



**T.C.**  
**YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ**  
**EĞİTİM BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ ANABİLİM DALI**

**SINIF ÖĞRETMENLERİNİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK**  
**DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ**

**(İSTANBUL- ÜMRANIYE İLÇESİ ÖRNEĞİ)**

**ŞENAY ÖZDEMİR**  
**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**İSTANBUL, 2015**



**T.C.  
YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ ANABİLİM DALI**

**SINIF ÖĞRETMENLERİNİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK  
DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ**

**(İSTANBUL- ÜMRANIYE İLÇESİ ÖRNEĞİ)**

**ŞENAY ÖZDEMİR  
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**DANIŞMAN  
PROF.DR. İRFAN ERDOĞAN**

**İSTANBUL, 2015**



T.C.  
YEDİTEPE UNIVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

SINIF ÖĞRETMENLERİNİN ÖRGÜTSEL SESİZLİK VE ÖRGÜTSEL  
BAĞLILIK DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ (İSTANBUL İLİ  
SİMRANİYE İLÇESİ ÖRNEĞİ)

Ad-Soyad:

Seray ÖZDEMİR

ONAY:

Danışman :

Prof. Dr. İrfan ERDOĞAN

Y. Özdemir

Üye:

Prof. Dr. Suat ANAR

S. Anar

Üye:

Doç. Dr. Ergin KARADAĞ

E. Karadağ

Onay Tarihi: 10/07/2015

## ÖNSÖZ

Bireylerin çağdaş, modern ve aydınlık bir toplumda yaşamaları, o ülkede var olan eğitim sisteminin kalitesine bağlıdır. Toplum, önceden var olan, ihtiyaçlara cevap veremeyen bilgileri aktarmaktan ziyade, toplumun ihtiyacı olan bilgiyi üretecek, bilgiyi yapılandırarak farklı iş kollarında uygulayabilecek bireyleri yetiştirecek bir eğitim sistemine ihtiyaç duymaktadır. Şüphesiz eğitim sisteminin en önemli unsuru, bu sistemi günün ihtiyaçlarına uygun olarak yeniden şekillendiren öğretmenlerdir. Kendisini ifade edebilen, kararlara katılan, sahip olduğu güncel bilgiyi öğrencileriyle ve arkadaşlarıyla paylaşan öğretmenler, toplumun geleceği için çok önemlidir.

Eskiden, öğretmenlerin okul içerisinde sessiz kalmaları, işlerine bağlı oldukları, örgütleriyle uyumlu oldukları şeklinde düşünülse de günümüzde bu davranış bilgi ve düşüncelerin kasıtlı olarak saklanması şeklinde algılanmaktadır. Kendilerini ifade etmenin var olan sistemi değiştirmeyeceğini düşünen, sorunların çözümünde düşünceleri sorulmayan öğretmenler sessizleşmekte ve bağlılıkları gün geçtikçe azalmaktadır.

Örgütsel bağlılığı düşük öğretmenlerde bilgiyi bilinçli saklama, devamsızlık, başka bir okula tayin olma isteği yüksek, iş doyumu, kararlara katılım, performans düzeyi, sorumluluk alma davranışı düşüktür. Bu çalışmada sınıf öğretmenlerinin örgütsel sessizliklerinin oluşmasında, bağlılığın bu oluşumu nasıl etkilediği araştırılmıştır. Araştırmanın ilkokullarda var olan sorunların çözümüne katkı sunması beklenmektedir.

Bu çalışmanın hazırlanması sırasında, sınırsız bilgisi, deneyimi, fikir ve önerileri ile beni yönlendiren sevgili danışmanım Prof. Dr. İrfan ERDOĞAN'a, araştırmanın istatistik kısmının hazırlanmasında bana yardımcı olan sevgili arkadaşım Tuncay KILIÇARSLAN'a, bu çalışmanın anketlerini gönüllü olarak uygulayan değerli sınıf öğretmeni arkadaşlarıma, her daim sevgilerini ve yardımlarını yanımda hissettiğim sevgili aileme ve her daim yanımda olan ve beni daha iyisini yapmaya yönlendiren sevgili eşim Hüseyin ÖZDEMİR'e sonsuz teşekkür ederim.

# İÇİNDEKİLER

|   |     |
|---|-----|
| ONAY .....  |     |
| ÖNSÖZ.....  | I   |
| İÇİNDEKİLER.....  | II  |
| SİMGE LİSTESİ.....  | V   |
| KISALTIMA LİSTESİ.....  | VI  |
| ÇİZELGE LİSTESİ.....  | VII |
| TABLolar LİSTESİ.....   | IX  |
| ÖZET.....   | X   |
| SUMMARY .....   | XII |
| I. BÖLÜM .....  | 1   |
| GİRİŞ .....   | 1   |
| 1.1. PROBLEM DURUMU .....   | 1   |
| 1.2. PROBLEM CÜMLESİ .....  | 2   |
| 1.3. ARAŞTIRMANIN AMACI .....   | 2   |
| 1.4. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ .....   | 3   |
| 1.5. SAYILTILAR.....  | 4   |
| 1.6. SINIRLILIKLAR.....   | 4   |
| 1.7. TANIMLAR.....  | 4   |
| 2.1. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK: KAVRAMSAL İRDELEME.....                          | 6   |
| 2.1.1. Ses ve Sessizlik Kavramlarına Dair Tarihsel İrdeleme .....         | 7   |
| 2.1.2. Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Sessizlik ve Çalışan Sessizliği ..... | 7   |
| 2.1.2.1. Örgütsel Sessizlik .....   | 10  |
| 2.1.2.1. Örgütsel Sessizlik .....   | 12  |
| 2.1.2.3. Çalışan Sessizliği.....  | 18  |
| 2.1.3. Örgütsel Sessizlik Davranışı Türleri .....                         | 20  |
| 2.1.3.1. Rız Olma Sessizliği – Kabullenilmiş sessizlik .....              | 21  |
| 2.1.3.2. Savunmacı Sessizlik-Korunmacı sessizlik .....                    | 23  |
| 2.1.3.3. Prososyal sessizlik- Korunmacı sessizlik.....                    | 24  |
| 2.1.4. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK TEORİLERİ.....                                  | 25  |
| 2.1.4.1. Fayda-Maliyet Analizi.....                                       | 25  |
| 2.1.4.2 Bekleyiş Teorisi.....   | 26  |
| 2.1.4.3. Sessizlik Sarmalı .....  | 27  |
| 2.1.4.4. Kendini Uyarılama Teorisi .....                                  | 28  |
| 2.1.5. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİ OLUŞTURAN NEDENLER.....                        | 29  |
| 2.1.5.1. Örgütsel Nedenler .....  | 29  |
| 2.1.5.2. Çalışandan Kaynaklanan Nedenler .....                            | 31  |

|  |    |
|--|----|
| 2.1.5.3. Yöneticiden kaynaklanan nedenler .....  | 32 |
| 2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK: KAVRAMSAL İRDELEME .....   | 34 |
| 2.2.1. Örgütsel Bağlılık .....   | 34 |
| 2.2.2. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması .....   | 36 |
| 2.2.2.1. Davranışsal Bağlılık .....  | 36 |
| 2.2.2.2. Tutumsal Bağlılık .....   | 38 |
| 2.2.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler .....  | 43 |
| 2.2.3.1. Kişisel Faktörler .....   | 44 |
| 2.2.3.2. Örgütsel Faktörler .....  | 46 |
| 2.2.3.2. Diğer Faktörler .....   | 47 |
| 2.2.4. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları .....   | 49 |
| 2.2.4.1. Düşük Örgütsel Bağlılık .....   | 50 |
| 2.2.4.2. İlmli Örgütsel Bağlılık .....   | 51 |
| 2.2.4.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık .....  | 52 |
| 2.2.5. Sınıf Öğretmenlerinde Örgütsel Bağlılığın Önemi .....   | 52 |
| III. BÖLÜM .....   | 55 |
| YÖNTEM .....   | 55 |
| 3.1. ARAŞTIRMA MODELİ .....  | 55 |
| 3.2. EVREN VE ÖRNEKLEM .....   | 55 |
| 3.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI .....   | 57 |
| 3.3.1. Örgütsel Bağlılık Ölçeği .....  | 57 |
| 3.3.2. Örgütsel sessizlik ölçeği .....   | 59 |
| 3.3.3. Kişisel Bilgi Formu .....   | 60 |
| 3.4. VERİLERİN TOPLANMASI .....  | 60 |
| 3.5. VERİLERİN ANALİZİ .....   | 60 |
| BULGULAR VE YORUMLAR .....   | 62 |
| 4.1. ARAŞTIRMAYA KATILAN ÖĞRETMENLERİN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN<br>BULGU VE YORUMLAR .....         | 62 |
| 4.2. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN FAKTÖRLERİ İLE DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ İLİŞKİLERE DAİR<br>BULGU VE YORUMLAR ..... | 65 |
| 4.2.1. Cinsiyete göre öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri .....                                     | 66 |
| 4.2.2. Yaş değişkenine göre öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri .....                               | 66 |
| 4.2.3. Medeni durum değişkenine göre öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri .....                      | 66 |
| 4.2.4. Mezun olunan fakülte türüne göre öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri .....                   | 68 |
| 4.2.4. Görev yapılan okuldaki hizmet süresine göre öğretmenlerin örgütsel<br>sessizlik düzeyleri .....     | 69 |
| 4.2.5. Kıdem değişkenine göre öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri .....                             | 70 |
| 4.2.6. Öğrenim düzeyi değişkenine göre öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri .....                    | 72 |
| 4.3. Örgütsel Bağlılığın Faktörleri ile Değişkenler Arasındaki İlişkilere Dair<br>Bulgu ve Yorumlar .....  | 73 |

|  |     |
|--|-----|
| 4.3.1. Cinsiyete göre öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri .....                                    | 74  |
| 4.3.2. Medeni durum değişkenine göre öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri.....                      | 75  |
| 4.3.3. Yaş değişkenine göre öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri .....                              | 75  |
| 4.3.4. Mezun olunan fakülte değişkenine göre öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri .....             | 77  |
| 4.3.5. Çalışılan okuldaki hizmet süresi değişkenine göre öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ..... | 78  |
| 4.3.6. Öğrenim düzeyi değişkenine göre öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri .....                   | 79  |
| 4.4.7. Kıdem değişkenine göre öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri .....                            | 79  |
| 4.4. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ.....                                     | 81  |
| BÖLÜM V.....   | 84  |
| SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....   | 84  |
| 5.1. SONUÇ VE TARTIŞMA .....   | 84  |
| 5.2. ÖNERİLER.....   | 89  |
| 5.2.1. Yöneticilere İlişkin Öneriler.....  | 89  |
| 5.2.2. Araştırmacılara yönelik öneriler.....   | 90  |
| KAYNAKÇA .....   | 91  |
| ÖZGEÇMİŞ .....   | 99  |
| EKLER.....   | 100 |

## SİMGE LİSTESİ

**F** : Frekans

**Sd** : Serbestlik Derecesi

**Ss** : Standart Sapma

**$x$**  : Aritmetik Ortalama

**%** : Yüzde

**%*gec*** : Geçerli değer

**%*yig*** : Toplam değer



## KISALTIMA LİSTESİ

**Akt.** :Aktaran

**p.** : Page

**s.** : Sayfa

**SPSS** : Statistical For Social Sciences

**vb.** :Ve Benzeri

**vd.** : Ve Diğerleri

## ÇİZELGELİSTESİ

|  |    |
|--|----|
| Çizelge 4.1. Cinsiyet değişkeni için frekans ve yüzde değerleri .....  | 65 |
| Çizelge 4.2. Medeni Hal değişkeni için frekans ve yüzde değerleri.....   | 65 |
| Çizelge 4.3. Mesleki Kıdem değişkeni için frekans ve yüzde değerleri.....  | 66 |
| Çizelge 4.4. Mezun olunan okul değişkeni için frekans ve yüzde değerleri.....  | 66 |
| Çizelge 4.5. Öğrenim düzeyi değişkeni için frekans ve yüzde değerleri.....   | 67 |
| Çizelge 4.6. Yaş değişkeni için frekans ve yüzde değerleri.....  | 67 |
| Çizelge 4.7. Görev yapılan okuldaki hizmet süresi için frekans ve yüzde değerleri....  | 68 |
| Çizelge 4.8.Örgütsel sessizlik ölçeği alt boyutlarına ait aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri.....  | 68 |
| Çizelge 4.9.Örgütsel sessizlik düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan bağımsız grup t testi sonuçları.....                   | 69 |
| Çizelge 4.10. Örgütsel sessizlik puanlarının yaş değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan kruskal wallis-h testi sonuçları.....                      | 70 |
| Çizelge 4.11. Örgütsel sessizlik düzeylerinin medeni durum değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan bağımsız grup t testi sonuçları.....             | 71 |
| Çizelge 4.12.Örgütsel sessizlik düzeylerinin mezun olunan fakülte türü değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan bağımsız grup t testi sonuçları..... | 72 |
| Çizelge 4.13. Örgütsel sessizlik puanlarının çalışma süresi değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan kruskal wallis-h testi sonuçları.....           | 73 |
| Çizelge 4.14. Örgütsel sessizlik puanlarının kıdem değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan kruskal wallis-h testi sonuçları.....                    | 73 |
| Çizelge 4.15. Örgütsel sessizlik puanlarının öğrenim düzeyi değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan kruskal wallis-h testi sonuçları.....           | 75 |

|   |    |
|---|----|
| Çizelge 4.16. Örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutlarına ait aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri.....  | 76 |
| Çizelge 4.17. Örgütsel bağlılık düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan bağımsız grup t testi sonuçları.....                 | 77 |
| Çizelge 4.18. Örgütsel bağlılık düzeylerinin medeni durum değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan bağımsız grup t testi sonuçları.....             | 78 |
| Çizelge 4.19. Örgütsel bağlılık düzeylerinin yaş değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Kruskall- wallis-h testi sonuçları.....                   | 79 |
| Çizelge 4.20.Örgütsel bağlılık düzeylerinin mezun olunan fakülte türü değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan bağımsız grup t testi sonuçları..... | 80 |
| Çizelge 4.21.Örgütsel bağlılık düzeylerinin hizmet süresi değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Kruskal Wallis-H testi sonuçları.....            | 81 |
| Çizelge 4.22. Örgütsel bağlılık puanlarının öğrenim düzeyi değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan kruskal wallis-h testisonuçları.....            | 82 |
| Çizelge 4.23. Örgütsel bağlılık puanlarının kıdem değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan kruskal wallis-h testisonuçları.....                     | 83 |
| Çizelge 4.24. Örgütsel Sessizliğe Neden olan Faktörler ile Örgütsel Bağlılığı Oluşturan Faktörler Arasındaki ilişkiye Ait Korelasyon sonuçları.....                               | 84 |

## TABLolar LİSTESİ

|  |    |
|--|----|
| Tablo 1. Örgütlerde Sessizlik Türleri.....   | 21 |
| Tablo 2. Kabullenici sessizlik ve Korunmacı Sessizliğin Boyutlarıyla<br>Karşılaştırılması..... | 24 |
| Tablo 3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....   | 44 |
| Tablo 4: Örgütsel Bağlılığın Nedenleri ve Sonuçları.....                                       | 49 |
| Tablo 5. Araştırmaya Katılan İlkokullar ve Öğretmen sayıları.....                              | 57 |
| Tablo 6. Ölçekte İfade Edilen Seçenekler ve Puanları.....                                      | 61 |

## ÖZET

ÖZDEMİR, Şenay. *Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul,2015

Günümüzde toplumların uygarlık düzeyi nitelikli insanların sayısı ile doğru orantılıdır. Nitelikli insan sayısı ise ancak kaliteli bir eğitim süreciyle mümkündür. Toplumun kalkınmasını ve belirli bir bilinç düzeyine ulaşmasını sağlayan en önemli eğitim kurumları ilkokullardır. Bu nedenle, birçok ülkede ilkokul öğretim düzeyi ücretsizdir. Çünkü ilkokullar, toplumdaki diğer kurumlara liderlik yapmaktadır. Bireyler ilkokulda aldıkları bilgi beceri, değer ve davranışları çalıştıkları kuruma taşırlar. İlkokullar bu rolü sınıf öğretmenleri aracılığıyla yerine getirirler. Bir eğitim sisteminin kalitesi o sistemin en önemli ögesi olan öğretmenlerinin kalitesiyle aynı düzeydedir. İlkokullarda görev yapan öğretmenlerin fikirlerini korkmadan paylaşmaları, var olan sorunlarla ilgili önerilerde bulunmaları, kendilerini değerli hissettikleri çalışma ortamlarının olması kalitenin artırılmasında önemli rol oynamaktadır. Sorunlarını dile getiremeyen öğretmenlerin okulun amaçları doğrultusunda çalışması, bu amaçlar doğrultusunda yüksek performans göstermesi beklenemez. Hızla değişen dünyada, toplumun ihtiyaçlarına yönelik bir eğitim sisteminin oluşturulması, bu okullarda görev yapan öğretmenlerin kendilerini ifade edebilmelerine bağlıdır.

Bu araştırmanın amacı sınıf öğretmenlerinin örgütsel sessizlik davranışları ile örgütsel bağlılık davranışları arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Öğretmenlerin sessizlik ve bağlılık davranışlarının; yaş, cinsiyet, medeni durum, mezun olunan fakülte, kıdem, okulda çalışılan süre gibi değişkenler açısından farklılık gösterip göstermediği de incelenmiştir. Bu kapsamda geliştirilen hipotezler ve araştırma soruları İstanbul ili, Ümraniye ilçesinde bulunan 11 ilkokulda görev yapan toplam 360 kadrolu öğretmenden elde edilen verilerin oluşturduğu örnekleme test edilmiştir. Araştırma verilerine anket yöntemi ile ulaşılmıştır.

Bu çalışmada, kişisel bilgi formu, örgütsel sessizlik ölçeği ve örgütsel bağlılık ölçeği veri toplama aracı olarak kullanılmıştır.

**Araştırma sonuçlarına göre;** çalışmaya katılan sınıf öğretmenlerinin örgütsel sessizlik algıları orta düzeye yakın, örgütsel bağlılık algıları ise orta düzeydedir.

Bu sonuç ilkokullarda görev yapan sınıf öğretmenlerinin okuldaki sorunların çözümüne yönelik görüş ve önerilerini açıklamaktan çekindikleri, algıladıkları tepe yönetimin açıklığına göre düşünce ve önerilerini paylaştıklarını göstermektedir.

Üst yönetim tarafından görüş ve önerilerinin dikkate alındığını düşünen öğretmenler daha az sessizlik davranışı gösterme eğilimindedir.

Araştırmaya katılan sınıf öğretmenlerinin örgütsel bağlılıkları ise orta düzeydedir. İlkokullarda görev yapan sınıf öğretmenleri görev yaptıkları okullara orta düzeyde bir bağlılık göstermektedir.

Örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık ölçekleri alt boyutları arasındaki ilişkiler incelendiğinde şu sonuçlara ulaşılmıştır.

Örgütsel sessizliğin korunmacı sessizlik ve kabullenici sessizlik alt boyutları ile örgütsel bağlılığın normatif bağlılık alt boyutu arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Bilinçli olarak sessiz kalmayı tercih eden öğretmenler, görev yaptıkları okula karşı kendilerini borçlu hissetmektedir. Korunmacı sessizlik boyutu ve kabullenici sessizlik boyutu ile duygusal bağlılık boyutu arasında ise negatif, fakat anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Okulun başarısı ve amaçlarına ulaşması için sessiz kalmayı tercih eden öğretmenlerin kendilerini okula ait hissetmedikleri görülmektedir. Diğer bir ifadeyle korunmacı ve kabullenici sessizlik davranışı arttıkça öğretmenler içsel olarak okuldan uzaklaşmakta, kendilerini okulun bir parçası olarak görmemektedir.

**Anahtar Sözcükler:** Sessizlik, örgütsel sessizlik, bağlılık, örgütsel bağlılık

# **THE RELATIONSHIP BETWEEN THE ORGANIZATIONAL SILENCE AND THE ORGANIZATIONAL COMMITMENT LEVELS OF TEACHER**

## **SUMMARY**

Relations between organizational silence and organizational liability of the class teachers. Civilization level of the societies are related to the number of qualified people. Number of the qualified people can only be achieved by a qualified education. Primary schools are the most important education institution which assure the development of the society and increase of the ameliorated conscious level. So, primary level schools are free of charge for the most of the countries. Primary schools lead to the other institutions of the society. Individuals bring with themselves the information, talent, values and behaviours to the future institutions where they are involving. Primary schools realize this task by the class teachers. The quality level of an education system is related to the quality of the teachers who are the most important part of it. Freedom of sharing the ideas, participation to the existant problems, an environment where they feel valuable will help to the increase of the quality.

Teachers who can not express the problems are not supposed to work for the school's targets and show high performance. An education system which is aiming the demands of society is related to the teachers who can express themselves. The target of this research is identifying the relationship between organizational silence behaviour and organizational liability.

It is implemented the variability of the silence and liability behaviour by age, gender, marital status, graduated faculty, experience, duration of work in the school etc.

The proposed hypothesis and research queries are tested through 360 teachers among the ones working in the 11 schools in Umraniye district of Istanbul. The data of the research is reached by survey.

Personal information form, organizational silence scale and liability scale were used for collecting data during this research.

According to the result of the research, organizational silence perception is close to medium, organizational liability perception is on medium level.

This result Show that the teachers hired on the primary schools are far to exspress their ideas about the solutions of the problems of their schools and they express them according the behaviour of the top management. The teachers who believe that their opinions are considered, are tempted to be less silence behaviour.

The class teachers who participated to the research have medium organizational liability. The following results are achieved when the relation of lower level of organizational silence and organizational liability was examined. It is seen that there is positive and cognitive relation between protective silence and obeying silence, lower dimesions of organizational silence and normative liability , lower dimension of organizational liability. The teachres who stay silent conciously feel themselves under obligation to their school. There is a negative but cognitive relations between protective and obeying silence dimesions and sentimental lkiability.

Teachers who are silent fort he success and reach to the targets of their school, have less belonging feelings for their schools. With another expression, whenever protective and obeying silence behaviour increase, teachers feel away from their school and less belonging behaviour.

**Keywords:**Silence,organizational silence,commitment,organizational commitment



# I. BÖLÜM

## GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın temelini oluşturan problem durumu, problem cümlesi, araştırmanın önemi, sayılılar, araştırmanın sınırlıkları sunulmuş ve araştırmada kullanılan terimlere ilişkin kavramsal bilgilere yer verilmiştir.

### 1.1. Problem Durumu

Günümüzde ülkelerin gelişmişlik düzeylerini belirleyen en önemli unsurlardan biri, o ülkelerin sahip oldukları yetişmiş işgücüdür. Toplumda ihtiyaç duyulan işgücünü sağlayan kurumlar ise eğitim örgütleridir. Artan rekabet koşullarında ayakta kalabilmek, yenilikçi ve yaratıcı fikirler üretilmesi ve uygulanması ile mümkündür. Yeni fikirlerin ortaya çıkarılması ve ürüne dönüştürülmesi eğitim örgütlerinin kaliteleri ile doğrudan ilişkilidir. Eğitimin kalitesi ise okulların yapı taşlarından olan öğretmenlerin kendilerini ifade etmeleri ve sahip oldukları güncel bilgiyi çevreleriyle paylaşmaları ile mümkündür.

Okullarda var olan problemlerin öğretmenler tarafından dile getirilmemesi, okulun gelişmesini ve yenileşmesini engelleyen bir unsurdur. Yaşadıkları problemleri, eğitim sürecinde yaşanan aksaklık ve eksiklikleri, yöneticilerine rahatlıkla ifade edemeyen öğretmenler, örgüt kültürüne uyum sağlayamadıkları için performansları düşmektedir.

Yapılan araştırmalar pek çok çalışanın, örgüt içinde var olan sorunları bildikleri halde, kişisel ve örgütsel nedenlerden dolayı sessiz kaldığını vurgulamaktadır (Morrison ve Milliken, 2000). Çalışanların, örgütsel sorunlarla ilgili yapıcı düşünce ve önerilerini bilinçli bir tercihle esirgemelerine örgütsel sessizlik adı verilmektedir.

Toplumun ihtiyacı olan nitelikli işgücünü yetiştiren öğretmenlerin çalıştıkları kuruma duydukları bağlılık düzeyi, nitelikli bireylerin yetişmesinde doğrudan etkilidir. Çünkü bağlılık düzeyi yüksek öğretmenlerin daha üretken, daha uyumlu, daha yüksek sorumluluk duygusuna sahip oldukları bilinmektedir.

Bağlılık çalışanların çalışmakta olduğu örgütün bir parçası olma derecesi ve üyesi olmaya devam etme istekleri olarak ifade edilebilir.

Çalışanların örgütün amaç ve hedeflerini kendi amaç ve hedefleri gibi hissetmesi, bu amaç ve hedef doğrultusunda istekle çalışmaları ve örgütün bir parçası olmak istemeleri bağlılığın göstergesi olarak kabul edilebilir (Başyigit, 2006: 38). Toplumsal kurumlardan biri olan okula bağlılık, o okulda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin okula bağlı olmaları, bireysel amaç ve değerleriyle okulun amaç ve değerlerini özdeşleştirmesi olarak ifade edilebilir.

Örgütsel bağlılığı düşük öğretmenlerde bilgiyi saklama, devamsızlık, başka bir okula tayin olma isteği yüksek, iş doyumunu, kararlara katılım, performans düzeyi, sorumluluk alma davranışı düşüktür. Bu nedenle toplumun temel dinamikleri olan okullar, varlıklarını devam ettirebilmek ve değişen ihtiyaçlara cevap verebilmek için bu sistemin en değerli kaynaklarından olan öğretmenlerin bağlılık düzeylerini artırıcı çalışmalar yapılmalıdır.

Okulların, çağın gereklerine uygun olarak değişmesi ve gelişmesi öğretmenlerin yeni düşünceler üreterek bunları öğrencilerine ve sürecin diğer dinamiklerine aktarması ile mümkündür. Sessizlikten kaynaklanan negatif etkiler, okulun sistemine ve sistemde bulunan dinamiklerin yapısına zarar vermektedir. Ayrıca sessizlik düzeyi arttıkça öğretmenlerin okulun amaç ve değerlerine olan bağlılıkları da azalmaktadır. Çünkü bağlılık gönüllülük esasına dayanmaktadır. Bundan dolayı okullar varlıklarını devam ettirebilmek ve değişen dünyaya uyum sağlamak için öğretmenlerin fikir ve önerilerini dinlemeli ve bağlılık düzeylerini artırıcı çalışmalar yapılmalıdır.

## **1.2. Problem Cümlesi**

Bu araştırma da sınıf öğretmenlerinin örgütsel sessizlik düzeyleri ile çalıştıkları kuruma bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, mezun olunan fakülte, meslekteki kıdemi, çalıştığı okuldaki hizmet süresi gibi bazı değişkenlere göre incelenecektir.

## **1.3. Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın genel amacı; Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı olarak, İstanbul ili Anadolu yakası, Ümraniye ilçesinde faaliyet gösteren ilkokullarda görev yapan sınıf öğretmenlerinin örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık düzeylerini incelemek ve elde edilen bilgiler doğrultusunda bu değişkenler arasında bir ilişki olup olmadığını tespit etmektir.

Bu amaca ulaşabilmek için aşağıdaki alt amaçlara ulaşılmaya çalışılmıştır.

1. İlkokulda görev yapan sınıf öğretmenlerinin örgütsel sessizlik hakkındaki algıları nelerdir?
2. İlkokulda görev yapan sınıf öğretmenlerinin örgütsel sessizlik düzeyleri; cinsiyete, yaşa, medeni duruma, öğretmenlik mesleğindeki kıdemlerine, görev yaptıkları okuldaki çalışma sürelerine, eğitim düzeyine, mezun olunan fakülteye göre farklılıklar göstermekte midir?
3. İlkokulda görev yapan sınıf öğretmenlerinin örgütsel bağlılıkları hangi düzeylerde dir?
4. İlkokulda görev yapan sınıf öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyleri; cinsiyete, yaşa, öğretmenlik süresine, çalıştıkları okuldaki süreye, okul kültürüne, okulun bulunduğu bölgeye göre farklılıklar göstermekte midir?
5. İlkokulda görev yapan sınıf öğretmenlerinin örgütsel sessizlik düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında bir ilişki var mıdır? Varsa ilişkiler hangi yöndedir?

#### **1.4. Araştırmanın Önemi**

Sınıf öğretmeni bireyin yaşamında çok büyük bir etkiye sahiptir. Okulunun amaç ve değerlerini benimseyen, sahip olduğu düşünce ve bilgileri çekinmeden paylaşan karakterli öğretmenler, toplumların şekillenmesinde de önemli rol oynar. Okulun sorunları hakkındaki görüşünü esirgeyen, fikirlerini söylemekten çekinen öğretmenlerin yeni fikirler üretmeleri ve yüksek performans göstermeleri çok zordur.

Çalışanın örgütle ilgili düşünce, öneri ve bilgilerini bilinçli olarak esirgemesi örgütsel sessizlik olarak tanımlanabilir. Örgütsel sessizliğin örgüt ve çalışanları üzerinde güçlü bir etkisi vardır ve bu sessizlik örgütün tamamını etkilemektedir. Çalışanların yeni fikirler ürememesi ve performanslarının düşmesi bu etkiye örnek verilebilir.

Bir okulda sorunların öğretmenler tarafından ifade edilmemesi, okulun tamamını olumsuz şekilde etkilemektedir. Bu durum, çalışanların bağlılıklarını da olumsuz etkilemektedir.

Öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ve örgütsel sessizlik durumlarına ilişkin alan yazında yeterince inceleme olmadığı görülmektedir. Türkiye de öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılıkları üzerine yapılan araştırma sayısı oldukça sınırlıdır. Alan yazındaki bu açığı kapatmak amacıyla bu çalışmada sınıf öğretmenlerinin örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki incelemeye değer görülmüştür.

### 1.5. Sayıtlar

- Örgütsel bağlılık ve Örgütsel sessizlik ölçekleri araştırmanın amacını gerçekleştirmeye yönelik geçerli ve güvenilir bilgileri yansıtmaktadır.
- Araştırmaya katılan sınıf öğretmenlerinin örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik ölçeklerine verdikleri cevaplar onların gerçek görüşünü ifade etmektedir.
- Araştırmanın örnekleme evreni temsil edebilecek yeterlidir.

### 1.6. Sınırlılıklar

Bu araştırma;

- 2013-2014 Eğitim-Öğretim yılında İstanbul ili, Anadolu yakası, Ümraniye ilçesinde, eğitim öğretim hizmetini gerçekleştiren Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı resmi ilkokullarla sınırlıdır.
- 2013-2014 Eğitim- Öğretim yılında İstanbul ili, Anadolu yakası, Ümraniye ilçesinde bulunan Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik ölçeklerine verdikleri cevaplarla sınırlıdır.
- Ulaşılan alan yazından elde edilen verilerle sınırlıdır

### 1.7. Tanımlar

Bağlılık: Bağlı olma durumu, merbutiyet (TDK, 2005: 182).

Örgütsel Bağlılık: Bireyin örgütteki diğer kişilere yakın olma duygusuyla kendini ifade ettiği özdeşleşme boyutu; bireysel ve örgütsel amaç ve değerler sisteminin uygunluğunu anlatan içselleştirme boyutu ve araçsal bir birlikteliği anlatan uyum boyutunu kapsayan genel bir kavramdır (Balay, 2000: 15).

Sessizlik: Sessiz olma durumu, ortalıkta gürültü olmama durumu, sükût (TDK,2005: 1741).

Örgütsel Sessizlik: İş görenlerin örgütsel sorunlar hakkındaki görüşlerini ve endişelerini esirgeme (Morrison & Milliken, 2000).

Okul: Belirli yaş grubundaki bireylere, önceden belirlenmiş hedeflere bağlı olarak belirli sürelerde verilen eğitimin yürütüldüğü mekân (Kuyumcu, 2007: 22).

İlkokul: Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı resmi, zorunlu eğitim çağındaki çocukların eğitim öğretim gördükleri kurum.

Sınıf Öğretmeni: Bireyin ihtiyacı olan temel bilgi, beceri ve tutumları kazandırarak onu toplumsal yaşama hazırlayan öğretmenlerdir. Öğretmen: insanlara bilgi veren, öğretmeyle görevli kişidir (e-okul. meb.com).

## II. BÖLÜM

### İLGİLİ LİTERATÜR

#### 2.1. Örgütsel Sessizlik: Kavramsal İrdeleme

Günümüzün hızla değişen koşullarında, sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek örgütlerin devamlılığında ve başarısında çok önemlidir. Örgütler, başarı ve devamlılık sağlama noktasında, kendine güvenen ve sahip olduğu bilgiyi paylaşmaktan korkmayan, çevresel ve teknolojik yeniliklere uyum sağlayan çalışanlara ihtiyaç duymaktadır. Günümüzde çalışanların işleriyle ilgili sundukları öneriler fark yaratmakta ve bu fark kuruma rekabet avantajı kazandırmaktadır. Örgütüyle ilgili yapıcı fikirlerini korkmadan söyleyen, kaygı ve endişelerini dile getiren çalışanlar, örgütlerde değişim ve yaratıcılığın da kaynağını oluşturmaktadır. Ancak yapılan araştırmalar çalışanların büyük bir çoğunluğunun bazı sebeplerden dolayı düşüncelerini ifade etmekten kaçındıklarını göstermektedir. Bu sebepler bireysel ve örgütsel özelliklere göre değişkenlik göstermektedir.

