

# Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algıları ile Motivasyonları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Aydın BALYER<sup>1</sup> & Elif Didem ÇETİNDERE

Received: September, 10, 2018 ~ Accepted: November, 01, 2018  
Online Published: December, 06, 2018

**Suggested Citation:** Balyer, A., & Çetindere, E. D. (2018). Öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları ile motivasyonları arasındaki ilişkinin incelenmesi . *YILDIZ Journal of Educational Research*, 3(2), 98-116. doi:

## Abstract

The main purpose of this study is to analyse the relationship between teachers' perceptions of organizational silence and their motivation. For this purpose, it was investigated whether there was a significant relationship between the perceived organizational silence and motivation of the teachers working in primary, secondary and highschool. In addition, changes of the perception of organizational silence and motivation of teachers were investigated in terms of gender, age, education level, duration of service, branch, level of education of the teachers and type of school parameters. Correlational screening model was used in the study. Universe of the study consisted of 155,039 teachers working in the province of Istanbul in the academic year 2018-2019. The sample of the study consisted of 383 teachers working in Istanbul, Beşiktaş, Şişli and Kağıthane districts. Organisational Silence Scale prepared by Kahveci and Demirtaş (2013) and Professional Motivation Scale prepared by Ural (1996) by following up Layered Random Sampling Methodology were used for 383 participants. It was observed that there was a positive and meaningful relationship between teachers' perception of silence and motivation of teachers. According to the results, while teachers' silence levels increased, motivation levels also increased; while the level of silence decreases, motivation levels decrease.

*Keywords:* Silence, organizational silence, teacher, motivation

<sup>1</sup> Correspondin author:  
e-mail: [balyer@gmail.com](mailto:balyer@gmail.com)

## Öz

Bu araştırmanın temel amacı öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları ile motivasyonları arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Bu amaç doğrultusunda ilkokul, ortaokul ve lisede görevli öğretmenlerin algıladıkları örgütsel sessizlik ve motivasyonlarının arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı incelenmiştir. Ayrıca araştırmada öğretmenlerin cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, hizmet süresi, branş, çalışılan eğitim kademesi, çalışılan okul türü değişkenlerine göre öğretmenlerin örgütsel sessizlik algısı ve motivasyonlarının farklılaşıp farklılaşmadığı da incelenmiştir. Araştırmada ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini 2018-2019 eğitim-öğretim yılında İstanbul ilinde görev yapan 155.039 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklem grubunu 2018-2019 İstanbul ili Beşiktaş, Şişli ve Kağıthane ilçelerinde görev yapan 383 öğretmen oluşturmaktadır. Tabakalı tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılarak seçilen 383 katılımcıya Kahveci ve Demirtaş (2013) tarafından hazırlanan ‘Örgütsel Sessizlik Ölçeği’ ile Ural (1996) tarafından hazırlanan ‘Mesleki Motivasyon Ölçeği’ kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre; öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları ile cinsiyet ve eğitim ve eğitim kademesi değişkenleri arasında anlamlı farklılıklar bulunmadığı tespit edilmiştir. Yaş, görev süresi, eğitim seviyesi, branş, çalışılan okul türü değişkenlerine göre öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının farklılık gösterdiği görülmüştür. Öğretmenlerin motivasyonları ile cinsiyet, eğitim düzeyi, hizmet verilen süre ve eğitim kademesi değişkenleri açısından ise anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Yaş, branş, okul türü değişkenlerine göre öğretmenlerin motivasyonun farklılık gösterdiği görülmüştür. Öğretmenlerin sessizlik algısı ve öğretmenlerin motivasyonları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir. Buna göre, öğretmenlerin sessizlik düzeyleri artarken, motivasyon düzeyleri de artmakta; sessizlik düzeyleri azalırken, motivasyon düzeylerinin de azalmaktadır. Araştırma başka bölgelerden öğretmenler de dahil edilerek daha kapsamlı hale getirilebilir.

*Anahtar Kelimeler:* Sessizlik, örgütsel sessizlik, öğretmen, motivasyon

## Giriş

Eğitim sürekli değişim içerisinde olan dünyaya uyum sağlayabilmenin en etkili yoludur. Okullar ise eğitim için en önemli yapılar içerisinde yer almaktadır. Değişim içerisinde olan dünyaya uyum sağlayabilen bir eğitim için okulların da yenilenmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Örgütler gelişimlerini ancak çalışanlarının yenilikçi fikirlerinde yararlandıkları sürece gelişim gösterebilirler fakat çalışanlar iş doyumсуuzluğu yaşadıklarında sessizlik gösterirler. Çalışanların gösterdiği sessizlik bu doyumсуuzluğa karşı gösterilen bir tepkidir. Bu sessizlik de örgütün yenilikçi yaklaşımlardan mahrum kalmasına sebep olmaktadır (Hirschman, 1970). Brinsfield (2009)’e göre ise çalışanlar fikirlerini belirtmeler bile bir şey değiştiremeyeceklerine inandıklarında ve amaçlarında belirsizlik yaşadıklarında sessiz kalmayı tercih ederler. Çalışanların büyük kısmı örgütle ilgili konularda susmaya başladıklarında bu toplu bir harekete dönüşür; örgütte meydana gelen bu toplu hareket de örgütsel sessizlik olarak tanımlanmaktadır (Liu, Wu ve Ma, 2009).

