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin kıdemlerine göre farklılık göstermediğini ortaya koymuştur.

Öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin kıdemlerine göre analiz sonuçları Tablo 5'te verilmiştir.

**Tablo 5.**

*Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Kıdemlerine Göre Analiz Sonuçları*

|                | Cinsiyet | n   | $\bar{X}$ | ss  | t    | p    |
|----------------|----------|-----|-----------|-----|------|------|
| K-PS boyutu    | Kadın    | 243 | 2,59      | ,86 | 2,13 | ,03* |
|                | Erkek    | 68  | 2,34      | ,79 |      |      |
| FS boyutu      | Kadın    | 243 | 2,26      | ,86 | ,19  | ,84  |
|                | Erkek    | 68  | 2,24      | ,71 |      |      |
| ÖYS boyutu     | Kadın    | 243 | 3,10      | ,98 | 2,22 | ,02* |
|                | Erkek    | 68  | 2,80      | ,95 |      |      |
| Genel ortalama | Kadın    | 243 | 2,79      | ,83 | 1,97 | ,05  |
|                | Erkek    | 68  | 2,56      | ,78 |      |      |

\*  $p<0,05$

Tablo 5'te görüldüğü gibi öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri cinsiyetlerine göre FS ( $t=,19$ ;  $p>0,05$ ) ve Genel örgütsel sessizlik düzeylerinde ( $t=1,97$ ;  $p>0,05$ ) farklılık göstermemiştir. Ancak K-PS ( $t=2,13$ ;  $p<0,05$ ) ve ÖYS ( $t=2,22$ ;  $p<0,05$ ) boyutlarında ise cinsiyete göre farklılık görülmüştür. Ortalamalara bakıldığında kadınların kabullenici pasif sessizlik ve örgüt yararına sessizlikleri erkeklerden daha yüksek çıkmıştır. Bunun nedeni kadınların daha az dirençli olması ve örgüt yararı konusunda daha hassas olmaları olabilir.

Öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin çalıştıkları eğitim kademelerine göre analiz sonuçları Tablo 6'da verilmiştir.

**Tablo 6.**

*Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Eğitim Kademelerine Göre Analiz Sonuçları*

| Alt Boyutları  | Kademe   | <i>n</i> | $\bar{X}$ | <i>ss</i> | <i>sd</i> | <i>F</i> | <i>P</i> | Fark |
|----------------|----------|----------|-----------|-----------|-----------|----------|----------|------|
| K-PS boyutu    | İlkokul  | 67       | 2,67      | ,89       | 2         | 1,29     | ,27      | -    |
|                | Ortaokul | 162      | 2,51      | ,79       | 308       |          |          |      |
|                | Lise     | 82       | 2,45      | ,92       | 310       |          |          |      |
| FS boyutu      | İlkokul  | 67       | 2,32      | ,81       | 2         | ,29      | ,74      | -    |
|                | Ortaokul | 162      | 2,23      | ,79       | 308       |          |          |      |
|                | Lise     | 82       | 2,25      | ,93       | 310       |          |          |      |
| ÖYS boyutu     | İlkokul  | 67       | 3,16      | ,95       | 2         | 1,76     | ,17      | -    |
|                | Ortaokul | 162      | 3,07      | ,92       | 308       |          |          |      |
|                | Lise     | 82       | 2,87      | ,76       | 310       |          |          |      |
| Genel ortalama | İlkokul  | 67       | 2,88      | ,87       | 2         | 1,39     | ,24      | -    |
|                | Ortaokul | 162      | 2,72      | ,76       | 308       |          |          |      |
|                | Lise     | 82       | 2,66      | ,91       | 310       |          |          |      |

\* $p>0,05$  1.İlkokul 2.Ortaokul 3. Lise

Tablo 6'da görüldüğü şekilde öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin çalıştıkları kademelere göre analizi sonucunda K-PS boyutunda ( $F=1,29$ ;  $p>0,05$ ), FS boyutunda ( $F=,29$ ;  $p>0,05$ ), ÖYS boyutunda ( $F=1,76$ ;  $p>0,05$ ) ve Genel sessizlik düzeyinde ( $F=1,39$ ;  $p>0,05$ ) farklılık göstermemiştir. Bulgular öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin çalıştıkları kademe ne olursa olsun benzer olduğunu ortaya koymuştur.

## Tartışma ve Sonuç

Öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin maddelere göre genellikle çok az ve bazen düzeyinde olduğu görülmüştür. Bu durum kısmen sevindirici bir durum olarak görülebilir. Ancak ortada olması da tedbir almanın gerekliliğine işaret etmektedir. Çünkü örgütsel sessizlik hem kişiler hem de örgütler açısından istenen ve olumlu bir durum değildir. Bu konuda en yüksek ortalama öğretmenlerin amir ve arkadaşlarını kırmamak için sessiz kaldıkları şeklindedir.