Örgütlerin kısa ve uzun vadeli hedeflerine ulaşmalarında çalışanların bireysel ve kurumsal amaçlar arasında bir denge oluşturması ve bu doğrultuda davranış sergilemeleri örgütler için hayati önem taşımaktadır. Bu nedenle çalışanların örgütsel konularda, fikir ve öneri sunmaları, örgüt içi faaliyetlerin tam ve etkin yapılması sürecinde önemli rol oynar.

Çalışanların örgütleriyle ilgili yapıcı ve pozitif düşüncelerini, önerilerini bilinçli bir kararlar yöneticileriyle paylaşmamaları anlamına gelen sessizlik örgütlerin devamlılığının sağlanmasında büyük bir tehdit oluşturmaktadır. Sessizlik; çalışanın performansının düşmesi, işten izin alma, zamansız işten ayrılmalar vb. durumların ortaya çıkmasına neden olarak iş sürecinde aksamalara yol açmaktadır. Bu nedenle çalışan sessizliği kavramının incelenmesi ve doğru anlaşılması örgütler için hayati önem taşımaktadır.

Toplumun şekillendiren eğitim örgütlerinde görev yapan öğretmenlerin eğitsel amaçların gerçekleştirilmesine yönelik düşünceleri ve önerilerini yöneticileriyle paylaşmaları, eğitsel başarının birincil koşullardandır.

Eğitim kurumlarının ortak amacı hızla değişen dünyada, toplumun çekirdeği olan bireylerin iyi ve güncel bilgilerle eğitilmesi ve toplum geleceğinin bu eğitimli bireylerle

şekillendirilmesidir. Bu kurumları belirlenen amaçlara ulaştıracak unsurların başında ise öğretmenler gelmektedir.

Öğretmenlerin fikirlerine saygı duyulması, özgüvenlerinin kırılmaması ve okul için faydalı olduklarına inandırılması toplumun geleceği açısından son derece önemlidir. Okulda var olan sorunların öğretmenler tarafından dile getirilmemesi, öğretmenlerin kendilerini stres ve baskı altında hissetmeleri, var olan sorunların çözümünde kendilerini yetersiz hissetmeleri öğrencileri ve eğitim sürecini olumsuz etkilemekte, okulun amaçlarına ulaşmasını engellemektedir.

Örgütsel sessizlik davranışının daha iyi anlaşılması için ses ve sessizlik kavramları, bunların örgütsel boyuttaki anlamları, örgütsel sessizliğin türleri, örgütsel sessizliğin neden ve sonuçlarının açıklanmasının faydalı olacağı düşünülmüştür.

Bu nedenle, çalışmaya ses ve sessizlik ile ilgili kavramların teorik bilgilerinin açıklanmasıyla başlanacaktır.

### **2.1.1. Ses ve Sessizlik Kavramlarına Dair Tarihsel İrdeleme**

Sosyal bilimler alanında ses ve sessizlikle ilgili kavramsallaştırmalar ve çalışmalar 1970’li yıllara uzanmaktadır. Aşağıda, 1970’li yıllardan günümüze kadar geçen süre içerisinde çalışan sessizliği ve örgütsel sessizlikle ilgili yapılan çalışmalar, bu çalışmaların gelişimi ve konuyla ilgili araştırma yapan bilim insanlarının görüşlerine yer verilecektir.

Örgütlerde ses ve sessizlikle ilgili araştırmalar incelendiğinde farklı anlayışları içeren üç dönem göze çarpmaktadır (Brinsfield vd., 2009:8).

**Birinci Dönem:** 1970 yılından 1980’li yılların ortalarına kadar olan dönem de sosyal bilimlerle uğraşan bilim insanları, ses ve sessizlik kavramlarının birkaç farklı anlamı olduğunu fark etmeye başlamışlardır.

Önceleri çalışanların sessiz kalmaları örgüte olan bağlılıkları şeklinde düşünülse de zamanla bu davranışın farklı bilinçli nedenleri olduğu görülmeye başlanmıştır. Bu nedenle örgütlerde çok seslilik ve sessizlikle ilgili kavramların çalışanların performansları üzerine etkilerini inceleyip konuyla ilgili kavramsallaştırma çalışmalarına başlamışlardır. Konuyla ilgili ilk araştırmalar, ses ve sessizliğin sınıflandırılması, susma etkisi ve sessizlik spirallerinin analizini içermektedir (Brinsfield vd., 2009:8).

Sosyal bilimlerde ses ve sessizlikle ilgili çalışmalar bu kavramı ilk kez tanımlamaya çalışan Hirschman'a dayandırılabilir (Erenler, 2010:7). Albert Hirschman (1970)'a göre 'ses' çalışanın örgütsel tatminsizliğe verdiği bir tepki olarak tanımlanmaktadır.

Hirschman çalışanların tatminsizliğe iki farklı yolla tepki gösterdiklerini belirtmektedir. Birincisi çalışanın örgütle ilişkisini kesmesi yani işten ayrılması yoluyla, ikincisi ise şikâyet ettikleri konularda öneriler sunarak, problemleri yöneticileriyle konuşarak, yani fikirlerini yüksek 'ses'le ifade etmeleri yoluyla kendisini göstermektedir.

Bu görüşe göre örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar rahatsız oldukları konuları ifade ederek seslerini çıkarma yolunu seçmektedir. Bununla birlikte Hirschman (1970), sessizliği belirgin bir biçimde tanımlamamış, bunun yerine bazı tatmin olmayan çalışanların işten ayrılmayarak ve "işlerin daha iyiye gideceğine inanarak" sessizlik içinde mevcut duruma katlanacağını öne sürmüştür, sessizliği sadakatsizlikle eşanlamlı, pasif, fakat yapıcı bir cevap olarak ele almıştır (Harlos, 2004).

Hirschman'dan sonra 1983 yılında Farrell çalışanların sessizliğini ilgisizlik, aldırma ve ihmal kavramlarıyla yeniden tanımlamıştır. Çalıştıkları kurumda iyi muamele görmeyen fakat bu duruma şikâyet etmeyen çalışanlar arasında sessizliğin yaygın olduğu ifade edilmektedir. Farrell'e göre işlerinde tatminsizlik yaşayan çalışanlar işlerine yabancılaşmakta, örgüt kültüründen uzaklaşmakta ve aldırma tavırlarda bulunmaktadır. Bu durum örgütün değişmesini ve gelişmesini engelleyerek, örgütün devamlılığına zarar vermektedir.

**İkinci Dönem:** 1980'li yılların ortalarından 2000'li yıllara kadar geçen süre içerisinde ses ve sessizlik kavramlarına ilişkin yeni tanımlamalar ve teoriler ortaya atılmıştır. Bunlardan bazıları; muhbirlik, örgütsel sorunlar hakkında önerilerde bulunmaksızın yapılan muhalefet ve konu benimsetme olarak ifade edilebilir.

1990'lı yıllarda ise sosyal dışlanma ve sağır kulak sendromu olarak ifade edilen iki önemli teori sessizlik kavramıyla ilişkilendirilmiştir. Bu yıllarda yöneticiler çalışanların önemli örgütsel konular hakkındaki görüş ve önerilerini saklayarak, yönetim tarafından sunulan her görüşü onaylamalarını sessizlik olarak ifade etmişlerdir. Bu dönemde sessizlik kavramı razı olma, kabullenme, onaylama gibi pasif ifadelerle tanımlanmıştır.



2000’li yıllarda, çalışanların hangi örgütsel koşullarda sessiz kalmayı tercih ettikleri araştırmacıların inceleme konularını oluşturmaya başlamış, örgütsel adalet konusunu sessizlik konusu ile ilişkilendirmişlerdir.

Sessizlik kavramını tanımlamaya çalışan Hirschman ve diğerleri bu kavramı örgütsel koşulları kabul etme, onaylama davranışı olarak ele almış ve bağlılığın bir unsuru olarak değerlendirmişlerdir.

Ancak birçok araştırmacının tersine Cohen (1990) sessizliğin her koşulda kabul etme, onaylama gibi pasif anlamlar içermeyeceğini, farklı durumlarda farklı anlamlarının olabileceğini ifade etmiştir. Özellikle örgütsel adaletin zayıf olduğu ve çalışanlara kötü muamele yapılan örgütlerde sessizlik davranışının nasıl geliştiğine yönelik araştırmalar yapmıştır. 1990’lı yılların sonlarına doğru sessizlik davranışı birçok araştırmada “red” davranışıyla ilişkilendirilmiştir. Tatminsiz çalışanların zaman içerisinde sessizliklerini o işi yapmayarak yani reddederek gösterdiklerini ifade etmişlerdir.

**Üçüncü Dönem:** Örgütlerde çok yaygın görünmesine rağmen 1970 li yıllardan 2000’li yıllara kadar sessizlik kavramı, onaylama, kabul etme, razı olma, reddetme gibi pasif anlamlarda ifade edilmiş ve gereğince üzerinde durulmamıştır. Ancak 2000’li yıllarda ses ve sessizlik kavramlarının farklı durumlarda birden fazla anlamının olabileceği Morrison ve Milliken’in (2000) çalışmasıyla ortaya konmuş ve örgütsel düzeyde anlamlı tanımlamalar yapılması sağlanmıştır.

Morrison ve Milliken (2000) sessizliği “çalışanların yaptıkları işleri ve çalıştıkları örgütü iyileştirici bilgi ve düşüncelerini kasıtlı olarak esirgemeleri” olarak tanımlamaktadır. Morrison ve Milliken (2000); çalışanların örgütsel konularda konuşmalarının kendilerine zarar vereceğini düşündüklerini ve bu sebeple stratejik olarak bilgi ve düşüncelerini sakladıklarını ifade etmektedir. Morrison ve Milliken’ (2000) in ses, sessizlik ve örgütsel sessizlik kavramlarına yönelik olarak gerçekleştirdikleri çalışmalar yönetim bilimlerinde sessizlik kavramının gelişimine büyük katkı sağlamıştır.

## **2.1.2. Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Sessizlik ve Çalışan Sessizliği**

### **2.1.2.1. Örgütsel Sessizlik**

Çalışanların örgütsel konular hakkındaki düşünce, bilgi ve fikirlerini dile getirmeleri, örgütsel sorunlara alternatif çözümler üretmek için fikirlerini yüksek sesle ifade etmeleri örgütsel sessizlik olarak ifade edilebilir.

Bu olgu örgütlerin güçlü ve etkili bir değişimi gerçekleştirmelerinde önemli bir örgütsel kaynaktır. Bir örgütte yönetimin çalışanların düşüncelerine ve önerilerine önem vermesi, örgütsel faaliyet ve örgüt içi iletişimde yaşadıkları sorunları dile getirmeleri için onları teşvik etmeleri ve bunun sonucunda çalışanların değişimde etkili olduklarına inanmaları, örgütsel sesin artmasına ve olumlu etkilere sebep olacaktır (Bowen ve Blackmon, 2003:1394).

Bu nedenle örgütler için çalışanların örgüt içi sorunlara ilişkin farklı görüşlerini ifade etmelerini sağlamak son derece önemlidir.

Sessizlik, örgütlerde çalışanların tartışmak için değil, örgütün gelişmesine katkı sağlamak amacıyla yaptıkları yapıcı bir davranıştır (Dyne ve Lepine, 1998: 109). Çalışanların sessizliği, yardım etme gibi yakınlık davranışından farklı bir kavramdır. Sessizlik kavramını daha çok örgütsel vatandaşlık davranışı ve duruma yönelik performans göstergeleri şeklinde ifade edebiliriz. Yakın iletişim kurma davranışı örgüt içi ilişkileri korur ve geliştirir, oysa sessizlik davranışı yapıcı-onarıcı bir amacı gerçekleştirmek için yapılıyor olmasına rağmen, var olan düzene karşı gelmeyi de içermektedir. Bu nedenle örgüt içi ilişkilerin bozulmasına da yol açabilir. Örgütsel sessizlik davranışı, gizli bilgileri başka yerlerde ifade etme gibi olumsuz davranışlardan da farklıdır, çünkü bu davranışı gerçekleştiren çalışanların amacı örgüt için yapıcı olmak ve örgütü geliştirmek değil, kurumda var olan bir kuralın uygulanmasını engellemektir. Örgütsel sessizlik davranışı örgütsel muhalefetten de farklı bir kavramdır. Muhalefet, daha çok vicdani ve ahlaki konularla ilgili sorunların kurum içinde ilgili birimlere bildirilmesidir. Buna karşın örgütsel sessizlik kurumdaki işlerin daha iyi yapılabilmesini sağlayan fikirlerin ifade edilmesidir. Sessizlikle karıştırılmaması gereken diğer bir kavram da çalışanların kurumun işleyişine yönelik şikâyet etmeleridir. Çalışanların şikâyet etme davranışları var olan durumdan memnuniyetsizlik olmalarını ifade eder. Çalışanlar mevcut durumun değişimi için bir öneride bulunmazlar.

Seslilik davranışı çalışanların iş tanımlarında yazan rollerinden de farklıdır. Çünkü bu roller zaten çalışanın yapması gerekenlerdir (Lepine ve Dyne, 1998: 854).

Albert Hirschman'ın 1970 yılında yayınladığı “çıkış, seslilik ve sadakat” isimli kitabında ifade ettiği model, ‘çalışan sesliliği’ kavramını açıklayan en klasik teorilerdendir. Albert Hirschman (1970), sesliliği, çalışanların işlerindeki tatminsizliklerine verilen cevap olarak konuya dikkat çeken ilk sosyal bilimcidir.

Çalışanların sesini çıkarmasını veya işlerini bırakmalarını, bağlılığın bir göstergesi olarak ifade etmiştir. Ona göre örgüte bağlı çalışanlar hoşnutsuzlukları karşısında seslerini çıkarırlar, örgüte bağlı olmayanlar ise örgütü terk ederlerdi (Brinsfield vd, 2009: 8).

Hirschman, çalışanların seslerini duyurabileceği mekanizmaların oluşturulmasının hem çalışan hem de işveren açısından olumlu sonuçlarının olacağından bahsetmiştir. Bu tür mekanizmalar bazen birleştirici özellik taşımakta bazen de tartışmalı bir ortam yaratmaktadır.

Çalışanın sesini duyurduğu mekanizmalar kalite ve verimlilikte artış gibi faydalı örgütsel sonuçlar sağlarken bazen de problemlerin büyüyerek başa çıkılmaz bir hal almasına neden olmaktadır.

Millward ve diğerleri (2000), örgütlerde sesliliğin üç farklı yolunun olduğundan bahsetmiştir. Bunlar sendikalara üye olunması yoluyla resmi katılım, danışmanların olması gibi çalışanların dolaylı yollardan katılımının olduğu mekanizmalar ve çalışanların doğrudan katılımını içeren mekanizmalardır (Dundon vd, 2007: 1151). Örgütler, çalışanlarının, önerilerini, fikirlerini, endişelerini, şikâyetlerini ifade edebilecekleri sistemler kurarlar. Açık kapı politikaları, dilek-şikâyet prosedürleri, örgütsel araçlar gibi olan bu uygulamalara örgütlerde ses sistemleri denilmektedir. Bu sistemler çalışanların iş tatmini ve bağlılığını arttırırken, sendikalaşmayı, örgüte karşı açılan dava sayısını ve işten ayrılmayı azaltmaktadır. Bu sistemler, çalışanlara sadece kararlar verilmeden önce fikirlerini ifade etmelerini değil aynı zamanda karar verildikten sonra da bu kararlara meydan okumalarını sağlamaktadır (Pinder ve Harlos, 2001: 360). Dyne ve diğerleri (2003), sesliliği, “çalışanların örgütü geliştirmeye yönelik yapıcı fikirlerini, düşüncelerini, bilgilerini dile getirmeleri” olarak ifade etmektedirler.

Detert ve Burris (2007) ise seslilik kavramını, çalışanların örgütsel uyumu geliştirmeye yönelik düşünce ve önerilerini, isteğe bağlı olarak otoriteye iletmeleri olarak tanımlar.

Bu fikirler, örgütteki hiyerarşiye ve tepe yönetime meydan okuyabilir. Burada örgütlerin böyle durumlarda nasıl davranacağı önemlidir. Eğer çalışan bu davranışı karşısında dikkate alındığını, önerisinin dinlendiği düşünürse fikrini söyleyecektir, ancak aksi durumda çalışan konuşmayı, konuşmamaktan riskli görürse susar ve fikrini kendine saklar (Detert ve Burris, 2007: 869).

Bu durum eğitim örgütlerinde görev yapan öğretmenler için de geçerlidir. Bireysel çabaların eşgüdümlemesi ve ortak bir amaç etrafında toplanması için eğitim çalışanlarının fikirlerini yüksek sesle ifade etmeleri son derece önemlidir. Çünkü ortak bir amacı gerçekleştirmek üzere bir araya gelen öğretmenlerin, eğitsel amaçları gerçekleştirmeleri fikirlerini özgürce ifade etmelerine bağlıdır.

Eğitim kurumunda çalışan öğretmenler işleri konusunda yöneticilerden çoğu zaman daha fazla bilgi sahibidirler. Bunun sonucu olarak güncel bilgiyi elinde bulunduran öğretmenlerin kararlara katılımı daha etkin kararların verilmesine yardımcı olacaktır. Etkin kararların alınması ve uygulanması ise çoğu zaman eğitsel amaçlara ulaşmayı da kolaylaştıracaktır.

Ayrıca kararlara katılan öğretmenler daha fazla sorumluluk alarak kendilerini yönlendirebilmekte ve yeteneklerini gösterme imkânı bulmaktadır. Bu nedenle öğretmenlerin yöneticilerinden çekinmeden düşünce ve görüşlerini yüksek sesle ifade etmeleri eğitim örgütleri için büyük önem arz etmektedir.

#### **2.1.2.2. Örgütsel Sessizlik**

Günümüzde en önemli sermaye bilgidir. Bilginin ilk sahibi olmak ve bu bilgiyi kullanarak kurumsal ve bireysel hedeflere ulaşmak her geçen gün daha fazla önem kazanmaktadır. Doğru bilgiye ilk ulaşan örgütler, bu yeni bilgileri kullanarak amaçlarını gerçekleştirmekte, yeniliğin ve değişimin de öncülüğünü yapabilmektedir. Günümüzde örgütler, çalışanlarının bilgi, beceri ve yeteneklerini sürekli geliştirerek kurum için en doğru bilgiye ulaşmayı hedeflemektedir. Ancak bu yaklaşım yöneticilerin arzu ettikleri bir durum olsa da çalışanlar zarar göreceklere korkusuyla çoğu zaman sessiz kalmayı tercih edebilmektedir.

Küresel rekabetin arttığı günümüzde insan kaynakları yönetiminin, bilgiyi doğru ve gerekli yerlerle paylaşarak örgüt içinde kişiler arası uyumlu bir iletişim ağı oluşturması oldukça önemlidir.

Örgütler varlıklarını devam ettirebilmek için çalışanların örgütsel süreçlere daha çok katılmaları gerektiğini bilmelerine rağmen, isteyerek veya istemeyerek onların sessiz kalmalarına neden olurlar.

Örgütlerdeki uygulamalar çalışanları güçlendirme ve açık iletişim kanalları gibi mekanizmalara odaklansa da, çoğu çalışan bu uygulamaların aksine örgütsel iletişimin, bilgi paylaşımının desteklenmediğini bildirmişlerdir (Beer ve Nohria, 2000: 9). Firmaların başarılarının altında çalışanlarıyla daha barışık olmaları yatmaktadır. Ancak örgütler bunu bilseler dahi onların sessiz kalmalarını bilinçli ya da bilinçsiz olarak tetiklemektedirler (Soycan, 2010: 21).

Günümüz örgütleri çalışanların daha fazla inisiyatif almasını, görüş ve fikirlerini açıkça belirtmesini, daha fazla sorumluluk alarak daha yaratıcı olmasını istemektedir (Quinn ve Spreitzer, 1997: 37). Bu bağlamda amaçlara göre yönetim, toplam kalite yönetimi, kalite çemberleri ve personel güçlendirme gibi son dönemdeki yönetim uygulamalarının temelinde çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini sürekli geliştirmek ve bundan fayda sağlamak ön planda tutulmaktadır (Karadal, 2011: 365).

Çalışanların örgütsel konular hakkında bilgilerini, düşüncelerini ve fikirlerini dile getirmek olarak tanımlanan örgütsel seslilik, genelde örgütler tarafından isteniyor gibi görünmesine rağmen çalışanların sessiz kalmayı tercih etmeleri dikkat çekici bir durumdur (Bowen ve Blackman, 2003: 1394, Premeaux, 2001: 1).

Sessizlik üzerine yapılan çalışmalarda “ses” ve “sessizlik” kavramlarının aynı anlama gelmediği önemle vurgulanmış ve bu iki kavramın birbirine karıştırılmaması gerektiği belirtilmiştir (Dyne vd. 2003; Millikenve Morrison, 2003). Sessizlik genel olarak işgörenlerin diğer çalışanlardan ve yöneticilerden bilerek ve isteyerek bilgi saklaması olarak ifade edilmektedir. Örgütsel sessizlik çalışanın örgüte bilinçli fakat sessiz bir tepki göstermesidir. Ses ve sessizlik arasındaki en temel fark bilgiyi açıklamak yerine saklı tutmak şeklinde ifade edilebilir.

Sessizlik kavramı, Türk Dil Kurumu sözlüğünde “ortalıkta gürültü olmama durumu, sükût” olarak ([www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr)) ifade edilmektedir. Aynı zamanda sessizlik, mütevazi olmak, toplumun diğer bireyelerine saygı duymak, dikkatli davranmak ve edepli olmak gibi pek çok erdemi de ifade etmektedir. Toplumdaki birçok örgüt, çalışanların işlerini ve

gelecekteki kariyerlerini korumanın en güvenli yolunun toplulukla birlikte hareket etmek olduğunu ön plana çıkarmaktadır.

Sessizlik kavramı farklı bilim dallarında çeşitli anlamlarda kullanılmıştır. Psikoloji biliminde sessizlik, bireyin içine kapanması, özgüvensiz olması, içe dönük davranışlar göstermesi ve bir iletişim döngüsünde cevap vermeyerek sadece karşısındaki dinlemesi olarak ifade edilebilir. Sosyolojide ise sessizlik; toplumu oluşturan bireylerin suskun olması, adaletsizlik ve haksızlıklar karşısında tepkisiz kalmaları, toplumun baskılarla sindirilmesi gibi çoğunlukla olumsuz durumları ifade etmektedir. Felsefede sessizlik, bir bilginin verilen kararlar saklanması ifade etmektedir. İletişim alanında ise sessizlik olumlu bir eylem olarak değerlendirilmektedir. Etkili bir iletişimin gerçekleşmesi için bir tarafın konuşurken, diğer tarafında dinlemesi yani sessiz kalması gerekir.

Sosyoloji, antropoloji, felsefe ve dilbilim gibi farklı disiplinlerde ifade edilen ve üzerine çalışmalar yapılan sessizlik kavramının, son yıllara kadar yapılan araştırmalarda onay/kabul, hareketsizlik veya sesin olmaması gibi anlamlardan başka bir şey ifade etmediği düşünüldüğü için sosyal bilimciler tarafından incelenmeye değer görülmemiştir. Ancak son yıllarda yapılan araştırmalarda sessizlik kavramı hem bir iletişim biçimi hem de çalışan-yönetici ilişkisinde birden fazla anlam içerebilmektedir.

Sessizlik aslında içinde pek çok duygu, düşünceyi, eylemi barındıran anlaşılması zor bir kavramdır (Pinder ve Harlos, 2001: 362). Sessizliğin ana noktası çalışanların fikir, görüş ve düşüncelerini kendi iradesiyle saklı tutmasıdır.

Sessizlik, iletişim kurma yolunda bir engel olarak görülse de çalışanın sessiz kalması başlı başına farklı bir iletişim biçimidir. Sessizlik genellikle farklılıkla yüzleşmeyi göze alamayıp, konuşmamayı tercih ettiğimizde başlar (Perlow ve Williams, 2003: 4). Jensen (1973).

Örgütlerde sessizlik genellikle bireylerin farklılıklarla karşı karşıya gelmek istememelerinden kaynaklanmaktadır. Bireylerin geçmişlerinin, kişiliklerinin ve deneyimlerinin birbirinden farklı olması fikirlerinin ve düşüncelerinin de farklı olmasını kaçınılmaz kılmaktadır. Bir örgütte çalışan bireyler teorik olarak farklılıkları zenginlik olarak görmelerine rağmen pratik yaşamda bu farklılıklarını gizlemeyi tercih ediyorlar.

Farklılıklarını gizlemeye çalışan bireylerin örgütsel öğrenme ve değişimleri de zor olmaktadır. Bu durum örgütün gelişmesini negatif yönde etkilemektedir. Örgütsel sessizlik

kavramı Hirschman'ın 1970'de yayımlanan "Exit, Voice and Loyalty" adlı kitabına dayandırılmaktadır (Çakıcı, 2010: 9).

Hirschman sessizlik kavramının açık bir tanımını yapmamış, onun yerine kitabında sessizlik davranışını pasif fakat olumlu bir tepki olarak, bağlılık ile eş anlamlı olarak ifade etmiştir. Ona göre örgüte bağlı çalışanlar, kötü bir davranışta hemen seslerini çıkarıp şikâyet etmektense, her şeyin iyi olacağını düşündükleri için sessiz kalmayı tercih ederler. Benzer şekilde bazı araştırmalarda örgütlerdeki çalışan sessizliğini, çalışanların bağlılıklarının göstergesi olduğu konusunda görüşünü sürdürmüşlerdir. Örneğin Zhou ve George (2001), örgüte bağlılığı olan çalışanların yöneticilere karşı endişelerini açıkça dile getirmektense, statükoyu sessizce kabullendiklerini savunmuştur (Bryant ve Cox, 2004: 588). Hirschman (1970)'dan sonra bağlılıkla eş anlamlı olarak anılmaya başlayan sessizlik kavramı bazen bir hareketsizlik durumu bazen de statükoyu onaylama durumu olarak ifade edilmiştir (Pinder ve Harlos, 2001: 336). Yapılan çalışmalarda sessizliğin, sesin veya konuşmanın olmaması şeklinde sınırlanamayacağından; hatta sessizliğin, sesin ve dilin tam arasında yer aldığını ve sessizliğin bir iletişim tarzı olduğundan bahsedilmektedir (Pinder ve Harlos, 2001: 334). Ses ve sessizlik kavramsal olarak bir noktada birbiriyle zıt anlamlıdır. Ses bireyde var olan bilgilerin dile getirilmesi, sessizlik ise bireyin bildiklerini kendisinde bilinçli olarak saklı tutmasını ifade eder. Aslında her iki kavram da birbirini gerekli kılar. Ses, sessizlik olmadan; sessizlik ise ses olmadan var olamaz. Başka bir ifade ile örgüt içi sesin yokluğu sessizliğin varlığını daha değerli kılmaktadır.

Van Dyne ve diğerlerinin, sessizlik konusuna çok az ve bu kadar geç ilgi gösterilmesinin iki temel nedeni olduğu ifade edilmektedir. Başlangıçta bağlılık göstergesi veya rıza gösterme olarak algılanan ve tanımlanan sessizlik davranışı çalışanın sesini çıkarmaması olarak ele alınmış, davranışsal, duygusal veya bilişsel unsurları yansıtıp yansıtmadığı çoğu zaman göz ardı edilmiştir.

Ancak günümüzde örgütsel sessizlik tanımını bugünkü anlamıyla ortaya koyan iki önemli çalışma vardır. Bunlardan ilki Morrison ve Milliken'e (2000) aittir. Morrison ve Milliken örgütsel sessizliği, değişimin ve gelişmenin önündeki tehlikeli bir engel ve çoğulcu bir örgüt geliştirmenin önünü tıkayan, kolektif bir olgu olarak tanımlamaktadır. Ayrıca Morrison ve Milliken çalışanların sessizliği tercih etmelerini iki önemli inanca bağlamaktadır. Bunlar, çalışanların örgütlerdeki problemler hakkında gösterecekleri çabaya

değmeyeceği inancı ile problem hakkındaki görüş ve fikirlerini açıklamanın tehlikeli sonuçlar doğurabileceği inancıdır (Morrison ve Milliken, 2000: 707).

Morrison ve Milliken' (2000) e göre, bir örgütte var olan bir sorun bir çok çalışan tarafından biliniyor fakat dile getirilmiyorsa burada örgütsel bir sessizlik kültürünün hakim olduğundan bahsedilebilir. Çalışanlar örgütte karşılaştıkları problemler hakkında sessiz kalmayı tercih ediyorsa burada örgütsel bir sessizlik olduğu söylenebilir.

Örgütsel sessizlik literatüründeki ikinci önemli çalışmayı yapan Pinder ve Harlos (2001), sessizliği adaletsiz uygulamalar karşısında verilen bir tepki olarak ele almışlardır. Sessizliği, değişimi etkileyebileceğinin veya düzeltebileceğinin farkında olan bireylerin, örgütsel şartlar hakkındaki düşüncelerini, duygusal ve bilişsel değerlendirmelerini, kendine özgü ifadelerini, bilinçli olarak saklaması olarak tanımlamışlardır (Pinder ve Harlos, 2001: 334). Daha sonra yapılan çalışmalara da, Van Dyne vd. (2003) örgütsel sessizliği, kasıtlı olarak iş ile ilgili fikirlerin ve şikâyetlerin çalışanlar tarafından baskı altında tutulması, yani açığa vurulmaması olarak, Bowen ve Blackmon (2003) , sesin karşıtı olarak, çalışanların örgütsel konularda serbestçe fikirlerini beyan edememe durumu olarak ifade etmişlerdir. Slade (2008) ise örgütsel sessizliği, çalışanların örgütlerde karşılaşılan sorunlar ile karşılaştıklarında, konuyla ilgili duygu ve düşüncelerini ifade etmemeleri olgusuna dayanan ortak bir davranış biçimi olarak tanımlamıştır (Slade, 2008: 50).

Örgütsel sessizlikle ilgili yapılan tanımların iki ortak noktada birleştikleri görülür. Bunlar bilgi ve fikirlerin kasten, bilinçli bir şekilde paylaşılmaması ile örgütsel konu ve problemlerle sınırlı olmasıdır (Barçın, 2012:7).

Örgütsel sessizlik, çalışanların çözüme kavuşturulması istenen herhangi bir konuyla ilgili fikirlerini, görüşlerini, önerilerini bilinçli bir şekilde saklamasıdır. Çalışanların konuyla ilgili fikri, görüşü ya da önerisinin olamaması ya da bu konuda yaşadığı güvensizlik örgütsel sessizlik olarak adlandırılmamalıdır. Bu bağlamda çalışanın konu hakkında hiçbir iletişim kurmamasını hemen örgütsel sessizlik olarak tanımlamak yanlış olacaktır, çünkü sessizlik bilinçli bir karardır (Tangirala ve Ramanujam, 2008: 39; Durak, 2012:45).

Van Dyne ve diğerleri de, çalışanların söz konusu konuyla ilgili bilgi veya fikir sahibi olmadıklarında sessiz kalmaları durumunun örgütsel sessizlikle ile karıştırılmaması gerektiğinden bahsetmiştir (Van Dyne ve vd, 2003: 1361).



Eğitim sistemimiz hiyerarşik olarak dik yapılı bir örgüttür. Bu yapısından dolayı denetim mekanizması aşağıdan yukarıya doğru artmakta buna bağlı olarak üst kademelerde görev yapan çalışan sayısı azalmaktadır.

Piramit yapılı olarak ta ifade edebileceğimiz eğitim sistemimizde çalışanların iş başında denetimi kontrol sürecinin önemli bir kısmını oluşturmaktadır. Bu nedenle çalışanlar sürekli denetlendikleri düşüncesiyle korkuya kapılmakta fikirlerini özgürce ifade etmekten kaçınmaktadır. Böyle bir ortamda fikirlerini ifade edemeyen çalışanların kendi aralarında ve bir üst yönetimle çatışmaya girmesi kaçınılmazdır. Çatışma zaman içerisinde fikir ayrılıklarına, çalışanların motivasyonlarının düşmesine ve işten uzaklaşmalara yol açacaktır. Bu çatışmaları ve fikir ayrılıklarını yönetmek, tüm çalışanların yanlış giden konularda fikirlerinin alınması ile mümkündür. Demokratik bir örgüt kültürünün oluşturulması çalışanların düşüncelerini korkmadan yüksek sesle ifade etmelerine bağlıdır. Aksi halde müzakere edilmeden ve tartışılmadan alınan kararlar şeffaflıktan uzaktır (Calpham ve Cooper, 2005:288).

Ülkemiz kamu sektörünün diğer örgütlerinde deteşkilat yapısı merkezi özelliğinden dolayı dikey yönlüdür. Komuta yetkisinin şekillendirdiği çalışanlar, alınan kararlara ortak olmadıkları ve verilen emirleri yerine getirici rollerinden dolayı örgütsel faaliyetlerle ilgili konularda sessiz kalmaktadır. Yapılan yenilikler çağa ayak uydurmak ve ihtiyaçlara cevap vermek amacıyla yapılırsa da, söz konusu yenilikle ilgili çalışanların düşünce ve önerileri çok az dikkate alınır. Bu nedenle kamu kurumlarında modern bir örgüt kültürünün oluşturulması ve sürdürülmesi zordur. Ayrıca yapılan araştırmalar, kamu örgütlerinde yenilikçi bir anlayışla hareket etmenin çok zor olduğunu, çalışanların bu anlayışa olumsuz baktıklarını ortaya koymaktadır.