Örgütsel sessizlik örgütte birçok değişkenden etkilendiği gibi birçok değişkenden de etkilenmektedir. Çalışanların sessizliği, fikirlerini rahatça ifade edememeleri örgütte yeniliği engellemekte ve iyi planlanamamış projelerin sürdürülememesine neden olmaktadır. Bu durum da kusurlu sonuçlara ve düşük morale neden olmaktadır (Pentilla, 2003). Düşük moral de akla çalışanlarda motivasyon eksiliğini getirmektedir.

Motivasyon, insanların belirli hedeflere kendi istek ve arzularıyla yönelme sürecidir. Örgütsel açıdan motivasyon, hem örgütün hem de çalışanların beklentilerine cevap veren bir iş ortamı oluşturulup, çalışanın istenilen davranış için isteklendirilmesi olarak tanımlanmaktadır (Berkman, Can ve Yüksel, 2007). Öğretmenlerin iyi bir eğitim vermeleri, yenilikçi fikirler üretebilmeleri ve değişen dünyaya ayak uydurabilmeleri de yüksek motivasyona sahip olmaları ile mümkün olacaktır.

Öğretmenler okul içerisinde fikirlerini açıkça ifade edemediklerinde işe bağlılıkları ve iş doyumlulukları azalabilir. Bunun sonucunda da mesleki motivasyonları azaltacağı öngörülmektedir. Bu durumun önemli bir problem olduğu değerlendirildiği için bu araştırma örgütsel sessizlikten kaynaklanan iletişim probleminin öğretmenlerin motivasyonlarını olumsuz etkileyeceği, bu problemler giderildiğinde ise öğretmenlerin motivasyonlarının artacağı fikri üzerine kuruludur. Araştırmada örgütsel sessizlik algısının yüksek çıkması okul için istenmeyen bir durum, motivasyonun yüksek olması ise öğretmenler için istenen bir durumdur. Araştırmada öğretmenlerde örgütsel sessizlik algısı ile motivasyon arasındaki ilişki incelenmektedir.

### **Kavramsal Çerçeve**

Sessizlik kavramı 50 yıldan fazla süredir araştırmacılar tarafından araştırılan ve üzerine tartışmalar yapılan bir kavramdır. Sosyoloji, antropoloji, psikoloji ve felsefe gibi birçok farklı disiplinde açıklanmaktadır. Örgütsel boyutta sessizlik Henriksen ve Dayton(2006)'a göre örgüt önemli problemlerle karşı karşıya kaldığında toplu olarak çok az konuşma veya çok az eylemde bulunulmasıdır. Literatürde örgütsel sessizlik için birçok farklı tanım yer almaktadır. Bowen ve Blackmoon (2003)'a göre örgütsel sessizlik örgüt çalışanlarının tartışmalarda yer almayarak, örgütlerine bir katkıları olmaması ile meydana gelen durumdur. Henriksen ve Dayton'a (2006) göre ise örgüt çalışanları tarafından örgütün karşı karşıya kaldığı önemli problemlere karşı gösterilen küçük tepkilerdir. Pinder ve Harlos (2001)'a göre örgüt içerisindeki sessizlik de bir iletişim yoludur ve onaylama, karşı çıkma gibi birçok duyguyu ifade etmektedir.

Sessizlik kavramı 1970'lerin başında tanınmaya başlayan ve 1970'lerde olumlu bir çalışan tutumu olarak algılansa da, modern yaklaşımlar, örgüt çalışanlarının örgütteki gelişmelere ve değişikliklere uyum sağlamalarına önem vermeye başlamış, bu nedenle örgütsel sessizlik kavramı olumsuz görülmeye başlanmıştır. Pinder ve Harlos (2001)'a göre örgütsel sessizliğin arkasında tehdit, korku, savunma gibi etkenler yer almaktadır. Örgütte katı bir bürokratik yapı olması, çalışanların konuşurlarsa bu durumun kendilerine tehlike oluşturacaklarını düşünmeleri, sessiz kalmanın örgütte daha pozitif karşılanması gibi sebepler çalışanların sessiz kalmalarına sebep olan örgütsel nedenlerdir.(Pinder ve Harlos, 2001). Bu sebeple de örgütsel sessizliğin hakim olduğu bir örgütteki çalışanlardan iyi bir çalışma performans beklenememektedir.

Örgütsel sessizlik örgütlerin gelişimi açısından sıkıntı yaratabilmektedir. Özellikle bazı örgütler dinamik bir iş ortamına sahip olduklarından dolayı gelişimleri için çalışanların fikirlerine ihtiyaç duyarlar. Bu şekilde dinamik bir yapıya sahip örgütlerin çalışanlarının sessizlik davranışı göstermesi örgütlerin ayakta durabilmesi ve gelişimine devam edebilmesi için önemli bir engel oluşturmaktadır (Tiktaş,2012)

Motivasyon kavramı literatürde birçok farklı şekilde karşımıza çıkmaktadır. Kavram genel olarak bir eylemi gerçekleştirmek için kişinin isteklendirilmesi, güdülendirilmesi anlamını taşır. Motivasyon, bireyi harekete geçiren ve bireyin hareketlerinin yönünü tayin eden, bireyin düşünceleri, umutları ve inançları (Şahin, 2004); bireyleri belirli durumlarda belirli davranışlara yöneltten etken (Ergül, 1996); bireyleri, onların özel bir tavırla hareket etmelerine ve davranmalarına teşvik eden, kendilerinden veya çevrelerinden kaynaklanan, çeşitli güdü ve güdüler topluluğu (Genç, 2005 ); amaçlara ulaşmada daha çok yönetilen personelin ya da hizmetin sunulmasında ilk kademedeki rol oynayan personelin rolünün artırılmasına yönelik bir uygulama (Aşıkoğlu, 1996); insanı harekete geçiren ve hareketlerinin yönlerini belirleyen, onların düşünceleri, umutları, inançları, kısaca arzu, ihtiyaç ve korkuları(Fındıkçı, 2000) olarak tanımlanmaktadır (Ertürk ve Aydın, 2016). Motivasyon kavramı bir harekete geçme veya geçirme, bir amaç doğrultusunda eyleme destek verme olduğu söylenebilir.

