

## İlk ve Ortaokul Öğretmenlerinin Algılarına Göre Örgütsel Sessizlik ve İşe Yabancılaşması Arasındaki İlişki (Tunceli İli Örneği)

The Relationship Between Organizational Silence and Alienation from Work According to the Perceptions of Primary and Middle School Teachers (The Case of Tunceli Province)

Meltem ÖKDEM\*

### Makale Bilgisi

Geliş: 20.05.2022

Kabul: 07.07.2023

Doi:

10.20296/tsadergisi.1119074

### Anahtar Sözcükler:

*İşe Yabancılaşma*

*Örgütsel Sessizlik*

*Okul*

*Öğretmen*

### ÖZET

Bu çalışmada Tunceli ilinde görev yapan öğretmenlerin işe yabancılaşma düzeyleri ve örgütsel sessizlik düzeyleri araştırılmış ve işe yabancılaşma ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiye bakılmıştır. Araştırma grubunu Tunceli ilinde çalışan 221 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın alt problemlerine çözüm bulmak için frekans, yüzde ve aritmetik ortalama, standart sapma ile SPSS paket program kullanılarak betimlenmiştir. İşe yabancılaşma ölçeği puanlarında cinsiyet ve medeni durum için Mann Whitney U testi, kıdem değişkeni için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Araştırmanın sonucunda öğretmenlerin işe yabancılaşmanın güçsüzlük alt boyutunda algılarına bakıldığı zaman en yüksek ortalamanın "iş yaşamımda her şeyin benim dışımda geliştiğini hissediyorum" ifadesinde olduğu görülmektedir. Anlamsızlık alt boyutunda ise okulda aynı konuları öğretmekten bıktığı ve öğretmenliğin onun için monoton hale geldiği maddelerinin en yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin örgütsel sessizlik ölçeğinde ise en yüksek puanların "öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini dile getirmeleri, örgütsel öğrenmeyi ve gelişmeyi destekler" ifadesinde görülürken izolasyon alt boyutunda ise en yüksek ortalama "öğretmenler sorun çıkarıcı ve şikayetçi görünmek istemediklerinden, olaylar ve durumlar karşısında sesiz kalmayı tercih ederler" ifadesinde görülmektedir. İşe yabancılaşma güçsüzlük, anlamsızlık, yalıtılmışlık, yabancılaşma alt boyutları birlikte örgütsel sessizliğin puanları ile orta düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir. Araştırmanın sonucunda öğretmenlerin kendileri ile ilgili kararlara katılmadıkları için alınan kararlara sıcak bakmadıkları görülmüştür. Öğretmenlerin kararlara katılması için gereken tedbirler alınmalıdır.

### Article Information

Submission: 20.05.2022

Acceptance: 07.07.2023

Doi:

10.20296/tsadergisi.1119074

### Key Words:

*Work alienation*

*Organizational Silence*

*School*

*Teacher*

### ABSTRACT

This study investigates work alienation and organizational silence among teachers in Tunceli Province, examining the correlation between these variables. Analyzing responses from 221 teachers, the study employed frequency, percentage, arithmetic mean, and the Mann-Whitney U test to explore differences in work alienation aspects based on gender and marital status. It delves into teachers' perceptions of organizational silence and job alienation, alongside their mutual influence. Results indicated a strong agreement among teachers with the alienation aspect of the work alienation scale, but less so with isolation. Organizational silence was most pronounced in the "Source of Silence" sub-dimension, while engagement was lowest in isolation activities. Gender-based differences were observed in the meaninglessness and isolation sub-dimensions of job alienation, with male teachers reporting higher levels of job alienation. Conversely, the helplessness and alienation sub-dimensions showed no significant variance between genders. This highlights a gender disparity in job alienation perceptions, particularly concerning meaninglessness and isolation. Additionally, the study suggests that teachers feel excluded from decisions directly affecting them, emphasizing the importance of involving teachers in the decision-making process to mitigate feelings of alienation and silence within organizational settings.

### Atf İçin

Ökdem, M. (2024). İlk ve ortaokul öğretmenlerinin algılarına göre örgütsel sessizlik ve işe yabancılaşması arasındaki ilişki (Tunceli ili örneği). *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 28(1), 273-292. doi: 10.20296/tsadergisi.1119074

\* Dr. Öğr. Üyesi Çankaya Üniversitesi, Adalet Meslek Yüksekokulu, Ankara, Turkey, meltem@cankaya.edu.tr, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9155-6922>

## GİRİŞ

Son dönemlerde, bilim ve teknolojiadaki gelişmeler insanların değer yargılarının değişmesine neden olmaktadır. Bu durum aynı zamanda insanlar arasında güven duygusunun azalmasına, sosyal uyumsuzluğa, bireyciliğin artmasına ve insanların yalnızlaşmasına neden olmaktadır. Bu durumda, insanların iş ve özel hayatlarını etkileyerek psikolojik ve sosyal sorunlara neden olmaktadır. Bu sorunlardan iş ile ilgili olarak en önemlileri işe yabancılaşma ve örgütsel sessizliktir.

Örgütsel sessizlik, çalışanların örgütte ortaya çıkan sorunlara ve sorunların çözümüne ilişkin düşüncelerin hiçbir şekilde belirtmemeleridir. (Dilek ve Taşkiran, 2016, Tülübaş ve Celep, 2014). Çalışanların örgütsel sessizlik algıları onların statüsüne, pozisyonuna ve çalıştıkları sektöre göre değişiklik göstermektedir. Morrison ve Milliken (2000) örgütsel sessizliğin olduğu örgütlerde çalışanların sessiz kalmalarının nedenini şu şekilde ifade etmişlerdir: Örgütteki problemler hakkında konuşmanın çaba harcamaya gerek olmadığını ve kişinin görüş ve endişelerini dile getirmesinin kendisini tehlikeye sokacağını düşünmeleridir (Özdemir, Orhan & Özkayran, 2018).

Yönetim yazınında iş gören sessizliği ilk kez Hirschman (1970) tarafından tanımlanmıştır. Örgütsel sessizlik insanların olaylarla karşılaştığı zaman hiçbir tepki göstermemesini ifade etmektedir. Sessizlik üç başlık altında incelenmektedir: İlk olarak kabullenici sessizlikte işgörenler örgütsel koşulları değiştirmeden kabul etme eğilimindedirler. Sessiz kalarak kendilerini güven altına alacaklarını düşünerek herhangi bir girişimde bulunmazlar. (Pinder ve Harlos, 2001). İkinci olarak korunmacı sessizlikte Dyne, Ang ve Botero, (2003)'e göre çalışanlar gelecek tepkilerden korkarak örgüt ile ilgili fikirlerini kendini korumak amacıyla saklamasıdır ve genellikle gönülsüz olmalarının nedeninin zarar görmekten korkması olabileceğini belirtmişlerdir. Üçüncü olarak korunmacı sessizlikte çalışan, örgüt için faydalı olduğunu inandığında önerilerini sunar, zararına gördüğü yerde susmayı tercih eder (Ateş & Önder, 2019: 787). Çalışanlar zor duruma düşmemek ve kendilerini korumak için bilinçli şekilde konuşmazlar; örgütteki problemlerin farkına varsalar bile farkında değilmiş gibi davranabilirler, kendi yaptıkları hataları da kapatmaya çalışabilirler (Çakıcı, 2010). Örgütlerde Korunmacı sessizlik örgütün ve çalışanların zarar görmemesi için iş ile ilgili fikirlerin, düşüncelerin ve bazı bilgilerin gizlenmesi durumunda ortaya çıkar (Barçın, 2012).

### Örgütsel Sessizlik

Örgütsel sessizlik çalışanların örgüt ile ilgili konularda bilgi sahibi olmasına karşılık bunu çeşitli nedenlerden dolayı kendilerine saklamalarıdır. (Durak, 2018:43). Bu durumda örgütte istenmeyen davranışların ortaya çıkmasına, verimin düşmesine, motivasyonda düşüşe, dedikodunun artmasına işlerin istenilen hızda yapılmamasına neden olmaktadır (Macit ve Erdem, 2020). Örgütsel sessizlik üç başlık altında incelenmektedir: Kabullenici sessizlik, savunma amaçlı sessizlik, koruma amaçlı sessizliktir.

**Kabullenici Sessizlik:** İşgörenlerin mevcut duruma müdahale etmeden, görüş, bilgi ve düşüncelerini, kimseyle paylaşmayı pasif bir davranış sergilemeleridir. (Van Dyne vd., 2003: 1366). Bunun bir çok nedeni olabilir; İşgörenler işlerini kaybetme korkusu yaşıyor olabilirler veya işinde yükselmek istiyorlardır. Bu nedenle olaylar karşısında sessiz kalırlar ve düşüncelerini ifade etmezler. (Öztürk ve Cevher, 2016: 74).

**Savunma (Korunma) Amaçlı Sessizlik:** Çalışanların dış tehlikelerden korunmak için fikir, bilgi ve görüşlerini kendilerini korumak için saklanmalarınıdır; Çalışanlar endişe ve korku duyuyorlardı, kendilerini tehditlerden korumak için kasıtlı ve proaktif davranmaktadırlar. Bu sessizlik türünde, çalışanlar her şeyin farkındadırlar ve bu davranışı bilinçli olarak göstermektedirler. (Çakıcı, 2010: 33).

**Koruma Amaçlı Sessizlik:** Koruma amaçlı sessizlik (prosocial silence), örgüte veya örgüt içindeki diğer kişilere faydalı olmak amacıyla, işle ilgili bilgi, fikir ve görüşlerinin kendine saklanmasıdır. Bu sessizlik türünde başkalarının iyiliği gözetildiği için susulmaktadır. Bazı durumlarda

arkadaşının veya örgütün sırlarını ifşa etmemek için susma söz konusudur. Özellikle ülkemizde bu durum daha fazla görülmektedir (Durak, 2018).

### İşe Yabancılaşma

Çalışanın çalıştığı ortama veya işe, genel özelliklerinden kaynaklanan nedenlerle farkında olmadan geliştirdiği ilgisizlik halidir (Oruç, 2020) İşe yabancılaşma tutumu içerisinde olan çalışanlardan yeterli performans beklenmemektedir (Agarwal, 1993; Hirschfeld ve Feild 2000), (Akt: Tokmak, 2020). İşe yabancılaşmanın nedeni çalışanın işinin gereği roller ile çalışanın doğası arasında ortaya çıkan uyumsuzluktur (Mendoza ve Lara, 2007; Mottaz, 1981). Seeman (1975) işe yabancılaşmayı çok boyutlu bir kavram olarak boyutlarını şu şekilde sıralamıştır.

**a-Anlamsızlık (Meaninglessness):** Çalışanların gelecek konusunda beklentilerinin düşük olması ve yapmak istediklerini yapabileceklerine dair beklentilerinin düşük olmasıdır. (Mottaz, 1981). Çalışanlar neye inanacağına, neye göre karar vermesi gerektiğine karar verememesi durumunda anlamsızlık duygusu yaşar (Erjem, 2005). Böylece birey yaptığı işi değersiz bulmakta, üretim sürecine çok katkı sağlayamadığını düşünmekte kendi ürettikleri ile örgütün amaçları arasında anlamlı bir bağlantı kuramamaktadır (Dönmez ve Erdoğan, 2021: 559).