Sessizlik, kamu sektöründe yeniliği tanımak istemeyenlerin savunma stratejisi olarak ta ifade edilebilir (Cammozzo ve Gambarotto, 2010, s.1). Bu olumsuzluğun sebebi olarak, örgüt içinde var olan durağan düzenin bozulmasını engellemek istemeleri gösterilmektedir. Kamu örgütlerinde çalışanların sessiz kalması, bir savunma stratejisi olarak görülürken, özel örgütlerde ise çalışanların kendi çıkarlarını korumak amacıyla uyguladıkları bir strateji olarak görülmektedir. Yenilikçi anlayışın amacı, var olan ve hızla değişen dünya düzenine ayak uydurabilmek ve kamu örgütlerini daha işlevsel hale getirebilmektir.

Sessizlik ve konuşma, etkili iletişimin tamamlayıcı bileşenleri olmakla birlikte, sessizlikle ilgili kavramsal çift anlamlılık kavramın tanımlanmasını zorlaştırmaktadır (Harlos, 2004;

Dyne vd., 2003).Pinder ve Harlos (2001,s.338) çalışmalarında, sessizliğin beş maddeden oluşan ikili fonksiyonunu belirtmişlerdir;

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

İkili fonksiyonlarda ifade edildiği gibi sessizlik, bireyleri birbirine bağlamaktan, fikir ayrılığını göstermeye kadar birden çok anlamı ifade edebilmektedir. Günümüzde ise sessizliğin bilinçli olarak bilgi gizleme, örgütsel konularda derin düşüncelere sahip olma ve örgüt içi muhalefet gibi bilinçli davranışları içerdiği düşünülmektedir. Webster's Collegiate Dictionary sessizliğin beş farklı anlamını şöyle tanımlamaktadır.

- Bir susma durumu ya da hareketi, konuşmaktan ya da bir şeyi gönüllü olarak yapmaktan kendini esirgemek,
- Herhangi bir sesin ya da gürültünün yokluğu,
- Bilginin saklanması ya da konuşmanın atlanması,
- İletişim kurma ya da yazma başarısızlığı,
- İlgisizlik ya da belirsizlik şeklinde tanımlanmaktadır.

Başka bir araştırmaya göre sessizlik bireyin kendi kendine kurduğu iletişimidir.(Akt. Pinder ve Harlos, 2001). Diğer bir ifade ile sessizlik, bireyin kendi içinde farklı bilgi, duygu ve niyetleri barındıran bir iletişim biçimidir (Brinsfield vd., 2009:20).

### **2.1.2.3. Çalışan Sessizliği**

Literatürde araştırmacılar tarafından, “çalışan sessizliği” ve “örgütsel sessizlik” kavramlarının sıklıkla birbirlerinin yerine kullanıldığı görülmektedir (Brinsfield, 2009: 19; Park ve Keil, 2009).

Pinder ve Harlos (2001) çalışan sessizliğini, “kişinin örgütsel durumlara ilişkin konularda, davranışsal, bilişsel ve/veya duygusal değerlendirmeleri hakkındaki samimi düşüncelerini değişiklik, düzeltme ya da yeniden yapılanmayı etkileme kapasitesine sahip olarak algılanan kişilerle paylaşmayarak bilinçli şekilde kendine saklaması” olarak tanımlamışlardır.

Araştırmacılar çalışanlar tarafından böyle bir davranışın gösterilmesinin birden farklı sebebi olacağını düşünmektedir. Örgütün kültürü, yöneticilerin çalışanlara karşı tutum ve davranışları, teknoloji-insan gücü maliyetleri vb. birçok durum çalışanların düşüncelerini saklamalarına neden olabilir. Ayrıca örgütte algılanan adalet duygusu da çalışanların örgütsel sorunlarla ilgili çözüm ve önerilerini bilinçli olarak saklamalarında etkilidir. Pinder ve Harlos’a göre (2001) çalışan sessizliği hem kavram olarak kendisi hem de sesle olan ilişkisinde bireysel ve durumsal faktörlere göre hareket eden dinamik bir süreçtir.

Dyne, Ang ve Botero da (2003) çalışan sessizliği kavramını, çalışanların örgütsel konularla ilgili düşünce bilgi ve fikirlerini bilinçli olarak söylememe durumu olarak sınırlandırmış ve çalışan sessizliğini “işlerin normal yapısı içerisinde çalışanların işle ilgili görüşlerini kasıtlı olarak kendilerinde tutmaları ya da baskı altında tutmaları” olarak tanımlamışlardır. Bu durum örgüt için pasif ve yıkıcı bir iletişim süreci olarak ifade edilebilir.

Çalışan sessizliği örgütsel bir konuda fikri olmadığı için sessiz kalan çalışanları içermemelidir. Burada çalışan sessizliğini bilinçsiz sessizlikten ayıran en önemli unsur çalışanın örgütsel konular hakkındaki değerli fikir ve çözüm önerilerini bilinçli olarak diğer çalışanlardan ve yöneticilerden saklamasıdır. Çalışan sessizliği, bir davranışta bulunmama durumu olduğu için gözlemciler tarafından anlaşılması son derece güç bir olgudur (Erenler, 2010: 15). Hatta çalışanlar grupta yer alan diğer çalışanlarla aynı görüşte olduklarını ifade etseler de yöneticileri çalışanların farklı bir görüşe sahip olup bu görüşlerini gizlediklerini anlamakta oldukça zorlanırlar.

Bu tezatlar ve tartışmalar ışığında bazı araştırmacılar sessizliği anlaşılması zor bir kavram olarak nitelendirmişler ve kavramın sessizlik ve ses arasında kavramsal bir bütünleşmenin sağlanmasıyla daha iyi anlaşılabilceğini ileri sürmüşlerdir (Pinder ve Harlos, 2001).

Bu açıklamalar sessizliğin, çalışanın kişisel ve durumsal değişkenlerine bağlı olarak değişebildiğini göstermektedir. Başka bir araştırmacıya göre sessizlik sesin içinde gizlidir ve topluluk içinde kendi düşüncelerini çoğunluğun görüşünü desteklerler.

Örgütsel sessizlikle ilgili araştırma yapan pek çok araştırmacının da (Pinder ve Harlos, 2001; Morrison ve Milliken, 2000; Parker ve August, 1997) dikkat çektiği üzere örgütte var olan sorunlara karşı sessiz kalma davranışı sadece, mevcut durumun kabul edilmesi, çoğunlukla aynı fikirde olma, açıkça konuşma eksikliği ya da bağlılığın göstergesi değildir. Sessizlik çok daha karmaşık bir yapıdır ve farklı anlamlar içerebilmektedir (Bies,2009:157). Kuşkusuz ki çalışanlar sessiz kalmaları gerektiğinin kararını bir anda vermemektedir. (Erenler, 2010: 16). Örgütte çalışan bireyleri sessizliğe yönlendiren birçok açık ve gizli değişken söz konusudur.

### **2.1.3. Örgütsel Sessizlik Davranışı Türleri**

Çalışanlar kişisel nedenler, yöneticilerin tutum ve davranışları, örgütsel hiyerarşi, örgüt kültürü vb. farklı sebepler nedeniyle örgütsel sorunlara yönelik düşünce, fikir ve önerilerini saklama yoluna giderler.

Bazen diğerlerinin görüşlerine uyarak, bazen görüş ve düşüncenin açıklanmasının hiçbir etki yaratmayacağı kanaati, bazen sonuçlarından kendini korumak için, bazen de başkalarını korumak için bireyler sessizliği tercih edebilirler (Taşkıran, 2011: 76). Bu nedenle çalışanların sessizlik davranışları farklı nedenlere bağlı sınıflandırmalar yapılarak incelenmelidir.

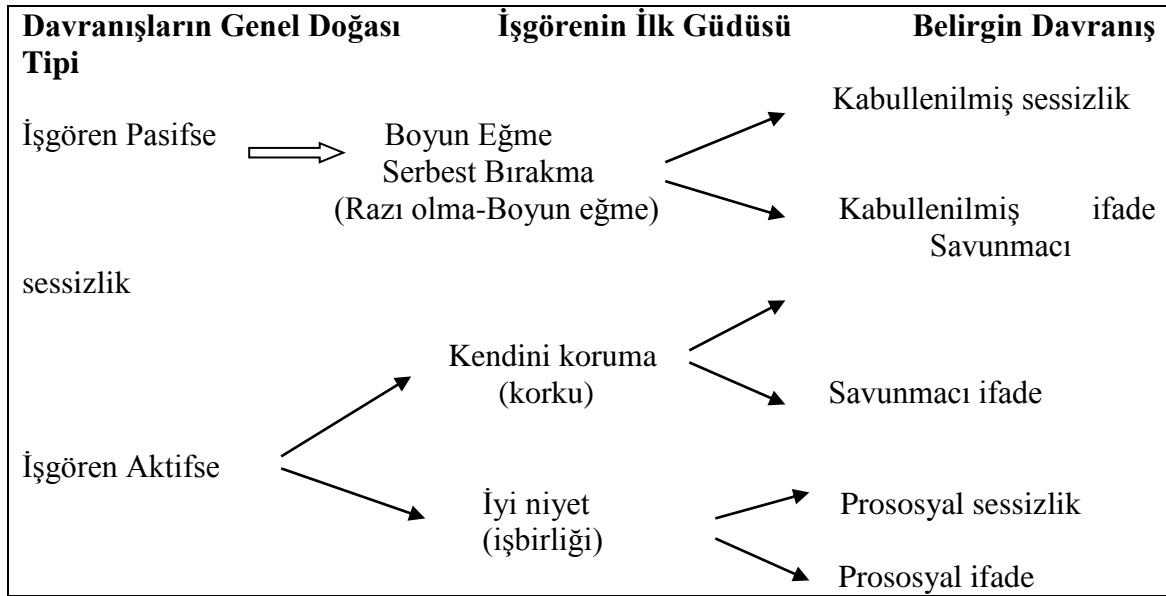
Örgütsel sessizlikle ilgili yazın incelendiğinde ilk sınıflandırmanın 1973 yılında Bruneau tarafından gerçekleştirildiği görülmektedir. Bruneau çalışanların sessizliklerini pragmatik nedenlere dayandırarak bir sınıflandırma yapmıştır. Bu sınıflandırma da çalışanlar konuşmalarının rahatsızlık uyandıracığını düşünerek ya da farklı stratejik nedenlere bağlı olarak sessiz kalmayı tercih etmektedir. Araştırmacıya göre çalışanların sessizlikleri psikolojik temellere dayanmaktadır. Bruneau'dan sonra, 2001 yılında Pinder ve Harlos sessizliğin farklı duygusal nedenlere bağlı olarak ortaya çıktığını ifade etmiş ve sessizliği kasıtlı sessizlik ve razı olunan sessizlik olmak üzere iki kategoride ele almıştır.

Kasıtlı sessizlik türünde çalışanlar durumu ifade etmelerinin sonucunda yaşayacakları korku ve baskı gibi yıkıcı davranışlar nedeniyle susmayı tercih ederler. Bu tür bir sessizlik içerisinde olan çalışanların baskın duyguları, öfke, korku, sinizm ve umutsuzluktur (Edwards vd.,2009:90). Razı olunan sessizlik türünde ise çalışanlar örgütle ilgili durumdan rahatsız olup bu durumu değiştirebilecek gücü kendilerinde bulamazlar. Bu tür bir sessizlik, genellikle çalışanları tatmin etmeyen bir durum sonrasında ya da çalışanlar, sonucu düzeltme ümitlerini kaybettiklerinde ortaya çıkmakta ve bahsedilen durumlar

sonrasında yaşanabilen çaresizlik hissi, çalışanları, fikirleri dile getirmenin nafile olduğu algısına götürebilmektedir (Brinsfield, 2009:21).

Dyne, Ang ve Botero (2003) yönetim bilimleri alanındaki sessizlik türlerini inceleyerek ve çalışanların sessiz kalma biçimlerine bağlı olarak üç sessizlik türü tanımlamışlardır. Bunlar; kabullenilmiş sessizlik-kabullenilmiş ifade, savunmacı sessizlik-savunmacı ifade ve prososyal sessizlik-prososyal ifade olarak sıralanmaktadır.

**Tablo 1. Örgütlerde Sessizlik Türleri**



Kaynak: Van Dyne, L.V., S, AngveI.C,Botero, “Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs”, Journal of Management Studies, 2003, 1359-1392

Günümüze en yakın sessizlik davranışı sınıflandırması Dyne, Ang ve Botero tarafından gerçekleştirildiği için bu sınıflandırma türleri aşağıda kısaca açıklanacaktır.

### 2.1.3.1. Razı Olma Sessizliği – Kabullenilmiş sessizlik

Dyne, Ang ve Botero (2003), Pinder ve Harlos’un (2001)’un yaptığı sessizlik sınıflandırmasından yola çıkılarak yapılan tanımlama da razı olma sessizliğini; bilinçli olarak gerçekleştirilen pasif bir davranış olarak ifade etmişlerdir. Çalışanlar örgütsel sorunlar hakkında çözüme yönelik düşünce, bilgi ve öneriye sahip olmalarına rağmen mevcut durumu değiştiremeyeceklerini düşündükleri için bilinçli olarak sessiz kalmayı tercih ederler. Bu sessizlik türüne sahip bireyler durumu değiştirmek ve problemi çözmek için enerji harcamaz, var olan olumsuz durumu kabul ederek çalışmaya devam ederler.

Bu tür bir sessizlik, genellikle çalışanları tatmin etmeyen bir durum sonrasında ya da çalışanlar, sonucu düzeltme ümitlerini kaybettiklerinde ortaya çıkmakta ve bahsedilen durumlar sonrasında yaşanabilen çaresizlik hissi, çalışanları, fikirlerini ifade etmenin anlamsız olduğu algısına götürmektedir (Brinsfield, 2009:21). Çalışanlar fikirlerinin değersiz olduğunu ve örgütsel koşullarda hiçbir değişiklik yaratmayacağına inanırlar.

Örgütsel koşullar rahatsızlık verici olsa dahi çalışanlar bu koşullarda görevlerini yerine getirmeye devam ederler. Çalışanlar benzer problemlerin her işyerinde yaşanabileceğini düşünüp sessiz kalmayı tercih ederler. Bu durumlarda çalışanların motivasyonlarını ve iş doyumlarını artırmak için daha fazla çaba göstermek gerekir. Çalışanların bu tür durumlarda örgütsel koşullarla ilgili farkındalık düzeyi az ya da hiç yoktur. Ancak çevrelerinde yüksek sesle düşüncelerini ifade eden bireyleri gördükleri zaman onlarda düşüncelerini söylemek için harekete geçmeye hazır olurlar.

Kabullenmeye dayalı bu sessizlik türünde çalışanlar alternatifleri göz ardı ederek mevcut duruma uyum sağlamaya çalışırlar. Bu durum zamanla umursamazlık davranışının oluşmasına yol açmaktadır. Çalışanlar deneyimleri sonucu fikirlerini yüksek sesle ifade etmenin örgütte bir fark yaratmayacağını düşündüğü için susmayı ve mevcut koşulları umursamamayı seçmektedir. Belirli bir amaca yönelik olarak gerçekleştirilen susma davranışı örgütsel değişimin ve yeniliğin önündeki en büyük engeldir.

Kabullenilmiş ifade; çalışanların örgütsel kararları kendi kararları gibi kabul edip ifade etmesidir. Bu davranış pasif ve edilgen bir tutumu yansıtmaktadır. Çalışanlar kendi fikirleri farklı olsa dahi yönetimin aldığı kararları kendi kararlarıymış gibi ifade ederler. Çalışanlar örgüt içerisinde anlaşma sağlamak ve örgütle uyumlu görünmek adına böyle bir ifade türünü benimseyebilirler. Bu durum örgütsel şeffaflık ve açık iletişimle zıt bir duruma yol açmaktadır. Çalışanların inanmadıkları görüşleri ifade etmeleri onların yaratıcılıklarını yok etmekte, verimliliklerini düşürmektedir.

Kabullenilmiş ifade literatürde “Abilene Paradoks” u olarak bilinen duruma benzemektedir. Bu paradoks herkes tarafından genel kabul görmüş düşüncelerin, bireylerin düşüncelerine ters olsa dahi kabul ve ifade edilmesidir. Genellikle iletişimin güçlü ve sağlıklı olmadığı, çalışanların fikir ve önerilerini özgürce söyleyemedikleri otokratik yönetim unsurlarının hâkim olduğu kültüre sahip örgütlerde çok sık yaşanan bir paradokstur.

Bu durumda çalışanlar, bireysel fikir ve önerilerinden çok büyük grupların ve yöneticilerin görüş ve önerileri kabul ederek, bu düşünceleri kendi düşünceleriymiş gibi ifade ederler.

‘Herkes böyle istiyor’ düşüncesi bireylerin düşüncelerini ifade etmelerinin önündeki en büyük engeldir. Burada kitle-birey paradoksu çalışanların bireyselliğine ket vurarak onların yaratıcılıklarını yok etmektedir.

Rekabet unsurlarının yoğun olarak yaşandığı günümüzde çalışanların düşüncelerini herhangi bir kaygı duymadan özgürce ifade edebilmesi örgütlerin rekabet edilebilirlik düzeyi üzerinde çok etkili bir unsurdur.

### **2.1.3.2.Savunmacı Sessizlik-Korunmacı sessizlik**

Bu sessizlik türü; korku temeline dayanan, çalışanların kendilerini korumak amacıyla düşünce, bilgi ve fikirlerini saklamaları olarak tanımlanabilir. Çalışanlar örgütte var olan sorunlardan bilinçli bir şekilde sorumlu tutulmamak ya da var olan sorun ortaya çıktığında oluşacak maddi-manevi kayıplarından dolayı sessiz kalmayı tercih etmektedir. Bu sessizlik türü bireyin örgütün yakın ve uzak çevresinden gelebilecek tehlikelere karşı geliştirdiği bir stratejidir. Çalışanlar bu stratejide düşünce, bilgi ve fikirlerini açıklamamanın kendilerine bir şey kazandırmayacağını düşünürler. Kabullenici sessizlikte alternatifleri dikkate almayan çalışanların korunmacı sessizlikte bu alternatiflerin farkında oldukları ve bunları doğru zamanda ifade etme eğilimi gösterdikleri söylenebilir.

Korunmacı sessizliğe susma etkisi örnek verilebilir. Susma Etkisi; insanların kötü haberleri kasıtlı olarak vermek istememesi veya ertelemesidir. Bu kuram çalışanların iyi haberleri yöneticilerine iletmede gönüllü olduklarını, ancak kötü haberleri iletmenin sonuçlarından çekindiği için bunları söylemekten kaçındıklarını ifade eder (Rosen ve Tesser, 1970: 261). Çalışanlar genellikle yöneticilerinin saldırgan tutumlarından çekindikleri için böyle davranırlar. Çalışanlar işle ilgili hatalarını örtmek için savunmacı sessizliği bir strateji olarak uygulayabilirler. Bu durum örgüt açısından oldukça tehlikeli sonuçlar doğurabilir. Düşüncelerini açıkça ifade etmekten, iş yaşamında ilerleyememekten, yöneticilerinin ve takım arkadaşlarının desteğinden mahrum kalmaktan çekinen çalışanların bu tür sessizliği daha fazla benimsedikleri söylenebilir. *Korunmacı ifade* ise bireylerin kendilerini haksız duruma düşürmemek için bilgiyi manipüle etmeleridir. Çalışanlar kendileri ile ilgili eksik ya da kusurlu yönleri karşı tarafa aktarmamak için gerçek bilginin doğruluğunu değiştirir ve bilgiyi kendi kusurlarını örtecek şekilde karşı tarafa ifade ederler. Bu ifade türünün temelinde korku vardır. Çalışanlar daha fazla başarılı olmak, işlerinde yükselmek, zam

almak vb. nedenlerle gerçeği bir miktar saklama yoluna giderler. Yaşanan problemlerden başkalarını sorumlu tutarak açıklamalar ve mazeretler üretirler. Burada amaç çalışanın kendisini iç ve dış tehlikelerden koruyarak olası haksızlıklarla karşı karşıya gelmesini engellemesidir.

Gephart'a göre çalışanların sessiz kalmalarının iki temel nedeni vardır. Bunlardan birincisi; çalışanın kendisinin ve ailesinin yaşamını sürdürmesini sağlayacak maddi kaynakları sağlama, ikincisi ise; kendini örgütte çalışan bireylere kabul ettirerek, belli düzeylerde bir sosyal sermayeye sahip olmaktır. İşte bu amaçları gerçekleştirerek bireysel konumunu korumak için bazı durumlarda sessiz kalmayı tercih edebilecektir (Gephart vd., 2009, s.7)

**Tablo 2. Kabullenici sessizlik ve Korunmacı Sessizliğin Boyutlarıyla Karşılaştırılması**

|                                      | <b>Korunmacı Sessizlik</b>                   | <b>Kabullenici Sessizlik</b> |
|--------------------------------------|--|------------------------------|
| <b>Gönüllülük</b>                    | Oldukça gönüllü                              | Oldukça gönülsüz             |
| <b>Bilinçlilik</b>                   | Bilinçli                                     | Düşük bilinçli               |
| <b>Kabullenme</b>                    | Düşük  | Yüksek düzeye yakın          |
| <b>Stres Düzeyi</b>                  | Yüksek düzeye yakın                          | Düşük düzeye yakın           |
| <b>Alternatiflerin Farkında Olma</b> | Oldukça yüksek                               | Oldukça düşük                |
| <b>Konuşma Eğilimi</b>               | Oldukça yüksek                               | Oldukça düşük                |
| <b>Ayrılma Eğilimi</b>               | Oldukça yüksek                               | Oldukça düşük                |
| <b>Baskın Duygular</b>               | Korku, öfke, ümitsizlik, sinizm ve depresyon | Razı olma, boyun eğme        |

**Kaynak:** Pinder ve Harlos, 2001: 350. Akt. Taşkıran, 2011: 80.

### **2.1.3.3. Prososyal sessizlik- Korunmacı sessizlik**

Bu sessizlik türü; örgütsel amaçlar ve diğer çalışanların çıkarları dikkate alınarak örgütle ilgili bilgi ve düşüncelerin başkalarıyla paylaşılmaması olarak tanımlanabilir. Korunmacı sessizliğin arka planında örgüt için önem taşıyan gizli bilgilerin saklanması yer almaktadır. Bu sessizlik türü aktif ve bilinçli olarak gerçekleştirilir. Diğer sessizlik türlerinde olduğu gibi odağında negatif ve yıkıcı düşünceler değil pozitif ve yapıcı düşünceler yer alır. Örgütlerde korunmacı sessizlik; mensup olunan örgütün amacı ve diğer çalışanların çıkarları düşünülerek, fedakârlığa ve işbirliğine bağlı olarak iş ile ilgili fikirlerin, düşüncelerin ve bazı bilgilerin saklı tutulması, başka bir deyişle paylaşılmaması



durumunda meydana gelir (Podsakoff vd., 2000, s.517). Çalışanların arkadaşlarını ya da kendi kişisel çıkarlarını düşünmelerine bağlı olarak işle ilgili düşünce ve bilgilerini diğer çalışanlardan saklaması olarak ifade edilebilir.

Aynı zamanda çalışanlar bilgiyi saklama davranışını örgütsel vatandaşlık kavramına dayanarak örgütün çıkarlarını düşündükleri içinde yapabilirler.

Hakkında sessiz kalınması gereken konuların önemi, değeri ve gizlilik gereği yeterince aksettirilirse, işgörende oluşturulacak sağduyu ile örgüt içerisinde prososyal bir eğilim olarak ilgili konularda sessiz kalma kültürü oluşturulabilir (Sussman, 2008, s.332-336).

Olumlu sosyal sessizlik olarak ta ifade edilen prososyal sessizlik çalışanların yardımseverlik ve başkalarının mutluluğunu düşünme vb. örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla bilgi, düşünce ve önerilerini açıklamaktan kaçınmalarıdır. Savunmacı sessizlikte olduğu gibi olumlu sosyal sessizlikte de çalışanlar alternatiflerin farkındadırlar. Ancak bu sessizlik türü, savunmacı sessizlikten farklı olarak, konuyu dile getirmenin ortaya çıkarabileceği olumsuz kişisel sonuçlardan kaynaklanan korkudan çok, başkaları için duyulan endişe ile karakterize edilmektedir (Erenler, 2010:23). Olumlu sosyal sessizlik, genel tartışma ve paylaşımaya açık olmayan, gizlenen bir bilgiyi de kapsayabilmektedir. Örgüt içinde gizli kalması gereken bilgilerin çevreyle paylaşılmaması, çalışanların kişisel bilgileri hakkında uygunsuz ifadelerde bulunmamak bu sessizlik türüne örnek verilebilir.

Prososyal İfade; çalışanların örgütsel çıkarlara uygun söylemlerde bulunmasıdır. Bu söylemler iyi niyetli ve işbirliği temeline dayalıdır. Örgütün amaçlarını bireysel amaçlarla uyumlaştıran, kariyer planlamasını örgüt içi pozisyonlara göre şekillendiren, örgütün ilke ve politikalarını benimseyen çalışanlar örgüt yanlısı bir ifade dili kullanmayı tercih etmeleri doğaldır. Çalışanlar korku ve endişe duygularıyla değil, maksimum örgütsel fayda için bilgi, düşünce ve önerilerini açıklarlar. Olumlu sosyal ifade örgüt ve çalışanları için koruyucu bir tutumu içerir.

Prososyal ifadeye sahip çalışanlar alternatifleri diğer çalışanlarla paylaşarak onlarla işbirliği yapmak ve örgütsel amaçlara ulaşmak amacıyla düşünce, fikir ve bilgilerini paylaşırlar. Van Dyne ve diğerlerine göre bu davranışın temelinde işbirliğine dayalı örgütü koruma adına gizli bilgileri dışa vurmama ve kişiye özel bilginin ise örgüt yararına korunması vardır (Brinsfield, 2009, s.146). Örgütsel bir baskı unsuru olmadan çalışanların

örgüt yararına söylemlerde bulunması örgütsel kültürün diğer çalışanlar tarafından paylaşılmasında ve örgütsel bağlılığın gelişmesinde çok önemli bir etkidir.

#### **2.1.4. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK TEORİLERİ**

Çalışanların konuşmamayı tercih etmeleri veya çalışırken sessiz kalma kararı vermelerini açıklamak amacıyla oluşturulan çeşitli teoriler söz konusudur. Bu teoriler genel hatlarıyla aşağıda açıklanmaya çalışılacaktır.

##### **2.1.4.1. Fayda-Maliyet Analizi**

Bu yöntem daha çok ekonomik göstergelerde kullanılacağı düşüncesi oluştursa da, sosyal bilimlerde özellikle de davranış bilimleri ve psikoloji gibi alanlarda bireyin kendisi ve etrafındakilerle olan ilişkilerini değerlendirirken bu teoriden yararlandığı gözlemlenmiştir (Şehitoğlu, 2010: 58). İnsanlar konuşma kararını vermeden önce, bu konuşmanın onlara bir fayda sağlayıp sağlamayacağını hızlıca düşünür ve yaşayacakları kar ve zararı hesapladıktan sonra konuşma eylemine geçerler.

Çalışanlar görev yaptıkları örgütte hangi tür konuşmaların kendilerine fayda sağlayacağını, hangi tür konuşmaların zararlarına olacağını zaman içerisinde öğrenirler.

Çalışanlar kurumun kültürü hakkında yeterli bilgiye sahip olduklarında kime ne söyleyeceklerini de önceden planlayıp o plana uygun konuşmalar gerçekleştirirler. Eğer kurum eleştirilere açık ve sağlıklı düzeltme kararlarını uygulayacak bir yönetim disiplinine sahipse çalışanlar herhangi bir zararla karşılaşmayacaklarını düşünerek fikirlerini özgürce ifade ederler. Ancak örgüt katı kuralları olan, eleştiriye tahammül edemeyen bir kültüre sahipse çalışan olası zararlarla karşılaşmamak için susmayı tercih edecektir.

Örgüt yapısını bilmeden konuşan çalışanlar doğrudan ya da dolaylı olarak bazı olumsuz durumlarla karşılaşabilirler. Doğrudan yaşayabilecekleri zararlar kendilerini boş yere yormaları ve harcadıkları zamandır. Dolaylı olarak ise kendileri ile benzer düşünmeyen çalışanların hedefi haline gelebilir, itibar kaybedebilirler. Çalışanlar tüm bu riskleri değerlendirerek olaylar karşısında konuşma ya da susma kararını vermelidirler.

Bireyler açıkça konuşarak ne kazanıp ne kaybedeceklerine ilişkin değerlendirmelerini, yöneticinin davranışlarından ve daha önceki deneyimlerinden hareketle yaparlar. Ses

çıkartmanın riski hem fayda/maliyet değerlendirmesine (Milliken ve Morrison 2003; Dutton vd. 1997), hem de duygusal yönden değerlendirmeye bağlıdır (Detert ve Edmondson, 2005, s.406).

#### **2.1.4.2 Bekleyiş Teorisi**

Victor H.Vroom tarafından geliştirilen teoriye göre bireyler beklenti içinde oldukları konularla ilgili düşüncelerini daha rahat ifade ederler. Çalışanlar gayret sarf ederek bir ödüle sahip olacakları beklentisi içerisine girerse o davranışı gerçekleştirmek için daha çok istek duyarlar. Özellikle yöneticilerin olumlu geri bildirimlerinin olduğu konularda çalışanlar daha fazla konuşmaya isteklidir. Wroom' a göre bireyin bir davranışı gerçekleştirmesini belirleyen etkenler, onun kişisel özellikleri, geçmişte yaşadıkları ve çevresel koşullarıdır. Çalışanlar beklentilerinin gerçekleşeceğini ya da olumsuz sonuçların önlenebileceğini düşünüyorsa o konuyla ilgili konuşmayı tercih edecektir. Aksi durumda sessiz kalmayı seçecektir. Eğer çalışan konuşmasının kendisi ya da diğer arkadaşları ile ilgili olumlu bir değişime yol açacağı beklentisi içerisinde değilse sessiz kalmayı tercih eder. Çalışanın beklentilerinin oluşmasında en önemli etken geçmişte yaşadığı tecrübeleridir.

Birey, yaşadığı deneyimler sonucunda hangi davranış veya aksiyonların hangi sonuçlara yol açacağını öğrenir ve tahmin eder. Birey aslında bir fayda-maliyet analizi yapar, eğer beklenen fayda, bu davranışı sergilerken göstereceği çabadan fazla ise davranışı sergilemeyi sürdürür (Davis, 1982:81; Eroğlu, 2011: 449).

Beklenti teorisine göre, eğer bir davranışın arzu edilen sonuçlara öncülük edeceği veya arzu edilmeyen sonuçları önleyeceği ümit ediliyorsa ve bireyin tahmini, olumlu sonuçların yüksek olacağı yönündeyse, birey özel bir davranışa girişme yönünde olumlu bir tutuma sahip olacaktır. Benzer şekilde, fikirlerin açıkça dile getirilmesine ilişkin olumlu bir değerlendirme, öyle davranma olasılığını artıracaktır. Başka bir deyişle, eğer bireyler açıkça konuşmanın olumlu sonuçlar yaratmayacağına inanırsa öyle davranmayı az önemli olarak değerlendirecek ve bu nedenle giderek sessizleşebilecektir (Premeaux, S.F., 2001, s.9-14).

#### **2.1.4.3. Sessizlik Sarmalı**

Çalışanların sessiz kalma nedenlerinin incelendiği bir diğer teori sessizlik sarmalı teorisidir. 1974 yılında Batı Alman Sosyoloğu E. Noelle-Neumann tarafından kamusal alana özgü olarak geliştirilmiştir. Bu teori insanların azınlık hissine kapıldıkları durumlarda

neden sessiz kalmayı seçtiklerini ortaya koymak için geliştirilmiştir. Teori bireylerin, çoğunluğun görüşlerine katılmadıklarında dışlanacakları fikrine dayanmaktadır.

Sessizlik sarmalı teorisine göre toplumda çoğunluğun sahip olduğu fikir azınlığın sahip olduğu fikirden daha kolay ifade edilmektedir.

Bireyler görüşlerini açıklamadan önce yaşadıkları toplumun görüşlerini inceleyerek kendi düşünceleri ile kıyaslar ve düşünceleri genel görüşlerle uyumlu ise paylaşmayı tercih ederler. Bireyin düşünceleri toplumun genel görüşleri ile çatışmıyorsa birey düşüncelerini rahatlıkla ifade eder. Eğer bireyin düşünceleri toplumda kabul gören düşüncelere ters özellikler içeriyorsa bireyin düşüncelerini ifade etmesi kolay olmayacaktır. Bireyler toplumda dışlanacakları, yalnız kalacakları ya da toplumdaki diğer bireyler tarafından alay konusu olacakları düşüncesi ile çoğu zaman düşüncelerini açıklamaktan çekinmekte ve sessiz kalmayı tercih etmektedir. Hata yapma korkusundan ziyade izolasyon korkusu, insanların aynı fikirde olmasa da çoğunluğa katılmalarını sağlar (Noelle-Neumann; 1974:43)

Bowen ve Blackmon (2003) bu teoriyi örgütsel bağlamda kullanarak, çalışanların iş arkadaşlarıyla benzer düşüncelere sahip olmadıkça, onlardan fikirlerini açıklama konusunda destek bulmadıkça konuşmayacaklarını ifade eder. Çalışanlar diğer çalışanların tepkileriyle karşılaşacakları korkusuyla çoğu zaman sessiz kalmayı tercih ederler.