Bu harekete geçirme durumu içsel ve dışsal olmak üzere iki şekilde oluşmaktadır. Motivasyon kişinin kendi istekleri ve amaçları doğrultusunda harekete geçmesidir. Birey bir hedef belirlediğinde onu hedefine ulaşması için harekete geçiren güç içsel güdülenme ve motivasyondur. Bu sebeple kişilerin davranışlarının koşullar altında ne şekilde etkilendiği ve nasıl harekete geçtiğinin incelenmesi, onları gerektiğinde motive edecek uygulamalar ve etkinlikler

gerçekleştirilmesi konusunda örgütler için etkili olacaktır. Motive etmek ise dışsal güdü olarak bahsettiğimiz, içsel güdüden farklı olarak kişi ve onun dışında bir veya birden fazla kişinin bulunduğu bir harekete geçme olarak görülmektedir.

Kavram, bir kişinin harekete geçmesi ve eylemi gerçekleştirmesi için sağlanan gerekli güdüye ve dürtüye gönderme yapar. Örgütsel açıdan kavram, kişilerin örgütün amaçlarına hizmet etmesi için, örgütün ihtiyaçlarını karşılaması için isteklendirilmesi, eyleme geçirilmesi ve davranışlarının biçimlendirilmesi anlamı taşımaktadır. Bu sebeple de içsel ve dışsal olarak iki tür motivasyondan tanımlanmaktadır. İçsel ödül genel anlamda, bireyin kendisine verdiği bilişsel motivasyondur. Dışsal ödül ise, örgütlerin çalışanların memnuniyetini sağlaması için verdiği ödüllerdir ve bununla birlikte yaratılan motivasyonu temsil eder (Tuna ve Türk, 2006). Dışsal ödüllere örnek olarak, maaşın artırılması, daha yüksek bir pozisyona getirilme, prim verilmesi, tatil hakkı gibi durumlar gösterilebilir.

### **Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Bu araştırmanın amacı öğretmenlerin örgütsel sessizlik algısı ile öğretmenlerin motivasyonları arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bu kapsamda aşağıdaki soruların yanıtları aranmıştır:

1. Öğretmenlerin genel olarak örgütsel sessizlik algıları nasıldır?
2. Öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları onların cinsiyetlerine, yaşlarına, eğitim durumlarına, kıdemlerine, branşlarına, çalıştıkları eğitim kademesine ve çalıştıkları okul türüne göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
3. Öğretmenlerin genel olarak motivasyon algıları nasıldır?
4. Öğretmenlerin motivasyon algıları onların cinsiyet, yaş, kıdem, branş, çalıştıkları eğitim kademesi ve çalıştıkları okul türüne göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
5. Öğretmenlerin örgütsel sessizlik algısı ile motivasyonları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

Araştırma okullarımızda çalışan öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları ve motivasyonları arasında bir ilişki olup olmadığını anlamaya amaçlamaktadır. Araştırma bu iki değişkenin birbiriyle arasındaki ilişkiyi inceleyerek okullardaki çalışma ortamına farkındalık oluşturacağı öngörülmektedir. Bu farkındalığın da örgütsel yapının gelişmesine katkıda bulunacağı düşünülmektedir.

Araştırmanın öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları ve motivasyonları incelenerek öğretmenlerin motivasyonunu artırmak için okul ortamında yapılacak değişikliklere dair olumlu katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## **Yöntem**

Bu çalışmada ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini 2018-2019 eğitim öğretim yılında Türkiye’de görev yapan 155.039 öğretmen oluşturmaktadır. Evrenin tamamına ulaşma olanağı olmadığı için evrenden örneklem alınması yoluna gidilmiştir. araştırmanın örneklem grubunu 2018-2019 İstanbul ili Beşiktaş, Şişli ve Kağıthane ilçelerinde görev yapan 383 öğretmen oluşturmaktadır. Beşiktaş, Şişli ve Kağıthane ilçeleri farklı sosyokültürel özelliklere sahip ve farklı sosyoekonomik düzeyde insanların yaşadığı yerler olması sebebi ile seçilmiştir. Örneklem grubu tabakalı tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılarak belirlenmiştir. Araştırmanın evreni olan İstanbul ilinden rastgele 3 ilçe seçilmiş ve hesaplanan öğretmen sayısına ulaşılan kadar bu ilçelerdeki okullardan öğretmenlere ulaşılmıştır. Örneklem büyüklüğünü tespit etmek için Cochran’ın (1962) örneklem büyüklüğü belirleme formülü kullanılmıştır. Bu formülle yapılan hesaplamalara göre araştırmaya en az 383 öğretmenin katılması gerektiği belirlenmiştir.

$$n = \frac{t^2 \cdot (PQ)}{1 + \frac{1}{N} \cdot \frac{t^2 \cdot (PQ)}{d^2}}$$

N = Evren büyüklüğü

n = Örneklem Büyüklüğü

d = Tutum Düzeyi (.05)

t = Güven düzeyinin tablo değeri (t: 1.96)

PQ = (.50) . (.50) = .25 maksimum örneklem büyüklüğü için örneklem yüzdesi.