**b-Güçsüzlük (Powerlessness):** Bireyin kendi yaşamı üzerindeki kontrolü kaybettiğini hissetmesi güçsüzlüktür (Sulu vd., 2010). Güçsüz çalışanlar iş yaşamında koşulların başkalarının kararları ile belirlendiğine inanırlar ve kendi davranışlarını ortaya koymazlar onun yerine sadece olaylara tepki verirler ve çoğunlukla başkalarının etkisi altındadırlar.

**c-Kuralsızlık (Normlessness):** Kişinin başarılı olmak için toplumun hoş görmeyeceği davranışları kabul etmesidir (Uysaler, 2010; Blauner,1964). Diğer deyişle bireyin davranışlarını düzenleyen sosyal normların etkili olmamasıdır (Dönmez ve Erdoğan, 2021).

**d-Yalıtılmışlık (Social-Isolation):** Yalıtılmışlık, bireyin bulunduğu toplumdan toplumun değerlerinden, inançlarından uzaklaşmasıdır (Şimşek vd., 2012). Böyle bir durumda da başkalarıyla etkileşim ve iletişim içine girmezler. Örgütsel açıdan bakıldığında zaman birey örgütte sosyal ilişkiler kuramamakta ve aidiyet duygusu da gelişmemektedir (Dönmez ve Erdoğan, 2021).

**e-Kendine Yabancılaşma (Self-Estrangement):** Kendine yabancılaşma kişinin yaptığı davranışlarda içsel bir doyum sağlayamamasıdır (Dönmez ve Erdoğan, 2021). Diğer bir tanıma göre yabancılaşmayı, kişinin davranışlarının, kendi değer, norm, gereksinmelerine uyumlu olmamasıdır (Aşık, 2018).

### İşe Yabancılaşmanın ve Örgütsel Sessizliğin Sonuçları

İşe yabancılaşma sonucunda çalışanların örgütsel özdeşleme, iş doyumları, işe adanmışlık, örgüte bağlılık gibi işe ilişkin tutumlarının olumsuz etkilendiği yapılan araştırmalar sonucunda tespit edilmiştir (Dönmez ve Erdoğan, 2021). İşe yabancılaşma sonucunda üretim karşıtı davranışlar yer alır. Üretim karşıtı davranışlar örgüte ve çalışanlara zarar vermeyi hedefleyen ve kasıtlı olarak yapılan davranışlardır. Geç kalma, devamsızlık, işten ayrılma, mola saatlerini uzatma geri çekilme davranışlarına örnek olarak verilebilir. Buna karşın hırsızlık, saldırganlık, işi yavaşlatma, işi kötüye kullanma davranışları ise üretime karşı yapılan davranışlara örnek olarak verilebilir.

Araştırmalar işe yabancılaşmanın duygusal tükenmişliğe pozitif yönde Shanz, Alfes &Truss (2014) psikolojik iyi oluşu negatif yönde etkilediğini ortaya koymuştur (Shanz vd. 2014). Kişilerin depresyon ve gerginlik hali ile sağlık sorunları yaşamalarına neden olabilmektedir (Dönmez ve Erdoğan, 2021). İşe yabancılaşmanın en önemli sonuçlarında birisi performans üzerinde olumsuz etki yaratmasıdır.

Eğitim örgütlerinde okul içerisinde öğretmenlerin konuşmak istememesinin en önemli nedenlerinden birinin yönetici davranışları olduğu görülmüştür. Yöneticilerin otoriter davranışları, performansının düşük olması yanı sıra öğretmenlerin yalnız kalmaktan korkmalarıdır (Algın, 2014;

Sezgin Nartgün ve Kartal, 2013). Öğretmenler kendi görüşlerini ifade etseler de hiçbir etkisinin olmayacağını bundan dolayı görmezden gelmeyi ve pasif kalmayı tercih edebilmektedirler (Celep ve Kaya, 2016).

Eğitim, ülkelerin gelişmesi ve daha ileri seviyelere çıkmasında önemli bir rolü vardır. Eğitim kurumlarının temel unsurları öğretmenler ve yöneticilerdir. Öğrencileri ile devamlı etkileşimde olan öğretmenlerin işe yabancılaşmaları, birçok yönden olumsuz etki oluşturur. Öğretmenlerin çalıştıkları kurumda karşılaştıkları davranışlar, kuruma ilişkin duyguları üzerinde oldukça etkilidir. Bu durum eğitimin etkililiğini de etkileyecektir (Kalağan, 2009). Örgütsel sessizlik ile bağlantılı problemlerin başında işgörenlerin yeni fikirler üretmemesi ve gelişmeye açık olmamasıdır denilebilir. İşgörenler yeni fikirler üretmek örgütlerin gelişebilmesine örgüte katkıda bulunabilirler. Örgütsel sessizliğin örgüt yapısına da örgüt çalışanlarına da zararı olur.

### Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacını 2020- 2021 öğretim yılında Tunceli ilinde farklı okul düzeylerinde (ilkokul, ortaokul ve lise) görev yapan öğretmenlerin işe yabancılaşma ve örgütsel sessizlik algıları ile bu algıların çeşitli demografik değişkenler tarafından incelenmesi oluşturmaktadır. Bunun içinde aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır. Öğretmenlerin;

1- işe yabancılaşma düzeyleri nasıldır?

2- örgütsel sessizlik düzeyleri nasıldır?

3- işe yabancılaşma ölçeğinden aldıkları puanlar cinsiyetlerine, kıdemlerine ve medeni durumlarına göre manidar bir fark göstermekte midir?

4- örgütsel sessizlik ölçeğinden aldıkları puanları cinsiyetlerine, kıdemlerine ve medeni durumlarına göre manidar bir fark göstermekte midir?

5- işe yabancılaşma ölçeği alt boyutları örgütsel sessizlik puanlarının manidar bir yordayıcısı mıdır?

## YÖNTEM

### Araştırma Modeli

Bu çalışma tarama modeli bir araştırmadır. Tarama araştırmaları, değişkenleri olduğu gibi betimlemeyi amaçlar (Fraenkel ve Wallen, 2009). Bu çalışmada amaç öğretmenlerin işe yabancılaşma ve örgütsel sessizlik algılarını olduğu gibi betimlemek ve bazı demografik değişkenler açısından incelemek olduğu için tarama modeli çalışma olarak belirlenmiştir.

### Çalışma Grubu

Çalışma grubunun seçiminde öğretmenlerin çalışma kapsamında ilgilenilen demografik özellikleri bakımından çeşitli olmasına özen gösterilmiştir. Bu doğrultuda olasılıklı olmayan örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örnekleme kullanılmıştır (Büyüköztürk vd., 2008). Çalışma grubunda yer alan öğretmenlerin cinsiyet, kıdem ve medeni durum bakımından çeşitli olmaları amaçlanmıştır. Bu doğrultuda çalışmaya gönüllü olarak katılmayı kabul eden 220 öğretmenden veri toplanmıştır. Tablo 1'de çalışma grubunda yer alan katılımcıların demografik bilgileri yer almaktadır.

Tablo 1. Çalışma Grubunda Yer Alan Öğretmenlerin Demografik Bilgileri

Değişken	f	%
Cinsiyet		
Kadın	128	59,5
Erkek	87	40,5
Kıdem		
1-5 yıl	33	16,3
6-10 yıl	57	28,2
11-15 yıl	50	24,8
16-20 yıl	26	12,9
20 + yıl	36	17,8

Medeni Durum		
Bekâr	74	34,6
Evli	140	65,4

Tablo 1 incelendiğinde, çalışma grubunda kadın öğretmenlerin grubun daha büyük bir kısmını oluşturduğu (%59,5); kıdeme göre en çok 6-10 yıldır çalışan öğretmenlerin (%28,2) çalışmaya katıldığını, en az ise 16-20 yıl (%12,9) kıdemi olan öğretmenlerin olduğu; son olarak da evli öğretmenlerin grupta daha fazla yer aldığını (%65,4) söylemek mümkündür.

### Veri Toplama Araçları

Bu araştırmada veri toplama aracı olarak demografik bilgi formu, işe yabancılaşma ölçeği ve örgütsel sessizlik ölçeği kullanılmıştır.

**Demografik Bilgi Formu.** Çalışma kapsamında öğretmenlerin demografik bilgilerine ulaşmak için bir demografik bilgi formu kullanılmıştır. Bu form araştırmacı tarafından geliştirilmiş olup öğretmenin cinsiyeti, kıdemi ve medeni durumunu belirlemeye yöneliktir.

**İşe Yabancılaşma Ölçeği.** Öğretmenlerin işe yabancılaşmaya ilişkin algılarını ölçmek için Elma (2003) tarafından geliştirilen “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İşe Yabancılaşması Ölçeği” kullanılmıştır. Bu ölçek araştırmaya katılan öğretmenlerin “güçsüzlük, anlamsızlık, yalıtılmışlık ve okula yabancılaşma” düzeylerini ölçen dört alt boyuttan meydana gelmektedir. Ölçekte 38 madde vardır. Ölçek için hesaplanan Cronbah Alfa katsayısı güçsüzlük için 0,86; anlamsızlık için 0,84; yalıtılmışlık için 0,80 ve okula yabancılaşma için 0,62’dir. Bu araştırmada İşe Yabancılaşma Ölçeğinin bu çalışmanın çalışma grubu için iç tutarlık anlamında güvenilirliği güçsüzlük alt boyutunda 0,90; anlamsızlık alt boyutunda 0,90; yalıtılmışlık alt boyutunda 0,83 ve okula yabancılaşma alt boyutunda 0,79 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin bu çalışma grubu için güvenilirliğinin yüksek düzeyde, okula yabancılaşma alt boyutu için de yüksek düzey sınırında iyi düzeyde olduğu söylenebilir.

**Örgütsel Sessizlik Ölçeği.** Bu araştırmada kullanılan Örgütsel Sessizlik ölçeği Kahveci ve Demirtaş (2013) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek 18 maddeden oluşmaktadır ve beş alt boyuttan oluşmaktadır. Bunlar yönetici, duygu, izolasyon, okul ortamı ve sessizliğin kaynağı alt boyutlarıdır. Bu ölçeğin yönetici alt boyutu için güvenilirlik katsayısı 0,79; duygu alt boyutu için 0,81; izolasyon alt boyutu için 0,81; okul ortamı alt boyutu için 0,74 ve sessizliğin kaynağı alt boyutu için 0,80 olarak tespit edilmiştir. Bu araştırmada ise ölçeğin Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı toplam ölçekte 0,80 olarak tespit edilmiştir. Ölçeğin güvenilirlik düzeyinin yüksek olduğu söylenebilir.