Eğer konuşmalarına karşı bir direnç gösterilmeyeceğini bilirlerse fikir ve görüşlerini ifade etmeleri daha kolay olacaktır. Bowen ve Blackmon çalışanların, sosyal çevrelerini ve diğer bireyleri inceleyerek çoğunluğun görüşünü tespit ettiklerini ve yeni düşüncelerini oluştururken bu bilgileri kullandıklarını vurgulamaktadır.

Bir örgütte çalışanların konuşma ya da sessiz kalma seçimleri örgütteki egemen kültürden büyük oranda etkilenir. Çalışanlar örgüt kültürüne uyum sağlamak amacıyla çoğunluğun görüşüne uygun görüşler ifade etmeye çalışırlar. Kendini uyarılama düzeyi yüksek çalışanlar örgütleriyle uyumlu bir görüntü oluşturmak için egemen görüşü destekleyici fikirler sunarlar.

Bu durum gerçek bilgilerin manipüle edilmesine yol açarak dürüst ve açık iletişimi engellemektedir. Kendini uyarılama düzeyi düşük çalışanlar ise genel kabul görmüş fikirleri ifade etmek yerine sessiz kalmayı tercih ederek örgütte sessizlik sarmalının oluşmasına

neden olur. Bu durum bilgi alışverişini azaltarak örgütün etkinliğinin azalmasına neden olmaktadır.

#### **2.1.4.4. Kendini Uyarlama Teorisi**

Bireyler yaşadıkları toplum ve çalışma koşullarıyla uyumlu olmak isterler. Kendini uyarlama teorisine göre, bireyler durumun gereklerine göre davranışlarını uyumlaştırmak için hassasiyetlerini ortama göre değiştirirler (Bildik, 2009: 37). Kendini uyarlama düzeyi yüksek bireylerin çalışma ortamına ve yaşadıkları topluma uyum sağlamaları daha kolaydır. İyi bir izlenim bırakmak, genelin görüşünü paylaşma duygusu, fayda sağlama düşüncesi, dışlanmaktan korkma vb. sebeplerle insanlar ‘mış gibi’ yaşayarak olası tehlikelerden korunmayı tercih etmektedir. Bu anlayışa sahip bireyler toplumun ve çalışma ortamının kurallarına karşı son derece hassas olup davranışlarını bu kurallara göre yeniden dizayn ederler.

Kendini uyarlama düzeyi düşük bireyler ise kendi görüş ve düşüncelerini paylaşma eğiliminde olup uygun ortamı bulamadıklarında susmayı tercih ederler. Burada bireyler başkalarının koyduğu kurallara göre yaşamaktansa kendi kurallarına uygun yaşamayı tercih ederler. Bu sosyolojik durum çalışanların işyerlerindeki tutum ve davranışları içinde geçerlidir.

#### **2.1.5.Örgütsel Sessizliği Oluşturan Nedenler**

Sorun ve konulara ilişkin açıkça konuşmama kararı, yani ‘sessizlik’ örgütsel öğrenmeyi, örgütsel değişim ve gelişimi, çoğulculuğu, yenilikçiliği ve yaratıcılığı engellediği için üzerinde durulması gereken önemli bir konudur (Morrison ve Milliken, 2000; Milliken vd., 2003).

Çalışanların örgütsel konularla ilgili bilgi, düşünce ve fikirlerini saklamalarının kişisel, örgütsel ve yöneticiye bağlı birçok sebebi vardır. Örgütsel hiyerarşi, yöneticilerin kültürel ve sosyal algıları, örgütsel iklim ve örgütsel kültür, bürokratik ilişkiler, örgütsel adalete olan inanç/inançsızlık düzeyi, olumsuz geri bildirim alma korkusu vb. birçok neden çalışanların sessiz kalmalarına neden olmaktadır.

İş gören sessizliğinin önlenmesi ve sessizliğin olumsuz etkilerinin azaltılabilmesi için sessizliğe neden olan faktörleri tespit etmek ve bunları en aza indirmek gerekmektedir.

Sessizlik örgütlerde yaygın bir durumdur. (Johannesen, 1974; Morrison ve Milliken, 2000, Pinder ve Harlos, 2001; Scott, 1993).

Çalışmanın bu bölümünde çalışanların sessiz kalma nedenleri yapılan araştırmalar ışığında örgütten, çalışanlardan ve yöneticilerden kaynaklanan nedenler olmak üzere üç ana başlık altında açıklanacaktır.

### **2.1. 5.1. Örgütsel Nedenler**

Çalışanlar işleriyle ilgili konularda sessiz kalmaya bir anda karar vermezler. Örgütün yapısı ve politikaları, yönetsel uygulamalar ve davranışlar, çalışanların işlerini ve örgütlerini iyileştirmekle ilgili fikirlerini, görüşlerini ve bilgilerini bilinçli bir kararla paylaşmamalarına neden olabilmektedir (Morrison ve Milliken, 2000).

Örgütteki normları gözlemleyen çalışanlar zaman içerisinde hangi konularda düşüncelerini ifade etmemeleri gerektiğini öğrenirler. Öğrenme davranışını oluşturan birçok değişken vardır. Bunlardan bir tanesi etkin örgütsel iletişimdir. Çalışanlar görev yaptıkları birimlerde ve örgütün diğer birimlerinde kimlerle hangi düzeyde iletişim kurulabileceğini bilmelidirler. Etkin bir iletişim ağı kurulması için, bölümlerin ve birimlerin ayrıntılı şemasını kurumun girişine asmalı ve çalışanlar tarafından bu şemanın anlaşılmasını sağlamak için eğitsel çalışmalar yapılmalıdır. Tüm bu iletişim etkinliğinin oluşturulmasında insan kaynakları departmanına büyük görevler düşmektedir.

Örgütsel iletişimin eksik ve zayıf olması, departmanlar arası işbirliğini azaltarak çalışanların verimliliklerinin azalmasına da yol açar. Örnek verilecek olursa; bir firmanın Ar-ge departmanında görevli bir yöneticisinin üretim departmanında görevli bir yöneticisiyle üretim sürecine dair görüş ve önerilerini paylaşması gerekir. Bunu gerçekleştiremeyen yöneticiler, sistemi bütün olarak algılayamaz ve işleriyle ilgili sadece kendilerine verilen görevleri yerine getirmeye çalışır, alternatifleri görmezden gelirler. Görüş ve önerilerini ifade edemeyen çalışanlar örgütün etkin ve verimli çalışmasının önündeki en büyük tehlikedir.

Çalışanların sessiz kalmalarında bir diğer etken güç mesafesidir. Güç mesafesinin fazla olduğu örgütlerde çalışanlar işleriyle ilgili sorunları bir üst basamağa yansıtamadıkları için sessiz kalmayı tercih eder. Hiyerarşik basamakların sayıca fazla ve basamaklar arası geçişin kalın çizgilerle çizildiği örgütlerde çalışanlar bir üst hiyerarşik basamaktaki yönetici veya çalışanlarla iletişim kurmakta zorlanırlar. Merkezi karar verme yapısının yaygın olduğu, çalışanların örgütleriyle ilgili düşüncelerini, kaygılarını ya da muhalif

görüşlerini ifade edebilecekleri resmi bir mekanizma ya da iletişim kanallarının bulunmadığı ortamlarda, çalışanlar, fikirlerinin hoş karşılanmayacağı inancıyla sessiz kalmayı tercih edebilmektedirler (Huang vd., 2005).

Kurumda var olan örgüt kültürü, çalışanların sorunlarla ilgili düşünce, fikir ve önerilerini üstleriyle paylaşıp paylaşmama kararlarını etkileyen faktörlerden biridir. Çalışanların paylaştıkları sosyal değerler, standartlar, normlar, inançlar, hikâyeler, semboller ve anlayışlar örgütün kültürünü açıklayan önemli öğelerdir (Saruhan ve Yıldız, 2009:259).

Bir örgütte güçlü ve zayıf olmak üzere iki tür kültür hâkimdir. Güçlü kültür; çalışanlar tarafından benimsenen örgüte ait değerleri ifade eder. Çalışanların amaçları ile örgütsel amaçların uyumlaştırılması, çalışanların alınan kararlara dâhil edilmesi, çalışanlara kuruma ait oldukları hissini kazandırılması güçlü bir örgüt kültürünün oluşturulmasında önemlidir. Zayıf kültür ise; çalışanlar tarafından benimsenmeyen temel örgütsel değerleri ifade eder.

Örgütte çalışanlar tarafından algılanan kültür, üretimi, üretim süreçlerini ya da performansı artırabilecek yaratıcı fikirlerin ifade edilmesini güçleştirmektedir. Burada çalışanların örgütsel konular karşısında sessiz kalmalarını engelleyici önlemler alınması gerekmektedir. Örgütün aldığı kararlara çalışanları dâhil etmesi, çalışanları dinlemesi sessizlik ikliminin oluşmamasında oldukça önemlidir. Bu noktada, insan kaynakları yöneticileri güçlü örgüt kültürünün oluşturulmasında önemli rol oynar.

Çalışanlar örgütün değerlerine inandırılmalı ve kendilerini örgütün gerçek bir üyesi gibi hissetmeleri sağlanarak sessizliğin oluşması önlenmelidir.

Çalışanların örgütleriyle ilgili düşünce ve önerilerini paylaşıp paylaşmama kararlarını etkileyen bir diğer unsur örgütteki adaletsizlik algısıdır. Adaletsizlik kültürünün baskın olduğunu düşünen çalışanlar kendilerini güçsüz hissederek sessiz kalmaktadır. Çalışanların örgüt içerisindeki mevkileri adaletsizliğe verdikleri tepki düzeyini etkilemektedir. Alt kademelerde görev yapan çalışanlar düşünce ve önerilerinin dikkate alınmayacağını düşünerek görüşlerini açıklamaktan kaçınırlar. Çalışanlar düzeni 'böyle gelmiş, böyle gider' şeklinde algılayıp güçsüz olduklarını ve durumu değiştiremeyeceklerini düşünürler. Adaletsiz davranan yöneticilerle adaletsiz davranışlara maruz kalan çalışanlar tarafından algılanan güç kavramı da çalışanların sessiz kalmalarına neden olmaktadır. Bu anlamda

örgüt içi güç adaletsizliği çalışanların sessiz kalmalarını yaygınlaştıran önemli bir etmendir.

### **2.1.5.2. Çalışandan Kaynaklanan Nedenler**

Çalışanların sessiz kalmalarına neden olan birçok kişisel faktör söz konusudur. Her çalışan birbirinden farklı özellikler taşıdığı için sessizliğin kişisel nedenleri oldukça fazla ve tanımsızdır. İşinden memnun olmayan çalışanlar önce sessizleşirler, sonra ise örgütten uzaklaşarak başka bir iş arayışına girerler. Çalışanları sessizleşmeye ve iş değiştirmeye yönelten sebeplerin başında yöneticilerine güvenmemeleri gelmektedir. Yöneticilerinden olumsuz geribildirim alan çalışanların özgüvenleri zedelenmekte ve bundan sonraki süreçte susmayı tercih etmektedir. Adaletsiz performans değerlendirilmesi, yönetimin etkinliğinin zayıf olması, karar alma süreçlerinde yöneticilerin çalışanları sürece dâhil etmemeleri, çalışanların yöneticilerine güvenmemelerine neden olmaktadır.

Yöneticilerin eskiden kalma inançları sürdürmesi ve çalışanlara karşı ön yargılı tutumları da çalışanların sessiz kalmalarına neden olan bir diğer faktördür. Yöneticiler üretim sürecinin ya da iş yapış sürecinin tamamına hâkim olmaya çalışarak, 'her şeyi ben bilirim' mantığıyla, çalışanların düşünce, bilgi ve önerileri paylaşmalarına engel olmaktadır.

Buldukları hiyerarşik basamak nedeniyle çalışanlarıyla etkin iletişim kuramayan yöneticilerin tutum ve davranışları, çalışanların performansı üzerinde oldukça etkilidir. Performansı düşen çalışanların örgüte olan bağlılığını azaltmakta ve bu durum örgütten ayrılmalara sebep olmaktadır.

Ekonomik ve finansal geçmişe sahip olan sessizliğin gelişimine en çok neden olan yöneticilerde, ortalama çalışma süresinin daha uzun olduğu, ortak kültür ve bireysel güç mesafesinin daha yüksek olduğu, üst yöneticilerle alt seviyede çalışanlar arasında farklılığın (cinsiyet, etnik köken, yaş) fazla olduğu örgütlerde sessizlik daha yaygındır (Morrison & Milliken, 2000).

Çalışanların örtük inanç ve geleneksel düşünce yapıları sessizliğe neden olan bir diğer değişkendir. İşten çıkarılma, terfi alamama, dışlanma, maaş kesim cezasına çarptırılma, örgüt içerisinde problem çıkararak kişi olarak görülme vb. nedenlerle çalışanlar endişe ve korkuya kapılarak düşüncelerini açıklamaktan çekinirler. Çalışanlar işleriyle ilgili olarak kendilerine güvenmelerine rağmen, örgüt ile ilgili konularda fikir beyan etmenin riskli olduğunu düşünmektedirler (Premeaux ve Bedeian, 2003).



Çalışanların sessiz kalmalarına neden olan etmenlerden biri de olumsuz bilgileri ilk söyleyen kişi olmalarını istememeleridir. Çalışanlar iş yerinde problem çıkaran kişi olarak algılanmak istemedikleri için olumsuz bilgileri yöneticileriyle paylaşmayı sessiz kalmayı tercih etmektedir. İş görenlerin genellikle negatif algılanabilen veriyi paylaşmak için istekli olmadıkları ve böyle bir paylaşımda bulunmanın örgütte hiyerarşik olarak yukarıda bulunanlar tarafından tehdit yada olumsuzluk olarak algılanacağı ve problem çıkaran, dedikodu yapan veya sürekli şikâyet eden kişi olarak bilinmekten kaçındıkları belirtilmektedir (Milliken, Morrison veHewlin, 2003).

### **2.1.5.3. Yöneticiden kaynaklanan nedenler**

Bir örgütte sessizlik ikliminin oluşmasında yöneticilerinde önemli bir payı vardır. Yöneticiler bazen örgütsel uyumu sağlamak ve çatışmayı ortadan kaldırmak için olumsuz bilgilerin çalışanlarca aktarılmasını engellerler. Yöneticiler bu tür durumlarla karşı karşıya kaldıklarında mesajı göz ardı ederek, kaynağın güvenilirliğini azaltmaya ya da olumsuz geri bildirim engellemeye çalışarak durumu bertaraf etmeye çalışabilmektedirler (Akt. Morrison ve Milliken, 2000).

Çalışanların bilgi, düşünce ve önerilerini ifade edememeleri, onları sessizliğe sürüklemektedir. Çalışanlardan gelebilecek olumsuz bir bilgi de yöneticilerin çalışanları sessizleştirmesine neden olabilir.

Çalışanlar tarafından yapılan olumsuz eleştiriler tepe yönetimi tarafından yapılan olumsuz eleştiriler gibi doğru ve mantıklı olarak ele alınmayıp, yöneticiler tarafından tehditkar algılanabilmektedir. Daha başarılı görünmek için yapılan bu engelleme girişimleri çalışanların etkinliğini azaltarak verimli olmalarını engellemektedir. Yöneticiler, genelde iş görenlerden muhalif seslerin çıkmasını pek istemezler, bunun yerine iş birliğinin, uzlaşmanın, bütünleşmenin iyi olduğunu belirtirler. Bu ise iş görenler arasında farklı seslerin çıkmasına engel olmaktadır (Colquitt ve Greenberg, 2005). Hennestad'ın (1990) "çift devir liderlik" olarak tanımladığı üzere, yöneticiler, bir tarafta, çalışanları düşüncelerini açıklama konusunda cesaretlendirirler, ancak diğer tarafta, gayri resmi sessiz uzlaşma taktiklerini kullanırlar (Barçın, 2012:18).

Yöneticilerin uyguladıkları teoriler de çalışanların sessiz kalmalarında etkili olmaktadır. 1957 yılında Douglas Mc Gregor tarafından geliştirilen X ve Y teorileri, yöneticilerin insan davranışı hakkındaki düşüncelerine ışık tutmaktadır. X teorisi düşüncesine sahip bir yönetici çalışanları; işlerini sevmeyen, sorumluluk alamayan, sürekli denetlenmesi gereken,

devamsızlık yapmaya eğilimli bu nedenle zorlanması ve cezalandırılması gereken bireyler olarak algılanmaktadır. Bu düşünce yapısına sahip yöneticiler otoriter ve baskıcı davranış sergilerler.

Y teorisi düşüncesine sahip yöneticiler ise; insanların doğuştan tembel olmadığını, her insanın bir potansiyelinin olduğunu ve uygun koşullarda bu potansiyelin örgütsel amaçlar doğrultusunda kullanılabileceği görüşünü savunurlar. Bu düşünce yapısına sahip yöneticiler demokratik tutum ve davranış sergiler, çalışanı önce insan sonra istihdam kaynağı olarak görürler.

X teorisi algısına sahip yöneticiler çalışanları bencil ve güvenilmez olarak algılayıp onlara kendilerini değersiz hissettirirler. Bu durum çalışanlar arasında özgüven eksikliğine neden olduğu için yukarı yönlü iletişim kurmaktan çekinirler ve zaman içerisinde düşünce ve bilgilerini paylaşmaktan kaçınırlar ve sessizleşirler.

Örgütsel sessizlik ikliminin oluşmasında bir diğer etken yöneticilerin önemli örgütsel konular hakkında en iyisini ben bilirim düşüncesine sahip olmalarıdır. Dik hiyerarşik yapıları örgütlerde görev yapan yöneticilerde bu düşünce yapısına daha sık rastlanmaktadır. Çoğu zaman bu durum yöneticilerin kültürel geçmişinden kaynaklanmaktadır. Örgüt içi rollerde kendilerini güçsüz hisseden çalışanlar yukarı yönlü iletişimden kaçınarak var olan sorunlar hakkında çaba göstermenin gereksiz olacağını düşünmekte ve açıkça konuşmaktan kaçınmaktadır.

Güç farklılıkları yukarı yönlü iletişimi zorlaştırarak, çalışanların açıkça konuşmanın tehlikeli olduğu ve çaba göstermeye değmeyeceği yönündeki algılarını kuvvetlendirebilmekte ve sessiz kalmalarına neden olabilmektedir (Morrison ve Rothman, 2009:111).Toplumumuzda da yöneticilerin yönetmesi ve emir vermesi, çalışanlarında sorgulamadan bu görev ve emirleri yerine getirmesi konusunda yaygın bir inanış vardır.

Yukarıda ifade edilen nedenlere ek olarak; tepe yöneticileri ve astlar arasındaki yaş, cinsiyet, eğitim, ırk gibi farklılıklar da örgütsel sessizlik iklimine katkıda bulunmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000; Pinder ve Harlos, 2001; Park ve Keil, 2009).

## **2.2. Örgütsel Bağlılık: Kavramsal İrdeleme**

Bu bölümde örgütsel bağlılık kapsamı çerçevesinde örgütsel bağlılığın tanımı, örgütsel bağlılık yaklaşımları, örgütsel bağlılığın boyutları, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ve örgütsel bağlılığın okullar açısından önemine değinilecektir.

### 2.2.1. Örgütsel Bağlılık

Sistemler belirli bir amacı gerçekleştirmek için kurulurlar. Açık ve kapalı sistemlerin temel amaçları mal ve hizmet üreterek varlıklarını devam ettirmektir.

Gelişen teknoloji sayesinde mamul üreten işletmeler amaçlarına ulaşma konusunda belirli bir standart yakalarken hizmet üreten işletmeler için durum farklıdır. Hizmet üreten işletmeleri amaçlarına ulaştıracak en önemli faktör çalışanlarının sahip oldukları donanım ve kurumun amaçlarını paylaşma düzeyleridir. Çalışanların sahip oldukları bilgi ve becerileri, bağlılık duygusuyla işletmenin amaçlarına uygun olarak kullanmaları işletmeler için yaşamsal öneme sahiptir.

Günümüzde işletmeleri stratejik amaçlarına ulaştıracak olan etkenlerden birisi, çalışanlarının işlerini sahiplenme düzeylerini gösteren bağlılıklarıdır. Bağlılık kavramının özündeki “aidiyet duygusu”, örgüt ile birey arasında bir çeşit bağ oluşmasına neden olmakta ve bu bağ çalışanları ortak değer, amaç ve kültür etrafında toplamaktadır (Sığırı, 2007). Her gün gelişen teknoloji, etkin ve verimli çalışma koşullarının oluşturulması, iş güvenliğinin sağlanması vb. diğer unsurlar rekabetin yoğun olduğu günümüzde işletmeleri diğer işletmelerin önüne geçirmek için gerekli fakat yetersizdir. İşletme için hayati öneme sahip olan ve onu stratejik hedeflerine ulaştıracak sermaye “insan sermayesi”dir.

Örgütsel bağlılık, beş nedenden dolayı örgütler için yaşamsal bir konu haline gelmiştir. Bu kavram; ilk olarak işi bırakma, devamsızlık, geri çekilme ve iş arama faaliyetleri ile ikinci olarak iş doyumunu, işe sarılma, moral ve performans gibi tutumsal, duygusal ve bilişsel yapılarla; üçüncü olarak özerklik, sorumluluk, katılım, görev anlayışı gibi işgörenin işi ve rolüne ilişkin özelliklerle; dördüncü olarak yaş, cinsiyet, hizmet süresi ve eğitim gibi işgörenlerin kişisel özellikleriyle ve son olarak, bireylerin sahip olduğu örgütsel bağlılık kestiricilerini bilmeye yakından ilişkilidir (Balay, 2000, s. 1).

İlk olarak 1956 yılında Whyte tarafından ele alınan bağlılık kavramı, daha sonra başta Porter olmak üzere Mowday, Steers, Allen, Meyer, Becker gibi pek çok araştırmacı tarafından geliştirilmiştir (Gül, 2002). En eski ifade biçimiyle bağlılık; sadık olmak, sadakat göstermek demektir.

Örgütsel bağlılık üzerine yapılan araştırmalar birbirinden çok farklı kavramların olduğunu göstermektedir. Çalışmamız kapsamında değinilecek olan örgütsel bağlılık kavramları şöyledir.

- Çalışanın örgütüyle ve örgütünün amaçlarıyla özdeşleşmesi ve örgüt içerisinde üyeliğini devam ettirmeye istekli olmasıdır (Robbins, 1991 s.164).
- Çalışanla örgüt arasında, çalışanın örgütten gönüllü olarak ayrılması ihtimalini azaltan psikolojik bir bağdır (Allen ve Meyer, 1996).
- Çalışanın örgütüne karşı hissettiği psikolojik bağdır ve bu bağ çalışanın kurumun amaçlarını içselleştirme, kurumun özelliklerine adapte olma derecesini (O'Reilly ve Chatman, 1986) ve çalışma çevresine olan duygusal tepkisini (Ng, 2006) yansıtmaktadır.

Yukarıdaki tanımlar incelendiğinde örgütsel bağlılık kavramının birden fazla boyutta kavramsallaştırıldığı görülmektedir. Bu durum araştırmacıların kurum ve çalışan rollerine ilişkin tutumlarından kaynaklanmaktadır.

Çalışanların örgüte bağlı olması anlamına gelen örgütsel bağlılık kurumlar ve çalışanlar için hayati önem taşımaktadır. Çalışanlar açısından iş başarısı ve motivasyona bağlı verimlilik sağlarken, kurumlar açısından işe geç kalmaların, iş bırakmaların ve devamsızlıkların azalmasını ve performansın artmasını sağlar. Bu bağlamda örgütsel bağlılık kurumların ulaşmayı planladıkları amaçlarından biri olmalıdır.

Örgütsel bağlılığı yüksek olan bireyler diğerlerinden daha çok çaba gösterirler, örgüte ve üretime katılımları da daha yüksek olur. Ayrıca bu kişiler örgüt yararına daha fazla yaratıcı ve yenilikçi düşünceler üretirler. Böylece işletmeler daha uzun süreli istihdam sağlarlar.

Örgütsel bağlılık hem örgütün performansını arttırmakta hem de örgütü çalışılabilir hale daha iyi bir yer haline getirmektedir (Güven, 2006, s.5). Kısacası, örgütsel bağlılık, çalışanların örgütlerine karşı sadakatlerini ifade eden psikolojik bir durumdur.

### **2.2.2. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması**

Örgütsel bağlılık kavramı araştırmacılar tarafından davranışsal bağlılık ve tutumsal bağlılık olmak üzere iki şekilde alınmıştır. Örgütsel davranışçılar tutumsal bağlılık üzerinde yoğun olarak dururken, sosyal psikologlar daha çok davranışsal bağlılık üzerine odaklanmışlardır (Doğan & Kılıç, 2007). Davranışa karşı tutum ayrımı, bağlılık odağından ziyade, bağlılığın gelişiminin içerdiği süreçlerle ilgilidir (Meyer ve Herscovitch, 2001).

### **2.2.2.1. Davranışsal Bağlılık**

Davranışsal bağlılık bireyin örgütsel amaçlardan ziyade kendi davranışlarına olan bağlılığını ifade etmektedir. Çok uzun yıllar aynı işyerinde çalışan bireyler her gün benzer davranışları gerçekleştirmekte ve bir süre sonra bu davranışlarına karşı bir bağlılık geliştirmektedir. Çalışanın içinde bulunduğu psikolojik durum ve örgüt kültürü çalışanı belirli davranışları gerçekleştirmesi konusunda zorlamaktadır. Zaman geçtikçe söz konusu davranışa uygun veya onu haklı gösteren tutumlar geliştirmekte, bu da davranışın tekrarlanma olasılığını yükseltmektedir (Sarıdere & Doyuran, 2004). Uzun yıllar boyunca benzer davranışları gerçekleştiren çalışanlar bu davranışları içselleştirmekte ve bu davranışlara karşı bağlılık geliştirmektedir.

Davranışsal bağlılıkla ilgili ilk çalışma 1960 yılında Becker tarafından yapılmıştır. Becker; bir kurum, faaliyet ya da kişiye bağlı olan bireylerin, anılan kurum, faaliyet ya da kişiyle özdeşleşen tutumlar sergilediklerini belirtmiş, değişiklik yapmanın, bedeli sebebiyle imkânsız olduğunu vurgulamış ve bağlılık kavramına, “bilinçli bir taraf tutma davranışı” şeklinde yaklaşmıştır (Kahveci, 2010:26). Becker, bireyin davranışlarına bağlılık göstermesinin nedenini tutarlı davranışlarda bulunmak istemesi olarak değerlendirmiş, tutarlılık davranışını ise yan faydalardan yararlanma düşüncesi olarak ifade etmiştir (Bolat ve Bolat, 2008).

Bu bakış açısına göre, davranış ile kişisel ihtiyaçlar arasında bir ilişki vardır ve bireyler bazı ihtiyaçlara sahip olduklarından dolayı bu ihtiyaçlar nedeniyle tutarlı davranışlar sergilemektedirler (Becker, 1960).

Yan bahis yaklaşımında kişi tutarlı davranış dizisini sergilemekten vazgeçtiğinde kaybedeceği yatırımları (emek, zaman, para) düşünerek, bu davranış dizisini sürdürme ve örgütte kalma eğilimindedir (Meyer, John P. ve Nathalie J. Allen, 1984:372).

Becker' e göre çalışanların örgütlerine bağlılık göstermelerine neden olan yan bahis kaynakları şunlardır.

## **1. Toplumsal beklentiler**

Birey ait olduğu toplumun sosyal ve manevi değerlerine ters dűşmemek için bazı yan bahislere girebilir. Toplumda çok sık iş değiştiren bireylerin güvenilirmez olduğuna dair bir kanaat varsa birey bu toplumsal baskılar nedeniyle mevcut işine devam eder (Çakır, 2007).

## **2. Bürokratik düzenlemeler**

Bireyin içinde bulunduğu toplumun devlet yapısı bireyi bazı yan bahislere yönlendirebilir. Devletin çalışma koşullarına ilişkin tutumu (kıdem tazminatı, işsizlik maaşı, bakım aylığı) bireyin örgütüne bağlanmasını sağlayıcı niteliktedir.

## **3. Sosyal Etkileşimler**

Birey çalıştığı örgütte görev yapan diğer bireylerle olumlu bir etkileşim içerisindeyse ve kendisiyle ilgili olumlu bir kanaat geliştirdiyse, bu durumun bozulmaması için benzer davranışları sergilemeye devam eder.

## **4. Sosyal Roller**

Birey toplum içerisinde sahip olduğu sosyal rolü benimsemişse ve bu rolü devam ettirmek istiyorsa, bu rolüyle ilgili yan bahisler içerisinde girebilir. Örneğin birey toplumda yardımsever bir insan olarak tanınıyorsa bu imajını devam ettirmek için benzer davranışlar sergileyecektir.

Becker'ın ifadelerine dayanarak; davranışsal bağlılığı, çalışanların aslında örgütlerine değil kendi menfaatlerini devam ettirmek için bireysel çıkarlarına bağlılıkları olarak ifade edebiliriz.

Davranışsal bağlılık konusundaki ikinci yaklaşım Salancik (1977) 'e aittir. Salancik' e göre bağlılık, çalışanın örgütüyle ilgili geçmiş davranış ve tutumları arasındaki uyumdur. Bireyin içsel tutumu ve sergilediği davranışlar arasında bir uyum varsa bireyin bu davranışlara olan bağlılığı artmaktadır.

Özellikle açık, kesin ve şüphe götürmeyen, bir kez yapıldıktan sonra geri dönüşü olmayan, başkaları önünde gerçekleşen ve gönüllü olarak yapılan davranışlar, bağlılığı etkilemektedir. Bu etkinin derecesine göre de bireyler, davranışlarına ve bunların anlamlarına daha az veya daha çok bağlılık göstermektedir (Akt. Gül, 2002)

### **2.2.2.2. Tutumsal Bağlılık**

Örgütsel bağlılığın birden fazla tanımı olmasına rağmen bu tanımlarda dikkat çeken ortak nokta çalışan ile örgüt arasında bir uyum ve özdeşleşmenin olmasıdır.

Çalışanın örgüt amaçlarını benimsemesi, bunları gerçekleştirmek için duyduğu içsel duygu ve örgütte kalma isteği yüksek düzeyde örgütsel bağlılığın oluşmasını sağlamaktadır. Bireyin kişisel amaçları ile kurumsal amaçların uyumlu olduğunu düşünmesi çalışanın örgütüne yakınlık duymasında önemlidir. Çalışanın örgütüne duyduğu bu yakınlık tutumsal bağlılığın oluşmasını sağlamaktadır. Reichers (1985)' a göre tutumsal bağlılık; bireyin örgütsel amaçlarla kendini tanımlaması ve bunlar için çaba harcama isteğidir. Bu tanımda da görüldüğü üzere örgütsel bağlılık, bireyin duygu ve düşünce dünyasına göre şekillenmektedir.

Birey örgütte çalışmaya başladığı andan itibaren yaşadığı tecrübeler, yaptığı işin özellikleri, çalıştığı ortam vb. diğer olumlu etkenlere karşı sempati geliştirebilir. Bu tür duygularla oluşan tutumlar çalışanların örgütlerine daha kalıcı şekilde bağlanmalarını sağlamakta, işten çıkışları, grevleri ve diğer olumsuz etkenlerin ortaya çıkma sıklığını azaltmaktadır.

Mowday, Steers ve Porter'a (1979) göre ise tutumsal bağlılık; çalışanın kendisini örgütüyle ifade etmesi esasına dayanmaktadır. Bu üç araştırmacı yüksek düzeyde bağlılığın gerçekleşmesinde şu unsurların önemine dikkat çekmişlerdir.

- Çalışan örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir inanç duymaktadır.
- Çalışan örgütün lehine kayda değer bir çaba harcamaya isteklidir.
- Çalışan örgütün bir üyesi olarak kalmak için güçlü bir istek duymaktadır. (Randall vd.,1990).

Tutumsal bağlılıkla ilgili çok sayıda araştırma mevcuttur. Burada bu yaklaşımla ilgili en önemli araştırmaları yapan Etzioni, O'Reilly ve Chatman, Kanter ile Allen ve Meyer isimli araştırmacıların araştırmalarına yer verilecektir.

### **Etzioni'nin Sınıflandırması**

Etzioni (1975) yaptığı araştırmada çalışanların örgütlerine bağlılıklarını üç farklı şekilde değerlendirmiştir. Birinci yaklaşım çalışanın örgütüne karşı yabancılaştırıcı ya da negatif bir tutumsal bağlılık içerisinde bulunmasıdır. Birey burada cezalandırıcı unsurlar ya da baskı sonucu işine devam etmektedir. Yabancılaştırıcı tutuma sahip çalışanlar içsel olarak

çalışma ortamına ve işlerine bağlı olmamalarına rağmen kendilerini orada kalmaya zorunlu hissetmektedir. Başka bir okula tayin isteyen öğretmenin zorunlu olarak 3 yıl aynı okulda çalışmak zorunda bırakılması yabancılaştırıcı tutumsal bağlılık sınıflandırmasına örnek verilebilir.

Etzioni'nin ikinci sınıflandırması hesapçı-çıkara dayalı örgütsel bağlılıktır. Bu sınıflandırma da çalışanlar örgütsel bağlılık düzeylerini beklentilerine göre ayarlamaktadır. Bu bağlılık türünde çalışanlar örgüt kültürünü ve işlerini benimsemez ve içselleştirmezler. Onlar için bağlılık bazı değişkenlere göre belirlenmektedir. Çalışanın örgütten aldığı maaş, ödül, ceza vb. unsurlar, onun bağlılık düzeyini belirleme de önemlidir.