Araştırmada öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları hakkında veri toplamak için Kahveci ve Demirtaş (2013) tarafından geliştirilen ve geçerlilik, güvenirlik çalışması yapılmış örgütsel sessizlik ölçeği kullanılmıştır. Öğretmenlerin motivasyon düzeylerine ilişkin verileri toplamak adına Ural (1996) tarafından geliştirilen ve geçerlilik güvenirlik çalışması yapılmış mesleki motivasyon ölçeği kullanılmıştır. Araştırmacı tarafından hazırlanan “Kişisel Bilgi Formu” da araştırmaya katılan öğretmenler hakkında cinsiyet, yaş, kıdem, eğitim durumu, branş, çalıştığı eğitim kademesi ve çalıştığı okul türü verilerinin toplanması amacıyla kullanılmıştır.

Kahveci ve Demirtaş (2013) tarafından öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarını belirlemek için hazırlanmıştır. Ölçek 18 maddeden ve 5 alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçek maddeleri Hiç Katılmıyorum, Katılmıyorum, Orta Düzeyde Katılıyorum, Katılıyorum, Tamamen Katılıyorum olmak üzere beşli likert tipine göre hazırlanmıştır. Ölçeğin toplam puanı 18 ile 90 arasında değişmektedir. Verilerin çözümlenmesinde kullanılacak aralık genişliği  $4/5=0,80$  olarak hesaplanmıştır. Aralıklar aşağıdaki şekilde kategorize edilmiştir.

Araştırmada öğretmenlerin mesleki motivasyonlarını ölçmek amacıyla “Mesleki Motivasyon Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek Ural (1996) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek 28 maddeden oluşmaktadır. Hiçbir zaman, Nadiren, Bazen, Çoğunlukla ve Her Zaman olmak üzere beşli likert tipine göre hazırlanmıştır. Ölçeğin toplam puanı 24 ile 96 arasında değişmektedir. Hiçbir zaman (1), Nadiren (2), Bazen (3), Çoğunlukla (4), Her Zaman (5) olarak puanlanmıştır. Ölçek öncelikle 28 maddeden oluşurken araştırmacı tarafından sonraki çalışmalarında 24 maddeye indirilmiştir ve Hiçbir Zaman (1), Bazen (2), Sık Sık (4) ve Her Zaman (5) olarak puanlamıştır.

Örgütsel Sessizlik (Kahveci ve Demirtaş, 2013) Ölçeği ve Mesleki Motivasyon Ölçeği (Ural, 1996) yetkililerden gerekli izinler alınarak 2018-2019 öğretim yılının ikinci öğretim döneminde İstanbul Şişli, Beşiktaş ve Kağıthane ilçelerindeki devlet okullarında görev yapan ve gönüllü olarak araştırmaya katılan 383 öğretmene uygulanmıştır. “Kişisel Bilgi Formu”, “Örgütsel Sessizlik Ölçeği” ve “Mesleki Motivasyon Ölçeği” kullanılarak elde edilen verilerin tamamı SPSS (Statistical Package for Social Sciences) 22 programı ile analiz edilmiştir. Verilerin normallik sınaması Kolmogorov – Smirnov test ile yapılmıştır ve verilerin normal dağılım gösterdiği varsayımı sağlanmıştır. Veriler parametrik testlerden, tek yönlü ANOVA testi ve bağımsız örneklem t testi ile analiz edilmiştir. Araştırmanın temel problemi olan öğretmenlerin sessizlik algısı düzeyleri ve motivasyonları arasındaki ilişkiyi ölçmek amacıyla ise Pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Hata düzeyi 0,5 olarak kabul edilmiştir.

### **Bulgular**

Bu bölümde araştırmaya katılan öğretmenlerin kişisel bilgilerine ait bulgular ve örgütsel sessizlik algıları ile motivasyonlarına dair bulgular yer almaktadır.

Tablo 1

## Öğretmenlerin Demografik Özellikleri

Kişisel Bilgiler		f	%
Cinsiyet	Kadın	225	58,7
	Erkek	158	41,3
	Toplam	383	100
Yaş	21-25 yaş arası	22	5,7
	26-30 yaş arası	76	19,8
	31-35 yaş arası	124	32,4
	36-40 yaş arası	59	15,4
	41-45 yaş arası	70	18,3
	46 yaş ve üzeri	32	8,4
	Toplam	383	100
Mezun Olunan Eğitim Düzeyi	Üniversite	300	78,3
	Yüksek Lisans	83	21,6
	Toplam	383	100
Hizmet Süresi	0-5 yıl	68	17,8
	6-10 yıl	86	22,5
	11-15 yıl	114	29,8
	16-20 yıl	79	20,6
	21 yıl ve üzeri	36	9,4
	Toplam	383	100
Branş	Beden Eğitimi	8	2,1
	Bilgisayar	6	1,6
	Din Kültürü	6	1,6
	Edebiyat	52	13,6
	Fen Bilimleri	26	6,8
	İngilizce	26	6,8
	Matematik	36	9,4
	Meslek Eğitimi	4	1,0
	Okul Öncesi	38	9,9
	Özel Eğitim	6	1,6
	Psikolojik Danışmanlık ve Rehberlik	16	4,2
	Sanat	16	4,2
	Sınıf Öğretmenliği	25	6,5
	Sosyal Bilimler	25	6,5
Toplam	383	100	
Çalışılan Eğitim Kademesi	Okul öncesi	30	7,8
	İlkokul	120	31,3
	Ortaokul	133	34,7
	Lise	100	26,1
	Toplam	383	100
Çalışılan Okul Türü	Okul öncesi	130	7,8
	İlkokul	120	31,3
	Ortaokul	131	34,2
	Anadolu İmam Hatip Lisesi	14	3,7
	Çok Programlı Anadolu Lisesi	14	3,7
	Fen Lisesi	8	2,1
	Mesleki ve Tek. Anadolu Lisesi	8	2,1
Anadolu Lisesi	8	2,1	