### Verilerin Toplanması

Çalışmada ele alınan problem durumuyla ilgili olarak veri toplama süreci çevrimiçi ortamda gerçekleştirilmiştir. Formun başında, çalışmaya katılımın gönüllülük esasına dayalı olduğu bilgisi verilmiştir. Öğretmenlerin demografik özellikleri, işe yabancılaşma ölçeği ve örgütsel sessizlik ölçeğinden oluşan bu form kıdem, cinsiyet ve medeni durum bakımından geniş bir kitleye ulaşmak amacıyla Tunceli ili merkez ilçesindeki tüm öğretmenlere ulaştırılmaya çalışılmıştır. Öğretmenlerin 220 tanesi gönüllü olarak bu çalışmaya katılmıştır.

Uygulamanın tüm gruplar için denk olabilmesi adına form hem bilgisayardan hem de telefondan kolaylıkla yanıtlanabilecek şekilde hazırlanmıştır. Ayrıntılı ve aydınlatıcı bir yönerge kullanılmıştır.

### Verilerin Analizi

Verilerin çözümlenmesine geçilmeden önce veri setinin çözümlene sürecine hazırlanması gerekmektedir. Bu hazırlık sürecinde ilk olarak veri seti kayıp değerler bakımından incelenmiştir. Kayıp değerleri %5’in altında olduğundan incelemelere devam edilmiştir. Veri setinin normal dağılıma uygunluğu tek değişkenli uç değerler için standart z puanları, dağılımın uygunluğu içinse

basıklık ve çarpıklık değerlerine bakılarak karar verilmiştir (Tabachnick ve Fidell, 2015). Yapılan incelemeler sonucunda dağılımların normal olduğuna karar verilmiştir.

Araştırmanın birinci ve ikinci alt sorularında öğretmenlerin işe yabancılaşma ve örgütsel sessizlik düzeyleri, ölçeklerde yer alan ifadelerle verdikleri yanıtların ortalama ve aritmetik standart sapması ile SPSS paket programı kullanılarak betimlenmiştir. Araştırmanın üçüncü alt sorusu öğretmenlerin işe yabancılaşma puanlarının demografik özelliklere göre manidar bir farklılık gösterip göstermediğidir. Yapılacak olan analiz için öncelikle analiz varsayımları test edilmiştir. Bağımsız örneklem t testi varsayımlarından olan, bağımsız değişkenlerin her bir düzeyi için bağımlı değişkenin normal dağılım göstermesi cinsiyet ve medeni durum değişkenleri için sağlanamamıştır. Kıdem değişkeninin düzeylerinde ise normal dağılım görülmektedir. Bu nedenlerle İşe Yabancılaşma Ölçeği puanlarında cinsiyet ve medeni durum için Bağımsız Örneklem T Testinin nonparametrik karşılığı olan Mann Whitney U testi, kıdem değişkeni için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Dördüncü alt problem için Örgütsel Sessizlik Ölçeği alt boyut puanlarının demografik özelliklerin düzeylerine dağılımları incelenmiştir. Cinsiyet, medeni durum ve kıdem değişkenlerine göre örgütsel sessizlik alt boyutlarının normal dağılım göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre örgütsel sessizlik ölçeğinin alt boyutlarında cinsiyet ve medeni durum değişkenlerine göre anlamlı bir fark olup olmadığını bulmak amacıyla Mann Whitney U ile testi yapılmıştır, kıdem değişkenine göre ise Kruskal Wallis H testi yapılmıştır. Araştırmanın beşinci sorusunda ise doğrusal regresyon analizi kullanılmıştır. İlgili çözümlemenin varsayımları kontrol edilmiştir. Bu noktada, doğrusallık, normal dağılım, çoklu bağlantılılık (VIF<10; CI<15) ve otokorelasyon (Durbin Watson=2,093) test edilmiştir. Varsayım testleri sonucu 3 gözlem veri setinden çıkarılmış ve analiz yapılmıştır.

## BULGULAR ve YORUMLAR

### Öğretmenlerin İşe Yabancılaşma Düzeylerine İlişkin Bulgular

Çalışmanın bu bölümünde çalışma grubundaki öğretmenlerin İşe Yabancılaşma Ölçeği maddelerine verdikleri yanıtların ortalamaları ve standart sapmaları incelenerek öğretmenlerin işe yabancılaşma algılarına ilişkin genel bir bakış sunulmaya çalışılmıştır. Tablo 2’te öğretmenlerin işe yabancılaşma algılarına ilişkin betimsel istatistikler gösterilmektedir.

Tablo 2. Öğretmenlerin İşe Yabancılaşma Algılarına İlişkin Betimsel İstatistikler

Alt Boyutlar	İfadeler	n	$\bar{x}$	ss	Önem Sırası
Güçsüzlük	1.Okuldaki sorunlarla mücadele etme gücümü yitirdiğimi hissediyorum.	218	2,14	0,95	3
	2.Öğrencilerimle iletişim kurmakta zorlanıyorum.	221	1,65	0,72	10
	3.İşimde tükendiğimi, yıprandığımı hissediyorum.	220	2,16	1,04	2
	4.Okula ve öğrencilerime yaptığım katkının yeterli olmadığını düşünüyorum.	221	1,81	0,85	9
	5.Çalışma istek ve heyecanımı yitirdiğimi hissediyorum.	221	1,98	0,96	8
	6.İş yaşamımda her şeyin benim dışımda geliştiğini hissediyorum.	221	2,29	1,05	1
	7.Son zamanlarda öğretmenlikten soğuduğumu hissediyorum	222	1,99	1,03	6
	8.Okulda gereksinim duyduğum sosyal desteği alamadığımı hissediyorum.	221	2,03	1,03	5
	9.Okulda doğruları savunmanın artık yarar getirmediğini düşünüyorum.	220	1,99	1,20	7
	10.Okuldaki kuralların yaratıcılığımı engellediğini düşünüyorum.	219	2,12	1,10	4
Anlamsızlık	11.Neyi niçin öğrettiğimin hiçbir anlamının olmadığını düşünüyorum.	221	1,63	0,93	4
	12.Okulda öğretilenlerin gerçek yaşamda hiçbir işe yaramadığını düşünüyorum.	221	1,71	0,96	3
	13.Okulda aynı konuları öğretmekten bıktığımı	222	1,86	0,97	1

	hissediyorum.				
	14.Okulda kendimi anlamsız bir iş yapıyormuşum gibi hissediyorum.	222	1,50	0,81	7
	15.İdealist öğretmenleri gördükçe, öğretmenlikten uzaklaştığım duygusunu yaşıyorum	216	1,46	0,74	8
	16.Bir öğretmen olarak kendimi işe yaramaz ve önemsiz hissediyorum.	216	1,37	0,67	9
	17.Öğretme eyleminin anlamsız bir çaba olduğunu düşünüyorum.	215	1,35	0,75	10
	18.Öğretmenliği sıkıcı buluyorum.	215	1,54	0,85	6
	19.Öğretmenliği sadece gelir getirici bir kaynak olarak görüyorum	216	1,35	0,79	11
	20.Okulda, ders verme makinesine dönüştüğümü hissediyorum.	216	1,59	0,83	5
	21.Öğretmenliğin benim için monotonlaşmaya başladığını hissediyorum	216	1,86	0,95	2
Yalıtılmışlık	22.Zorunlu olmadıkça diğer öğretmen ve yöneticilerle bir araya gelmemeye çalışıyorum.	216	1,46	0,76	7
	23.Okulda dışlandığım duygusunu yaşıyorum.	215	1,22	0,62	10
	24.Öğretmenler odasından uzak durmayı tercih ediyorum.	214	1,37	0,75	8
	25.Okuldaki ilişkilerin içten ve samimi olmadığını düşünüyorum.	214	1,75	1,01	4
	26.Okulda kendimi yalnız hissediyorum.	216	1,36	0,63	9
	27.Sınıf dışı etkinliklerde sorumluluk üstlenmeyi sevmiyorum.	215	1,81	1,03	2
	28.Okuldaki diğer öğretmenlerle, okul dışında bir şeyler yapmayı arzulamıyorum.	216	1,70	0,97	5
	29.Sosyal çevremi çok sıkıcı buluyorum.	216	1,61	0,85	6
	30.Yaşamımda bir boşluk duygusu yaşıyorum.	214	1,77	0,93	3
	31.Aynı görüşte olmadığım insanlardan uzak durmayı yeğliyorum.	216	2,10	1,16	1
Yabancılaşma	32.Okulda olmadığım zamanlarda kendimi boşluktaymış gibi hissediyorum.	216	1,99	1,06	7
	33.Meslektaşlarım tarafından takdir edilmeyi önemsiyorum.	215	2,97	1,37	6
	34.Öğretmenliğin yapılabilecek en iyi meslek olduğunu düşünüyorum.	216	3,23	1,42	4
	35.Okulda işim ile ilgili konularda sorumluluk almaktan zevk alıyorum.	218	3,62	1,31	2
	36.Okulda kurallara aykırı davrandığımda suçluluk duygusu yaşıyorum.	213	3,08	1,49	5
	37.Öğrencilerimin başarı ya da başarısızlığından kendimi sorumlu tutuyorum.	217	3,39	1,29	3
	38.Okulda sınıftayken kendimi daha rahat hissediyorum.	216	3,78	1,30	1

Tablo 2 incelendiğinde, ölçeğin güçsüzlük alt boyutunda en yüksek ortalamaya sahip ifadenin “İş yaşamımda her şeyin benim dışımda geliştiğini hissediyorum.” ( $\bar{x}=2,29$ ) ifadesi olduğu görülmektedir. Anlamsızlık alt boyutunda “Okulda aynı konuları öğretmekten bıktığımı hissediyorum” ve “Öğretmenliğin benim için monotonlaşmaya başladığını hissediyorum” ( $\bar{x}=1,86$ ) ifadelerinin aynı ve en yüksek ortalamaya sahip olduğu; yalıtılmışlık alt boyutunda “Aynı görüşte olmadığım insanlardan uzak durmayı yeğliyorum.” ifadesinin ( $\bar{x}=2,10$ ) ve son olarak yabancılaşma alt boyutunda “Okulda sınıftayken kendimi daha rahat hissediyorum.” ( $\bar{x}=3,78$ ) ifadesinin en yüksek ortalama puana sahip olduğu görülmektedir. Standart sapmalar incelendiğinde ise güçsüzlük alt boyutunda öğretmenlerin en heterojen olduğu ifade “Okulda doğruları savunmanın artık yarar getirmediğini düşünüyorum.” ( $ss=1,20$ ) ifadesidir. Bir diğer anlatımla, öğretmenler en çok bu ifadeye verdikleri yanıt bakımından çeşitlilik göstermiştir. Anlamsızlık alt boyutunda “Okulda aynı konuları öğretmekten bıktığımı hissediyorum.” ( $ss=0,97$ ) ifadesi, yalıtılmış alt boyutunda “Aynı görüşte olmadığım insanlardan uzak durmayı yeğliyorum.” ve son olarak yabancılaşma alt boyutunda “Okulda kurallara aykırı davrandığımda suçluluk duygusu

yaşıyorum.” ifadesi (ss=1,49) öğretmenlerin en çok farklı yanıtlar verdikleri ifadelerdir. Öğretmenlerin işe yabancılaşma alt boyutlarının toplamına ilişkin algılarının aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 3’te verilmiştir.