Etzioni tarafından yapılan sınıflandırma da üçüncü bağlılık türü pozitif bağlılıktır. Bu bağlılık türünde çalışan örgütünün değerlerini, kültürünü içsel olarak benimser ve onlara karşı bağlılık duyar. Örgütüne karşı psikolojik olarak pozitif anlamda bağlılık duyan çalışanlar, yaptıkları işe saygı duymakta ve onu değerli görmektedir.

Gerçek hayattaki örgütlerin birçoğunun yukarıda ifade edilen bağlılık türlerinin bir sentezini yaşadıkları ifade edilebilir (Schein 1978).

### **O'Reilly ve Chatman'ın sınıflandırması**

Tutumusal bağlılığı çalışanın uyumu, işiyle ve örgütüyle özdeşleşmesi ve kurumunu içselleştirmesi olarak üç boyutta ele alan O'Reilly ve Chatman, çalışanların bağlılıklarının ödül, ceza, sosyalleşme ve örgüt kültürüyle özdeşleşme gibi kriterlere göre değişkenlik gösterdiğini ifade etmişlerdir.

O'Reilly ve Chatman' a göre uyum, çalışanın örgüte olan bağlılığının ilk basamağını oluşturmaktadır. Bu basamakta çalışanın amacı tutum ve davranışları ile belirli ödüllere kavuşmak ve belirli cezalardan kaçınmaktır. Uyum, ödül-maliyet değerlendirmesini öne çıkararak bireyi araçsal algılara yöneltmektedir (Balay, 2014).

Özdeşleşme; çalışanın sosyalleşmek için diğer çalışanlar ile iletişim kurmak istemesine dayanır. Çalışan diğer çalışanların tutum ve davranışlarını benimseyerek onlarla kendisini özdeş kabul eder.

Örgütsel bağlılığın üçüncü basamağı olarak kabul edilen içselleştirme davranışı, çalışanların örgüt kültürünü ve işleriyle ilgili özellikleri benimseyerek bunları



içselleştirmeleri ilkesine dayanır. Çalışanlar kendi kişilik özellikleri ile işyerinin özelliklerini uyumlaştırarak özümser ve içselleştirirler.

### **Katz ve Kahn'ın Sınıflandırması**

Katz ve Kahn 1977 yılında yaptıkları araştırma da, çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin değişik ödüllere bağlı olduğunu ifade etmişlerdir. Çalışanlar örgütsel rol tanımlarında yer alan görevleri içsel ve dışsal bazı ödüllere bağlı olarak gerçekleştirmektedir. Katz ve Kahn bağlılıkla ilgili teorilerinde anlatımsal ve araçsal olmak üzere iki devreden bahsetmektedir. Anlatımsal devre çalışanların işleriyle ilgili motivasyonlarıyla içsel olarak gerçekleşmektedir. Çalışanın işine verdiği değer, kurumuna duyduğu saygı anlatımsal devreye örnek verilebilir. Araçsal devre ise daha çok dışsal ödüllendirmeye bağlı olarak gerçekleşen örgütsel bağlılığı ifade eder. Örneğin çalışanın aldığı maaş, ikramiye, prim, yıllık izinlerini kullanabileceği ücretsiz tatil alternatifleri vb. değişkenler araçsal devreye örnek verilebilir.

Çalışanların kurumlarına bağlılıkları bu iki devrenin dengesiyle belirlenmektedir. Anlatımsal devre oranı araçsal devre oranından yüksek olan çalışanların örgütsel bağlılıkları yüksek, araçsal devre oranı anlatımsal devre oranından yüksek olan çalışanların örgütsel bağlılıkları düşüktür. Başka bir anlatımla içsel motivasyonu yüksek çalışanlarda iş bırakma, devamsızlık vb. sorunlu davranışların görülme olasılığı düşük iken; dışsal güdüleyicilere göre hareket eden çalışanlarda iş bırakma, işe geç gelme, izinsiz devamsızlık vb. sorunlu davranışların görülme sıklığı daha yüksektir (Katz ve Kahn, 1977:129-131).

### **Allen ve Meyer'in Sınıflandırması**

Örgütsel bağlılığın tutumsal olduğuna yönelik çalışmaların en önemlilerinden bir tanesi Allen ve Meyer'in 1984 yılında yaptıkları çalışmadır. Allen ve Meyer'e göre tutumsal bağlılık, çalışanların örgütsel ilişkilerini yansıtan psikolojik bir durumdur. Bu durum çalışanların örgüt içindeki davranışları ile karakterize edilebilir (Çakır, 2007: 21).

Araştırmacılar geliştirdikleri modele Weiner ve Vardi tarafından 1980 yılında geliştirilen normatif bağlılığı da ekleyerek modeli üç bağlılık türü üzerinden incelemişlerdir.

Bunlar; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılıktır. Duygusal bağlılık; çalışanların örgütleriyle bütünleşerek oluşturdukları içsel bir bağlılık çeşididir.

Örgütüne duygusal olarak bağlı bir çalışanın kişilik özellikleri ve kuruma ilişkin tavrı tutumsal bir olgudur ve örgütsel hedefleri destekleme yönünde çalışanların gönüllülüğü esasına dayanır (Durna & Eren, 2005).

Çalışanlar örgütleriyle özdeşleştikleri için orada kalmayı istemekte, bunu bir gereklilik olarak görmemektedir. Bu tür bir bağlılıkta örgütün amaçları, çalışanların amaçları ile uyumludur. Çalışanlar örgütlerine duygusal olarak bağlı oldukları için orada görev yapmaktan keyif alırlar.

Araştırmalar duygusal bağlılığın oluşmasına etki eden tutumların; iş arkadaşları, işin kendi özellikleri ve örgütün bireye davranışlarına ilişkin bireyde oluşan algılar olabileceğini göstermektedir (Gürbüz, 2006). Allen ve Meyer bu bağlılık türünü çalışanın kendisini örgütün bir parçası olarak gördüğü için çok önemli görmektedirler. Çünkü güçlü duygusal bağlılık, bireylerin örgütte kalma ve örgütün hedef ve değerlerini kabul etmesi anlamına gelmektedir (Allen & Meyer, 1990).

Devam bağlılığı; çalışanın fayda-maliyet analizine bağlı olarak gerçekleşen çıkarıcı bir bağlılık türüdür. Başka bir ifadeyle “çalışanların, örgütten ayrılmaları durumunda sahip oldukları değerleri ve ek faydaları kaybedeceklerine inanmaları ve iş alternatiflerinin sınırlı olduğunu düşünmeleri sonucunda zorunluluk nedeniyle o örgütte çalışmaya devam etmeleri” şeklinde tanımlanmaktadır (Sabuncuoğlu, 2007). Çalışanlar iş alternatiflerinin azlığı, ikramiye, prim, kıdem tazminatı, vb. faydalardan yaralanmak için işine devam etmektedir.

Ayrıca çalışanın yaşının ilerlemiş olması, örgüt içinde oluşturduğu ilişkiler, yıllar içerisinde sağladığı örgütsel yetenekler, kurumdaki statüsü vb. nedenlerde bireyin örgütte kalmasını zorunlu hale getirebilmektedir.

Bu bağlılık türünde çalışan ile örgüt arasındaki bağlılık düzeyi her an değişebilmektedir. Çalışan sağladığı fayda ve verdiği emek arasında bir karşılaştırma yaparak örgüte olan bağlılığını belirler. Verdiği emeğe karşın aldığı maaş, prim, kıdem tazminatı miktarı ya da değişik ödüllerin maddi tutarı ne kadar fazla ise örgüte olan bağlılığı da o kadar fazladır.

Devam bağlılığını Becker’ın (1960) zorunlu bağlılığına benzetebiliriz. Zorunlu bağlılık, çalışanın örgütten ayrılması durumunda karşılaşılabilecek maliyetleri bilmesi ve bu nedenle örgütte kalmaya devam etmesidir (Meyer ve Herscovitch, 2001).

Çalışanın örgütüyle karşılıklı bir alışveriş içine girmesi ve bu alışverişteki kazanımlarına ilişkin algısı zorunlu bağlılığın düzeyini belirler (Huselid ve Day, 1991).

Devam bağlılığı ya da zorunlu bağlılıkta; duygusal bağlılıkta olduğu gibi çalışan kendi isteğiyle değil zorunlu nedenlerden dolayı işyerinde çalışmaya devam etmektedir. Çalışan örgütten ayrılmanın kendisi için büyük bir maliyet olacağı algısını taşımaktadır. Bu düşüncelerinden dolayı örgütte çalışmaya devam etmektedir.

Normatif bağlılık; çalışanların kişilik özellikleri ve iş ortamının uygun şartları nedeniyle örgüte karşı kendisini borçlu hissetmesi ve bu nedenle örgütte çalışmaya devam etmesini sağlayan bağlılık türüdür. Çalışan örgütüne karşı kendisini yükümlü hissetmektedir. Bu bağlılık türünde çalışanlar örgütlerine duygusal olarak bağlı değildir ya da bazı kazançları nedeniyle zorunlu olarak örgütte kalmazlar, sadece böyle davranmaları gerektiğini düşünerek örgütte kalmaya devam ederler. Normatif bağlılıktaki zorunluluk, zorunlu bağlılıkta olduğu gibi çıkara değil, erdemlilik ve ahlaki duygulara dayanmaktadır (Gül, 2002). Çalışanların örgütsel yatırımları ve sosyal öğrenmeleri onları örgüte bağlı davranmaya yönlendirmektedir.

Allen ve Meyer tarafından yapılan üçlü bağlılık sınıflandırmasına genel olarak baktığımızda; duygusal bağlılığa sahip çalışanların kendi istek ve arzusuyla, devamlılık bağlılığına sahip çalışanların bazı gereksinim ve zorunluluklarla, normatif bağlılığa sahip çalışanların ise yükümlülük ve borçlanma düşüncesiyle örgütte kalma isteğine sahip oldukları görülür (Eroğlu vd,2011).

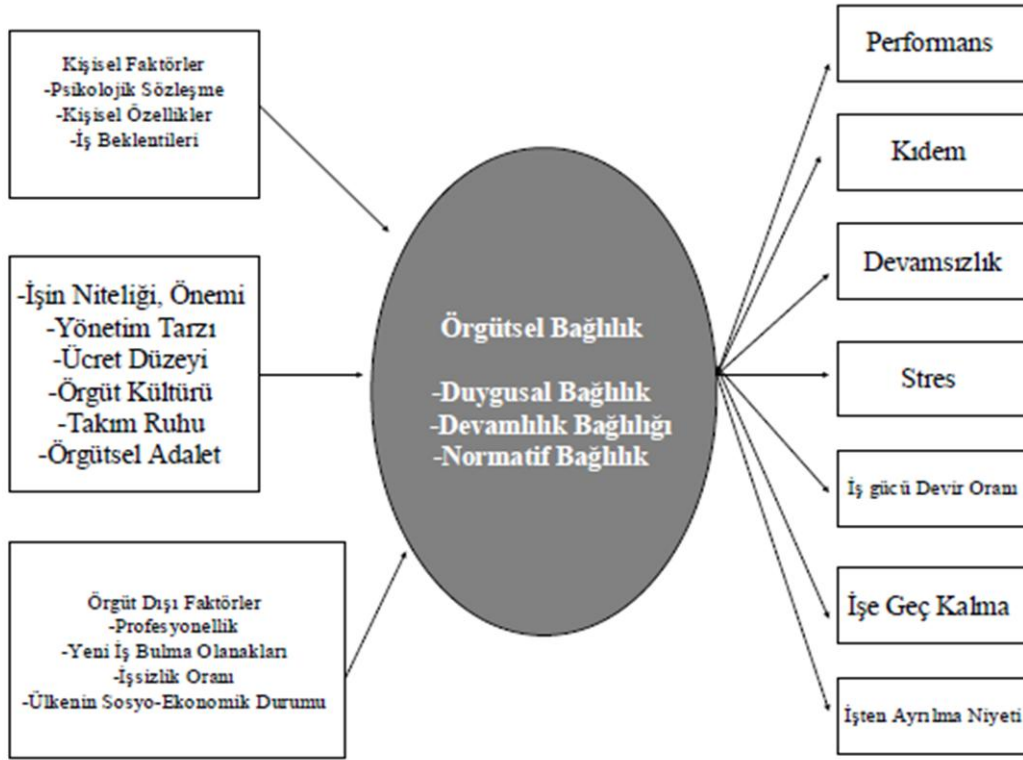
### **2.2.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler**

Çalışanın örgüte bağlılık düzeyini belirleyen bir değil birden fazla faktörsöz konudur. Bu faktörler çalışanın özelliklerini etkilediği gibi, zaman zaman bu özelliklerden de etkilenmektedir. Çalışanın yaşı, cinsiyeti, örgütteki kıdemi, geliri, örgütsel kültürü algılama biçimi gibi kişisel faktörler, iş saatleri, iş güvenliği, rol tanımlarının net olması, örgütsel hiyerarşi, terfi olanakları, ücretler gibi örgütsel faktörler ve alternatif iş olanakları, toplum yapısı, ekonomik göstergeler gibi örgüt dışı faktörler çalışanın kuruma olan bağlılığını etkilemektedir. Yapılan araştırmalar çalışanın örgüte olan bağlılığını etkileyen ve belirleyen faktörleri çeşitli şekillerde sınıflandırmaktadır.

Lyman Porter, Richard Steers, Richard Mowday gibi araştırmacılar, yaptıkları araştırmalarda örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri; bireysel faktörler, iş ve örgütsel role

ilişkin faktörler, iş deneyimine ilişkin faktörler, örgüt ortamına ilişkin faktörler ve örgüt yapısına ilişkin faktörler olarak dört grupta incelemiştir. Celep yaptığı araştırmada bu faktörleri; kişisel özellikler, örgütsel yapı, işeait özellikler, örgütsel iklim, örgütsel süreçler olarak beşgrupta toplamıştır (Celep, 2000: 34).Yapılançalışmalar ışığında, bu çalışmada bireyin örgütsel bağlılığını etkileyen faktörler kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve diğer faktörler olmak üzere üç temel başlık altında incelenecektir.

**Tablo 3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler**



**Kaynak:** İnce, M., Hasan G. (2005), Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel Bağlılık, Ankara: Çizgi Kitabevi Yayınları, s: 58.

### 2.2.3.1. Kişisel Faktörler

Bireyin kişisel özellikleri örgütsel bağlılığını etkileyen en önemli unsurlardan bir tanesidir. Bireyin yaşı, cinsiyeti, ırkı, mensubu olduğu millet, eğitim düzeyi, işyerindeki kıdemi gibi özellikler örgütsel bağlılığı etkileyen unsurlardır. Colombotos yaptığı bir araştırma da çalışanların baba mesleklerinin mesleğe bağlılığı etkilediğini, çalışanların sosyo- ekonomik düzeyleri ile mesleki kurallara bağlı olma düzeyleri arasında pozitif bir ilişki olduğunu ifade etmektedir.

Çalışanların cinsiyetlerinin örgütsel bağlılığı etkileme düzeylerine yönelik yapılan araştırmalarda kadınların erkeklere göre daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılık gösterdikleri görülmektedir.

Mowday'a göre kadın çalışanlar o konuma gelmek için erkek çalışanlardan daha fazla engel aştıkları için, örgütlerine yüksek düzeyde bağlılık duymaktadır (Akt:Keleş,2006:58).

Yapılan bir başka araştırma da eşinden ayrılmış kadın çalışanların bekar bireylere göre örgütlerine daha bağlı olduklarını göstermektedir (Hrebiniak ve Alutto, 1972: 557).

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden biri de çalışanın **yaşıdır**. Genç, yeni mezun çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri ile orta yaşlı ve yaşlı çalışanların bağlılık düzeyleri birbirinden farklı özellikler göstermektedir. Genç çalışanlar alternatif iş olanakları, daha iyi ücret, güvenlik vb nedenlerle farklı kurumlara daha kolay yönelmektedir. Bu da genç çalışanların örgütsel bağlılıklarını azaltıcı bir durumdur. Uzun yıllar aynı örgütte görev yapan çalışanlar ise, kariyer planını örgüt içi rollere ilişkin basamaklara yönelik olarak planladıkları için örgütleriyle kurdukları bağ daha güçlü olmaktadır.

Yaşlı çalışanlar ise alternatif işlere yönelmenin riskli olacağını düşünerek örgütlerine yüksek düzeyde bir bağlılık duymaktadır. Ayrıca uzun yıllar farklı örgütlerde görev yapan çalışanların kendilerine özgü iş tutumları, değerleri ve iş arkadaşları geliştirmeleri yeni örgütlerde uyum sorunu yaratabilmektedir (Balay: 2014: 64).

Çalışanların yaşı konusunda Tsui ve arkadaşları tarafından yapılan bir başka bir araştırmada, aralarında yaş farkı olan çalışanların bulunduğu örgütlerde, bireylerin örgütsel üyeliklerini devam ettirme konusunda daha az istekli oldukları görülmüştür (Tsui ve diğerleri, 1992: 568).

Çalışanın eğitim düzeyi de örgütsel bağlılığını etkileyen faktörlerden biridir. Çalışanın eğitim düzeyi ve eğitim aldığı dalın piyasadaki talep düzeyi çalışanın kurumuna karşı bağlılığını etkileyen unsurlardandır. Eğitim seviyesi yüksek olan bireylerin, alternatif iş olanakları daha fazla olduğu için, bu bireylerin örgüt içi bir pozisyona veya kuruma mecbur olma olasılığı düşüktür (Çırpan, 1999: 61). Uzmanlık alanına yönelik istihdam düzeyi yüksek bireylerin isteklerini karşılamak zor olduğu için bu çalışanlar kolaylıkla başka kurumlara yönelebilmektedir. Bu durum ise eğitim düzeyi yüksek çalışanların örgütlerine bağlılık düzeylerinin zayıf olduğu şeklinde yorumlanabilir. Bu durum eğitim seviyesi düşük çalışanların kolay motive olmaları ve yüksek iş tatmini yaşamalarından da kaynaklanmaktadır.

Örgütsel bağlılığı etkileyen bir diğer faktör çalışanın örgütteki çalışma süresi yani **kıdemi**'dir. Yapılan bir araştırma; çalışanların yaşları ve kıdemleri ile örgütsel bağlılık

düzeyleri arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir (Luthans ve diğerleri, 1987:221). Diğer bir ifadeyle uzun yıllar aynı örgütte görev yapan çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri daha yüksektir. Bu durum çalışanın uzun yıllar boyunca örgütsel değerleri, amaçları ve normları kabul edip benimsemesi şeklinde yorumlanabilir.

Yapılan bir araştırma uzun yıllar aynı işyerinde görev yapan çalışanların, diğer çalışanlarla bir arada bulunmasının onu psikolojik olarak işe bağladığını, bu çalışanların daha az devamsızlık yaptıklarını göstermektedir (Tsui ve diğerleri, 1992:568).

Örgütte kalış süresinin uzun olması, çalışanın örgütüne yüksek düzeyde bağlı olduğunun bir göstergesi değildir. Ancak kendisi için daha iyi fırsatlar sunan alternatif işlerin varlığına rağmen aynı kurumda çalışmaya devam etmesi, çalışanın örgütüne psikolojik olarak bağlı olduğunu göstermektedir. Çalışanın örgütüne yaptığı yatırımlar, kıdemine bağlı olarak aldığı ücret, örgüt içi statüsü, emekliye ayrılma derecesi, örgüt içi kurulan iletişim sistemi vb. kişisel değişkenler çalışanın örgüte yüksek düzeyde bağlanmasını sağlamaktadır.

#### **2.2.3.2. Örgütsel Faktörler**

Çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini etkileyen örgüt içi birçok faktör söz konusudur. Bunlar işin niteliği ve yapısına, örgütsel adalet ve otorite anlayışına, bireylere sunulan ilerleme olanaklarına, örgütün kullandığı teknoloji düzeyine ya da örgütün çevresiyle ilişkilerine kadar birden çok değişkenle ifade edilebilir. Çalışanın işine verdiği değer ve beklentilerinin karşılanma düzeyi, örgütüne duyduğu güven, bağlılık düzeyinin yüksek olmasını sağlamaktadır. Yapılan işin önemi, örgütte ya da örgütün dış çevresinde, insanların yaşamları üzerindeki etkisi olarak ifade edilmektedir (Sökmen, 2000, 60). Toplum tarafından biçilen rol değeri de çalışanın işini ve örgütünü sahiplenip bağlanmasını sağlar. Ayrıca örgüt tarafından yapılan ödüllendirmeler ve işle ilgili yükselme basamaklarının çalışan tarafından bilinmesi de örgütsel bağlılık düzeyini artıran unsurlardandır.

Çalışan örgütte çalışmaya başladığı andan itibaren örgütsel normlara ve kültüre yönelik içsel bir bağlılık oluşturmaya başlar. Bireyin kişilik özellikleri ile örgütsel kültüre ait özelliklerin örtüşme düzeyi örgütsel bağlılık düzeyini belirlemede etkilidir. Çalışanlar tarafından algılanan otorite anlayışı, örgütsel hiyerarşi, üst yönetimlerin çalışanlara

yaklaşımı, yenilikçi düşüncelere verilen değerler çalışanların bağlılıklarını etkileyen hususlardır. Yapılan bir araştırmada, bazı işlerin çalışanlarına daha çok sorumluluk ve kişisel karar alma imkânı tanınmasının, daha az özgürlüğe sahip çalışanlara göre daha yüksek düzeyde bağlılık kazandırdığı belirlenmiştir (Çetin, 2004: 105).

Örgüt şeması içinde bireylerin rol tanımlarının özellikleri ve yapılış biçimlerinin yaratıcılığı engellemeyecek ölçüde belirtilmiş olması da çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini artıran unsurlardandır. Çalışanın örgüt içi konuma verdiği değer, görev kimliği ile kişisel özellikleri arasındaki uyum, bireylerin nasıl davranmaları gerektiğine dair sorunları azalttığı için bağlılık düzeylerini olumlu yönde etkilemektedir.

İşin kendisine bağlı olmak kadar doğrudan etkili olmasa da çalışanın iş arkadaşlığına verdiği değer de bağlılık düzeyini etkilemektedir. Çalışanlar için örgütten ayrılmak değer verdikleri iş arkadaşlarından da ayrılmak anlamına geldiği için çalışanlar örgütte kalmaya devam ederler (Randall ve Cote, 1991:199).

Örgüt içinde bulunan iş gruplarının yaklaşımı da iş arkadaşlığı kadar bağlılık düzeyini etkileyen bir başka unsurdur. Destekleyen ve birleştiren bir algıya sahip iş grubunda yer alan çalışanlar örgütsel amaçlarla grubun amaçlarını birleştirerek örgüte bağlılıklarını artırabilirler. Örgüt içinde rekabet yoluyla ötekileştirmeye çalışan iş gruplarının üyesi olan çalışanlar ise, bireysel amaçları örgütün amaçlarıyla uyumlaştırmadıkları için bağlılıkları da düşük olur.

#### **2.2.3.2. Diğer Faktörler**

Bireyin yaşadığı toplumun sosyal, ekonomik ve kültürel özellikleri de örgütsel bağlılık düzeyini doğrudan etkileyen faktörlerdedir. Çalışanın yaşadığı ülkenin iş piyasası, işletmelerin büyüklükleri, işsizlik oranı, enflasyon oranı, işletmelerin sundukları kariyer imkânları vb. ekonomik nedenler çalışanların örgütte kalma kararları üzerinde doğrudan etkilidir.

Bireyin faaliyet gösterdiği iş koluna yönelik personel talebinin fazla olması çalışanı başka örgütlere yönelterek bağlılığını düşürürken, talep düzeyinin az olması ya da hiç olmaması, çalışanı örgütte kalmaya yönelterek bağlılık düzeyini artırabilmektedir.

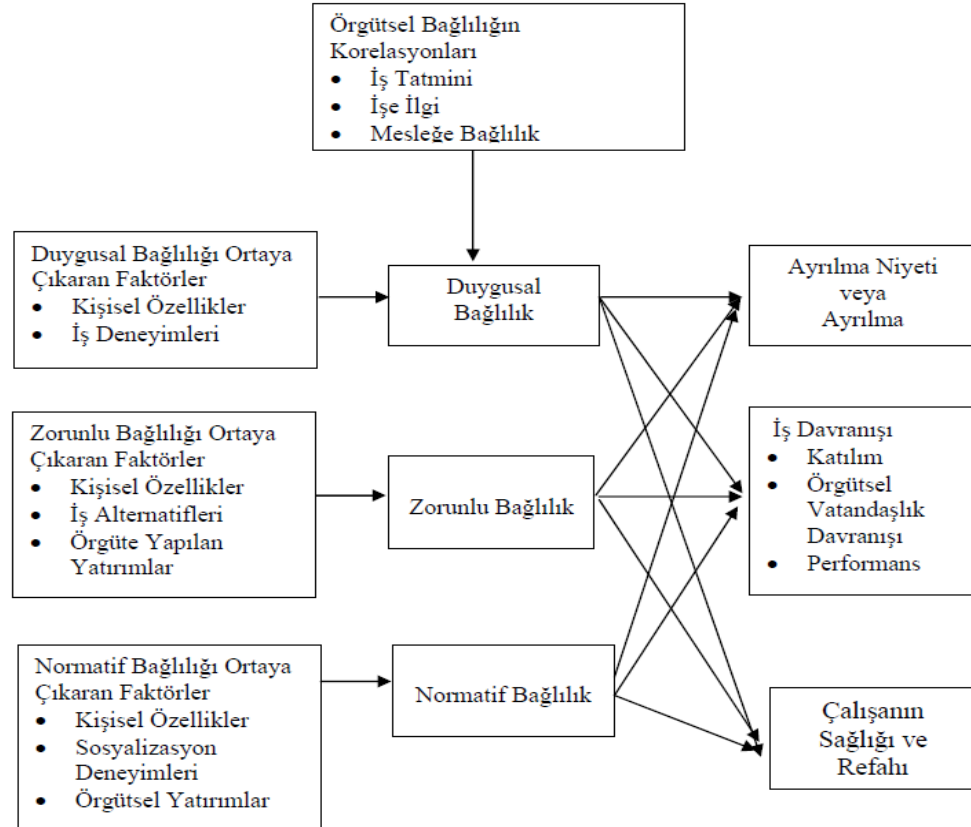
Bireyin çalıştığı örgütün büyüklüğü de çalışanın örgütsel bağlılığını etkileyen faktörlerdir. Bireyin çalışma koşulları, sunulan imkânlar, ödüller, çalışanın örgütsel bağlılığını artıran unsurlardır. Çalışan sayısının çok, departman sayısının fazla olduğu örgütler, dik hiyerarşik



yapılı bir örgüt şemasına sahipse çalışanın örgütüne bağlılığı bürokrasiden dolayı daha düşük düzeyde olabilir. Ancak yukarıda da ifade edilen imkân tanıma ve ödüllendirme gibi dışsal uyarıcılarla çalışanın bağlılık düzeyi yükseltilebilir. Çalışan sayısının az olduğu küçük örgütlerde ise, birey kişisel ilişki kurabildiği için bağlılık düzeyi daha yüksektir. Çalışanların kurdukları birebir iletişim onların iç dünyalarını doyuran ödüller almasını sağlamaktadır (Wallace 1995:238). Küçük örgütlerde sağlanan bu iletişim tarzı çalışanların işe geç kalma, devamsızlık yapma gibi zorunlu bağlılığa bağlı sorunlarını da azaltmaktadır. Çalışanın aldığı ücret ve ödüllerin çekiciliği de çalışanın örgütsel bağlılık düzeyini artıran değişkenlerdir. Geçmişte yapılan bazı araştırma sonuçları, örgütte çalışan lehine bir kar paylaşımı sisteminin, örgüte bağlı tutum ve davranışları olumlu yönde etkilediği, örgüt içi işbirliğini ve çalışmaya yönelik çabaları yükselttiğini, işe ve işçiye yönelik maliyetleri azalttığını göstermektedir (Florkowski ve Schuster 1992:508).

Ayrıca örgütlerin eşit işe eşit ücret uygulamaları, performans değerlendirme sonuçlarının ödüllendirilmesi ve örgüt içerisinde verilen karlarda çalışanların fikir ve önerilerinin alınması da çalışanların örgütsel bağlılıklarını artırmaktadır.

**Tablo 4: Örgütsel Bağlılığın Nedenleri ve Sonuçları**



Kaynak: Meyer, Stanley, Herscovitch ve Topolnitsky; 2002.

#### **2.2.4.Örgütsel Bağlılığın Sonuçları**

Çalışanların bağlılık düzeyleri örgüt için olumlu ve olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Bağlılık düzeylerinin yüksek olması, çalıştıkları kurum açısından yüksek performans, yüksek motivasyon, düşük devamsızlık olarak sonuçlanabilir. Düşük bağlılık düzeyi ise örgütte kalma niyetini azaltarak devamsızlıklara ve işe geç kalmalara yol açmaktadır.

Çalışanların bağlılık düzeylerinin düşük ya da yüksek olması örgütün başarısı için tek kriter değildir. Bağlılık düzeyleri diğer kurumsal özelliklerle uyumlu olduğunda örgütün başarısına katkı sunmaktadır.

Wiener yaptığı bir araştırmada örgütsel amaçlar kabul edilebilir olmadığında çalışanların yüksek bağlılık düzeylerinin örgütün dağılmasını hızlandırdığını, amaçlar kabul edilebilir olduğunda ise, yüksek düzeyde örgütsel bağlılığın etkili davranışlarla sonuçlandığını ifade etmiştir (Wiener, 1982:421-422).

Örgütsel bağlılık sonuçlarının kolaylıkla gözlemlendiği yer, çalışanların davranışsal alanlarıdır. Motivasyon, iş doyumunu, kararlara katılım, çalışanların performansı gibi davranışlar, bağlılık düzeyi ile olumlu ilişkisi olduğu gözlemlenen davranışlardır. Ayrıca çalışanın iş değiştirme sıklığı da bağlılığın göstergesi olarak kabul edilebilir. Çalışanın örgütteki kıdemi ve yaşı, örgütten ayrılma isteğiyle ters ilişkilidir (Hrebiniak ve Alutto, 1972:560).

Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri ve bu düzeylerin kendilerine ve örgütlerine yönelik olumlu ve olumsuz sonuçları vardır. Randell (1987) yaptığı çalışmada bireylerin örgütsel bağlılık düzeylerinin olumlu ve olumsuz sonuçlarını, düşük, ılımlı ve yüksek olarak sınıflandırmıştır. Bu çalışmada, Randell'in yaptığı sınıflandırma dikkate alınacaktır.

##### **2.2.4.1. Düşük Örgütsel Bağlılık**

Çalışanların düşük bağlılık düzeyleri örgüt için olumlu ve olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Çalışanlar yaptıkları işi seviyor ancak örgütsel normlara kayıtsız kalıyorlarsa, bu durum çalışanların yaratıcılıklarını ortaya çıkararak örgütün gelişmesine katkı sağlamaktadır. Ayrıca düşük örgütsel bağlılığa sahip çalışanlar, insan kaynakları için önemli bir örgüt içi bilgi alanı oluşturmakta; örgüte, çalışma koşulları ve çalışan hakları ile ilgili eksiklerini tespit ederek hatalarını görme ve düzeltme imkânı sağlamaktadır. Düşük örgütsel bağlılığı olan çalışanlar insan kaynakları tarafından tespit edilerek kurum dışına çıkarıldığında, devamsızlık, işe geç kalma, performans düşüklüğü ve örgüt için zararlı diğer davranışların yaşanması ihtimali de zayıflamaktadır.

Örgütsel bağlılık düzeyi düşük çalışanlar, takım çalışmasında ve bireysel çalışmalarda verilen görevleri yerine getirme konusunda daha pasif kalmaktadırlar. Bu durum çalışanların kariyer basamaklarını çıkmalarını zorlaştırmaktadır. Yöneticiler düşük bağlılık düzeyine sahip çalışanları çoğu zaman gözden çıkardıkları için terfi etmelerini de zorlaştırmaktadır (Randall, 1987:461).

Örgüt kültürünün çalışanlar tarafından bilinmesi ve benimsenmesi örgütün başarısında oldukça büyük bir öneme sahiptir. Düşük örgütsel bağlılığı olan çalışanların örgütsel bütünlüğü bozucu yöndeki itiraz ve şikâyetleri kuruma büyük zarar vermektedir. Çalışanlar tarafından örgüt içinde yayılan bu şikâyet ve itirazlar diğer çalışanlar tarafından olumsuz şekilde algılanmakta, bu durum otoriteyi sarsarak tepe yönetiminin başarısına ve disiplinine gölge düşürmektedir.

Örgütlerine ve yaptıkları işe bağlılık düzeyleri düşük çalışanların örgütle aralarında çıkarıcı bir iletişim biçimi söz konusudur. İş kalitesini düşüren, sadakatsizliği artıran bu durumun insan kaynakları tarafından ayrıntılı olarak incelenmesi ve çalışanların bağlılıklarını artırmaya yönelik çalışmalar planlanması örgütsel bağlılık düzeyini yükselten, örgüt içi pozitif iletişimi güçlendiren unsurlardır.

Düşük örgütsel bağlılığın olumlu ve olumsuz sonuçları örgütün ilgili bölümleri tarafından dikkatle incelenmeli, olumlu sonuçlar değerlendirilerek örgütün gelişmesine katkı sunması sağlanmalıdır.