Diğer	20	5,3
Toplam	32	8,2
	20	5,3
	383	100

Tablo 1 'e göre araştırmaya 225'i (%58,7) kadın, 158'i (%41,3) erkek katılmıştır. 21-25 yaş arası 22 (%5,7) kişi, 26-30 yaş arası 76 (%19,8) kişi, 31-35 yaş arası 124 (%32,4) kişi, 36-40 yaş arası 59 (%15,4) kişi, 41-45 yaş arası 70 (18,3) kişi ve 46 yaş ve üzeri 32 (8,4) kişi katılım göstermiştir. Üniversite mezunu 300 (%78,3) katılımcı olduğu, yüksek lisans mezunu 83 (%21,1) katılımcı olduğu görülmektedir. 0-5 yıl arası 68 (%17,8) kişi, 6-10 yıl arası 86 (%22,5) kişi, 11-15 yıl arası 114 (%29,8) kişi, 16-20 yıl arası 79 (%20,6) kişi ve 21 yıl ve üzeri hizmet veren 36 (%9,4) kişi katılım göstermiştir. Beden eğitimi alanında 8 (%2,1) kişi, bilgisayar ve din kültürü alanlarında 6 (%1,6) kişi, edebiyat alanında 52 (%13,6) kişi, fen bilimleri ve İngilizce alanlarında 26 (%6,8) kişi, matematik alanında 36 (%9,4) kişi, meslek eğitimi alanında 4 (%1) kişi, okul öncesi alanında 38 (%9,9) kişi, özel eğitim alanında 6 (%1,6) kişi, psikolojik danışmanlık ve rehberlik alanında 16 (%4,2) kişi, sanat alanında 25 (%6,5) kişi, sınıf öğretmenliği alanında 102 kişi (%26,6) ve son olarak sosyal bilimler alanında 32 (%8,4) kişi katılmıştır. Okul öncesi kademesinde 30 (%7,8) kişi, ilkokul kademesinde 120 (%31,3) kişi, ortaokul kademesinde 133 (%34,7) kişi ve lise kademesinde 100 (%26,1) kişi katılım göstermiştir. Çalıştıkları okul türlerine göre dağılım; okul Öncesi 30 (%7,8) kişi, İlkokul 12 (%31,3) kişi, Ortaokul 131 (%34,2) kişi, Anadolu İmam Hatip Lisesi 14 (%2,1) kişi, Çok Programlı Anadolu Lisesi ve Fen Lisesi 8 (%2,1) kişi, Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi 20 (%5,2) kişi, Anadolu Lisesi 30 (%8,2) kişi ve diğer okul türleri 20 (%5,2) kişi şeklindedir.

Tablo 2

*Öğretmenlerin Örgütsel Sessizliğe İlişkin Genel Algısı*

N	$\bar{x}$	Min.	Maks.
383	2,57	1,33	4,5

Tablo 2'de öğretmenlerin örgütsel sessizliğe ilişkin genel algılarını ölçmek amacıyla uygulanan ölçeğin analiz sonuçları gösterilmektedir. Tabloya göre, araştırmaya katılan öğretmenlerin sessizlik algılarının genel ortalaması  $\bar{x}$ = 2,57 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğe verilen cevaplara göre en düşük sessizlik algısı düzeyinin  $\bar{x}$ = 1,33 olduğu, en yüksek sessizlik algısı

düzeyinin ise  $\bar{x} = 4,5$  olduğu söylenebilir. Sessizliğe dair algının ortalamasına bakıldığında, orta düzeyin (3= orta seviyede katılıyorum) biraz altında kaldığı görülmektedir.

**Tablo 3**

*Öğretmenlerin Motivasyona İlişkin Genel Algıları*

N	$\bar{x}$	Min.	Maks.
383	2,93	1,75	3,58

Öğretmenlerin motivasyona ilişkin genel algılarını ölçmek amacıyla uygulanan ölçeğin analiz sonuçları Tablo 2’de gösterilmektedir. Tabloya göre araştırmaya katılan öğretmenlerin motivasyon algılarının genel ortalaması  $\bar{x} = 2,93$  olarak hesaplanmıştır. Ölçeğe verilen cevaplar incelendiğinde en düşük motivasyon algısı düzeyinin  $\bar{x} = 1,75$  olduğu, en yüksek sessizlik algısı düzeyinin ise  $\bar{x} = 3,58$  olduğu görülmektedir.