Tablo 3. Öğretmenlerin İşe Yabancılaşma Ölçeğinin Alt Boyut Puanlarının Betimsel İstatistikleri

Alt Boyutlar	n	$\bar{x}$	En Düşük Puan	En Yüksek Puan	ss
Güçsüzlük	226	20,43	10	50	7,34
Anlamsızlık	226	17,85	11	55	7,17
Yalıtılmışlık	226	16,85	10	50	6,14
Yabancılaşma	226	22,04	7	35	6,05

Tablo 3’te öğretmenlerin İşe Yabancılaşma Ölçeği alt boyutlarından aldıkları puanların betimsel istatistikleri verilmiştir. Buna göre, öğretmenler en çok yabancılaşma alt ölçeğine ( $\bar{x}$ =22,04) yüksek derecede katılım göstermiştir. En az katılım ise yalıtılmışlık ölçeğindedir ( $\bar{x}$ =22,85).

### Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeylerine İlişkin Bulgular

Araştırmanın ikinci alt problemi olan öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin nasıl olduğunun incelenmesi için Örgütsel Sessizlik Ölçeğinde yer alan ifadelerin ortalama ve standart sapmaları hesaplanmıştır. Bulgular Tablo 4’te yer almaktadır.

Tablo 4. Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algılarına İlişkin Betimsel İstatistikler

Alt Boyutlar	İfadeler	n	$\bar{x}$	ss	Önem Sırası
Okul ortamı	1.Öğretmenler yöneticilerinin eksikliklerini bilmelerine rağmen bu durumu dile getirmezler.	203	2,90	1,11	2
	2.Öğretmenler görüşlerini ifade ettikleri için yöneticilerden ve meslektaşlarından olumsuz tepki alırlar.	202	2,54	1,10	3
	3.Öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini dile getirmeleri, örgütsel öğrenmeyi ve gelişmeyi destekler.	200	3,97	1,16	1
	4.Okulumuzda bulunan yöneticiler, öğretmenlerin yeni uygulamalar konusundaki görüşlerini almaya açık değildiler.	201	2,03	1,10	4
Duygu	5.Öğretmenler güç durumlarda konuşmaktan çok, susmayı tercih ederler.	203	2,84	1,14	3
	6.Öğretmenler belirli konular hakkında konuşmaktan kaçınırlar	202	3,04	1,17	2
	7.Öğretmenlerin içsel memnuniyetsizliği endişe ve stresi tetikler.	203	3,85	1,13	1
Sessizliğin kaynağı	8.Öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini açıkça ifade edememesi bütün olay ve durumlar hakkındadır.	201	2,82	1,16	3
	9.Öğretmenlerin görüşlerini dile getirmemesi, yöneticilerin otoriter davranışlarından kaynaklanmaktadır.	201	2,74	1,17	4
	10.Okuldaki israf ve kayıplar öğretmenlerin kendilerini ifade etmelerini engeller	200	2,59	1,00	5
	11.Okul yöneticilerinin öğretmenlere adil davranmaması, öğretmenlerin görüşlerini açıklamalarına engel olmaktadır.	202	3,05	1,29	2
	12.Öğretmenlerin bilgisizlik ve deneyimsizlik korkusu, duygularını ifade etmesine engel olur.	203	3,09	1,13	1
Yönetici	13. Okul yöneticilerinin “En iyi ben bilirim” tavrı, öğretmenlerin üzerinde olumsuz bir etki yaratır.	203	3,52	1,31	1
	14.Okul yöneticilerinin performanslarının düşük olması, öğretmenlerin sorunlarını dile getirmesini engeller.	203	3,18	1,19	3
	15.Öğretmenlerin okul yöneticilerine güven duymamaları, duygu ve düşüncelerini dile getirmelerine engel olur.	192	3,52	1,19	2
İzolasyon	16.Öğretmenler dışlanacakları endişesiyle duygu ve düşüncelerini dile getirmezler.	192	2,95	1,14	2
	17.Öğretmenler duygu ve düşüncelerini açıkladıkları zaman güvende olmadıklarını hissederler.	192	2,78	1,09	3



18.Öğretmenler sorun çıkarıcı ve şikâyetçi görünmek istemediklerinden, olaylar ve durumlar karşısında sessiz kalmayı tercih ederler.	192	3,05	1,18	1
--	-----	------	------	---

Tablo 4'te verilen alt boyutlardaki ortalamalar incelendiğinde, okul ortamı alt boyutunda en yüksek ortalamanın “Öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini dile getirmeleri, örgütsel öğrenmeyi ve gelişmeyi destekler” ( $\bar{x}=3,97$ ) ifadesinde; Duygu alt boyutunda “Öğretmenlerin içsel memnuniyetsizliği endişe ve stresi tetikler.” ( $\bar{x}=3,85$ ) ifadesinde; Sessizliği Kaynağı alt boyutunda “Öğretmenlerin bilgisizlik ve deneyimsizlik korkusu, duygularını ifade etmesine engel olur.” ( $\bar{x}=3,09$ ) ifadesinde; Yönetici alt boyutunda “Okul yöneticilerinin “En iyi ben bilirim” tavrı, öğretmenlerin üzerinde olumsuz bir etki yaratır.” ve “Öğretmenlerin okul yöneticilerine güven duymamaları, duygu ve düşüncelerini dile getirmelerine engel olur.” ( $\bar{x}=3,52$ ) ifadelerinin ve son olarak İzolasyon alt boyutunda “Öğretmenler sorun çıkarıcı ve şikâyetçi görünmek istemediklerinden, olaylar ve durumlar karşısında sessiz kalmayı tercih ederler.” ( $\bar{x}=3,05$ ) ifadesinin en yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Bir diğer anlatımla, bu ifadeler en çok katılım alan ifadelerdir. İfadelerin standart sapmaları incelendiğinde, okul ortamı alt boyutunda en yüksek standart sapmanın “Öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini dile getirmeleri, örgütsel öğrenmeyi ve gelişmeyi destekler.” ( $ss=1,16$ ) ifadesinde; Duygu alt boyutunda “Öğretmenler belirli konular hakkında konuşmaktan kaçınırlar.” ( $ss=1,17$ ) ifadesinde; Sessizliğin Kaynağı alt boyutunda “Okul yöneticilerinin öğretmenlere adil davranmaması, öğretmenlerin görüşlerini açıklamalarına engel olmaktadır.” ( $ss=1,29$ ) ifadesinde; yönetici alt boyutunda “Okul yöneticilerinin “En iyi ben bilirim” tavrı, öğretmenlerin üzerinde olumsuz bir etki yaratır.” ifadesinde ( $ss=1,31$ ) ve son olarak İzolasyon alt boyutunda “Öğretmenler sorun çıkarıcı ve şikâyetçi görünmek istemediklerinden, olaylar ve durumlar karşısında sessiz kalmayı tercih ederler.” ifadesinde ( $ss=1,18$ ) olduğu görülmektedir. Bir diğer anlatımla, bu ifadeler öğretmenlerin en çok farklı yanıtlar verdikleri ifadelerdir. Tablo 5'te öğretmenlerin örgütsel sessizliğin alt boyutlarındaki toplam puanları ilişkin betimsel istatistiklere yer verilmiştir.

Tablo 5. Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Alt Boyutlarına Betimsel İstatistikler

Alt Boyutlar	n	$\bar{x}$	En yüksek	En Düşük Puan	Ss
Okul Ortamı	196	11,37	4	20	3,04
Duygu	196	9,73	3	15	2,80
Sessizliğin Kaynağı	196	14,29	5	25	4,26
Yönetici	196	10,16	3	15	3,27
İzolasyon	226	7,36	3	15	4,24

Tablo 5 incelendiğinde, Örgütsel Sessizlik Ölçeği alt boyutlarında öğretmenlerin en yüksek puanı ‘Sessizliğin Kaynağı’ alt ölçeğinden ( $\bar{x}=14,29$ ) aldıkları, en düşük katılımı ise İzolasyon ( $\bar{x}=7,36$ ) alt ölçeğine gösterdikleri görülebilir.

### İşe Yabancılaşma Puanlarının Demografik Özelliklere göre Farklarına İlişkin Bulgular

Üçüncü araştırma sorusunun yanıtlanması için İşe Yabancılaşma Ölçeği alt boyutlarından elde edilen puanların öğretmenlerin cinsiyetlerine, medeni durumlarına ve kıdemlerine göre değişip değişmediğine ilişkin bulgular sunulmuştur. Tablo 6'da alt ölçek puanlarının cinsiyete göre incelenmesinde kullanılan Mann Whitney U testi sonuçları verilmiştir.

Tablo 6. Öğretmenlerin İşe Yabancılaşma Alt Ölçek Puanlarının Cinsiyete göre Mann Whitney U Testi Sonuçları

	Grup	N	Sıra	Sıra	u	p
			Ortalaması	Toplamı		
Güçsüzlük	Kadın	128	101,89	13042,00	4786,0	0,08
	Erkek	87	116,99	10178,00		
Anlamsızlık	Kadın	128	97,13	12432,50	4176,5	0,002
	Erkek	87	123,99	10787,50		
Yalıtılmışlık	Kadın	128	97,54	12484,50	4228,5	0,003
	Erkek	87	123,40	10735,50		

Yabancılaşma	Kadın	128	112,92	14453,50	4938,5	0,159
	Erkek	87	100,76	8766,50		

Tablo 6’da görüldüğü gibi öğretmenlerin İşe Yabancılaşma Ölçeği Güçsüzlük [ $U=4786$ ,  $p>,05$ ] ve Yabancılaşma [ $U=4938,5$ ,  $p>,05$ ] alt boyutları cinsiyet değişkenine göre manidar bir farklılık göstermemiştir. Bununla birlikte, İşe Yabancılaşma Ölçeğinin Anlamsızlık [ $U=4176,5$ ,  $p<,05$ ] ve Yalıtılmışlık [ $U=4228,5$ ,  $p<,05$ ] alt boyutlarında cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır. İşe Yabancılaşma Ölçeğinin Anlamsızlık alt boyutunda sıra ortalamaları dikkate alındığında erkeklerin (123,99) kadınlara (97,13) göre işe yabancılaşma alanındaki anlamsızlık algılarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yalıtılmışlık alt boyutunda ise erkeklerin (123,40) kadınlara (97,54) göre işe yabancılaşma algılarının yalıtılmış alanında daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Her iki alt boyutta da erkeklerin kadınlara göre işe yabancılaşma algılarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Tablo 7’de öğretmenlerin kıdem değişkenine göre alt ölçek puan ortalamaları verilmiştir.