#### **2.2.4.2. İlimli Örgütsel Bağlılık**

Çalışanların kişisel özelliklerini örgütün bazı değerleriyle uyumlaştırmaları sonucu ortaya çıkan bağlılık düzeyidir. Bireyin örgüte karşı sadakati sınırlıdır. Çalışan örgütüyle bütünleşmek yerine kendi kişisel özelliklerini koruyarak verilen görevleri yerine getirmeye çalışır.

Bu bağlılık düzeyinde çalışan, örgütün kurallarının tamamına değil, kendi kimliksel özelliklerine uygun olan bir kaç kurala bağlılık göstermektedir. İnsanların sosyal gruplar içerisindeki sınırlı bağlılıklarını temel alarak, örgütün var olan sistemine de sınırlı olarak bağlanabileceği ifade edilebilir (Randall, 1987:461). İş yaşamı genel yaşam içerisinde sınırlı bir alana sahip olduğu için bireyin örgüte karşı sınırlı düzeyde bir bağlılığa sahip olması kaçınılmazdır.

Bireyin kendi yaşamsal alanı içerisinde kalarak örgütüyle ilişkisini sürdürmesi örgütsel yaratıcılığı olumlu yönde etkileyen bir unsurdur. Çalışanın örgütsel sorunlarla ilgili fikir önermesi, kişiliğine uyan noktalarda fedakârlıkta bulunması örgütün gelişmesine katkı sunmaktadır. İlimli örgütsel bağlılık düzeyi, çalışanın ve örgütün karşılıklı değer uyumunu yansıttığı için, bireye dengeli olarak inisiyatif alma ve kişisel tercih imkânı sağlamakta, böylece dengeli bir bağlılık düzeyi oluşmaktadır (Wiener,1982:423).

İlimli örgütsel bağlılık, örgüt için olumlu sonuçlar doğursa da birey farklı iş rollerinde nasıl davranacağını çoğu zaman kestiremez. Dolayısı ile büyük bir uyum problemi yaşar. Bu durumda örgütler çalışanların bağlılık düzeylerini ölçmeye yönelik etkinlikler planlamalı ve sınırlı bağlılık düzeyine sahip çalışanları belirli işlerde görevlendirmelidir. Böylece çalışanların sınırlı bağlılıkları örgüt ve birey için olumlu şekilde sonuçlanır.

#### **2.2.4.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık**

Çalışanın örgütsel değer ve normları sorgulamadan benimsemesi ve içselleştirmesiyle oluşan bağlılık düzeyidir. Bireyin örgütüyle bütünleşme düzeyi yüksektir. Kişisel özelliklerden ziyade örgütsel kurallara uyum ön plandadır. Bu düzeyde bağlılığa sahip çalışanların içsel denetimleri de yüksektir. Dolayısıyla dışsal bir uyarıcı tarafından denetlenmeleri söz konusu değildir. Çalışanların yüksek düzeyde bağlılıkları örgütün geleneksel kurallarını devam ettirme eğilimlerini güçlendirmektedir. Bu durum örgüt içerisinde güven oluşturarak çalışanın örgüt içerisinde “değerli” olmasını sağlayan bir unsurdur.

Örgütlerine ve yaptıkları işe bağlılık düzeyi yüksek çalışanların iş doyumunu ve motivasyonları da yüksektir. Bu durum işe geç kalma veya devamsızlık gibi örgüt için olumsuz unsurların oluşma ihtimalini azaltmaktadır. Çalışanlar bilerek ve isteyerek örgütsel amaçları kabul ettikleri için, bu durum güvenli bir iş ortamının oluşmasına da katkı sağlar.

Yüksek bağlılık düzeyinin sağladığı kararlı iş gücü örgütler için büyük bir sermaye niteliği taşımaktadır. Örgütler bu bağlılık düzeyindeki çalışanları yetkilendirerek ve daha üst pozisyonlara getirerek ödüllendirir ve örgütte kalmalarını sağlamaya çalışırlar (Randall, 1987:464).

Yüksek bağlılığın örgüt için çok olumlu sonuçları olduğu gibi çalışan ve iş ailesi için olumsuz sonuçları da olabilmektedir. Öncelikle birey yenileşme ve değişmeyi reddederek gelişmesini durdurabilmektedir. Örgütsel çıkarları ön planda tutan çalışanlar kişilik

özelliklerini bastırabilmekte ve örgüt içerisinde eriyebilmektedir. Bu durum çalışanların alternatif düşünce ve tepki üretmelerini engelleyerek örgütün gelişmesine de zarar verebilmektedir.

### **2.2.5. Sınıf Öğretmenlerinde Örgütsel Bağlılığın Önemi**

Bireyin iyi bir vatandaş olması için gerekli bilgi, beceri, tutum, davranış ve alışkanlıkları kazanması, ilgi ve yetenekleri doğrultusunda yetiştirilmesi ilköğretimin temel amaçlarındandır. Bireye toplum içerisinde yaşama kural ve becerilerinin kazandırılması bu süreçte gerçekleştirilmektedir. Toplumsal yapının bir parçası ve ilköğretim basamağının temel taşı sınıf öğretmenleridir. İlköğretim basamağında sınıf öğretmeni bilginin kaynağı olarak öğrenciyi yönlendiren ve yetiştiren en önemli unsurdur.

Yaptığı işi seven, toplumun ahlaki yapısını ve kurallarını benimseyen ve uygulayan, bilimsel bir eğitim ortamının oluşturulması için çalışan öğretmenlerin, bireylerin kişilikleri üzerinde doğrudan etkilerinin olduğu söylenebilir. Bu nedenle öğretmenin okuluna ve işine duyduğu bağlılık düzeyi okulu etkilediği ölçüde öğrenciyi ve toplumu da etkilemektedir.

Sınıf öğretmenleri için örgütsel bağlılık; öğretmenlerin eğitimde sağladıkları etkililik derecesiyle öğretimlerinden çıkardıkları iş tatmini, içsel motivasyon ve istek derecesinin yansıtılması şeklinde ifade edilebilir (Ingersoll, 1997). Yapılan araştırmalar öğretmenlerin 3 farklı bağlılık türünü ön plana çıkarmaktadır. Bunlar okulun eğitimsel amaç ve kurallarının benimsenmesi, okulun ortamına bağlı olarak okulda çalışmaya devam etme isteği ve okulun kendisi için çalışma isteğidir. Öğretmenlerin öğretimde farklılık yaratma çabaları, öğrencilerin öğreneceklerine olan inançlarının güçlü olması da öğretime yönelik bir başka bağlılık türü olarak ifade edilebilir.

Öğretmenlerin bağlılık düzeyleri birden fazla şekilde gözlemlenebilir. Öğretmenlerin sürekli olarak öğretim programları hakkında birbirleriyle görüşmeleri, diğer öğretmenlerin öğretim stillerinin incelenmesi, derse yönelik öğretim materyalleri hazırlamaları, işlerine yönelik kitap-dergi okumaları, eğitim alanında yüksek lisans yapmaları, farklı ülkelerin eğitim sistemlerini incelemeleri bağlılıklarının göstergesi olarak kabul edilebilir.

Yöneticilerin aldıkları kararlara öğretmenlerin katılımlarının sağlanması, diğer öğretmenlerle ortak karar almaları, yetki ve sorumlulukların eşit paylaşılması, sınıflarıyla ilgili bağımsız kararlar alabilmeleri, yeteneklerini ve yaratıcılıklarını ortaya çıkarabilecekleri bir çalışma ortamının oluşturulması, onların bağlılık düzeyleri ve iş doyumlarının artırılmasında önemlidir.

Ayrıca iş ortamında öğretmenin desteklenmesi, öğretim programları hakkında kendisine güncel bilgiler verilmesi, iş ortamına yönelik stresin azaltılması, kendisinin okul için değerli olduğunun hissettirilmesi de öğretmenin bağlılık düzeyini artırmaktadır.

Öğretmenlerin toplum için ne ifade ettiklerinin yöneticiler tarafından bilinmesi ve bağlılık düzeylerinin artırılmasına yönelik düzenlemelerin yapılması yalnızca okulların başarısını değil toplumun başarısını da artırmaktadır. Sınıf yönetme becerilerinin yöneticiler ve eğitim sisteminin diğer unsurları tarafından tarafsızca değerlendirilmesi ve takdir edilmesi, öğretmenlerin bağlılık düzeylerinin artırılmasında önemlidir

## III. BÖLÜM

### YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın yöntemi incelenmiştir. Araştırmanın modeli, araştırmayı oluşturan evren ve örneklem kümesi, veri toplama araçları, verilerin analizi ve araştırma da kullanılan istatistiksel yöntemler açıklanmıştır.

#### 3.1. Araştırma Modeli

Bu araştırmada “Sınıf öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyleri ve örgütsel sessizlik düzeyleri” arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla ilişkisel tarama modeli kullanılarak analiz yapılmıştır.

Tarama modelleri; araştırmalarda incelenen nesne, olay ya da durumları doğal ortamlarında, herhangi bir değişiklik yapmadan tanımlamayı amaçlar. İlişkisel tarama modelleri ise “iki veya daha çok sayıda değişken arasında birlikte değişimin varlığını veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelleridir”. İlişkisel tarama modellerinde değişkenler arası ilişkiler; korelasyon türü ve karşılaştırma türü olmak üzere iki farklı şekilde incelenmektedir. Korelasyon türü ilişkisel taramalarda, değişkenlerin birlikte değişip değişmedikleri, birlikte değişim söz konusu ise bunun nasıl olduğu saptanmaya çalışılırken; karşılaştırma türü ilişkisel tarama modellerinde en az iki değişken bulunup bunlardan birine (sınanmak istenen bağımsız değişkene) göre gruplar oluşturularak öteki değişkene (bağımlı değişkene) göre aralarında bir farklılaşma olup olmadığı incelenir (Karasar, 2009:81).

#### 3.2. Evren ve Örneklem

Bu çalışmanın uygulama alanı Milli Eğitim Bakanlığına bağlı ilkokullar olarak seçilmiştir. Ana kitleyi Türkiye de görev yapan sınıf öğretmenleri oluşturmaktadır. Milli Eğitim Bakanlığı’ndan elde edilen verilere göre Türkiye de 200.334 sınıf öğretmeni görev yapmaktadır (<http://www.mebpersonel.com>, erişim tarihi 02.07.2014).

Ana kitlenin tamamının değerlendirmeye alınması mümkün olmadığı için küme örnekleme yöntemine başvurulmuştur.

Çalışmanın örnekleme İstanbul ili, Ümraniye ilçesi olarak belirlenmiştir. Ümraniye de toplam 42 ilkokul bulunmaktadır. Bu okullarda toplam 1260 sınıf öğretmeni görev yapmaktadır. Örneklem sayısına karar verirken çalışmada kullanılacak analizler dikkate alınmıştır. Bu çalışmanın analizleri ilişkisel tarama modeline uygun olarak yapılmıştır. İlişkisel tarama modelleri iki veya daha çok değişken arasındaki değişimin varlığını ve düzeyini belirleyen bir modeldir. Bu modelde aralarında ilişki olup olmadığı incelenen değişkenler değerler verilerek ya da farklı ölçme birimleri kullanılarak sembolleştirilir. Ancak bu sembolleştirme (değerler verme, ölçme), ilişkisel bir çözümlmeye olanak verecek şekilde yapılmak zorundadır (Karasar, 2009: 81).

Doğru belirlenmiş modeller ve çok değişkenli normal dağılmış veri için uygun örneklem büyüklüğünün 150 veya 200 olması gerektiği belirtilmiştir (Yılmaz ve Çelik, :48). Çalışmada iki bağımsız değişken arasındaki ilişki varlığı ve düzeyi incelenmiştir. Örneklem büyüklüğü değişkenlerin yanı sıra modelin büyüklüğü ve değişken arasındaki ilişkinin düzeyine de bağlı olduğu için bu sayının, tahmin metodu göz önüne alınarak 400 'e kadar çıkabileceği saptanmıştır.

Çalışmanın amacına uygun olarak birincil veriye ulaşma yöntemlerinden biri olan anket yönteminin uygulanmasına karar verilmiştir. Bu amaçla basit tesadüfi örnekleme yoluyla İstanbul ili, Ümraniye ilçesinde bulunan 11 ilkokul belirlenmiştir. Söz konusu okullarda anketlerin uygulanabilmesi için İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden izin alınmıştır. Anketler bu okullarda görev yapan 386 sınıf öğretmenine dağıtılmış bunlardan 366'sı geri alınmış ve %95'lik bir geri dönüş sağlanmıştır. Geri dönen anketlerden 6'sı soruların eksik yanıtlanması nedeniyle güvenilir bulunmadığı için analize dâhil edilmemiştir. Geri kalan 360 anket bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemek üzere analize tabi tutulmuştur. Okullardaki öğretmen sayıları ve uygulanan ölçekler aşağıda yer alan tabloda gösterilmiştir.



**Tablo 5. Araştırmaya Katılan İlkokullar ve Öğretmen sayıları**

| İL            | İLÇE     | UYGULAMA YAPILAN OKULLAR   | SINIF<br>ÖĞRETMENİ<br>SAYISI | UYGULANAN<br>ÖLÇEK<br>SAYISI |
|---------------|----------|----------------------------|------------------------------|------------------------------|
| İSTANBUL      | ÜMRANIYE | ÜMRANIYE İLKOKULU          | 19                           | 18                           |
|               |          | HAŞİM İŞCAN İLKOKULU       | 43                           | 41                           |
|               |          | AHMET CEVDETPAŞA İLKOKULU  | 56                           | 53                           |
|               |          | AHMET YAVUZ İLKOKULU       | 26                           | 23                           |
|               |          | MEHMET ALİ YILMAZ İLKOKULU | 29                           | 28                           |
|               |          | Ş.Ö.YASEMİN TEKİN İLKOKULU | 18                           | 16                           |
|               |          | 30 AĞUSTOS İLKOKULU        | 35                           | 33                           |
|               |          | HEKİMBAŞI İLKOKULU         | 28                           | 28                           |
|               |          | GENÇ OSMAN İLKOKULU        | 28                           | 26                           |
|               |          | İNKILAP İLKOKULU           | 28                           | 25                           |
|               |          | İSTİKLAL İLKOKULU          | 76                           | 73                           |
| <b>TOPLAM</b> |          |                            | 386                          | 366                          |

### 3.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Sınıf öğretmenlerinin örgütsel sessizlik ve bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan araştırma da veri toplama aracı olarak; Kişisel bilgi formu, Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Örgütsel Sessizlik Ölçeği kullanılmıştır.

#### 3.3.1. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Örgütsel bağlılığın düzeyini ve kapsamını belirlemek amacıyla geliştirilen birçok ölçek vardır. İşe ve örgüte bağlılığı ölçemeyen, tek alt boyutu olan ölçeklerin kapsam ve içeriği ölçme gücü zayıf olduğu için uzmanlar çok boyutlu ölçek geliştirmeye yönelmiştir. Günümüzde Allen – Meyer (1990) tarafından ifade edilen “Örgütsel Bağlılık” kavramı ve alt boyutları çalışma alanı ayrımı yapılmaksızın birçok iş kolunda geçerli kabul edilmektedir.

Allen – Meyer (1990) örgütsel bağlılığı; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç alt boyutta incelemektedir. Duygusal bağlılık; çalışanın kişisel değerleri ile örgütün değerleri arasındaki özdeşleşmeyi ifade eder. Çalışan örgüte karşı sempati duyar ve örgütüyle arasında duygusal bir sevgi bağı oluşturur. Bu durum çalışanın

kendi isteğiyle örgütte çalışmaya devam etmesini sağlar. Devam bağlılığı; çalışanın örgütte çalışma süresi, alternatif iş olanaklarının azlığı, yaşam koşullarını devam ettirme isteği gibi kişisel çıkarların ön planda olduğu bağlılık türüdür. Çalışan örgütteki işinden ayrılmanın kendisine bir maliyet getireceğine inanır ve kişisel çıkarları nedeniyle örgüte bağlılığını devam ettirir. Normatif bağlılık ise; çalışanın kuruma duyduğu sadakatten dolayı örgütte çalışmaya etmesidir. Genç yaşlarda örgüte giren, uzun yıllar aynı örgütte görev yapan, örgütün kendisine değer verdiğini ve yatırım yaptığını düşünen çalışanlarda normatif bağlılık daha çok görülmektedir. Bu bağlılık düzeyine sahip çalışanlar örgütsel faydayı esas alan davranışlar sergilerler.

Bu araştırma da, bağlılıkla ilgili alt yazın taranarak, yapılan araştırmalar, hazırlanan ölçekler incelenmiş, Allen – Meyer (1990) tarafından geliştirilen örgütsel bağlılığın alt boyutları esas alınarak Kahveci (2010) tarafından hazırlanan “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” kullanılmıştır.

Geliştirilen “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” için gerçekleştirilen güvenilirlik çalışmaları 155 ilköğretim okulunda görev yapan yönetici ve öğretmenlere uygulanmıştır. Uygulanan ölçeklerin iç tutarlılığına bakılarak güvenilirlik katsayısı olan Crombach Alpha: ,863 olarak hesaplanmıştır. Bu sayı örgütsel bağlılık ölçeğinin güvenilirlik düzeyinin yüksek olduğunu göstermektedir. Ölçekte Likert tipi soru biçimleri kullanılmıştır. Bu ölçeği yanıtlayan katılımcılar önermeleri; Tamamen Katılıyorum (5), Katılıyorum (4), Orta Düzeyde Katılıyorum (3), Katılmıyorum (2), Hiç Katılmıyorum (1) şeklinde cevaplandırmışlardır. Örgütsel bağlılık ölçeğinde yer alan kırk maddeye Varimax rotasyonu uygulanarak faktör yükü ,35’in altında olan maddeler çıkarılmıştır.

Bu maddeler çıkarıldıktan sonra yapılan ikinci Varimax rotasyonunda da faktör yükü ,35’in altında olan iki maddeye rastlanmıştır. Yapılan faktör yükü analizleri sonucu toplam 12 madde ölçekten çıkarılmıştır. Bu maddeler de çıkarıldıktan sonra madde yükü en az ,35 ve daha yüksek olan, devam bağlılığı, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık alt boyutları olan üç faktörlü bir ölçme aracı elde edilmiştir.

Faktörler toplam varyansın %49,698’ini açıklamaktadır. 28 maddeden oluşan ölçeğin Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterlik ölçüsü, 860 olarak tespit edilmiş, ,6’dan büyük olduğu için yeterli kabul edilmiştir. Ayrıca yapılan faktör analizi sonucu Bartlett=2119,985 olarak hesaplanmıştır.

Geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeğinde yer alan maddelerin toplam korelasyonları, 477 ile ,707 arasında değiştiği için, maddelerin güvenilirlik düzeylerinin yüksek, aynı davranışı ölçmeye uygun oldukları söylenebilir. Örgütsel bağlılık ölçeğinin birinci alt boyutu “Devam Bağlılığını ölçmeye yönelik 10 maddeden oluşmaktadır. Bu maddelerde öğretmenlerin okullarından ayrılmaya yönelik düşünceleri, okullarını mükemmel bir yer olarak görmeleri, okullarını çalışılabilecek en huzurlu okul olarak görüp görmediklerine yönelik bilgilere ulaşılmaya çalışılmıştır. İkinci faktör “Duygusal Bağlılık” alt boyutunu ölçmeye yönelik 14 maddeyi içermektedir. Bu maddelerde; öğretmenlerin okul başarısı için sarf ettikleri çabanın düzeyi, okullarının kurumsal beklentilerine uygun hareket ettikleri, zamanlarının büyük kısmını okulla ilgili faaliyetlere ayırdıkları, okullarını anlatmaktan mutlu oldukları, okulun problemlerini kendi problemleri gibi gördükleri konularında bilgilere ulaşılmaya çalışılmıştır. Üçüncü alt boyut olan “Normatif Bağlılık” faktörü ise 4 maddeden oluşmaktadır. Bu faktörde öğretmenlerin görev yaptıkları okulda çalışmaya karar vermekle hata ettiklerini düşünüp düşünmedikleri, okulun kurallarına uyum sağlama düzey ve istekleri, okuldaki çalışma isteklerine yönelik bilgilere ulaşılmak hedeflenmiştir.

### **3.3.2.Örgütsel sessizlik ölçeği**

Bu araştırmada “Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizlik Düzeyleri” Dyne,Ang ve Botero tarafından 2003 yılında geliştirilen “Örgütsel Sessizlik Ölçeği” aracılığı ile ölçülmüştür. Ölçek birçok araştırmacı tarafından Türkçe’ye çevrilmiştir. Bu çalışmada Taşkiran (2011) tarafından Türkçe’ye uyarlanmış olan ölçek kullanılmıştır. Ölçekte Likert tipi toplam 15 madde yer almaktadır. Bu maddeler kabullenici, korunmacı ve korumacı sessizlik olmak üzere üç alt faktörde incelenmiştir.

Ölçeğin güvenilirliği ile ilgili olarak yapılan analizlerde KMO değeri ,735 olarak tespit edilmiştir. KMO değerinin ,60’tan büyük olması faktörleşebilmek için yeterlidir. Bu değer örneklem büyüklüğünün ve ulaşılan verilerin gerçekleştirilecek analiz için yeterli olduğunu ifade etmektedir.

Yapılan faktör analizi sonucunda, yük değeri ,30’un altında kalan madde olmamıştır. Sessizlik ölçeğini oluşturan üç alt faktörün toplam varyans miktarı %56,352’dir. Birinci faktörün varyans miktarı % 27,711, ikinci faktörün varyans miktarı % 18,632, üçüncü faktörün varyans miktarı ise % 10,009 olarak tespit edilmiştir.

Maddelerin faktörlere dağılımını incelemek amacıyla yapılan Varimax Dik Döndürme Tekniğinde tüm maddelerin yük değerlerinin kabul edilebilir sınırlarda olduğu görülmektedir. En düşük yük değeri alan madde ,57; en yüksek yük değeri alan madde ise ,87 düzeyindedir. Birden fazla alt boyutta yüksek değer veren bir madde bulunmamaktadır.

### **3.3.3 Kişisel Bilgi Formu**

Sınıf öğretmenlerinin cinsiyetleri, yaşları, medeni durumları, mezun oldukları okullar, kıdemleri, buldukları okuldaki çalışma süreleri ve eğitim düzeylerini belirlemek amacıyla hazırlanan Kişisel Bilgi Formu geliştirilmiştir.

### **3.4. Verilerin Toplanması**

Geliştirilen Kişisel bilgi formu, Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Örgütsel Sessizlik Ölçeği 2014–2015 eğitim-öğretim yılında, İstanbul ili Ümraniye ilçesinde bulunan 10 ilkokulda görev yapan 381 sınıf öğretmenine gönüllülük esasına göre dağıtılmış, ölçeklerden 360 tanesi analiz için yeterli kabul edilmiştir.

### **3.5. Verilerin Analizi**

Bu araştırma da İstatistiksel analizler, SPSS ( Statistical For Social Sciences ) for Windows Release 15.0paket programı kullanılarak hazırlanmıştır.

Araştırmanın evrenini oluşturan sınıf öğretmenlerinin demografik özelliklerini ortaya koyan frekans ve yüzde değerleri hesaplanarak, tüm maddeler ve toplam puanlar için frekans (f), ortalama (x) ve standart sapma (ss) puanları çıkarılmıştır. Demografik değişkenlere ilişkin gruplar içerisinde  $n < 30$  olan gruplar normal dağılım özelliği göstermediği için non-parametrik teknikler,  $n > 30$  olduğu durumlarda grup normal dağılım özelliği gösterdiği için parametrik analiz teknikleri kullanılmıştır.

Değişkenlere ilişkin gruplar arasındaki farklılığın anlamlılık düzeyini belirlemek amacıyla hesaplanan hata payı 0,05 olarak alınmıştır. Bu bağlamda; ilkokullarda görev yapan sınıf öğretmenlerinin örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık ölçeklerinden aldıkları puanların, cinsiyet, medeni durum ve mezun olunan okul değişkenlerine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla bağımsız grup t testi, yaş, kıdem, öğrenim düzeyi ve çalışma süresi değişkenlerine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla

Kruskal Wallis-H testi ve Mann Whitney U testleri yapılmıştır. İlkokullarda görev yapan sınıf öğretmenlerinin örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek amacıyla Pearson momentler çarpımı korelasyon analizi yapılmıştır.

Kullanılan Likert tipi ölçekte, her madde 1 ile 5 arasında beş eşit parçaya bölünmüş ve her parçaya karşılık gelen sayılar puanlara dönüştürülmüştür. Ölçekte ifade edilen seçenekler ve bu seçeneklere karşılık gelen puanlar aşağıdaki gibidir.

**Tablo 6. Ölçekte İfade Edilen Seçenekler ve Puanları**

| <b>Seçenekler</b>       | <b>Verilen Puanlar</b> | <b>Puan Aralığı</b> |
|-------------------------|------------------------|---------------------|
| Kesinlikle Katılmıyorum | 1                      | 1.00–1.79           |
| Katılmıyorum            | 2                      | 1.80–2.59           |
| Kararsızım              | 3                      | 2.60–3.39           |
| Katılıyorum             | 4                      | 3.40–4.19           |
| Kesinlikle Katılıyorum  | 5                      | 4.20–5.00           |

## IV. BÖLÜM

### BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde araştırmaya katılan sınıf öğretmenlerinin, cinsiyet, yaş, medeni durum, öğretmenlikteki hizmet süresi, görev yapılan okuldaki çalışma süresi, mezun olunan fakülte türü ve eğitim düzeyi ile ilgili demografik özellikleri ile örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkilere ait bulgular ve yorumlar yer almaktadır.

#### 4.1. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Araştırmaya katılan sınıf öğretmenlerinin cinsiyet, yaş, medeni durum, hizmet süresi, bulunduğu okuldaki görev süresi, mezun olunan fakülte ve eğitim düzeyi değişkenlerine ait dağılımlara yer verilmiştir.

##### Çizelge 4.1. Cinsiyet değişkeni için frekans ve yüzde değerleri

| Gruplar | <i>F</i> | %     | <i>%<sub>gec</sub></i> | <i>%<sub>yig</sub></i> |
|---------|----------|-------|------------------------|------------------------|
| Bayan   | 214      | 59,4  | 59,4                   | 59,4                   |
| Erkek   | 146      | 40,6  | 40,6                   | 100,0                  |
| Toplam  | 360      | 100,0 | 100,0                  |                        |

Çizelge 4.1’de görüldüğü üzere, örneklem grubu 214’ü bayan (%59,4), 146’sı erkek (%40,6) olmak üzere toplam 360 kişiden oluşmaktadır.

##### Çizelge 4.2. Medeni Hal değişkeni için frekans ve yüzde değerleri

| Gruplar | <i>F</i> | %     | <i>%<sub>gec</sub></i> | <i>%<sub>yig</sub></i> |
|---------|----------|-------|------------------------|------------------------|
| Evli    | 275      | 76,4  | 59,4                   | 59,4                   |
| Bekar   | 85       | 23,6  | 40,6                   | 100,0                  |
| Toplam  | 360      | 100,0 | 100,0                  |                        |

Çizelge 4.2’de görüldüğü üzere, örneklem grubu 275’i evli (%76,4), 85’i bekar (%23,6) olmak üzere toplam 360 kişiden oluşmaktadır. Bu bulgular göz önüne alındığında Ümraniye ilçesinde bulunan ilkokullarda görev yapan sınıf öğretmenlerinin yarısından fazlasının (%76,4) evli oldukları görülmektedir.

**Çizelge 4.3. Mesleki Kıdem değişkeni için frekans ve yüzde değerleri**

| <b>Gruplar</b> | <i>F</i> | %     | % <i>gec</i> | % <i>yig</i> |
|----------------|----------|-------|--------------|--------------|
| 1-5yıl         | 56       | 15,6  | 15,6         | 15,6         |
| 6-10yıl        | 78       | 21,7  | 21,7         | 37,2         |
| 11-15 yıl      | 105      | 29,2  | 29,2         | 66,4         |
| 16-20 yıl      | 78       | 21,7  | 21,7         | 88,1         |
| 21-25 yıl      | 17       | 4,7   | 4,7          | 92,8         |
| 26-30 yıl      | 16       | 4,4   | 4,4          | 97,2         |
| 31 yıl ve üstü | 10       | 2,8   | 2,8          | 100,0        |
| Toplam         | 360      | 100,0 | 100,0        |              |

Çizelge 4.3’de görüldüğü üzere, örneklem grubu 56’sı 1-5 yıl (%15,6), 78’i 6-10 yıl(%21,7), 105’i 11-15 yıl (%29,2), 78’i 16-20 yıl (%21,7), 17’si 21-25 yıl (%4,7), 16’sı 26-30 yıl (%4,4), 10’u 31 yıl ve üzeri (%2,8) olmak üzere toplam 360 kişiden oluşmaktadır. Bu bulgular göz önüne alındığında Ümraniye ilçesinde bulunan ilkokullarda görev yapan sınıf öğretmenlerinin mesleki kıdemleri 11 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin örneklem grubunun yarısından fazlasını (%62,3) oluşturduğu görülmektedir.

**Çizelge 4.4. Mezun olunan okul değişkeni için frekans ve yüzde değerleri**

| <b>Gruplar</b> | <i>f</i> | %     | % <i>gec</i> | % <i>yig</i> |
|----------------|----------|-------|--------------|--------------|
| Eğitim Fak.    | 249      | 69,2  | 69,2         | 69,2         |
| Diğer          | 111      | 30,8  | 30,8         | 100,0        |
| Toplam         | 360      | 100,0 | 100,0        |              |

Çizelge 4.4’te görüldüğü üzere, örneklem grubu 249’u eğitim fakültesi (%69,2), 111’i diğer fakültelerden mezun (%30,8) , olmak üzere toplam 360 kişiden oluşmaktadır. Bu bulgular göz önüne alındığında Ümraniye ilçesinde bulunan ilkokullarda görev yapan sınıf öğretmenlerinin yarısından fazlasının (%69,2) eğitim fakültesi mezunu oldukları görülmektedir.

**Çizelge 4.5. Öğrenim düzeyi değişkeni için frekans ve yüzde değeri**

| <b>Gruplar</b>           | <i>f</i>   | %            | % <i>gec</i> | % <i>yig</i> |
|--------------------------|------------|--------------|--------------|--------------|
| Ön Lisans                | 14         | 3,9          | 3,9          | 3,9          |
| Lisans                   | 302        | 83,9         | 83,9         | 87,8         |
| Yüksek Lisans<br>Ve Üstü | 44         | 12,2         | 12,2         | 100,0        |
| <b>Toplam</b>            | <b>360</b> | <b>100,0</b> | <b>100,0</b> |              |

Çizelge 4.5'te görüldüğü üzere, örneklem grubu 14'ü ön lisans (%3,9), 302'si lisans (%83,9), 44 ü yüksek lisans ve üstü (%12,2) olmak üzere toplam 360 kişiden oluşmaktadır. Bu bulgular göz önüne alındığında Ümraniye ilçesinde bulunan ilkokullarda görev yapan sınıf öğretmenlerinin büyük çoğunluğunun lisans mezunu (%83,9) oldukları görülmektedir.

**Çizelge 4.6. Yaş değişkeni için frekans ve yüzde değerleri**

| <b>Gruplar</b> | <i>F</i>   | %            | % <i>gec</i> | % <i>yig</i> |
|----------------|------------|--------------|--------------|--------------|
| 20-25yaş       | 12         | 3,3          | 3,3          | 3,3          |
| 26-30yaş       | 62         | 17,2         | 17,2         | 20,6         |
| 31-35 yaş      | 81         | 22,5         | 22,5         | 43,1         |
| 36-40 yaş      | 104        | 28,9         | 28,9         | 71,9         |
| 41-45 yaş      | 51         | 14,2         | 14,2         | 86,1         |
| 46-50 yaş      | 24         | 6,7          | 6,7          | 92,8         |
| 51 yaş ve üstü | 26         | 7,2          | 7,2          | 100,0        |
| <b>Toplam</b>  | <b>360</b> | <b>100,0</b> | <b>100,0</b> |              |

Çizelge 4.6.'da görüldüğü üzere, örneklem grubu 12'si 20-25 yaş (%3,3), 62'si 26-30 yaş (%17,2), 81'i 31-35 yaş (%22,5), 104'ü 36-40 yaş (%28,9), 51'i 41-45 yaş (%14,2), 24'ü 46-50 yaş (%6,7), 26'sı 51 yaş ve üzeri (%7,2) olmak üzere toplam 360 kişiden oluşmaktadır.

Araştırmaya katılan sınıf öğretmenlerinin yaşları incelendiğinde %28,9 ile en büyük grubu 36-40 yaşındaki öğretmenler alırken, ikinci sırayı %22,5 oranla 31-35 yaşlarındaki öğretmenler oluşturmaktadır. En küçük grubu % 3,3 oranla 21-25 yaş grubundaki öğretmenlerin oluşturduğu görülmektedir. Bu durum İstanbul ili, Ümraniye ilçesinde görev yapan öğretmenlerin orta yaşlı olduklarını göstermektedir.



**Çizelge 4.7. Görev yapılan okuldaki hizmet süresi için frekans ve yüzde değerleri**

| <b>Gruplar</b>  | <i>F</i> | %     | % <i>gec</i> | % <i>yig</i> |
|-----------------|----------|-------|--------------|--------------|
| 1-5yıl          | 235      | 65,3  | 65,3         | 65,3         |
| 6-10 yıl        | 76       | 21,1  | 21,1         | 86,4         |
| 11-15 yıl       | 34       | 9,4   | 9,4          | 95,8         |
| 16 yıl ve üzeri | 15       | 4,2   | 4,2          | 100,0        |
| Toplam          | 360      | 100,0 | 100,0        |              |

Araştırmaya katılan öğretmenlerin görev yaptıkları okuldaki hizmet sürelerine göre dağılımına bakıldığında, 1–5 yıl arası çalışan öğretmen sayısının 235 ve dağılım içerisindeki yüzdesinin %65,3; 6–10 yıl arası çalışan öğretmen sayısının 76 ve dağılım içerisindeki yüzdesinin %21,1; 11-15 yıl arası çalışan öğretmen sayısının 35 ve dağılım içerisindeki yüzdesinin %9,4; 16 yıl ve üzeri çalışan öğretmen sayısının 15 ve dağılım içerisindeki yüzdesinin %4,2 olduğu görülmektedir.