Bunu hiçbir şey değişmeyeceği için işyerinde sessiz kaldım maddesi izlemiştir ki değişimden ümüt kestiklerini göstermektedir ve bu durum çok olumsuz bir durumdur. Değişim ve dönüşümün baş döndürücü hızla seyrettiği günümüzde bunun olmayacağı için sessiz kaldıklarını ifade etmeleri gerçekten üzücü bir durumdur ve bu konu derinlemesine araştırılmalıdır. Yine üstlerinin öneri, fikir vb. açık olmadığı için işyerinde sessiz kaldıklarını ifade etmeleri de iş yerlerinde demokratik ve katılımcı uygulamaların yeterince uygulanmadığını göstermektedir. Astların karara katılmadığı örgütlerde aidiyet ve adanmışlık duygularının az ve yetersiz olacağı bilinmektedir. Yine en düşük ortalama çok az düzeyinde



“Benim fikirlerimin avantajını başkalarının kullanmasından kaygılandığım için işyerinde sessiz kaldım.” Maddesinde olmuştur. Bu öğretmenlerin orijinal fikirlerinin olduğunu düşündüklerini göstermektedir ve bunlar değerlendirilmelidir.

Öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin alt boyutlar bağlamında ve genel olarak bazen-orta düzeyde olduğu görülmüştür. Bu konuda en yüksek düzeyin kabullenici ve pasif sessizlik boyutunda olduğu görülmüştür. Bu durumun kişilerde özgüven eksikliği ve tepkisizlik olarak açığa çıkması ve uzun vadede kişisel sorunların ve örgütsel problemlerin baş göstermesine neden olabilceği göz önüne alınmalıdır. Bunun yanında fırsatçı sessizlik boyutu bunu izlemiştir ve bu durum öğretmenlerin fırsat kolladıkları şeklinde yorumlanabilir. Dolayısıyla yöneticilerin örgütlerinde bunlara fırsat vermeden katılımcı ve demokratik temelde herkesin fikir ve kanaatlerini rahatça ifade edebilecekleri bir ortam hazırlamaları gerekmektedir. En son örgüt yararına sessizlik boyutu yer almıştır ki örgütün yararına olsa da çalışanlar için aynı durum söz konusu olmayacaktır. Genel örgütsel sessizliğin ise “Bazen” (orta) düzeyde olduğu saptanmıştır. Örgütsel sessizliğin orta seviyelerde olması gerekli tedbirlerin alınması ve daha fazla büyümeden sorunların çözüme kavuşturulması gerektiğini ortaya koymaktadır.

Öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin kıdemlerine ve çalıştıkları kademelere göre farklılık göstermediğini ortaya koymuştur. Bu durum öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin öğretmenlerin kıdem olarak yeni ya da tecrübeli veya çalıştıkları kademe olarak ilk, ortaokullar veya liselerde her nerede çalışırlarsa çalışanlar benzer örgütsel sessizlik seviyelerinde olduklarını göstermektedir. Dolayısıyla bu sorun kronik ve her kademedede benzerdir.

Öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri cinsiyetlerine göre kadınların kabullenici pasif sessizlik ve örgüt yararına sessizlikleri erkeklerden daha yüksek çıkmıştır. Bunun nedeni kadınların daha az dirençli olması ve örgüt yararı konusunda daha hassas olmaları olabilir. Ancak kadınların da bu konularda bilinçlendirilmesi gerekliliği ortaya çıkmıştır.

Sonuç olarak;

- Öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin maddelere göre genellikle çok az ve bazen-orta düzeydedir.
- Öğretmenler amir ve arkadaşlarını kırmamak için sessiz kaldıklarını en yüksek düzeyde ifade etmektedirler. Bunu hiçbir şey değişmeyeceği için işyerinde sessiz kaldım maddesi izlemiştir ki değişimden ümüt kestiklerini göstermektedir ve bu durum çok olumsuz bir durumdur.