Tablo 7. Kıdem Değişkenine Göre İşe Yabancılaşma Ölçeği Alt Boyutlarına İlişkin Ortalama Puanlar

	Ortalama Puanlar			
	Güçsüzlük	Anlamsızlık	Yalıtılmışlık	Yabancılaşma
1-5 yıl	17,00	14,90	14,54	23,12
6-10 yıl	18,70	16,77	16,19	22,68
11-15 yıl	19,90	16,94	15,60	22,28
16-20 yıl	23,23	19,61	18,46	21,69
20 yıl ve üstü	23,08	20,08	17,47	21,27

Tablo 7 incelendiğinde, güçsüzlük alt boyutunda en yüksek ortalamanın 16-20 yıl kıdemi olan öğretmenlerde, anlamsızlık alt boyutunda 20 yıl ve üstü kıdemi olan öğretmenlerde, yalıtılmışlık alt boyutunda 16-20 yıl kıdemi olan öğretmenlerde ve yabancılaşma alt boyutunda 1-5 yıl kıdemi olan öğretmenlerde olduğu görülmektedir. En düşük ortalamalar incelendiğinde, güçsüzlük, anlamsızlık ve yalıtılmışlık alt boyutlarında en düşük ortalamanın 1-5 yıl kıdemi olan öğretmenlerde; yabancılaşma alt boyutunda ise 20 yıl ve üzeri kıdemi olan öğretmenlerde olduğu görülmektedir. Tablo 8’de öğretmenlerin işe yabancılaşma ölçeğinin alt boyutlarının kıdem değişkenine göre tek yönlü varyans analizi sonuçları ilişkin bulgular verilmiştir.

Tablo 8. Öğretmenlerin İşe Yabancılaşma Ölçeğinin Alt Boyutlarının Kıdem Değişkenine göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Varyansın Kaynağı		Kareler	sd	Kareler	F	p	Anlamlı Farkın Kaynağı
		Toplamı		Ortalaması			
Güçsüzlük	Gruplar arası	1005,77	4	251,44	5,196	0,001	1-4
	Gruplar içi	9533,79	197	48,39			1-5
	Toplam	10539,56	201				2-5
Anlamsızlık	Gruplar arası	623,77	4	155,943	3,466	0,009	1-5
	Gruplar içi	8862,48	197	44,987			
	Toplam	9486,25	201				
Yalıtılmışlık	Gruplar arası	297,68	4	74,421	2,299	0,060	
	Gruplar içi	6378,49	197	32,378			
	Toplam	6676,17	201				
Yabancılaşma	Gruplar arası	77,80	4	19,451	0,504	0,733	
	Gruplar içi	7604,67	197	38,602			
	Toplam	7682,47	201				

Tablo 8’de görüldüğü gibi yalıtılmışlık ( $F_{(4,201)}=2,299$ ,  $p>0,05$ ) ve yabancılaşma ( $F_{(4,201)}=0,504$ ,  $p>0,05$ ) alt boyutlarında kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılaşma saptanmamıştır. Bu

boyutlarda öğretmenlerin kıdemlerine göre işe yabancılaşma algılarında bir fark bulunmamıştır. Bununla birlikte İşe Yabancılaşma Ölçeğinin Güçsüzlük ( $F_{(4,201)}= 5,196$ ,  $p<0,05$ ) ve Anlamsızlık ( $F_{(4,201)}=3,466$ ,  $p<0,05$ ) alt boyutlarında öğretmenlerin kıdemlerine göre anlamlı farklar vardır. İşe Yabancılaşma Ölçeğinin Güçsüzlük ve Anlamsızlık alt boyutlarındaki farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu saptamak için Tukey testi yapılmıştır. Buna göre Güçsüzlük alt boyutunda 1-5 yıl kıdemi olan öğretmenlerin ( $\bar{x}=17$ ) 16-20 yıl ( $\bar{x}=23,23$ ) ve 20 yıl ve üzeri ( $\bar{x}=23,08$ ) kıdemi olan öğretmenlere göre; 6-10 yıl kıdemi olan öğretmenlerin ( $\bar{x}=18,70$ ) ise 20 yıl ve üzeri ( $\bar{x}=23,08$ ) kıdemi olan öğretmenlere göre işe yabancılaşma algılarının daha düşük olduğu söylenebilir. Anlamsızlık alt boyutu için yapılan test sonucunda ise 1-5 yıl kıdemi olan öğretmenlerin ( $\bar{x}=14,90$ ) 20 yıl ve üstü kıdemi olanların ( $\bar{x}=20,08$ ) algılarından daha düşüktür. Tablo 9’da araştırmaya katılan öğretmenlerin İşe Yabancılaşma Ölçeği’nin alt boyutlarına ilişkin algılarının medeni durumlarına göre farklarını incelemek için yapılan Mann Whitney U testi sonuçları verilmiştir.

Tablo 9. İşe Yabancılaşma Ölçeği Alt Boyut Puanlarının Medeni Durumu Değişkenine Göre Mann Whitney U testi Analizi Sonuçları

Öğretmen	Grup	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
Güçsüzlük	Bekar	74	105,76	7826,50	5051,5	0,765
	Evli	140	108,42	15178,50		
Anlamsızlık	Bekar	74	104,29	7717,50	4942,5	0,578
	Evli	140	109,20	15287,50		
Yalıtılmışlık	Bekar	74	115,64	8557,50	4577,5	0,160
	Evli	140	103,20	14447,50		
Yabancılaşma	Evli	74	102,18	7561,50	4786,5	0,360
	Bekar	140	110,31	15443,50		

Tablo 9’da görüldüğü gibi İşe Yabancılaşma Ölçeği Güçsüzlük alt boyutu [ $U=5051,5$ ,  $p>,05$ ], Anlamsızlık alt boyutu [ $U=4942,5$ ,  $p>,05$ ], Yalıtılmışlık alt boyutu [ $U=4577,5$ ,  $p>,05$ ] ve Yabancılaşma alt boyutu [ $U=4786,5$ ,  $p>,05$ ] için öğretmenlerin algıları medeni durum değişkenine göre anlamlı bir biçimde farklılaşmamaktadır.

### Örgütsel Sessizlik Puanlarının Demografik Özelliklere göre Farklarına İlişkin Bulgular

Tablo 10’da araştırmaya katılan öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Ölçeği’nin alt boyutlarına ilişkin algılarının cinsiyet değişkenine göre değişip değişmediğini belirlemek için yapılan Mann Whitney U testi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 10. Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Alt Boyutlarının Cinsiyet Değişkenine göre Mann Whitney U Testi Analiz Sonuçları

Öğretmen	Grup	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
Okul Ortamı	Kadın	115	93,87	10795,00	4125,00	0,419
	Erkek	77	100,43	7733,00		
Duygu	Kadın	115	95,03	10928,00	4258,00	0,651
	Erkek	77	98,70	7600,00		
Sessizliğin kaynağı	Kadın	115	94,83	10905,50	4235,50	0,610
	Erkek	77	98,99	7622,50		
Yönetici	Kadın	115	95,66	11000,50	4330,50	0,796
	Erkek	77	97,76	7527,50		
İzasyon	Erkek	128	107,22	13724,00	5468,00	0,822
	Kadın	87	109,15	9496,00		

Tablo 10’da görüldüğü gibi Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Okul Ortamı alt boyutu [ $U=4125$ ,  $p>,05$ ], Duygu alt boyutu [ $U=4258$ ,  $p>,05$ ], Sessizliğin Kaynağı alt boyutu [ $U=4235,5$ ,  $p>,05$ ], Yönetici alt

boyutu [ $U=4330,59$ ,  $p>,05$ ] ve İzolasyon [ $U=108204$ ,  $p>,05$ ] alt boyutuna ilişkin algıları cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir biçimde farklılaşmamaktadır. Buna göre öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin tüm alt boyutlarında erkekler ve kadınların algıları istatistiksel olarak benzerdir. Tablo 11’de öğretmenlerin kıdem değişkenine göre alt ölçek puan ortalamaları verilmiştir.

Tablo 11. *Kıdem Değişkenine Göre Örgütsel Sessizlik Ölçeği Alt Boyutlarına İlişkin Ortalama Puanlar*

	Ortalama Puanlar				
	Okul Ortamı	Duygu	Sessizliğin Kaynağı	Yönetici	İzolasyon
1-5 yıl	10,73	9,36	13,53	9,80	7,15
6-10 yıl	10,72	9,60	14,92	10,40	7,24
11-15 yıl	11,73	9,86	13,93	10,02	8,16
16-20 yıl	12,66	11,58	14,79	11,70	8,96
20 yıl ve üstü	11,71	9,78	14,87	10,06	7,88

Tablo 12’de öğretmenlerin örgütsel sessizlik ölçeğinin alt boyutlarının kıdem değişkenine göre Kruskal Wallis H testi sonuçlarına ilişkin bulgular verilmiştir.

Tablo 12. *Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Alt Boyutlarının Kıdem Değişkenine Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları*

Değişken	Düzye	n	Sıra Ortalaması	sd	$\chi^2$	p	Anlamlı Fark
Okul ortamı	1-5 yıl	30	72,78	4	11,238	0,024	
	6-10 yıl	50	81,29				
	11-15 yıl	46	100,92				
	16-20 yıl	24	112,17				
	20 + yıl	32	95,95				
Duygu	1-5 yıl	30	75,75	4	12,714	0,013	1-4
	6-10 yıl	50	86,52				
	11-15 yıl	46	92,01				
	16-20 yıl	24	124,29				
	20 + yıl	32	88,72				
Sessizliğin kaynağı	1-5 yıl	30	75,75	4	4,010	0,405	-
	6-10 yıl	50	86,52				
	11-15 yıl	46	92,01				
	16-20 yıl	24	124,29				
	20 + yıl	32	88,72				
Yönetici	1-5 yıl	30	81,38	4	5,272	0,261	-
	6-10 yıl	50	92,11				
	11-15 yıl	46	89,50				
	16-20 yıl	24	112,48				
	20 + yıl	32	87,17				
İzolasyon	1-5 yıl	33	90,06	4	5,525	0,238	-
	6-10 yıl	57	92,93				
	11-15 yıl	50	107,13				
	16-20 yıl	26	119,19				
	20 + yıl	36	104,96				

Tablo 12’de farklı kıdem gruplarındaki öğretmenlerin örgütsel sessizlik puanlarının Kruskal Wallis H testi sonuçlarına yer verilmiştir. Analiz sonuçlarına göre, örgütsel sessizliğin, sessizliğin kaynağı [ $\chi^2_{(4)}=4,010$ ;  $p>0,01$ ]; yönetici [ $\chi^2_{(4)}=5,272$ ;  $p>0,01$ ] ve izolasyon alt boyutunda [ $\chi^2_{(4)}=5,525$ ;  $p>0,01$ ] öğretmenlerin kıdem düzeylerine göre farklılaşmadığı görülmektedir. Diğer yandan, öğretmenlerin örgütsel sessizliğin okul ortamı [ $\chi^2_{(4)}=11,238$ ;  $p<0,01$ ] ve duygu alt boyutlarında [ $\chi^2_{(4)}=5,272$ ;  $p<0,01$ ] kıdem düzeylerine göre farklılaştığı görülmektedir. Bu farklılığın hangi

gruplar arasında olduğunun belirlenmesi için nonparametrik tekniklerden Mann Whitney U testi ile ikili karşılaştırmalar yapılmıştır. Örgütsel Sessizliğin okul ortamı alt boyutunda grup ortalamaları dikkate alındığında, anlamlı farkın 1-5 yıl kıdeme sahip olanlarla ( $\bar{x}=10,73$ ) 11-15 yıl kıdeme sahip olanlar ( $\bar{x}=11,73$ ) arasında 11-15 yıl kıdeme sahip olanlar ve 16-20 yıl kıdeme sahip olanlar ( $\bar{x}=12,66$ ) arasında 16-20 yıl kıdeme sahip olanlar lehine anlamlı bir fark tespit edilmiştir. Kıdemi 6-10 yıl arasında olan öğretmenlerin okul ortamı ortalama puanı ile ( $\bar{x}=10,72$ ) ile 16-20 yıl kıdeme sahip olanlar ( $\bar{x}=12,66$ ) arasında 16-20 yıl kıdeme sahip olanlar lehine bulunmuştur.