**Tablo 4**

*Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algıları ve Motivasyon Algıları Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi*

Korelasyon Analizi	N	P	R
Sessizlik Algısı	383	0,00	0,337
Motivasyon Algısı			

Tablo 4’ e göre öğretmenlerin örgütsel sessizlik algısı ile motivasyonları arasındaki ilişkiye yönelik yapılan korelasyon analizi sonucunda, öğretmenlerin sessizlik algısı ve öğretmenlerin motivasyonları arasında pozitif yönlü ve 0,337 düzeyinde anlamlı bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir ( $p < 0,01$ ). Araştırmaya katılan 383 öğretmenin verdiği cevaplardan elde edilen verilerin analiziyle gerçekleştirilen sonuçlara göre, öğretmenlerin sessizlik algısı düzeyleri yükseldiğinde, motivasyonları da aynı doğrultuda yükselmektedir. Buna göre, öğretmenlerin sessizlik düzeyleri artarken, motivasyon düzeyleri de artmakta; sessizlik düzeyleri azalırken, motivasyon düzeylerinin de azalmakta olduğu görülmektedir.

## Tartışma

Bu araştırma öğretmenlerin örgütsel sessizlikte kaynaklanan iletişim problemlerinin motivasyonlarını düşüreceği ve bu sebeple de sessizliğin ortadan kaldırılmasıyla da motivasyonlarının artırılacağı fikri üzerinden kurgulanmıştır. Tekrardan söylenebilir ki, örgütsel sessizlik algısının yüksek olması öğretmenler açısından istenmeyen bir durum ve motivasyonun yüksek olması ise etkili bir çalışma için istenen bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu fikirden yola çıkarak araştırmanın temel amacı; seçilen bölgede katılımcı öğretmenlerle yapılan ölçek sonuçlarının analizlerinden yola çıkarak, öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları ve motivasyon algıları arasındaki ilişkiyi incelemek olarak belirlenmiştir. Bunun yanında öğretmenlerin örgütsel sessizlik konusundaki genel algıları, sessizlik algısının bağımsız kişilik özellikleri değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı, öğretmenlerin motivasyon konusundaki genel algıları ve motivasyon algısının bağımsız kişilik özellikleri değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı konuları da araştırma sırasında analize alınan ve amacını oluşturan diğer problemler olarak belirlenmiştir.

Araştırma kapsamında öğretmenlerin genel sessizlik algısını ölçmek için yapılan ölçek sonucunda, öğretmenlerin sessizlik algısı düzeyleri ortalamasının 2,57 seviyesinde olduğu gözlemlenmiştir. Bu düzey yapılan ölçeğe bağlı olarak incelendiğinde, orta seviyenin altında kalmaktadır. Analiz sonucunda gözlemlenen en düşük değer 1,33, en yüksek değer 4,5 olarak belirlenmiştir. Sonuçlara bakıldığında değerlerin, seviyelendirmenin 1-5 arasında olduğu bir ölçeğe göre geniş bir aralıkta bulunduğu ve ortalamaya bakıldığında ise sessizlik algısı seviyesinin düşük olduğu söylenebilir. Öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları ile cinsiyet ve eğitim ve eğitim kademesi değişkenleri arasında anlamlı farklılıklar bulunmadığı tespit edilmiştir. Yaş, görev süresi, eğitim seviyesi, branş, çalışılan okul türü değişkenlerine göre öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının farklılık gösterdiği görülmüştür.

Öğretmenlerin motivasyon algısını ölçmek için yapılan ölçek sonucunda, öğretmenlerin sessizlik algısı düzeyleri ortalamasının 2,93 seviyesinde olduğu gözlemlenmiştir. Bu düzey yapılan ölçeğe bağlı olarak incelendiğinde, orta seviyenin üstünde kalmaktadır. Analiz sonucunda gözlemlenen en düşük değer 1,75, en yüksek değer 3,58 olarak belirlenmiştir. Sonuçlara bakıldığında genel motivasyon algısı ortalamasının yüksek olduğu, yani araştırma grubumuzun genel motivasyonunun yüksek olduğu sonucu çıkarılabilir. Çevik ve Köse'nin (2017) okul kültürü ve motivasyon ile alakalı yapmış olduğu çalışmada da benzer şekilde öğretmenlerin motivasyon algıları düzeylerinin yüksek olduğu belirtilmiştir. Benzer şekilde Ertürk ve Aydın (2014), Karadağ

(2010) ve Eren (2009) de yapılan araştırmalarda öğretmenlerin motivasyon algılarının yüksek olduğuna dair bulgulara ulaşmıştır. Öğretmenlerin motivasyonları ile cinsiyet, eğitim düzeyi, hizmet verilen süre ve eğitim kademesi değişkenleri açısından ise anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Yaş, branş, okul türü değişkenlerine göre öğretmenlerin motivasyonun farklılık gösterdiği görölmüştür. Öğretmenlerin sessizlik algısı ve öğretmenlerin motivasyonları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir.

Öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları ve motivasyon algıları arasındaki ilişkiye yönelik yapılan korelasyon sonuçları araştırmamız için önem taşımaktadır. Bu analizin sonuçlarına göre, öğretmenlerin sessizlik algısı ve öğretmenlerin motivasyon algıları arasında pozitif yönlü ve 0,337 düzeyinde anlamlı bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir. Buna göre, öğretmenlerin sessizlik düzeyleri artarken, motivasyon düzeyleri de artmakta; sessizlik düzeyleri azalırken, motivasyon düzeylerinin de azalmakta olduğu gibi bir sonuç çıkmaktadır. Sonuca baktığımızda, araştırmanın başında bahsettiğimiz örgütsel motivasyon algısının, öğretmen motivasyonlarını negatif yönde etkilediğine dair olan görüşe ters düşen bir analiz sonucu elde ettiğimizi görüyoruz.