#### **4.2. Örgütsel Sessizliğin Faktörleri ile Değişkenler Arasındaki İlişkilere Dair Bulgu ve Yorumlar**

Sınıf öğretmenlerinin örgütsel sessizlik ölçeği puanlarının, ölçeğin alt boyutları ve toplam puanlarına göre incelemeleri Çizelge 4.8.'de verilmektedir.

**Çizelge 4.8. Örgütsel sessizlik ölçeği alt boyutlarına ait aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri**

| <b>Boyutlar</b>              | <i>N</i> | <i>X</i> | <i>ss</i> |
|------------------------------|----------|----------|-----------|
| <b>Kabullenici sessizlik</b> | 360      | 2,17     | 3,45      |
| <b>Korunmacı sessizlik</b>   | 360      | 2,16     | 3,86      |
| <b>Korunmacı sessizlik</b>   | 360      | 3,12     | 3,67      |
| <b>Tüm ölçek</b>             | 360      | 2,48     | 8,41      |

Çizelge 4.8.'de görüldüğü üzere, örneklem grubunu oluşturan sınıf öğretmenlerinin örgütsel sessizlik ölçeğine verdikleri yanıtların toplam puanlarının ortalaması  $x=2,48$  standart sapması  $ss=8,41$ ; sınıf öğretmenlerinin kabullenici sessizlik alt boyutuna verdikleri yanıtların puanlarının ortalaması  $x=2,17$  standart sapması  $ss=3,45$ ; sınıf öğretmenlerinin korunmacı sessizlik puanlarının ortalaması  $x=2,16$  standart sapması  $ss=3,86$ ; sınıf öğretmenlerinin korunmacı sessizlik puanlarının ortalaması  $x=3,12$  standart sapması  $ss=3,67$  olarak hesaplanmıştır.

Bu sonuçlara göre öğretmenlerin kabullenici sessizlik düzeylerinin alt (Katılmıyorum-2) düzeyde olduğu, korunmacı sessizlik düzeylerinin de yine katılmıyorum-2 düzeyinde olduğu, korunmacı sessizlik düzeylerinin ise kısmen katılıyorum-3 düzeyinde olduğu görülmektedir. Örgütsel sessizlik ölçeğinin tamamı incelendiğinde sessizlik düzeylerinin katılmıyorum (2) ve kısmen katılıyorum(3) seviyelerinde olduğu görülmektedir.

#### 4.2.1. Cinsiyete göre öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri

Araştırmaya katılan sınıf öğretmenlerinin cinsiyetlerine göre örgütsel sessizlik düzeyleri Çizelge 4.9.'da verilmektedir.

**Çizelge 4.9. Örgütsel sessizlik düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan bağımsız grup t testi sonuçları**

| Grupla<br>Puan               |       | Sh <sub>x</sub> tTesti |       |      | t    | S d   | p   |      |
|------------------------------|-------|------------------------|-------|------|------|-------|-----|------|
|                              |       | N                      | x     | ss   |      |       |     |      |
| <b>Kabullenici sessizlik</b> | Erkek | 146                    | 11,17 | 3,98 | ,329 | -1,46 | 281 | 0,16 |
|                              | Kadın | 214                    | 10,60 | 3,44 | ,235 | -1,45 | 358 | 0,14 |
| <b>Korunmacı sessizlik</b>   | Erkek | 146                    | 10,81 | 3,91 | ,324 | -,530 | 262 | 0,95 |
|                              | Kadın | 214                    | 10,80 | 3,10 | ,212 | -,560 | 358 | 0,95 |
| <b>Korumacısessizlik</b>     | Erkek | 146                    | 15,48 | 4,32 | ,358 | ,292  | 267 | 0,77 |
|                              | Kadın | 214                    | 15,61 | 3,50 | ,239 | ,304  | 358 | 0,76 |
| <b>Toplam</b>                | Erkek | 146                    | 37,47 | 9,36 | ,775 | -,499 | 270 | 0,62 |
|                              | Kadın | 214                    | 37,00 | 7,71 | ,527 | -,517 | 358 | 0,60 |

Çizelge 4.9.'da görüldüğü üzere öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre grupların aritmetik ortalamalarının anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda, tüm ölçek ve diğer alt boyutlarda anlamlı farklılık bulunmamıştır ( $p > ,05$ ).

#### 4.2.2. Yaş değişkenine göre öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri

Araştırmaya katılan 360 sınıf öğretmenin yaşları 20 ile 51 arasında değişmektedir. Söz konusu öğretmenlerin yaş değişkenlerine göre örgütsel sessizlik düzeyleri tablo 4.10.'da verilmektedir.

**Çizelge 4.10.Örgütsel sessizlik puanlarının yaş değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan kruskal wallis-h testi sonuçları**

| <b>Puan</b>                  | <b>Gruplar</b> | <b>N</b>   | $\bar{x}_{sıra}$ | $\chi^2$ | <b>sd</b> | <b>p</b> |
|------------------------------|----------------|------------|------------------|----------|-----------|----------|
| <b>Kabullenici Sessizlik</b> | 20-25 yaş      | 12         | 154,25           | 2,902    | 6         | ,821     |
|                              | 26-30 yaş      | 62         | 183,89           |          |           |          |
|                              | 31-35 yaş      | 81         | 191,90           |          |           |          |
|                              | 36-40 yaş      | 104        | 178,28           |          |           |          |
|                              | 41-45 yaş      | 51         | 180,04           |          |           |          |
|                              | 46-50 yaş      | 24         | 159,02           |          |           |          |
|                              | 51 yaş ve üstü | 26         | 178,63           |          |           |          |
|                              | <b>Toplam</b>  | <b>360</b> |                  |          |           |          |
| <b>Korumacı Sessizlik</b>    | 20-25 yaş      | 12         | 205,58           | 2,326    | 6         | ,887     |
|                              | 26-30 yaş      | 62         | 182,56           |          |           |          |
|                              | 31-35 yaş      | 81         | 181,57           |          |           |          |
|                              | 36-40 yaş      | 104        | 183,99           |          |           |          |
|                              | 41-45 yaş      | 51         | 179,13           |          |           |          |
|                              | 46-50 yaş      | 24         | 171,79           |          |           |          |
|                              | 51 yaş ve üstü | 26         | 157,44           |          |           |          |
|                              | <b>Toplam</b>  | <b>360</b> |                  |          |           |          |
| <b>Korunmacı Sessizlik</b>   | 20-25 yaş      | 12         | 177,00           | 5,597    | 6         | ,470     |
|                              | 26-30 yaş      | 62         | 172,56           |          |           |          |
|                              | 31-35 yaş      | 81         | 162,82           |          |           |          |
|                              | 36-40 yaş      | 104        | 189,58           |          |           |          |
|                              | 41-45 yaş      | 51         | 194,99           |          |           |          |
|                              | 46-50 yaş      | 24         | 200,67           |          |           |          |
|                              | 51 yaş ve üstü | 26         | 172,75           |          |           |          |
|                              | <b>Toplam</b>  | <b>360</b> |                  |          |           |          |
| <b>Toplam</b>                | 20-25 yaş      | 12         | 183,92           | ,960     | 6         | ,987     |
|                              | 26-30 yaş      | 62         | 174,21           |          |           |          |
|                              | 31-35 yaş      | 81         | 178,03           |          |           |          |
|                              | 36-40 yaş      | 104        | 186,72           |          |           |          |
|                              | 41-45 yaş      | 51         | 184,97           |          |           |          |
|                              | 46-50 yaş      | 24         | 175,71           |          |           |          |
|                              | 51 yaş ve üstü | 26         | 174,40           |          |           |          |
|                              | <b>Toplam</b>  | <b>360</b> |                  |          |           |          |

Araştırmaya katılan sınıf öğretmenlerinin yaş değişkenine göre örgütsel sessizlik düzeylerinin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla, Kruskal Wallis-H analizi uygulanmıştır. Çizelge 4.10.'da görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin örgütsel sessizlik ölçeği alt boyut puanlarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis-H testi sonucunda grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmamıştır( $p>,05$ )

#### 4.2.3. Medeni durum değişkenine göre öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri

Araştırmaya katılan sınıf öğretmenlerinin medeni durumlarına göre örgütsel sessizlik düzeyleri Çizelge 4.11.'da verilmektedir.

**Çizelge 4.11. Örgütsel sessizlik düzeylerinin medeni durum değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan bağımsız grup t testi sonuçları**

| Grupla<br>Puan               |       | Sh <sub>x</sub> |       | tTesti |      | t    | Sd  | p    |
|------------------------------|-------|-----------------|-------|--------|------|------|-----|------|
|                              |       | N               | x     | ss     |      |      |     |      |
| <b>Kabullenici sessizlik</b> | Evli  | 275             | 10,94 | 3,63   | ,219 | 1,00 | 358 | 0,31 |
|                              | Bekar | 85              | 10,48 | 3,80   | ,413 | ,975 | 134 | 0,33 |
| <b>Korunmacı sessizlik</b>   | Evli  | 275             | 10,83 | 3,51   | ,212 | ,332 | 358 | 0,74 |
|                              | Bekar | 85              | 10,69 | 3,24   | ,352 | ,346 | 149 | 0,73 |
| <b>Korumacı sessizlik</b>    | Evli  | 275             | 15,68 | 3,80   | ,229 | 1,16 | 358 | 0,26 |
|                              | Bekar | 85              | 15,15 | 4,03   | ,437 | 1,08 | 133 | 0,28 |
| <b>Toplam</b>                | Evli  | 275             | 37,46 | 8,29   | ,500 | 1,08 | 358 | 0,27 |
|                              | Bekar | 85              | 36,32 | 8,79   | ,953 | 1,05 | 133 | 0,29 |

Çizelge 4.11.'de görüldüğü üzere öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin medeni durum değişkenine göre grupların aritmetik ortalamalarının anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grupta testin sonucunda anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ( $p > ,05$ ).

#### 4.2.4. Mezun olunan fakülte türüne göre öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri

Araştırmaya katılan sınıf öğretmenlerinin mezun oldukları fakülte türüne göre örgütsel sessizlik düzeyleri Çizelge 4.12.'de verilmektedir.

**Çizelge 4.12.Örgütsel sessizlik düzeylerinin mezun olunan fakülte türü değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan bağımsız grup ttesti sonuçları**

| Grupla<br>Puan               | N   | <u>tTesti</u>   |                 |      | t    | Sd  | p    |
|------------------------------|-----|-----------------|-----------------|------|------|-----|------|
|                              |     | x <sub>SS</sub> | Sh <sub>x</sub> |      |      |     |      |
| <b>Kabullenici sessizlik</b> |     |                 |                 |      |      |     |      |
| Eğitim Fakültesi             | 249 | 10,97           | 3,81            | ,318 | 1,00 | 358 | 0,31 |
| Diğer                        | 111 | 10,50           | 3,32            | ,413 | ,975 | 134 | 0,33 |
|                              |     |                 |                 | ,212 | ,332 | 358 | 0,74 |
| <b>Korunmacı sessizlik</b>   |     |                 |                 |      |      |     |      |
| Eğitim Fakültesi             | 249 | 10,90           | 3,53            |      |      |     |      |
| Diğer                        | 111 | 10,56           | 3,26            | ,352 | ,346 | 149 | 0,73 |
|                              |     |                 |                 | ,229 | 1,16 | 358 | 0,26 |
| <b>Korumacı sessizlik</b>    |     |                 |                 |      |      |     |      |
| Eğitim Fakültesi             | 249 | 15,62           | 3,86            |      |      |     |      |
| Diğer                        | 111 | 15,42           | 3,85            | ,437 | 1,08 | 133 | 0,28 |
|                              |     |                 |                 | ,500 | 1,08 | 358 | 0,27 |
| <b>Toplam</b>                |     |                 |                 |      |      |     |      |
| Eğitim Fakültesi             | 249 | 37,50           | 8,56            |      |      |     |      |
| Diğer                        | 111 | 36,49           | 8,05            | ,953 | 1,05 | 133 | 0,29 |

Çizelge 4.12.'de görüldüğü üzere öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin medeni durum değişkenine göre grupların aritmetik ortalamalarının anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grupta t testi sonucunda anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ( $p > ,05$ )

#### **4.2.4. Görev yapılan okuldaki hizmet süresine göre öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri**

Araştırmaya katılan sınıf öğretmenlerinin buldukları okuldaki hizmet süresi değişkenine göre örgütsel sessizlik düzeyleri Çizelge 4.13.'te verilmektedir.

**4.13. Örgütsel sessizlik puanlarının çalışma süresi değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan kruskal wallis-h testi sonuçları**

| Puan                         | Gruplar         | N   | $x_{sıra}$ | $x^2$ | sd | p    |
|------------------------------|-----------------|-----|------------|-------|----|------|
| <b>Kabullenici Sessizlik</b> | 1-5 yıl         | 235 | 183,77     |       |    |      |
|                              | 6-10 yıl        | 76  | 182,63     |       |    |      |
|                              | 11-15 yıl       | 34  | 153,4      | 2,58  | 3  | ,460 |
|                              | 16 yıl ve üzeri | 15  | 179,87     |       |    |      |
|                              | Toplam          | 360 |            |       |    |      |
| <b>Korunmacı Sessizlik</b>   | 1-5 yıl         | 235 | 184,13     |       |    |      |
|                              | 6-10 yıl        | 76  | 187,03     |       |    |      |
|                              | 11-15 yıl       | 34  | 141,06     | 5,53  | 3  | ,137 |
|                              | 16 yıl ve üzeri | 15  | 180,00     |       |    |      |
|                              | Toplam          | 360 |            |       |    |      |
| <b>Korunmacı Sessizlik</b>   | 1-5 yıl         | 235 | 177,68     |       |    |      |
|                              | 6-10 yıl        | 76  | 180,49     |       |    |      |
|                              | 11-15 yıl       | 34  | 183,01     | 2,27  | 3  | ,519 |
|                              | 16 yıl ve üzeri | 15  | 219,00     |       |    |      |
|                              | Toplam          | 360 |            |       |    |      |
| <b>Toplam</b>                | 1-5 yıl         | 235 | 182,89     |       |    |      |
|                              | 6-10 yıl        | 76  | 184,33     |       |    |      |
|                              | 11-15 yıl       | 34  | 152,81     | 2,68  | 3  | ,442 |
|                              | 16 yıl ve üzeri | 15  | 186,40     |       |    |      |
|                              | Toplam          | 360 |            |       |    |      |

Araştırmaya katılan sınıf öğretmenlerinin, öğretmenlik mesleğindeki çalışma sürelerine göre örgütsel sessizlik düzeylerinin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla, Kruskal Wallis-H analizi uygulanmıştır. Çizelge 4.12.'de görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin örgütsel sessizlik ölçeği alt boyut puanlarının hizmet süresine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis-H testi sonucunda grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmamıştır ( $p > ,05$ ).

#### 4.2.5. Kıdem değişkenine göre öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri

Sınıf öğretmenlerin toplam hizmet sürelerine göre örgütsel sessizlik düzeyleri Çizelge 4.14.'te verilmektedir.

**Çizelge 4.14. Örgütsel sessizlik puanlarının kıdem değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan kruskal wallis-h testi sonuçları**

| Puan                         | Gruplar        | N   | $\bar{x}_{sıra}$ | $\chi^2$ | sd | p    |
|------------------------------|----------------|-----|------------------|----------|----|------|
| <b>Kabullenici sessizlik</b> | 1-5 yıl        | 56  | 177,39           | 6        | 6  | ,844 |
|                              | 6-10 yıl       | 78  | 187,53           |          |    |      |
|                              | 11-15 yıl      | 105 | 185,51           |          |    |      |
|                              | 16-20 yıl      | 78  | 168,152,710      |          |    |      |
|                              | 21-25 yıl      | 17  | 171,56           |          |    |      |
|                              | 26-30 yıl      | 16  | 175,75           |          |    |      |
|                              | 31 yıl ve üstü | 10  | 209,60           |          |    |      |
|                              | Toplam         | 360 |                  |          |    |      |
| <b>Korunmacı sessizlik</b>   | 1-5 yıl        | 56  | 187,53           | 6,960    | 6  | ,325 |
|                              | 6-10 yıl       | 78  | 183,06           |          |    |      |
|                              | 11-15 yıl      | 105 | 188,79           |          |    |      |
|                              | 16-20 yıl      | 78  | 161,93           |          |    |      |
|                              | 21-25 yıl      | 17  | 194,82           |          |    |      |
|                              | 26 -30 yıl     | 16  | 143,22           |          |    |      |
|                              | 31 yıl ve üstü | 10  | 214,30           |          |    |      |
|                              | Toplam         | 360 |                  |          |    |      |
| <b>Korumacı sessizlik</b>    | 1-5 yıl        | 56  | 177,21           | 3.011    | 6  | ,807 |
|                              | 6-10 yıl       | 78  | 166,26           |          |    |      |
|                              | 11-15 yıl      | 105 | 181,94           |          |    |      |
|                              | 16-20 yıl      | 78  | 188,69           |          |    |      |
|                              | 21-25 yıl      | 17  | 201,56           |          |    |      |
|                              | 26 -30 yıl     | 16  | 179,16           |          |    |      |
|                              | 31 yıl ve üstü | 10  | 197,35           |          |    |      |
|                              | Toplam         | 360 |                  |          |    |      |
| <b>Toplam</b>                | 1-5 yıl        | 56  | 175,19           | 4,844    | 6  | ,564 |
|                              | 6-10 yıl       | 78  | 177,17           |          |    |      |
|                              | 11-15 yıl      | 105 | 189,83           |          |    |      |
|                              | 16-20 yıl      | 78  | 171,21           |          |    |      |
|                              | 21-25 yıl      | 17  | 195,47           |          |    |      |
|                              | 26-30 yıl      | 16  | 155,41           |          |    |      |
|                              | 30 yıl ve üstü | 10  | 225,40           |          |    |      |
|                              | Toplam         | 360 |                  |          |    |      |

Araştırmaya katılan öğretmenlerin öğretmenlik mesleğindeki hizmet süresine göre örgütsel sessizlik düzeylerinde anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla Kruskal Wallis-H analizi uygulanmıştır. Çizelge 4.14.'te görüldüğü üzere

örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin örgütsel sessizlik ölçeği alt boyut puanlarının hizmet süresine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis-H testi sonucunda grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmamıştır ( $p > ,05$ ).

#### 4.2.6. Öğrenim düzeyi değişkenine göre öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri

Araştırmaya katılan sınıf öğretmenlerinin buldukları okuldaki hizmet süresi değişkenine göre örgütsel sessizlik düzeyleri Çizelge 4.15.'te verilmektedir.

**Çizelge 4.15. Örgütsel sessizlik puanlarının öğrenim düzeyi değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan kruskal wallis-h testi sonuçları**

| Puan                         | Gruplar                | N   | $\bar{x}$ sıra $\bar{x}^2$ | sd   | p |
|------------------------------|------------------------|-----|----------------------------|------|---|
| <b>Kabullenici Sessizlik</b> | Ön Lisans              | 14  | 178,21                     | ,400 | 2 |
|                              | Lisans                 | 302 | 181,93                     |      |   |
|                              | Yüksek Lisans ve üzeri | 44  | 171,44                     |      |   |
|                              | Toplam                 | 360 |                            |      |   |
| <b>Korumacı Sessizlik</b>    | Ön Lisans              | 14  | 188,21                     | ,427 | 2 |
|                              | Lisans                 | 302 | 181,44                     |      |   |
|                              | Yüksek Lisans ve üzeri | 44  | 171,61                     |      |   |
|                              | Toplam                 | 360 |                            |      |   |
| <b>Korumacı Sessizlik</b>    | Ön Lisans              | 14  | 203,04                     | ,691 | 2 |
|                              | Lisans                 | 302 | 179,53                     |      |   |
|                              | Yüksek Lisans ve üzeri | 44  | 180,00                     |      |   |
|                              | Toplam                 | 360 |                            |      |   |
| <b>Toplam</b>                | Ön Lisans              | 14  | 192,86                     | ,689 | 2 |
|                              | Lisans                 | 302 | 181,48                     |      |   |
|                              | Yüksek Lisans ve üzeri | 44  | 169,83                     |      |   |
|                              | Toplam                 | 360 |                            |      |   |

Araştırmaya katılan sınıf öğretmenlerinin eğitim düzeyi değişkeni ile örgütsel sessizlik düzeylerinde anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla Kruskal Wallis-H analizi uygulanmıştır. Çizelge 4.14.'de görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin örgütsel sessizlik ölçeği alt boyut puanlarının eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis-H testinde gruplar arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ( $p > ,05$ ).



### 4.3. Örgütsel Bağlılığın Faktörleri ile Değişkenler Arasındaki İlişkilere Dair Bulgu ve Yorumlar

Sınıf öğretmenlerinin örgütsel bağlılık ölçeği puanlarının, ölçeğin alt boyutları ve toplam puanlarına göre incelemeleri Çizelge 4.16.'de verilmektedir.

**Çizelge 4.16. Örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutlarına ait aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri**

| Boyutlar          | <i>N</i> | <i>x</i> | <i>ss</i> |
|-------------------|----------|----------|-----------|
| Duygusal bağlılık | 360      | 3,50     | 0,63      |
| Devam bağlılığı   | 360      | 3,06     | 0,78      |
| Normatif bağlılık | 360      | 2,00     | 0,81      |
| Tüm ölçek         | 360      | 3,13     | 0,49      |

Araştırmaya katılan sınıf öğretmenlerinin örgütsel bağlılık ölçeğinde yer alan 28 maddeye verdikleri yanıtların ortalaması 3,13'tür. Bu ortalama, çalışmaya katılan sınıf öğretmenlerinin örgütsel bağlılıklarının orta düzeyde olduğunu göstermektedir. Örgütsel bağlılık ölçeğinin standart sapmasına bakıldığında 0,49 olduğu görülmekte ve bu oran katılımcıların ölçeğe verdikleri cevapların birbirine yakın olduğunu göstermektedir. Örgütsel bağlılık ölçeğinin alt boyutları incelendiğinde duygusal bağlılık alt boyutu puanlarının aritmetik ortalaması  $x = 3,50$ , standart sapması  $ss=0,63$  düzeyindedir. Devam bağlılığı alt boyutu puanlarının aritmetik ortalaması  $x = 3,06$ , standart sapması  $ss=0,78$  düzeyindedir. Normatif bağlılık alt boyutu puanlarının aritmetik ortalaması ise  $x = 2,00$  standart sapması  $ss=0,81$  düzeyindedir. Ölçeğe ait alt boyutların aritmetik ortalamaları ve standart incelendiğinde; ölçeği yanıtlayan sınıf öğretmenlerinin duygusal bağlılık düzeylerinin devam bağlılığı ve normatif bağlılığa oranla daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu sonuç öğretmenlerin çalıştıkları okulun başarısı için beklenenden fazla çaba sarf ettiklerini, okullarının amaç ve hedeflerine uygun davrandıklarını, okul saatleri dışında zamanlarının çoğunu okulla ilgili işler için harcadıklarını, okullarını başkalarına anlatmaktan mutlu oldukları, okulun problemlerini kendi problemleri gibi gördüklerini göstermektedir.

### 4.3.1. Cinsiyete göre öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri

Araştırmaya katılan sınıf öğretmenlerinin cinsiyetlerine göre örgütsel sessizlik düzeyleri Çizelge 4.17.'de verilmektedir.

**Çizelge 4.17. Örgütsel bağlılık düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan bağımsız grup t testi sonuçları**

| Grupla Puan              | Sh <sub>x</sub> | N   | <u>t Testi</u> |       |      |       | t   | Sd   | p |
|--------------------------|-----------------|-----|----------------|-------|------|-------|-----|------|---|
|                          |                 |     | $\bar{x}$      | ss    |      |       |     |      |   |
| <b>Devam bağlılığı</b>   | Erkek           | 146 | 31,96          | 7,35  | ,608 | -2,65 | 331 | ,008 |   |
|                          | Kadın           | 214 | 29,77          | 8,13  | ,556 | -2,60 | 358 | ,010 |   |
| <b>Duygusal bağlılık</b> | Erkek           | 146 | 49,69          | 9,33  | ,772 | -1,10 | 295 | ,272 |   |
|                          | Kadın           | 214 | 48,62          | 8,64  | ,591 | -1,16 | 358 | ,265 |   |
| <b>Normatif bağlılık</b> | Erkek           | 146 | 7,45           | 2,88  | ,234 | 2,82  | 342 | ,005 |   |
|                          | Kadın           | 214 | 8,39           | 3,43  | ,772 | 2,73  | 358 | ,007 |   |
| <b>Toplam</b>            | Erkek           | 146 | 89,10          | 14,06 | ,775 | -1,56 | 302 | ,120 |   |
|                          | Kadın           | 214 | 86,79          | 13,43 | ,527 | -1,57 | 358 | ,116 |   |

Çizelge 4.17.'de görüldüğü üzere ankete katılan sınıf öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre grupların aritmetik ortalamalarının anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda, devam bağlılığı alt boyutunda erkek ve bayan öğretmenlerin puanlarında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir ( $p < ,05$ ). Bu sonuç; erkek öğretmenlerin görev yaptıkları okulda geçirdikleri zamanı bir yatırım olarak gördüklerini ve bireysel çıkarlarını korumak için aynı okulda çalışmaya devam etmek istediklerini göstermektedir. Bağlılık ölçeğinin bir diğer alt boyutu olan normatif bağlılık alt boyutunda da erkek ve bayan öğretmenlerin puanlarında istatistiksel anlamda bir farklılık bulunmaktadır ( $p < ,05$ ). Bu sonuç erkek öğretmenlerin okullarına karşı kendilerini borçlu hissettiklerini göstermektedir. Diğer alt boyutta ve ölçeğin genelinde anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p > ,05$ ).

#### 4.3.2. Medeni durum değişkenine göre öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri

Araştırmaya katılan sınıf öğretmenlerinin medeni durum değişkenine örgütsel sessizlik düzeyleri Çizelge 4.18.'de verilmektedir.

**Çizelge 4.18. Örgütsel bağlılık düzeylerinin medeni durum değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan bağımsız grup t testi sonuçları**

| Grupla            | Puan  | Sh <sub>x</sub> | N   | t Testi |       | t     | Sd    | p   |      |
|-------------------|-------|-----------------|-----|---------|-------|-------|-------|-----|------|
|                   |       |                 |     | x       | ss    |       |       |     |      |
| Devam bağlılığı   | Evli  |                 | 275 | 31,27   | 7,63  | ,460  | 2,67  | 358 | ,008 |
|                   | Bekâr |                 | 85  | 28,68   | 8,41  | ,912  | 2,58  | 129 | ,012 |
| Duygusal bağlılık | Evli  |                 | 275 | 49,58   | 8,49  | ,512  | 2,09  | 358 | ,044 |
|                   | Bekâr |                 | 85  | 47,35   | 10,10 | 1,096 | 1,84  | 129 | ,068 |
| Normatif bağlılık | Evli  |                 | 275 | 7,89    | 3,24  | ,195  | -1,21 | 358 | ,225 |
|                   | Bekâr |                 | 85  | 8,38    | 3,25  | ,353  | -1,21 | 139 | ,227 |
| Toplam            | Evli  |                 | 275 | 88,75   | 12,86 | ,775  | 2,56  | 358 | ,011 |
|                   | Bekâr |                 | 85  | 84,42   | 15,83 | 1,717 | 2,30  | 120 | ,023 |

Çizelge 4.18.'de görüldüğü üzere öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin medeni durum değişkenine göre grupların aritmetik ortalamalarının anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grupta test sonuçlarında devam bağlılığı ve normatif bağlılık boyutlarında anlamlı bir farklılık bulunmazken, tüm ölçekte ve duygusal bağlılık alt boyutunda anlamlı bir farklılık bulunmuştur ( $p < ,05$ ). Bu sonuç araştırmaya katılan evli öğretmenlerin bekar öğretmenlerden daha yüksek bir bağlılığa sahip olduklarını göstermektedir.

#### 4.3.3. Yaş değişkenine göre öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri

Araştırmaya katılan sınıf öğretmenlerinin yaş değişkenine örgütsel bağlılık düzeyleri Çizelge 4.19'da verilmektedir.

**Çizelge 4.19. Örgütsel bağlılık düzeylerinin yaş değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Kruskal- wallis-h testi sonuçları**

| Puan                     | Gruplar        | N   | $\bar{x}_{sıra}$ | $\chi^2$ | sd | p    |
|--------------------------|----------------|-----|------------------|----------|----|------|
| <b>Devam Bağlılığı</b>   | 20-25 yaş      | 12  | 169,67           | 11,149   | 6  | ,084 |
|                          | 26-30 yaş      | 62  | 148,44           |          |    |      |
|                          | 31-35 yaş      | 81  | 171,60           |          |    |      |
|                          | 36-40 yaş      | 104 | 194,39           |          |    |      |
|                          | 41-45 yaş      | 51  | 199,89           |          |    |      |
|                          | 46-50 yaş      | 24  | 176,79           |          |    |      |
|                          | 51 yaş ve üstü | 26  | 199,48           |          |    |      |
|                          | Toplam         | 360 |                  |          |    |      |
| <b>Duygusal Bağlılık</b> | 20-25 yaş      | 12  | 175,33           | 2,702    | 6  | ,845 |
|                          | 26-30 yaş      | 62  | 164,48           |          |    |      |
|                          | 31-35 yaş      | 81  | 178,06           |          |    |      |
|                          | 36-40 yaş      | 104 | 182,63           |          |    |      |
|                          | 41-45 yaş      | 51  | 194,50           |          |    |      |
|                          | 46-50 yaş      | 24  | 186,04           |          |    |      |
|                          | 51 yaş ve üstü | 26  | 187,58           |          |    |      |
|                          | Toplam         | 360 |                  |          |    |      |
| <b>Normatif Bağlılık</b> | 20-25 yaş      | 12  | 164,17           | 6,593    | 6  | ,360 |
|                          | 26-30 yaş      | 62  | 200,97           |          |    |      |
|                          | 31-35 yaş      | 81  | 188,40           |          |    |      |
|                          | 36-40 yaş      | 104 | 179,64           |          |    |      |
|                          | 41-45 yaş      | 51  | 169,86           |          |    |      |
|                          | 46-50 yaş      | 24  | 170,98           |          |    |      |
|                          | 51 yaş ve üstü | 26  | 147,73           |          |    |      |
|                          | Toplam         | 360 |                  |          |    |      |
| <b>Toplam</b>            | 20-25 yaş      | 12  | 166,33           | 6,140    | 6  | ,408 |
|                          | 26-30 yaş      | 62  | 154,67           |          |    |      |
|                          | 31-35 yaş      | 81  | 178,29           |          |    |      |
|                          | 36-40 yaş      | 104 | 188,70           |          |    |      |
|                          | 41-45 yaş      | 51  | 196,07           |          |    |      |
|                          | 46-50 yaş      | 24  | 181,73           |          |    |      |
|                          | 51 yaş ve üstü | 26  | 191,06           |          |    |      |
|                          | Toplam         | 360 |                  |          |    |      |

Araştırmaya katılan sınıf öğretmenlerinin yaş değişkenine göre örgütsel bağlılık düzeylerinin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla, Kruskal Wallis-H analizi uygulanmıştır. Çizelge 4.19.'da görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin örgütsel bağlılık ölçeği alt boyut puanlarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis-H testi sonucunda grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmamıştır ( $p > ,05$ ).

#### 4.3.4. Mezun olunan fakülte değişkenine göre öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri

Araştırmaya katılan sınıf öğretmenlerinin mezun oldukları fakülte türü değişkenine göre örgütsel bağlılık düzeyleri çizelge 4.20. de verilmektedir.

**Çizelge 4.20.Örgütsel bağlılık düzeylerinin mezun olunan fakülte türü değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan bağımsız grup t testi sonuçları**

| Grupla<br>Puan           | N      | Sh <sub>x</sub> |       | t Testi |           | t   | Sd   | p |
|--------------------------|--------|-----------------|-------|---------|-----------|-----|------|---|
|                          |        | x               | ss    |         |           |     |      |   |
| <b>Devam bağlılığı</b>   | Eğitim |                 |       |         |           |     |      |   |
| Fak.                     |        | 249             | 30,84 | 7,87    | ,499,631  | 358 | 0,53 |   |
| Diğer                    |        | 111             | 30,27 | 7,94    | ,754,629  | 209 | 0,53 |   |
| <b>Duygusal bağlılık</b> | Eğitim |                 |       |         |           |     |      |   |
| Fak.                     |        | 249             | 49,22 | 9,18    | ,581,525  | 358 | 0,60 |   |
| Diğer                    |        | 111             | 48,68 | 8,38    | ,795 ,544 | 230 | 0,59 |   |
| <b>Normatif bağlılık</b> | Eğitim |                 |       |         |           |     |      |   |
| Fak.                     |        | 249             | 8,20  | 3,29    | ,208 ,054 | 358 | 0,95 |   |
| Diğer                    |        | 111             | 8,00  | 3,16    | ,300 ,055 | 219 | 0,95 |   |
| <b>Toplam</b>            | Eğitim |                 |       |         |           |     |      |   |
| Fak.                     |        | 249             | 88,08 | 13,95   | ,884 ,718 | 358 | 0,47 |   |
| Diğer                    |        | 111             | 86,95 | 13,20   | 1,25 ,733 | 222 | 0,46 |   |

Çizelge 4.20.'de görüldüğü üzere öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin mezun olunan fakülte türü değişkenine göre grupların aritmetik ortalamalarının anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ( $p > ,05$ ).