- Üstlerinin öneri, fikir vb. açık olmadığı için işyerinde sessiz kaldıklarını ifade etmeleri de iş yerlerinde demokratik ve katılımcı uygulamaların yeterince uygulanmadığını göstermektedir.
- En düşük ortalama çok az düzeyinde “Benim fikirlerimin avantajını başkalarının kullanmasından kaygılandığım için işyerinde sessiz kaldım.” Maddesinde olmuştur.
- Öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin alt boyutlar bağlamında ve genel olarak bazen-orta düzeyde olduğu görülmüştür. Bu konuda en yüksek düzeyin kabullenici ve pasif sessizlik boyutunda olduğu görülmüştür.
- Fırsatçı sessizlik boyutu 2. Yüksek çıkmıştır.
- En son örgüt yararına sessizlik boyutu yer almıştır
- Öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin kıdemlerine ve çalıştıkları kademelere göre farklılık göstermediğini ortaya koymuştur.
- Öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri cinsiyetlerine göre kadınların kabullenici pasif sessizlik ve örgüt yararına sessizlikleri erkeklerden daha yüksek çıkmıştır.

## Öneriler

1. Öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri katılımcı yönetim ve etkili iletişimlerle daha da düşürülebilir.
2. Öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin çok seslilik ve demokratik yönetim ile duyurabilecekleri ortam ve sistem kurulabilir.
3. Öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin ne olursa olsun azaltılması hatta ortadan kaldırılması için çeşitli etkinlikler yapılabilir.
4. Eğitim örgütlerinin katılımcı yönetim ve özgürce görüş ve önerilerin seslendirilebildiği bir sistemin kurulması için çalışmalar yapılabilir. Bu konuda farkındalık yaratılabilir, duyarlık artırılabilir.

## Çıkar Çatışması ve Etik Beyanı

Yazarlar herhangi bir çıkar çatışması beyan etmemektedir. Bu araştırma çalışması, araştırma yayın etiğine uygundur. IStL'de yayımlanan yazıların bilimsel ve hukuki sorumluluğu yazarlara aittir.

## Yazarlık Katkı Beyanı

**Yazar 1:** Araştırma, Kaynaklar, Biçimsel Analiz ve Yazım-orijinal taslak.

## KAYNAKÇA

Algın, İ. (2014). Üniversitelerde örgütsel sessizlik. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi).

Hacettepe Üniversitesi, Ankara.

- Alparslan, A., M. (2010). Örgütsel sessizlik iklimi ve işgören sessizlik davranışları arasındaki etkileşim: mehmet akif ersoy üniversitesi öğretim elemanları üzerinde bir araştırma (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Alper, M. (2018). Whistleblowing ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiye örgüt kültürünün etkisi ve bir araştırma. Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Arlı, D. (2013). “İlkokul Müdürlerinin Örgütsel Sessizlik ile İlgili Görüşleri”. *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(2), 69-84.
- Bildik, B. (2009). Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi, Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, İstanbul.
- Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde sessizlik: Sessizliğin teorik temelleri ve dinamikleri. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1).
- Çakıcı, A. (2008). Örgütlerde sessiz kalan konular sessizliğin nedenleri ve algılanan sonuçları üzerine bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1).
- Çavuşoğlu, S. ve Köse, S. (2016). Örgüt Kültürünün Örgütsel Davranışa Etkisi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 18 (1), 115-146.
- Erdoğan, E. (2011). *Etkili liderlik örgütsel sessizlik ve performans ilişkisi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Erigüç, G., Özer, Ö., Turaç, İ. & Sonğur, C. (2014). Örgütsel sessizliğin nedenleri ve sonuçları: hemşireler hangi konularda sessizdirler? *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 10(22), 131-153.
- Gürdoğan, A., ve Atak, O. (2016). Çalışanların demografik özellikleri ile örgütsel sessizlikleri arasındaki ilişki: Beş yıldızlı otel örneği. *Journal of International Social Research*, 9(44).
- Harbalıoğlu, M. (2014). Örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: Konaklama işletmeleri üzerine bir araştırma. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Karasar, N. (2009). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Morrison, E. W. ve Milliken, F. J. (2000), Organizational Silence: A Barrier To Change and Development in A Pluralistic World, *The Academy of Management Review*, 25(4), s. 706-725.
- Nartgün, Ş. , ve Demirer, S. (2012). Öğretmenlerin örgütsel sessizlik ile iş yaşamında yalnızlık düzeylerine ilişkin görüşleri. *Bayburt Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(2).

Özdil, M. M. (2017). *Liderlik tarzlarının örgütsel sessizliğin nedenleri üzerindeki etkisi ve bir uygulama*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul.

Perlow, L., ve Williams, S. (2003). Is silence killing your company? *Ieee Engineering Management Review*, 31(4), 18–23.

Pinder, C. C., ve Harlos, K. P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. In *Research in personnel and human resources management*. Emerald Group Publishing Limited.

Şehitoğlu, Y. (2010). *Örgütsel sessizlik örgütsel vatandaşlık davranışı ve algılanan çalışan performansı ilişkisi*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Kocaeli.

Türk Dil Kurumu (2005). *Türkçe sözlük*. Ankara.