Bu analize yönelik, sessizlik algısının yükselmesi ve buna bağlı olarak motivasyon algısının da yükselmesinin, işini kaybetme kaygısı veya kabul görmediği ortamda işini yaparak hayatta kalmaya çalışması çabası olarak yorumlanabilir. Örgütteki sessizlik algısının yükselmesi ve buna bağlı bir savunma mekanizması olarak ortaya çıkan motivasyon, işine daha fazla sarılma durumunu ortaya çıkarabilir.

### **Sonuç ve Öneriler**

Yapılan analizlere göre öğretmenlerin genel sessizlik algısı düzeyleri ortalaması orta seviyenin altında kalmaktadır. Öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları ile cinsiyet ve eğitim ve eğitim kademesi değişkenleri arasında anlamlı farklılıklar bulunmadığı tespit edilmiştir. Yaş, görev süresi, eğitim seviyesi, branş, çalışılan okul türü değişkenlerine göre öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının farklılık gösterdiği görölmüştür.

Öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin ortalaması orta seviyenin üzerinde kalmaktadır. Öğretmenlerin motivasyonları ile cinsiyet, eğitim düzeyi, hizmet verilen süre ve eğitim kademesi değişkenleri açısından ise anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Yaş, branş, okul türü değişkenlerine göre öğretmenlerin motivasyonun farklılık gösterdiği görölmüştür.

Öğretmenlerin sessizlik algısı ve öğretmenlerin motivasyonları arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu gözlenmektedir. Buna göre, öğretmenlerin sessizlik düzeyleri artarken, motivasyon düzeyleri de artmakta; sessizlik düzeyleri azalırken, motivasyon düzeylerinin de azalmaktadır.

Araştırmanın sonuçlarına bağlı olarak okulda öğretmenlerin motivasyonları artırma amacı ile geri bildirim sisteminin geliştirilmesi, öğretmenlerin karar alma süreçlerine katılımlarının sağlanması, öğretmenler arası iletişimi kuvvetlendirici etkinlikler ve uygulamaların planlanıp uygulanması olumlu yönde etki sağlayacaktır.

Ayrıca literatürde rastlanan, yöneticinin liderlik tarzı araştırmalarının da katkılarıyla okul müdürlerinin daha adaletli bir şekilde çalışmalarını sürdürmeleri, adil bir ödül sistemi ve otokratik olmayan bir stil ile birlikte öğretmen motivasyonları daha da artırılıp öğretmenlerin mesleklerinde daha başarılı olması sağlanabilir.

Araştırma 2018-2019 eğitim öğretim yılında, İstanbul ilinde Beşiktaş, Şişli ve Kağıthane ilçelerinde görev yapan 383 öğretmen ile yürütülmüştür. Diğer bir araştırma tüm Türkiye’de yapılabilir. Örgütsel sessizlik algısı ve motivasyona yönelik araştırma başka bölgelerde çalışan öğretmenler dâhil edilerek daha kapsamlı hale getirilebilir. Benzer bir araştırma başka özel veya kamu kurumlarında çalışan öğretmen veya öğretmen olmayan işgörenler üzerinde yapılabilir. Araştırma daha homojen bir öğretmen grubu ile birlikte yapılabilir. Örgütsel sessizlik algısı ve motivasyona yönelik yapılan bu araştırmaya ek olarak üçüncü bir değişken eklenerek daha geniş kapsamlı bir araştırma gerçekleştirilebilir. Örgütsel sessizlik algısı ve motivasyona yönelik yapılan nicel araştırma, daha küçük örneklem grupları oluşturularak nitel araştırma yöntemleri ile yapılması durumunda daha kapsamlı sonuçlar elde edilebilir.

### **Kaynakça**

- Aşıkoğlu, M.(1996). *Motivasyon*. İstanbul: Üniversite Kitabevi.
- Berkman, Ü., Can, H., & Yüksel, Ö. (2007). *Yönetim ve organizasyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Bowen, F., & Blackmon, K. (2003). Spirals of silence: The dynamic effects of diversity on organizational voice. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1393-1417.

- Brinsfield, C. T. (2009). Employee silence: Investigation of dimensions, development of measures, and examination of related factors . (Doctoral dissertation). Retrieved from <http://www.ohiolink.edu/etd/>
- Çevik, A., & Köse A. (2017). Öğretmenlerin okul kültürü algıları ile motivasyonları arasındaki ilişkinin incelemesi. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*. 6 (2), 996-1014.
- Eren, E. (2009). *Yönetim ve organizasyon*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Ergül, Ş. (1996). *Personel yönetimi*. İstanbul: Rem Ofset Araştırma Yayınları.
- Ertürk, R., & Aydın, B. (2015). İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin örgütsel adalet ve içsel motivasyona yönelik algılarının incelenmesi. *Uluslararası Eğitim Bilimleri Dergisi / The Journal of International Education Science*. 2( 4), 233-246.
- Fındıkcı, İ.(2000). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınevi.
- Genç, N. (2005). *Yönetim ve organizasyon*. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Henriksen, K., & Dayton, E. (2006). Public policy and research agenda organizational silence and hidden threats to patient safety. *Health Research and Educational Trust*, 41(4), 1539-1554.
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states*. Harvard University Press.
- Karadağ, E., Baloğlu N., & Küçük, E. (2010). Yönetici denetimi algısının öğretmenlerin mesleki motivasyon düzeyine etkisi: Bir path analizi çalışması. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*. 8 (2), 417-437.
- Liu, D., Wu, J., & Ma, J.-c. (2009). Organizational silence: A survey on employees working in a telecommunication company. Peking: Peking University.
- Pentilla, C. (2003). *Get talking*. Entrepreneur Nov.
- Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001). Employee silence: quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research In Personel And Human Research Management*, 20, 331-369.
- Şahin, A. (2004). Yönetim kuramları ve motivasyon ilişkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 1 (11), 523-547.