Bir diğer anlamlı fark örgütsel sessizliğin duygu alt boyutunda saptanmıştır. Grup ortalamaları dikkate alındığında, Duygu alt boyutunda 1-5 yıl kıdeme sahip olan öğretmenlerin ( $\bar{x}=9,36$ ) duygu alt boyutundaki puan ortalamaları 16-20 yıl kıdemi olan öğretmenlerden ( $\bar{x}=11,58$ ); 6-10 yıl kıdemi olan öğretmenlerin puan ortalamaları ( $\bar{x}=9,60$ ) 16-20 yıl kıdemi olan öğretmenlerden ( $\bar{x}=11,58$ ); 11-15 yıl kıdemi olan öğretmenlerin puan ortalamaları ( $\bar{x}=9,86$ ) 16-20 yıl kıdemi olan öğretmenlerden ( $\bar{x}=11,58$ ) anlamlı şekilde daha düşük bulunmuştur. Son olarak da 16-20 yıl kıdemi olan öğretmenlerin ( $\bar{x}=11,58$ ) 20 yıl ve üzeri kıdemi olan öğretmenlerin puanlarından ( $\bar{x}=9,78$ ) anlamlı şekilde daha düşüktür. Tablo 13'te öğretmenlerin medeni durumlarına göre örgütsel sessizlik ölçeği alt puanlarının farklılaşp farklılaşmadığını gösteren analiz sonuçları yer almaktadır.

Tablo 13. Öğretmenlerin Örgütsel Sessizliğin Cinsiyetine Göre Mann Whitney U testi Analiz Sonuçları

	Grup	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	P
Okul ortamı	Bekar	63	95,98	6046,50	4030,500	0,667
	Evli	128	96,01	12289,50		
Duygu	Bekar	63	99,98	6298,50	3781,500	0,482
	Evli	128	94,04	12037,50		
Sessizliğin kaynağı	Bekar	63	96,85	6101,50	3978,500	0,881
	Evli	128	95,58	12234,50		
Yönetici	Bekar	63	102,76	6474,00	3606,000	0,233
	Evli	128	92,67	11862,00		
İzolasyon	Bekar	74	107,16	7930,00	5155,000	0,953
	Evli	140	107,68	15075,00		

Tablo 13'te görüldüğü gibi öğretmenlerin cinsiyetlerine göre Örgütsel Sessizliğin Okul Ortamı alt boyutu [ $U=4030,5$ ,  $p>,05$ ], Duygu alt boyutu [ $U=3781,5$ ,  $p>,05$ ], Sessizlik alt boyutu [ $U=3978,5$ ,  $p>,05$ ], Yönetici alt boyutu [ $U=3606$ ,  $p>,05$ ], ve İzolasyon alt boyutları [ $U=5155$ ,  $p>,05$ ] anlamlı şekilde farklılaşmamaktadır. Bir diğer anlatımla, öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin alt boyutlarından aldıkları puanlar cinsiyetlerine göre farklılaşmamaktadır.

### İşe Yabancılaşma Ölçeği Alt Boyutlarının Örgütsel Sessizlik Puanlarını Yordaması

İşe yabancılaşma güçsüzlük, anlamsızlık, yalıtılmışlık, yabancılaşma alt boyutlarının örgütsel sessizliğinin yordanmasına ilişkin analiz sonuçları Tablo 14'te verilmiştir.

Tablo 14. Öğretmenlerin İşe Yabancılaşma Ölçeği Alt Boyutlarının Örgütsel Sessizliği Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	Sh	$\beta$	t	p	İkili r	Kısmi r
(Constant)	27,05	4,44		6,091	0,000		
Güçsüzlük	0,66	0,18	0,34	3,550	0,000	0,24	0,22
Anlamsızlık	0,07	0,21	0,03	0,340	0,734	0,02	0,02
Yalıtılmışlık	0,34	0,19	0,14	1,741	0,083	0,12	0,11
Yabancılaşma	0,31	0,13	0,14	2,267	0,025	0,16	0,14
R= 0,482	R <sup>2</sup> =0,232	F <sub>(4, 195)</sub> =14,441	p=0,00				

Yordayıcı değişkenlerle yordanan değişken arasındaki ikili ve kısmi korelasyon incelendiğinde, örgütsel sessizlik ile güçsüzlük arasında ( $r=0,448$ ) pozitif yönde orta düzeyde; örgütsel sessizlik ile anlamsızlık arasında ( $r=0,362$ ) pozitif yönde orta düzeyde; örgütsel sessizlik ile yalıtılmışlık arasında ( $r=0,327$ ) pozitif yönde orta düzeyde; örgütsel sessizlik ile yabancılaşma arasında ( $r=0,120$ ) pozitif yönde düşük düzeyde bir ilişki vardır bir ilişki vardır.

İşe yabancılaşma güçsüzlük, anlamsızlık, yalıtılmışlık, yabancılaşma alt boyutları birlikte örgütsel sessizliğinin puanları ile orta düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir,  $R=0,482$ ,  $R^2=0,232$ ,  $p<0,01$ . Adı geçen dört değişken birlikte örgütsel sessizlik toplam varyansın yaklaşık %23'ünü açıklamaktadır. Standardize edilmiş regresyon katsayısına ( $\beta$ ) göre, yordayıcı değişkenlerin örgütsel sessizlik üzerindeki önem sırası güçsüzlük, yabancılaşma, yalıtılmışlık, anlamsızlıktır. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise sadece yabancılaşma ve yalıtılmışlık değişkenlerinin örgütsel sessizlik üzerinde önemli bir yordayıcı olduğu görülmektedir. Güçsüzlük ve anlamsızlık değişkenleri önemli bir etkiye sahip değildir. Regresyon analizi sonuçlarına göre örgütsel sessizliğin yordanmasına ilişkin regresyon eşitliği (matematiksel model) aşağıda verilmiştir.

$$\text{Örgütsel Sessizlik} = 27,056 + 0,147 * \text{Yabancılaşma} + 0,142 * \text{Yalıtılmışlık}$$

### TARTIŞMA / SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu araştırma öğretmenlerin işe yabancılaşma algıları ile örgütsel sessizlik algılarını ve bunlar arasındaki ilişkiyi araştırmak amacıyla yapılmıştır. Öğretmenlerin işe yabancılaşmanın güçsüzlük alt boyutundaki algılarına bakıldığı zaman en yüksek ortalamanın “iş yaşamımda her şeyin benim dışımda geliştiğini hissediyorum” ifadesinde olduğu görülmektedir. Bu durum öğretmenlerin okul ortamında alınan kararlarda aktif rol almadıkları algısında oldukları ve kendileri ile ilgili alınan kararlara uymak zorunda kaldıkları bu durumda öğretmenlerin işten uzaklaşmalarına neden olabileceği şeklinde yorumlanmaktadır. Köklü (2012) ve Gürkan (2006)'nın yaptıkları çalışmaların sonuçları bu araştırmayı destekler niteliktedir. Onların araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin karara katılıma ilişkin algıları seviyesi düşük bulunmuştur aynı şekilde Demirtaş ve Alanoğlu'nun (2015) yaptıkları öğretmenlerin karara katılımı ve iş doyumu arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalarına göre öğretmenlerin, eğitimsel kararlara katılım algılarının yüksek fakat yönetsel kararlara katılımlarının sağlandığına yönelik algıları orta düzeyde bulunmuştur. Acet (2006)'in çalışmasında ise tersine öğretmenlerin karara katılım algıları yüksek bulunmuştur. Anlamsızlık alt boyutunda ise öğretmenlerin okulda aynı konuları öğretmekten bıktığı ve öğretmenliğin onlar için monoton hale geldiği maddelerinin en yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Öğretmenlik mesleğinin doğal yapısı gereği aynı konular birkaç sınıfta tekrar tekrar anlatılmaktadır. Burada öğretmenler aynı konuyu birçok sınıfta tekrarlaması ve yıllarca aynı konuları anlatması bıkkınlığa neden oluyor olabilir. Yalıtılmış alt boyutunda ise aynı görüşü paylaşmadığı kimselerden uzak durduğu seçeneğinin ortalaması en yüksek çıkarken yabancılaşma boyutunda sınıftayken kendini rahat hissettiği seçeneği en yüksek puanı almıştır. Bu iki madde de öğretmenlerin yalnızlığı tercih ettiğini göstermektedir. Öğretmenlerin işe yabancılaşma ölçeğinin alt boyutlarından en çok yabancılaşma alt boyutuna katıldıkları en az ise yalıtılmış boyutuna katıldıkları tespit edilmiştir.

Benzer şekilde Kayaalp ve Özdemir (2020) öğretmenler üzerine yaptıkları araştırmada öğretmenlerin okulda kendisini anlamayacağını düşünerek diğer öğretmenlerle ilişki kurmaktan kaçındığını ve kendini izole ettiğini belirlemiştir. Özkan (2019) araştırmasında öğretmenlerin orta düzeyde bir yalnızlık hissettiklerini tespit etmişlerdir. Babadağ (2018) ise araştırmasında örgütte çalışanların işe yabancılaşma duygusunu çok az yaşadıklarını belirtmiştir. Öğretmenlerin işe yabancılaşma güçsüzlük ve anlamsızlık, yalıtılmışlık ve yabancılaşma alt boyutlarının medeni durum değişkenine göre incelendiğinde anlamlı bir farklılaşma görülmemiştir.

Öğretmenlerin örgütsel sessizlik ölçeğine verdikleri cevaplar incelendiğinde “öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini dile getirmeleri, örgütsel öğrenmeyi ve gelişmeyi destekler” ifadesinde en yüksek ortalamayı aldığı görülürken izolasyon alt boyutunda ise en yüksek ortalama “öğretmenler sorun

çıkarıcı ve şikayetçi görünmek istemediklerinden, olaylar ve durumlar karşısında sesiz kalmayı tercih ederler” ifadesinde görülmektedir. Bu iki maddeye bakıldığı zaman bir yandan duygu ve düşüncelerini ifade etmelerinin örgütsel açıdan faydasına inanırken diğer yandan şikayetçi bir tavır sergilemenin kendilerini çıkarıcı ve şikayetçi gibi göstereceğinden dolayı sessiz kalmayı tercih ettikleri görülmektedir.