- Tiktaş, G. (2012). Örgüt kültürü, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel sessizlik ilişkisine yönelik bir inceleme. ( Master dissertation). Retrieved from <http://docplayer.biz.tr>
- Tuna,M., & Türk M. S. (2006). Kamu ve özel sektör matbaa işletmelerinde çalışanların içsel motivasyon düzeylerinin karşılaştırılması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 1(16), 619-632.

## **Examination of Relationship Between Teacher's Organizational Silence Perception and Motivation**

### **Purpose**

Education is the most effective way to adapt to the everchanging world. Schools one of the most important structures for education. For providing the education that can keep up with the changing world, schools need to be renewed. When organizations benefit from innovative ideas, they also have the opportunity to develop. Employees of the organization are silent in response to

their job dissatisfaction. This silence caused the organization to be deprived from innovative approaches. According to Brinsfield (2009), when employees believe that they cannot change something about the organization and they experience ambiguities in their goals, they become silence. When the organization chooses to keep silent about organizational issues, it turns into a collective movement and this silence is defined as organizational silence (Liu, Wu and Ma, 2009). It is predicted that organizational silence affects many variables in the organization and it is influenced by many variables. The silence of the employees prevents innovation in the organization and leads to failure of unsuccessful projects. This situation causes defective results and low morale (Pentilla, 2003). Low morale also brings about a lack of motivation in mind. Motivation is the process of people taking action with their own desires. Organizational motivation is defined as motivating the employee for the desired behavior with providing a business environment that meets the expectations of both the organization and employees. (Berkman, Can and Yüksel, 2007). In schools, teachers should have a high level of motivation to be able to provide a high quality education and to keep up with changes. The high level of motivation of teachers in the school environment will be possible when the school environment meets the expectations of teachers. This research is based on the idea that the communication problem resulting from organizational silence will adversely affect the motivation of the teachers and the motivation of teachers will increase when these problems are eliminated. The aim of this study is to examine the relationship between teachers' perception of organizational silence and teachers' motivations.

## **Method**

In the study, correlational screening model was used. . Universe of the study consisted of 155,039 teachers working in the province of Istanbul in the academic year 2018-2019. The sample group of the study consisted of 383 teachers working in the districts of Beşiktaş, Şişli and Kağıthane in Istanbul. In the study, organizational silence scale developed by Kahveci and Demirtas was used to collect data. In order to collect data related to teachers' motivation levels Professional Motivation Scale prepared by Ural (1996) was used. The Personal Information Form prepared by the researcher consists of gender, age, seniority, education level, branch, the level of education and the school type in which the teacher works was used in the research.

## **Results**

General silence perception levels of teachers are below average level. According to the research results; It was determined that there was no significant difference between the teachers'



perceptions of organizational silence and gender and education and education level variables. According to age, duration, education level, branch, type of school type, teachers' organizational silence perceptions differed. It was determined that there was no significant difference between the motivations of teachers and gender, education level, service duration and education level variables. According to age, branch and school type variables, the motivation of teachers was found to be different. It was observed that there was a positive and meaningful relationship between teachers' perception of silence and motivation of teachers.

## **Discussion**

The research is based on the idea that motivation of teachers decrease due to communication problems in context of organizational silence and therefore motivation can be increased by eliminating silence. It can be said that the high perception of organizational silence is an undesirable situation for the teachers and the high level of motivation is desirable for an effective working. As a result of the scale to measure the general silence perception of the teachers, the average level of silence perception of the teachers was observed to be 2.57. When this level is examined according to the scale, it is below the medium level. As a result of the scale to measure teachers' motivation perception, the average level of motivation perception of teachers was observed to be 2.93. When this level is examined according to the scale, it is above the medium level. The results of the correlation between teachers' perceptions of organizational silence perception and motivation perceptions are important for our research. According to the results of this analysis, it was observed that there was a positive and significant relationship at 0.333 level relationship between teachers' perception of silence and teachers' motivation perceptions. According to the result, while teachers' silence levels increased, teachers' motivation levels increased; while silence levels are decreased, teachers' motivation levels are decreased. The research has a analysis result that is contrary to the view that the perception of organizational motivation has a negative effect on teacher motivations, which is mentioned at the beginning of the research. Positive relationship between teachers' organizational silence perception and motivation can be interpreted as anxiety of losing their job or an effort to try to survive with working in an environment where they are not accepted.

## **Conclusion**

According to analyzes, the average level of silence perception of teachers is below the mid-level. The average level of teachers' motivation is above mid-level. There is a significant positive

relationship between teachers' perception of silence and motivation of teachers. Accordingly, while teachers' silence levels increase, motivation levels increase; while the level of silence decreases, motivation levels decreases. Ensuring that school principals work in a more equitable way with a non-autocratic style and a fair reward system, teachers can be more successful in their profession. In addition to this research on organizational silence perception and motivation, a third variable can be added to conduct a more comprehensive study.