Örgütsel sessizlik alt boyutlarında öğretmenlerin en yüksek puanı “Sessizliğin kaynağı” alt boyutundan aldıkları en düşük puanı ise izolasyon alt ölçeğine aldıkları görülebilir. İşleyici ve Nartgün (2013) ise yaptıkları araştırma sonucunda öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerini “orta” düzeyde tespit etmişlerdir. Yapılan araştırmalar öğretmenlerin tamamen sessiz kalmadıkları ama düşük düzeyde de olsa örgütsel sessizlik algıları olduğunu göstermektedir (Bildik, 2009; Oruç, 2013; Yüksel (2014). Sessizliğin kaynağı alt boyutunda “okul yöneticilerine güven duymamaları, duygu ve düşüncelerini dile getirmelerine engel olur” maddesi en yüksek puanı almıştır. Kahveci'nin 2010 yılında öğretmenlerin sessizlik durumlarını ortaya koyan çalışmasında da öğretmenlerin yöneticilerinin davranışlarından dolayı duygu, düşünce ve sorunlarını dile getirmeyip sessiz kaldıkları sonucuna ulaşılmıştır. Yapılan bu çalışmada da benzer sonuçlar elde edilmiştir. Alparlan'ın 2010, Karacaoğlu ve Cingöz'ün 2009 yılında yapmış oldukları çalışmalarda yöneticilerin davranışları ve örgüt içerisinde eşitlik ve hakkaniyet noktasındaki noksanlıkların çalışanların sessiz kalmalarında etkili olduğu sonucu yapılan bu çalışmadaki sonucu destekler niteliktedir.

Öğretmenlerin işe yabancılaşma ölçeği güçsüzlük ve yabancılaşma alt boyutları cinsiyete göre manidar bir farklılık göstermezken anlamsızlık ve yalıtılmış alt boyutlarında cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermektedir. Erkeklerin işe yabancılaşma ölçeğinin anlamsızlık ve yalıtılmışlık boyutlarında işe yabancılaşma algılarının kadınlara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgu Köse (2018)'in ilkökul sınıf öğretmenleri üzerinde yaptığı araştırmayla paralellik göstermektedir. Köse (2018) erkeklerin kadın meslektaşlarına göre daha fazla yalıtılmış bir şekilde yaşadıkları tespit etmiştir. Köse bunun nedenini ilkökul öğretmenliğinin toplum tarafından daha çok “kadın mesleği” olarak algılanmasının olduğu düşüncesine bağlamıştır Aşık'ın 2018'de otel çalışanları üzerinde yaptığı araştırma sonuçlarına göre, otel çalışanlarının anlamsızlık boyutunun cinsiyetine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmüştür.

Öğretmenlerin işe yabancılaşmaları kıdem değişkenine göre incelendiğinde 16 -20 yıl kıdemi olan öğretmenlerin anlamsızlık boyutunda ortalamalarının yüksek olması yaptıkları işin kendileri için anlamını yitirdiği ve ilk başlarda görülen isteğin azaldığı şekilde yorumlanmaktadır. 20 yılı dolduran öğretmenlerin işe yalıtılmışlık alt boyutunda ortalamalarının yüksek olmasının öğretmenlerin kıdemleri arttıkça kendilerini çevrelerinden daha fazla yalıtıkları şeklinde yorumlanmıştır.

İşe Yabancılaşma Ölçeğinin Güçsüzlük ve Anlamsızlık alt boyutlarında öğretmenlerin kıdemlerine göre anlamlı farklar vardır. Güçsüzlük alt boyutunda 1-5 yıl kıdemi olan öğretmenlerin 16-20 yıl ve 20 yıl ve üzeri kıdemi olan öğretmenlere göre; 6-10 yıl kıdemi olan öğretmenlerin ise 20 yıl ve üzeri kıdemi olan öğretmenlere göre işe yabancılaşma algılarının daha düşük olduğu söylenebilir. Bu durum öğretmenlerin kıdemi arttıkça mesleklerini yerine getirmek için gerekli motivasyonu yitirdikleri şeklinde yorumlanabilir.

Anlamsızlık alt boyutu için yapılan test sonucunda ise 1-5 yıl kıdemi olan öğretmenlerin 20 yıl ve üstü kıdemi olanların algılarından daha düşüktür. Bu sonuçlara bakıldığı zaman öğretmenlerin kıdemi arttıkça mesleklerini daha anlamsız buldukları görülmektedir. Bu durum genç öğretmenlerin mesleklerine daha idealist bir şekilde yaklaştıkları mesleklerini icra ederken daha istekli oldukları şeklinde yorumlanabilir. İşe yabancılaşmanın alt boyutları cinsiyete göre bakıldığında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik algıları cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir biçimde farklılaşmamaktadır. Kıdem değişkenine göre bakıldığı zaman sessizliğin kaynağı, yönetici ve

izolasyon alt boyutlarındaki öğretmen algıları kıdeme göre farklılaşmamakta buna karşın örgütsel sessizliğin okul ortamı ve duygu alt boyutlarında öğretmen algıları arasında fark görülmüştür. Kıdemi 16-20 yıl arasında olan öğretmenlerin okul ortamı alt boyutuna ilişkin algıları daha yüksek bulunmuştur. Bu durum kıdemi yüksek öğretmenlerin okulla ve yöneticilerle ilgili görüşlerini daha az dile getirdiklerini göstermektedir. Bunun nedeni olarak da sessiz kalarak kendilerini daha iyi koruyacaklarını düşünüyor olabilecekleri olabilir. Huzurlarının sessizlik sayesinde bozulmayacağını düşünüyor olabilirler.

Bir diğer anlamlı fark ise örgütsel sessizliğin duygu alt boyutunda saptanmıştır. 1-5 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin 16-20 yıl kıdemi olanlardan 11- 15 yıl kıdem sahip öğretmenlerin 16-20 yıl kıdemi olan öğretmenlerden ve 16-20 yıl kıdemi olanların da 20 yıl ve üstü kıdeme sahip öğretmenlerden anlamlı düzeyde düşük bulunmuştur. Duygu boyutunda kıdemi düşük olan öğretmenlerin kıdemi daha yüksek olanlara göre ortalamalarının düşük olması kıdemi az öğretmenlerin daha yüksek kıdeme sahip öğretmenlere göre daha rahat duygu ve düşüncelerini ifade ettiklerini göstermektedir. Öğretmenlerin kıdemi yükseldikçe daha temkinli hareket ettikleri fikirlerini kendilerine sakladıkları okullarda sessizliği daha fazla tercih ettikleri söylenebilir. Bu durumda örgütler açısından çok olumlu görülmemektedir çünkü kıdem arttıkça öğretmenlerin tecrübeleri artmakta kurumları açısından güzel fikirler üretebilmekte yaşanan sorunlara daha güzel çözüm yolları üretebilecekleri düşünülmektedir eğer bu fikirlerini kurumları ile paylaşmazlarsa bu kurum açısından büyük kayıp olacaktır.

İşe yabancılaşma güçsüzlük, anlamsızlık, yalıtılmışlık, yabancılaşma alt boyutları birlikte örgütsel sessizliğin puanları ile orta düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir. Yordayıcı değişkenlerin örgütsel sessizlik üzerindeki önem sırası güçsüzlük, yabancılaşma, yalıtılmışlık, anlamsızlıktır. Yabancılaşma ve yalıtılmışlık değişkenlerinin örgütsel sessizlik üzerinde önemli bir yordayıcı olduğu görülmektedir. Güçsüzlük ve anlamsızlık değişkenleri önemli bir etkiye sahip değildir.

#### Öneriler

- 1- Yapılan araştırmada öğretmenlerin yaşı ve kıdemi ilerledikçe daha fazla sessizleştikleri ve işe yabancılaşmanın arttığı araştırma sonucunda tespit edilmiştir. Bu durumun Millî Eğitim Bakanlığı tarafından incelenmesi öğretmenlerin işe ilk başladıkları heyecanlarını korumaları için birtakım tedbirlerin alınması gerekmektedir.
- 2- Bunun için bu konuda yapılan araştırmalar incelenmeli ve konunun uzmanlarından görüş ve yardım alınmalıdır.
- 3- Öğretmenlerin kendileri ile ilgili kararlara katılmadıkları için alınan kararlara sıcak bakmadıkları görülmüştür. Öğretmenlerin kararlara katılması için gereken tedbirler alınmalıdır.
- 4- Okul müdürlerine de bu konuda çok görev düşmektedir. Okullarda öğretmenlerin fikirlerini rahatça söyleyebileceği ortamlar yaratması gerekmektedir. Ayrıca düzenleyeceği sosyal aktivitelerle öğretmenlerin örgüte bağlılığını artırabilir.

#### KAYNAKLAR

- Acet, Ö. (2006). *İlköğretim okullarında örgüt iklimi ile karara katılım arasındaki ilişki*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Algın, İ. (2014). *Üniversitelerde örgütsel sessizlik*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi.
- Alparslan, A. (2010). *Örgütsel sessizlik iklimi ve işgören sessizlik davranışları arasındaki etkileşim: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi öğretim elemanları üzerinde bir araştırma*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi.



- Agarwal, S. (1993). Influence of formalization on role stress, organizational commitment, and work alienation of salespersons: a cross-national comparative study. *Journal of International Business Studies*. 24, 715–739.
- Aşık, N. (2018). İşe yabancılaşma boyutlarının demografik faktörler açısından incelenmesi *Journal of Business Science (JOBS)*. 6(3), 175-197.
- Ateş, T.& Önder, E. (2019). Effect of marital situation and gender on educators' organizational silence: a meta-analysis. *H. U. Journal of Education*. 34(3), 786-803.
- Babadağ, M. (2018). İşe yabancılaşmanın sanal kaytarma üzerindeki etkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 21(39), 207-239.
- Barçın, N., (2012), *İşletmelerde örgütsel sessizliğin örgütsel bağlılık ve iş tatminine etkisi üzerine bir araştırma*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi) Çukurova Üniversitesi.
- Bildik, B. (2009). *Liderlik tarzları, örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç-Çakmak, E., Akgün, Ö., Karadeniz, Ş., & Demirel, F. (2008). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Pegem Akademi.
- Çakıcı, A. (2010a). Örgütlerde sessizliğin teorik çerçevesi. Ayşehan Çakıcı (Ed.), *Örgütlerde İşgören Sessizliği-Neden Sessiz Kalmayı Tercih Ediyoruz?* içinde (s.7-43). Detay.
- Celep, C. & Kaya, A. (2016). İlköğretim öğretmenlerinin görüşlerine göre örgütsel sessizliğin nedenleri. *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 6 (2), 233-246.
- Demirtaş, Z. ve Alanoğlu, M. (2015). Öğretmenlerin karara katılımı ve iş doyumunu arasındaki ilişki. *Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD)*. 16 (2), 83-100.
- Dilek, Y. ve Taşkiran, E. (2016). Kişilik özelliklerinin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*. 7 (13), 402-434.
- Dönmez, B. ve Erdoğan, U. (2021). İşe yabancılaşma. Servet Özdemir, Necati Cemaloğlu (Ed.) *Örgütsel Davranış ve Yönetimi*. (553-576). PEGEM Akademi.
- Durak, İ. (2018). *Korku kültürü ve örgütsel sessizlik*. Ekin Basım Yayım Dağıtım.
- Dyne V. & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multi-dimensional constructs. *Journal of Management Studies*. 40 (6),1359 – 1392.
- Elma, C. (2003). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin işe yabancılaşması (Ankara ili örneği)*. (Yayınlanmamış doktora tezi). Ankara Üniversitesi.
- Erjem, Y. (2005). Eğitimde yabancılaşma olgusu ve öğretmen: lise öğretmenleri üzerine sosyolojik bir araştırma. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 3 (4), 395-417.
- Fraenkel, R. J., & Wallen, E. N. (2009). *How to design and evaluate research in education* (7th ed.). Mc.Graw-Hills.
- İşleyici, K. ve Nartgün, Ş.S. (2013). *Anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet ile örgütsel sessizlik düzeyleri*. EYFOR-IV Eğitim Yönetimi Forumu Bildiriler Kitabı.
- Gürkan, M. (2006). *Mesleki ve teknik eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin karara katılma durumları*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi.
- Hirschman, A. (1970). *Exit, voice, and loyalty: responses to decline in firms, organisations, and states*. Harvard University Press.
- Hirschfeld, R.R. and Field, H.S. (2000) Work centrality and work alienation: distinct aspects of a general commitment to work. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 789-800.
- Kalağan G. (2009). Araştırma görevlilerinin örgütsel destek algıları ile örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişki. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Akdeniz Üniversitesi.
- Kalaycı, Ş. (2009). *Spss uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*. Asil yayın dağıtım.
- Kahveci, G. (2015). *Okullarda örgüt kültürü örgütsel güven örgütsel yabancılaşma ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkiler*. (Yayınlanmamış doktora tezi). Fırat Üniversitesi.
- Kahveci, G. ve Demirtaş, Z. (2013). Öğretmenler için örgütsel sessizlik ölçeği geliştirme çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. 12 (43), 167-182.
- Karacaoğlu, K. ve Cingöz, A. (2009). *İşgören sessizliğinin kaynağı olarak liderlik davranışı ve örgütsel adalet algısı*. 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi 21-23 Mayıs 2009, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi.
- Kayaalp, E. ve Özdemir, T. (2020). Öğretmenlerin örgütsel sessizlik, örgütsel yalnızlık ve örgütsel yabancılaşma algılarının örgütsel sinizm düzeyleriyle ilişkisi. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*. 38, 101-113.

- Köklü, M. (2012). Orta öğretim okulları öğretmenlerinin kararlara katılma durumları, katılma istekleri, iş doyumları, çatışmaları yönetme biçimleri. *Eğitim ve Bilim*, 37 (165), 208-223.
- Köse E. K. (2014). Relationships between teachers' organizational commitment and organizational silence in disadvantaged schools. *Uluslararası Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 2 (2), 28-36.
- Köse, E. K. (2018). Örgütsel adaletsizlik ve sessizlik ilişkisinde örgütsel sinizmin aracılık rolü. (Doktora Tezi). Sakarya Üniversitesi.
- Macit, G. ve Erdem, R. (2020). Örgütsel sessizliğe dair kavramsal bir inceleme. *Manisa Celal Bayar University Journal of Social Sciences*. 18 (2), 93-114.
- Mendoza, M. J. S., ve Lara, P. Z. M. (2007). The impact of work alienation on organizational citizenship behavior in the canary islands. *International Journal of Organizational Analysis*. 15(1), 56-76.
- Mokhtari H. (2016). What makes academic librarians organizationally silent? *Library Associations and Institution*. 42(3), 220-226.
- Mottaz, C. J. (1981). Some determinants of work alienation. *Sociological Quarterly*. 22 (4), 515-529.
- 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, 706-725.
- Oruç, M. (2013). Örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki: Bir firmada araştırma. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi.
- Özkan, Z. (2019). *Türkçe ve Türk kültürü dersi öğretmenlerinin örgütsel sosyalleşme ve iş yaşamında yalnızlık düzeyleri arasındaki ilişki*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi.
- Özdemir T. Y., Orhan M. ve Özkayran S. E. (2018). The investigation of the relationship between organizational cynicism and organizational silence behaviours of the primary school and secondary school teachers. *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 37, 1-20.
- Pallant, J. (2007). *SPSS survival manual a step by step guide to data analysis using spss for windows*. Open University Press.
- Öztürk, Umut Can, Cevher, Ezgi (2016). Sessizlikteki mobbing: mobbing ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki, *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 18 (30), 71 – 80.
- Pinder, C.C. & Harlos, K.P. (2001). As responses to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331-369.
- Seeman, M. (1975). Alienation Studies. *Annual Review of Sociology*, 1, 91-123.
- Sezgin-Nartgün, Ş. ve Kartal, N. (2013). Öğretmenlerin örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik hakkındaki görüşleri. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 2(2), 47 – 67.
- Shantz, A., Alfes, K., & Truss, C. (2014). Alienation from work: Marxist ideologies and twenty-first-century practice. *The International Journal of Human Resource Management*, 25, 2529-2550.
- Şimşek, E. & Aktaş, H. (2012). Örgütsel sessizlik ile kişilik ve yaşam doyumunu etkileşimi: Kamu sektöründe bir araştırma. The interactions of organizational silence with personality and life satisfaction: A research on public sector- *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 14 (2), 121-136.
- Sulu, S., Ceylan, A., Kaynak, R. (2010). Work alienation as a mediator of the relationship between organizational injustice and organizational commitment: implications for healthcare professionals. *International Journal of Business and Management*, 5 (8), 27-38.
- Tabachnick, B.G. & Fidell, L.S. (2015). *Çok değişkenli istatistiklerin kullanımı*. Çev. Ed. M. Baloğlu. Nobel Yayınevi.
- Tokmak, M. (2020). Algılanan örgütsel desteğin çalışanların işe yabancılaşması ve işten ayrılma niyetine etkisi üzerine bir araştırma. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (2), 429-439.
- Tülübaş, T. ve Celep, C. (2014). Öğretim elemanlarının sessiz kalma nedenleri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 29 (1), 280-297
- Uysaler, A.L. (2010). *Örgütsel yabancılaşmanın örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma eğilimi ile bağlantısı ve yabancılaşma yönetimi*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Gebze Yüksek Teknolojileri Enstitüsü.

- Yüksel R. F. (2014). Okul çalışanlarının örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Okan Üniversitesi.
- Van Dyne, Linn, Ang, Soon, Botero, Isabel C. (2003), Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, (40)6: 1359- 1392.

### Extended Abstract

Today's rapid advancements in science and technology are heralding shifts in individual, societal, and cultural value systems. These shifts often result in a decline in interpersonal trust, erosion of established value systems, gaps in communication, social discord, an increase in individualistic tendencies, and intensified feelings of loneliness. Such phenomena act as catalysts for a range of psychological and social challenges that detrimentally affect both the professional and social facets of individuals' lives. Among these challenges, work alienation and organizational silence stand out as particularly significant issues within the professional realm. This study aims to determine the levels of work alienation and organizational silence among teachers, to delve into their perceptions of work alienation in relation to demographic variables, and to explore the potential relationship between organizational silence and work alienation. It examines teachers' perceptions of both work alienation and organizational silence, as well as probing for a connection between these two phenomena. Data for this study were collected through a survey and analyzed using SPSS software. The sample for this study included teachers from primary and secondary schools located in the central area of Tunceli during the 2020-2021 academic year. Questionnaires were sent out to 1050 teachers, with 220 returning completed forms. The selection of teachers for the survey was carried out using a simple random sampling technique. To measure levels of work alienation, the study utilized the "Primary School Teachers' Work Alienation Scale" developed by Elma (2003), which consists of 38 items and measures feelings of "weakness, meaninglessness, isolation, and alienation from school" across four sub-dimensions. The level of organizational silence within schools was assessed using the "Organizational Silence Scale" developed by Kahveci and Demirtaş (2013), which includes five sub-dimensions: administrator, emotion, isolation, school environment, and the source of silence. The study's SPSS package program described teachers' levels of alienation and organizational silence based on the mean and arithmetic standard deviation of their responses to the scale statements. The research examined whether teachers' alienation scores significantly differ according to demographic characteristics, initially testing the analysis's assumptions. The independent sample t-test's assumption of a normal distribution for the dependent variable across the independent variables' levels was not met for gender and marital status, though a normal distribution was observed for the seniority variable. Consequently, the Mann Whitney U test and one-way analysis of variance (ANOVA) were performed for gender and marital status and for the seniority variable, respectively. The distribution of Organizational Silence Scale sub-dimension scores according to demographic characteristics was also examined, finding that these sub-dimensions did not show a normal distribution across gender, marital status, and seniority variables. Thus, the Mann Whitney U test and the Kruskal Wallis H test were conducted as appropriate. Linear regression analysis was utilized for the study's fifth question, with linearity, normal distribution, multicollinearity, and autocorrelation among the tested assumptions. This investigation into educators' perceptions of organizational silence and job alienation, and their interplay, unveiled that teachers most strongly resonate with the alienation sub-dimension of the alienation scale, showing the least agreement with the isolation dimension. Regarding organizational silence sub-dimensions, engagement was lowest with the isolation sub-scale, while the "Source of Silence" scored highest. Analysis based on gender revealed variations in the job alienation scale's meaninglessness and isolation sub-dimensions, with male teachers reporting stronger perceptions of job alienation, particularly in terms of meaninglessness and isolation. Significant variations were also noted in teachers' perceptions based on seniority, with implications for motivation and job satisfaction over time. The study found no discernible gender differences in perceptions of organizational silence, though variances in perceptions based on seniority were observed in the sub-dimensions of school environment and emotion. The research concluded with recommendations aimed at addressing the increasing disassociation and disengagement among teachers with rising age and experience, suggesting the need for strategies to maintain novice teachers' enthusiasm and prevent future disengagement. Additionally, it highlighted the importance of including teachers in decision-making processes to foster a sense of ownership and commitment towards their profession. The recommendations derived from this study suggest actionable strategies for educational administrators and policymakers. Firstly, an important observation from the study is that teachers, as they grow older and accumulate more professional experience, show an increasing tendency towards detachment and disengagement from their roles. This emerging trend of alienation is a critical issue that warrants the Ministry of Education's immediate attention. It would be prudent for the Ministry to delve deeper into this phenomenon and develop targeted interventions aimed at sustaining the motivation and enthusiasm of early-

career teachers, thereby mitigating the risk of their future disengagement. Secondly, the research uncovers a significant challenge in how teachers perceive their role in decision-making processes within educational institutions. The findings indicate a resistance among teachers to endorse decisions in which they have had little to no involvement, particularly when these decisions have substantial implications on their professional lives. This highlights a pressing need for the development and implementation of inclusive strategies that ensure teachers' active participation in decision-making processes. By fostering a culture of inclusion, educational leaders can enhance teachers' sense of ownership, deepen their engagement, and bolster their commitment to the policies and decisions that shape their work environment. Engaging teachers in this manner not only enriches the decision-making process with their valuable insights and experiences but also strengthens their connection to their roles and the broader educational community.