#### 4.3.5. Çalışılan okuldaki hizmet süresi değişkenine göre öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri

Araştırmaya katılan sınıf öğretmenlerinin çalıştıkları okuldaki hizmet sürelerine göre örgütsel bağlılık düzeyleri çizelge 4.21. de verilmektedir.

**Çizelge 4.21. Örgütsel bağlılık düzeylerinin hizmet süresi değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Kruskal Wallis-H testi sonuçları**

| Puan                         | Gruplar         | N   | $\bar{x}_{sıra}$ | $x^2$ | sd | p    |
|------------------------------|-----------------|-----|------------------|-------|----|------|
| <b>Devam<br/>bağlılığı</b>   | 1-5 yıl         | 235 | 173,01           |       |    |      |
|                              | 6-10 yıl        | 76  | 179,10           |       |    |      |
|                              | 11-15 yıl       | 34  | 218,75           | 7,81  | 3  | ,050 |
|                              | 16 yıl ve üzeri | 15  | 179,87           |       |    |      |
|                              | Toplam          | 360 |                  |       |    |      |
| <b>Duygusal<br/>bağlılık</b> | 1-5 yıl         | 235 | 175,47           |       |    |      |
|                              | 6-10 yıl        | 76  | 180,34           |       |    |      |
|                              | 11-15 yıl       | 34  | 218,34           | 5,103 |    | ,164 |
|                              | 16 yıl ve üzeri | 15  | 174,33           |       |    |      |
|                              | Toplam          | 360 |                  |       |    |      |
| <b>Normatif<br/>Bağlılık</b> | 1-5 yıl         | 235 | 187,15           |       |    |      |
|                              | 6-10 yıl        | 76  | 168,57           |       |    |      |
|                              | 11-15 yıl       | 34  | 166,75           | 2,823 |    | ,420 |
|                              | 16 yıl ve üzeri | 15  | 167,90           |       |    |      |
|                              | Toplam          | 360 |                  |       |    |      |
| <b>Toplam</b>                | 1-5 yıl         | 235 | 174,50           |       |    |      |
|                              | 6-10 yıl        | 76  | 177,03           |       |    |      |
|                              | 11-15 yıl       | 34  | 223,29           | 6,913 |    | ,075 |
|                              | 16 yıl ve üzeri | 15  | 195,07           |       |    |      |
|                              | Toplam          | 360 |                  |       |    |      |

Araştırmaya katılan sınıf öğretmenlerinin, öğretmenlik mesleğindeki çalışma sürelerine göre örgütsel bağlılık düzeylerinin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla, Kruskal Wallis-H analizi uygulanmıştır. Çizelge 4.21.'de görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin örgütsel bağlılık ölçeği alt boyut puanlarının hizmet süresine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis-H testi sonucunda devam bağlılığı alt boyutunda anlamlılık sınırında bir ilişki olduğu görülmektedir ( $p=,05$ ).

Bu sonuç araştırmaya katılan sınıf öğretmenlerinin aynı okulda çalışmaya devam etme, başka bir okula tayin istememe eğiliminde olduklarını göstermektedir. Diğer alt grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmamıştır ( $p > ,05$ ).

#### 43.6. Öğrenim düzeyi değişkenine göre öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri

Araştırmaya katılan sınıf öğretmenlerinin öğrenim düzeyleri değişkenine göre örgütsel bağlılık düzeyleri Çizelge 4.22.'te verilmektedir.

**Çizelge 4.22. Örgütsel bağlılık puanlarının öğrenim düzeyi değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Kruskal Wallis-h testi sonuçları**

| Puan                     | Gruplar                | N   | $\bar{x}$ sıra | $x^2$   | sd | p    |
|--------------------------|------------------------|-----|----------------|---------|----|------|
| <b>Devam Bağlılığı</b>   | Ön Lisans              | 14  | 240,43         |         |    |      |
|                          | Lisans                 | 302 | 185,32         |         |    |      |
|                          | Yüksek Lisans ve üzeri | 44  | 128,32         | 16,3852 |    | ,000 |
|                          | Toplam                 | 360 |                |         |    |      |
| <b>Duygusal Bağlılık</b> | Ön Lisans              | 14  | 206,21         |         |    |      |
|                          | Lisans                 | 302 | 183,54         |         |    |      |
|                          | Yüksek Lisans ve üzeri | 44  | 138,63         | 4,5532  |    | ,103 |
|                          | Toplam                 | 360 |                |         |    |      |
| <b>Normatif Bağlılık</b> | Ön Lisans              | 14  | 186,64         |         |    |      |
|                          | Lisans                 | 302 | 176,96         |         |    |      |
|                          | Yüksek Lisans ve üzeri | 44  | 202,86         | 2,4742  |    | ,290 |
|                          | Toplam                 | 360 |                |         |    |      |
| <b>Toplam</b>            | Ön Lisans              | 14  | 224,11         |         |    |      |
|                          | Lisans                 | 302 | 184,58         |         |    |      |
|                          | Yüksek Lisans ve üzeri | 44  | 138,63         | 10,0532 |    | ,007 |
|                          | Toplam                 | 360 |                |         |    |      |

Araştırmaya katılan sınıf öğretmenlerinin öğrenim düzeyi değişkeni ile örgütsel bağlılık düzeyi arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek amacıyla Kruskal Wallis-H analizi uygulanmıştır. Çizelge 4.22.'de görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin örgütsel bağlılık ölçeği devam bağlılığı alt boyutu puanları ile öğrenim düzeyi değişkeni arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $p < ,05$ ). Örgütsel bağlılık ölçeğinin duygusal bağlılık ve normatif bağlılık alt boyutları ile öğrenim düzeyi arasında anlamlı bir farklılık bulunmazken bağlılık ölçeği toplam puanı ile öğretmenlerin öğrenim düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ( $p < ,05$ ).

#### 4.4.7. Kıdem değişkenine göre öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri

Sınıf öğretmenlerin öğretmenlik mesleğindeki toplam hizmet sürelerine göre örgütsel bağlılık düzeyleri Çizelge4.23.'te verilmektedir.

**Çizelge 4.23. Örgütsel bağlılık puanlarının kıdem değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Kruskal Wallis-h testi sonuçları**

| Puan                         | Gruplar        | N   | $\bar{x}_{sıra}$ | $\chi^2$ | sd         | p    |
|------------------------------|----------------|-----|------------------|----------|------------|------|
| <b>Devam<br/>Bağlılığı</b>   | 1-5 yıl        | 56  | 154,52           |          |            |      |
|                              | 6-10 yıl       | 78  | 171,87           |          |            |      |
|                              | 11-15 yıl      | 105 | 178,82           |          |            |      |
|                              | 16-20 yıl      | 78  | 205,619,3956     |          | ,153       |      |
|                              | 21-25 yıl      | 17  | 174,88           |          |            |      |
|                              | 26-30 yıl      | 16  | 194,34           |          |            |      |
|                              | 31 yıl ve üstü | 10  | 202,55           |          |            |      |
|                              | Toplam         | 360 |                  |          |            |      |
| <b>Duygusal<br/>Bağlılık</b> | 1-5 yıl        | 56  | 179,29           |          |            |      |
|                              | 6-10 yıl       | 78  | 174,26           |          |            |      |
|                              | 11-15 yıl      | 105 | 169,25           |          |            |      |
|                              | 16-20 yıl      | 78  | 201,83           |          | 6,6816,351 |      |
|                              | 21-25 yıl      | 17  | 183,65           |          |            |      |
|                              | 26 -30 yıl     | 16  | 159,19           |          |            |      |
|                              | 31 yıl ve üstü | 10  | 216,45           |          |            |      |
|                              | Toplam         | 360 |                  |          |            |      |
| <b>Normatif<br/>Bağlılık</b> | 1-5 yıl        | 56  | 201,68           |          |            |      |
|                              | 6-10 yıl       | 78  | 174,24           |          |            |      |
|                              | 11-15 yıl      | 105 | 197,67           |          |            |      |
|                              | 16-20 yıl      | 78  | 162,96           |          | 11,5546    | ,073 |
|                              | 21-25 yıl      | 17  | 136,41           |          |            |      |
|                              | 26 -30 yıl     | 16  | 170,81           |          |            |      |
|                              | 31 yıl ve üstü | 10  | 157,75           |          |            |      |
|                              | Toplam         | 360 |                  |          |            |      |
| <b>Toplam</b>                | 1-5 yıl        | 56  | 168,71           |          |            |      |
|                              | 6-10 yıl       | 78  | 168,77           |          |            |      |
|                              | 11-15 yıl      | 105 | 176,87           |          |            |      |
|                              | 16-20 yıl      | 78  | 204,02           |          | 6,9516     | ,325 |
|                              | 21-25 yıl      | 17  | 195,47           |          |            |      |
|                              | 26-30 yıl      | 16  | 177,19           |          |            |      |
|                              | 31 yıl ve üstü | 10  | 213,15           |          |            |      |
|                              | Toplam         | 360 |                  |          |            |      |



Araştırmaya katılan öğretmenlerin öğretmenlik mesleğindeki hizmet sürelerine göre örgütsel bağlılık düzeylerinde anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla Kruskal Wallis-H analizi uygulanmıştır. Çizelge 4.23.'te görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin örgütsel bağlılık ölçeği alt boyut puanlarının anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan KruskalWallis-H testi sonucunda grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmamıştır( $p>,05$ ).

#### **4.4. Örgütsel Sessizlik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki**

Bu bölümde Örgütsel Sessizliğe neden olan faktörler (korumacı sessizlik, korunmacı sessizlik ve kabullenici sessizlik)ile Örgütsel Bağlılığı oluşturan faktörler (Devam Bağlılığı, Duygusal Bağlılık, Normatif Bağlılık) arasında var olan ilişki düzeyi incelenmiştir. Bu ilişkileri incelemek amacıyla yapılan korelasyon analizinden elde edilen sonuçlar çizelge 4.24'te verilmiştir.

**Çizelge 4.24. Örgütsel Sessizliğe Neden olan Faktörler ile Örgütsel Bağlılığı Oluşturan Faktörler Arasındaki ilişkiye Ait Korelasyon Sonuçları**

| <b>Değişkenler</b>                           | <b>N</b> | <b>R</b> | <b>P</b> |
|--|----------|----------|----------|
| Korumacı sessizlik<br>Korunmacı sessizlik    | 360      | ,358     | ,000     |
| Korumacı sessizlik<br>Kabullenici sessizlik  | 360      | ,178     | ,001     |
| Korumacı sessizlik<br>Normatif bağlılık      | 360      | ,028     | ,596     |
| Korumacı sessizlik<br>Duygusal bağlılık      | 360      | ,036     | ,500     |
| Korumacı sessizlik<br>Devam bağlılığı        | 360      | ,068     | ,198     |
| Korunmacı sessizlik<br>Kabullenici sessizlik | 360      | ,628     | ,000     |
| Korunmacı sessizlik<br>Normatif bağlılık     | 360      | ,199     | ,000     |
| Korunmacı sessizlik<br>Duygusal bağlılık     | 360      | -,166    | ,002     |
| Korunmacı sessizlik<br>Devam bağlılığı       | 360      | -,075    | ,154     |
| Kabullenici sessizlik<br>Normatif bağlılık   | 360      | ,120     | ,022     |
| Kabullenici sessizlik<br>Duygusal bağlılık   | 360      | -,116    | ,028     |
| Kabullenici sessizlik<br>Devam bağlılığı     | 360      | -,038    | ,470     |
| Normatif bağlılık<br>Duygusal bağlılık       | 360      | -,328    | ,000     |
| Normatif bağlılık<br>Devam bağlılığı         | 360      | -,562    | ,000     |
| Duygusal bağlılık<br>Devam bağlılığı         | 360      | ,592     | ,000     |

Çizelge 4.24.'te görüldüğü üzere örgütsel sessizlik ölçeğinden elde edilen puanlarla, örgütsel bağlılık ölçeğinden elde edilen puanlar arasında anlamlı bir ilişki bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla yapılan pearson korelasyon analizi sonuçlarında; Örgütsel sessizliğin alt boyutu olan korumacı sessizlik ile korunmacı ve kabullenici sessizlik alt boyutları arasında pozitif, güçlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ( $p < ,000$   $p < ,001$ ). Korumacı sessizlik, korunmacı ve kabullenici sessizlik alanlarını doğrudan etkilemektedir. Bu bulgu; sınıf öğretmenlerinin okulda var olan sessizlik

alanları ile ilgili kendilerini koruma ve durumu kabullenerek sessiz kalma davranışı gösterdiklerini ifade etmektedir.

Bir başka ifadeyle korumacı sessizlik davranışı arttıkça korunmacı sessizlik davranışı ve kabullenici sessizlik davranışı da artma eğilimi göstermektedir. Ayrıca korumacı sessizlik davranışı gösteren sınıf öğretmenlerinin bağlılık puanlarının pozitif fakat aralarındaki ilişkilerin istatistiksel düzeyde anlamlı olmadığı görülmektedir ( $p>,05$ ). Bu durum okuldaki sorunların çözümüne yönelik olarak sessiz kalan öğretmenlerin okula bağlılık düzeylerinin düşük olduğunu göstermektedir.

Korunmacı sessizlik ile normatif bağlılık arasında pozitif ve güçlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu sonuç, öğretmenlerin okulda var olan sorunlardan sorumlu tutulmamak ya da sorun ortaya çıktığında oluşacak maddi-manevi kayıplarından dolayı sorunların çözümü hususunda sessiz kalmayı tercih ettiklerini göstermektedir. Öğretmenler çalıştıkları okulun kurallarına uymaları gerektiğini düşündükleri için o okulda çalışmaya devam ederler. Diğer bir ifadeyle savunmacı sessizlik anlayışı zamanla kurallara uymayı içeren bir bağlılığın oluşmasına neden olmaktadır.

Korunmacı sessizlik ile duygusal bağlılık arasında negatif fakat anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Diğer bir ifade ile korunmacı sessizlik düzeyi arttıkça duygusal bağlılık düzeyi azalmaktadır. Okuldaki sorunların çözümlerine dair sorumluluk almak istemeyen öğretmenlerin, kendilerini okula ait hissetmedikleri için duygusal bağlılıkları da düşmektedir.

Kabullenici sessizlik ile normatif bağlılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Öğretmenler okuldaki sorunların çözümü hakkında düşünce, bilgi ve öneriye sahip olmalarına rağmen mevcut durumu değiştiremeyeceklerini düşündükleri için sessiz kalmakta ve okulun kurallarının devamlılığı düzeyinde bağlılık göstermektedirler.

Kabullenici sessizlik ile duygusal bağlılık arasında pozitif ve güçlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Duygusal bağlılık düzeyleri yüksek öğretmenler kendilerini okulun bir parçası olarak gördükleri için kabullenici sessizlik düzeyleri de yüksektir. Bu öğretmenler okulun başarısı ve geleceği için daha çok çalışmaktadır.

Normatif bağlılıkla duygusal bağlılık arasında negatif ve anlamlı bir ilişki söz konusudur. Duygusal olarak okullarına ve arkadaşlarına bağlı öğretmenler kurallara karşı daha esnektir, bu nedenle normatif bağlılıkları daha düşüktür. Okuldan arta kalan

zamanlarda da okulun amaçları için çalışan öğretmenler okula karşı kendilerini borçlu hissetmedikleri için normatif bağlılıkları da dūřuk olmaktadır.

Normatif bağlılık ile devam bağlılığı arasında negatif ve anlamlı bir ilişki söz konusudur. Okula devam bağlılığı yüksek öğretmenler, okulda harcadığı zaman ve emeği dūřunerek kendilerini okula karşı borçlu hissetmezler. Bu nedenle normatif bağlılıkları da dūřuktur. Normatif bağlılığı yüksek öğretmenler okula karşı kendilerini minnettar hissettikleri için devam bağlılıkları dūřuktur.

Duygusal bağlılık ile devam bağlılığı arasında pozitif ve güçlü bir ilişki söz konusudur. Duygusal bağlılık düzeyleri yüksek öğretmenlerin görev yaptıkları okula karşı devam bağlılığı düzeyleri de yüksektir. Bu sonuç çalıştığı okulun değerlerini, kültürünü içsel olarak benimseyip onlara karşı pozitif anlamda bağlılık duyan öğretmenlerin okula devam etme isteklerinin de yüksek olduğunu göstermektedir.

## BÖLÜM V

### SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Araştırmanın bu kısmında, çalışmadan elde edilen bulgular ve bu bulgular ışığında geliştirilen öneriler sunulacaktır.

#### 5.1. Sonuç ve Tartışma

Bu çalışmada, birçok örgütte yaygın olan, çalışanların görüş, öneri ve düşüncelerini ifade etmelerini engelleyen, onların örgüte olan katkılarını sınırlayan, özgün çözümler üretmelerini engelleyerek örgütsel başarı ve amaçlara ulaşmayı zorlaştıran örgütsel sessizlik kavramı ve sessizliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri sınıf öğretmenleri düzeyinde ele alınmıştır.

Günümüz örgütlerinde çalışanların motivasyonu ve pozitif iletişim kurmaları verimlilik ve örgütsel amaçlara ulaşmalarında büyük önem arz etmektedir. Bu nedenle yöneticiler için, çalışanların sessiz kalmasına neden olan faktörleri anlamaları, çalışanların endişe ve görüşlerini rahatça ifade etmeleri son derece önemlidir (Morrison ve Miliken, 2003).

Sessizlik üzerine yapılan ulusal çalışmaların sayısı son derece azdır. Yurt dışında gerçekleştirilen çalışmaların ise teorik düzeyde olduğu görülmektedir. Çalışanların örgütsel sessizliğinin nedenleri bilinmeden örgütsel sessizlik davranışının anlaşılması ve sessizliğin azaltılması mümkün değildir. Bu çalışmanın, örgütsel sessizliğin nedenlerini ortaya koyması açısından literatüre önemli katkısı olacağı düşünülmektedir.

Çalışanların fikir ve önerilerini açıklama ya da sessiz kalma kararlarında, bireylerin kişilik özellikleri önemli rol oynasa da örgütsel çevrenin özellikleri de çalışanların sessizlik davranışlarında önemli bir rol oynamaktadır (Rousseau ve Fried, 2001). Bu nedenle bu çalışmada sınıf öğretmenlerinin, yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, mezun olunan fakülte, öğretmenlik mesleğindeki kıdemi gibi kişisel özelliklerinin yanı sıra çalışılan okuldaki hizmet süresi gibi çevresel değişkenler açısından sessizlik ve bağlılık davranışlarının farklılık gösterip göstermediği çalışma kapsamında ele alınmıştır.

Uygulama alanının ilkokullarda görev yapan kadrolu sınıf öğretmenleri olarak belirlendiği çalışmanın ilk kısmında, çalışmanın, amacı, önemi, sınırlılıkları ve tanımları, ikinci bölümde örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılıkla ilgili literatür taraması, üçüncü bölümde çalışmanın yöntemi, dördüncü bölümde analiz sonucu elde edilen bulgular ve yorumları incelenmiştir. Sınıf öğretmenlerinin örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki varsa ilişkinin ve düzeyinin incelendiği çalışmanın sonuçları aşağıdaki gibidir.

Bu çalışmada örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık ölçekleri İstanbul ili, Ümraniye ilçesinde bulunan 11 ilkokulda görev yapan toplam 360 kadrolu sınıf öğretmeni tarafından cevaplanmıştır.

- Araştırmaya katılan öğretmenlerin 214'ü bayan (%59,4),146'sı (%40,6) erkektir.
- Araştırmaya katılan öğretmenlerin 275'i evli (%76,4), 85'i (%23,6) bekârdır.
- Araştırmaya katılan öğretmenlerin 56'sı (%15,6), 1-5 yıl, 78'i (%21,7) 6-10 yıl, 105'i (%29,2) 11-15 yıl, 78'i (%21,7) 16-20 yıl, 17'si (%4,7) 21-25 yıl, 16'sı (%4,4) 26-30 yıl, 10'u (%2,8) 31 yıl ve üstü kıdeme sahiptir.
- Araştırmaya katılan öğretmenlerin 249'u (%69,2) eğitim fakültesi mezunu, 111'i (%30,8) diğer fakültelerden mezundur.
- Araştırmaya katılan öğretmenlerin 14'ü (3,9) ön lisans mezunu, 302'si (%83,9) lisans mezunu, 44'ü (%12,2) yüksek lisans mezunu düzeyindedir.
- Araştırmaya katılan öğretmenlerin 12'si (%3,3) 20-25 yaş aralığına, 62'si (%17,2) 26-30yaş aralığına, 81 'i (%22,5) 31-35 yaş aralığına, 104'ü (%28,9) 36-40 yaş aralığına, 51'i (%14,2) 41-45 yaş aralığına, 24'ü (%6,7) 46-50 yaş aralığına, 26'sı (%7,2) 51 ve üstü yaşa sahiptir.
- Araştırmaya katılan öğretmenlerin 235'i (%65,3) 1-5 yıldır, 76'sı (%21,1) 6-10 yıldır, 34'ü (%9,4) 11-15 yıldır, 15'i (%4,2) 16 yıl ve daha fazla süredir aynı okulda görev yapmaktadır.
- Örgütsel sessizlik ölçeği genel puanı 2,48' olup orta düzeyin altındadır. Bu sonuç öğretmenlerin okulda var olan sorunlara yönelik çözüm önerilerini ve diğer konulardaki görüş ve düşüncelerini duruma yönelik olarak açıklama eğiliminde

olduklarını göstermektedir. Sessizlik davranışı öğretmenlerin görev yaptıkları okulda algıladıkları değişkenlerle doğrudan ilgilidir.

- Okul yönetimi tarafından görüş ve önerileri dikkate alınan öğretmenlerde sessizlik davranışı azalmakta ve öğretmenler düşüncelerini daha istekle dile getirmektedir. Bunun tersi durumda okul yönetiminin görüş ve önerileri dinlemeye açık olmadığı yönünde bir algı oluşmuşsa sessizlik davranışı artmaktadır.
- Örgütsel sessizlik ölçeğinin kabullenici sessizlik alt boyutu puanlarının aritmetik ortalaması 2,17 olup (Katılmıyorum-2) alt düzeydedir. Bu sonuç sınıf öğretmenlerinin var olan sorunları kabullenmeyip bunları ifade etme eğiliminde olduklarını göstermektedir. Öğretmenlerde kabullenici sessizlik tanımlarında ifade edilen dışlanma ve olumsuz eleştiri alma korkusunun yaşanmadığı görülmektedir.
- Örgütsel sessizlik ölçeğinin korunmacı sessizlik alt boyutu puanlarının aritmetik ortalaması 2,16 olup (Katılmıyorum-2) alt düzeydedir. Bu sonuç sınıf öğretmenlerinin, yöneticilerinin tepkisinden çekinmeden kişisel düşünce ve önerilerini açıkladıklarını göstermektedir.
- Örgütsel sessizlik ölçeğinin korumacı sessizlik alt boyutu puanlarının aritmetik ortalaması 3,12 olup (kısmen katılıyorum-3) orta düzeydedir. Bu sonuç sınıf öğretmenlerinin okula ve iş arkadaşlarına fayda sağlayacak önemli bilgileri sakladıklarını, bu konuda yapılan baskılara direndiklerini, gizli kalması gereken bilgileri muhafaza etmeye eğilimli olduklarını göstermektedir.
- Örgütsel sessizlik ölçeği ve alt boyutlarıyla cinsiyet, medeni durum, öğretmenlik mesleğindeki kıdemi, mezun oldukları fakülte, öğrenim düzeyleri, yaşları ve buldukları okuldaki hizmet süreleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.
- Örgütsel bağlılık ölçeği puanlarının aritmetik ortalaması 3,13 olup orta düzeydedir. Bu sonuç sınıf öğretmenlerinin okula bağlılıklarının orta düzeyde olduğunu göstermektedir. Öğretmenler görev yaptıkları okulun meslekleriyle ilgili yenilikleri takip etme olanağı sağladığını, okullarının yüksek performans göstermelerini sağladığını, okullarının çalışmak için iyi bir okul olduğunu düşünmektedir.
- Örgütsel bağlılık ölçeğinin duygusal bağlılık alt boyutu puanlarının aritmetik ortalaması 3,50 olup yüksek düzeydedir. Öğretmenler görev yaptıkları okula karşı yüksek düzeyde bir bağlılık göstermektedir.

- Bu sonuç öğretmenlerin okulun beklentilerine uygun davranmayı görev saydıklarını, kendilerini okulun bir parçası olarak gördüklerini, okulun başarısı için çalıştıklarını ve okuldaki sorunları kendi sorunları gibi algılayıp çözmek için uğraştıklarını göstermektedir.
- Örgütsel bağlılık ölçeğinin normatif bağlılık alt boyutu puanlarının aritmetik ortalaması 2,00 olup alt düzeydedir. Bu sonuç öğretmenlerin görev yaptıkları okulun kurallarına mecbur oldukları için değil isteyerek bağlı olduklarını, okullarına karşı kendilerini borçlu hissetmediklerini göstermektedir.
- Örgütsel bağlılık ölçeğinin devam bağlılığı alt boyutu puanlarının aritmetik ortalaması 3,06 olup orta düzeydedir. Bu sonuç öğretmenlerin görev yaptıkları okulla ilgili planlarının olduğunu, uzun yıllar aynı okulda görev yapmayı istediklerini, bu okuldan ayrılıp başka bir okula tayin olma isteklerinin orta düzeyde olduğunu göstermektedir.
- Örgütsel bağlılık ölçeğinin devam ve normatif alt boyutları ile cinsiyet değişkeni arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu sonuç bayan ve erkek öğretmenlerin okullarına karşı kendilerini sorumlu hissettiklerini ve uzun yıllar aynı okulda görev yapmayı istediklerini göstermektedir.
- Örgütsel bağlılık ölçeğinin tamamı ve duygusal bağlılık alt boyutu ile medeni durum değişkeni arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan evli öğretmenler, kendilerini okulun bir parçası olarak görmekte ve okulun başarısı ve amaçlarına ulaşması için üstün performans göstermektedir. Örgütsel bağlılık ölçeğinin tamamında da evli öğretmenlerin bağlılık düzeylerinin bekâr öğretmenlerin bağlılık düzeylerinden daha fazla olduğu görülmektedir.
- Örgütsel bağlılık ölçeğinin devam bağlılığı alt boyutu ile görev yapılan okuldaki hizmet süresi değişkeni arasında, anlamlılık sınırında bir ilişki olduğu görülmektedir ( $p=,05$ ). Uzun yıllar aynı okulda görev yapan öğretmenler bireysel çıkarlarını korumak adına başka bir okulda görev yapmayı düşünmemektedir.
- Örgütsel bağlılık ölçeğinin devam bağlılığı alt boyutu ile öğrenim düzeyi değişkeni arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Ön lisans, lisans ve yüksek lisans düzeyinde öğrenime sahip öğretmenlerin devam bağlılığı alt boyutu puanları normatif bağlılık ve duygusal bağlılık alt boyutu puanlarına göre daha yüksektir. Örgütsel bağlılık ölçeği toplam puanları ile öğrenim düzeyi değişkeni arasında da anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. bu sonuç öğretmenlerin öğrenim düzeyleri



yükseldikçe bağılıklarının da aynı düzeyde artacağı şeklinde ifade edilebilir.

- Örgütsel bağılılık ölçeği alt boyutları ile yaş, mezun olunan fakülte ve kıdem değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.
- Örgütsel sessizlik ölçeğinin korumacı ve korunmacı sessizlik alt boyutları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre korumacı sessizlik davranışı olan bir öğretmenin belirli bir zaman sonra korunmacı sessizlik davranışı geliştirmesi beklenmektedir.
- Örgütsel sessizlik ölçeğinin korumacı ve kabullenici sessizlik alt boyutları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. bu sonuç bireysel ve kurumsal çıkarları korumak adına sorunlar karşısında sessiz kalan öğretmenlerin belirli bir zaman sonra bu sorunları kabullenerek bunlara yönelik düşünce görüş ve önerilerini ifade etmeyeceği şeklinde yorumlanabilir.
- Örgütsel sessizlik ölçeğinin korunmacı ve kabullenici sessizlik alt boyutları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre korunmacı sessizlik davranışı olan bir öğretmenin, okuldaki sorunlardan sorumlu tutulmamak için belirli bir zaman sonra bu sorunları kabullenici sessizlik davranışı geliştirmesi beklenmektedir.
- Örgütsel sessizlik ölçeğinin korunmacı sessizlik alt boyutu ile örgütsel bağılılık ölçeğinin normatif bağılılık alt boyutu arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu sonuç, okulda var olan sorunların çözümüne yönelik sorumluluk almaktan kaçınan öğretmenlerin zamanla kendilerini okula karşı borçlu hissederek normatif bağılılık davranışı geliştirdiklerini göstermektedir.
- Örgütsel sessizlik ölçeğinin korunmacı sessizlik alt boyutu ile örgütsel bağılılık ölçeğinin duygusal bağılılık alt boyutu arasında negatif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Okuldaki sorunların çözümünde sorumluluk almaktan kaçınan öğretmenler kendilerini okulun bir parçası olarak görmemekte ve okulun başarısı için yeterince performans göstermemektedir. Diğer bir ifadeyle bilinçli olarak kendilerini sessizlik davranışına yönlendiren öğretmenlerin duygusal bağılıkları düşmektedir.
- Örgütsel sessizlik ölçeğinin kabullenici sessizlik alt boyutu ile örgütsel bağılılık ölçeğinin normatif bağılılık alt boyutu arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu sonuç, görüş ve düşüncelerini açıklamalarının sorunları düzeltermeyeceğini düşünerek sessiz kalan öğretmenlerin kendilerini okula borçlu hissettiklerini ve okulun kurallarını bilinçli olarak kabul ettiklerini göstermektedir.

- Örgütsel sessizlik ölçeğinin kabullenici sessizlik alt boyutu ile örgütsel bağlılık ölçeğinin duygusal bağlılık alt boyutu arasında negatif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Okulda var olan sorunların çözümünde kendilerini değersiz gören öğretmenler kendilerini okulun bir parçası olarak görmemektedir.
- Örgütsel bağlılık ölçeğinin normatif bağlılık alt boyutu ile duygusal ve devam bağlılığı alt boyutları arasında negatif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Görev yaptıkları okula karşı kendilerini borçlu hisseden öğretmenler, uzun yıllar aynı okulda çalışmayı düşünmemekte ve kendilerini okulun bir parçası olarak görmemektedir. Bu sonuç, sadece verilen görevi yerine getiren öğretmenlerin okul kültürünü benimsemeden bu görevleri gerçekleştirdikleri, içsel olarak okulun başarısını artırmaya yönelik çalışmadıklarını göstermektedir.
- Örgütsel bağlılık ölçeğinin duygusal bağlılık alt boyutu ile devam bağlılığı alt boyutu arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Okulun faydasına olan işleri yapan, okulun değerleri ile kendi kişisel değerlerini benzer bulan, zamanının çoğunu okul etkinliklerine ayıran öğretmenler uzun yıllar aynı okulda görev yapmayı istemekte ve görev yaptıkları okulun üyesi olmaktan gurur duymaktadır.

## 5.2. Öneriler

Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkilere yönelik sonuçlar incelendiğinde aşağıdaki şu öneriler geliştirilmiştir.

### 5.2.1. Yöneticilere İlişkin Öneriler

- Okulda görevli müdür ve müdür yardımcıları öğretmenlerin sorunlar hakkındaki düşünce, fikir ve önerilerini saygıyla karşılamalıdır.
- Okulda görevli müdür ve müdür yardımcıları öğretmenleri, düşüncelerini açıklamaları yönünde teşvik etmelidir.
- Okulda görevli müdür ve müdür yardımcıları tüm öğretmenlere adil davranmalı, cinsiyet, yaş, medeni durum vb. değişkenlere göre farklı muamele etmemelidir.
- Okulda görevli müdür ve müdür yardımcıları sert ve didaktik bir tutum sergilememelidir.
- Okul kültürü oluşması sağlanarak her öğretmenin okul için değerli ve biricik olduğu hissettirilmeli, performanslarını artırmaya yönelik etkinlikler planlanmalıdır.

- Yapılan toplantılara ve alınan kararlara tüm öğretmenlerin katılımı sağlanarak demokratik bir okul yönetimi oluşturulmalıdır.
- Toplam kalite yönetimi, stratejik planlama gibi okul başarısını artırmaya yönelik çalışmalarda birimler oluşturularak okul amaçlarına ulaşılması yönünde öğretmenlerden görüş, fikir ve öneri sunması sağlanmalıdır.
- Öğretmenlerin adil bir şekilde değerlendirilmesine yönelik performans değerlendirme sistemi kurulmalıdır. Ayrıca öğretmenlerin başarıları okul idaresi tarafından zamanında takdir edilmeli, daha üstün başarılar kazanmaları için motive edilmelidir.
- Okuldaki eğitim-öğretim ortamı öğretmenlerin kendilerini rahat hissedecekleri şekilde düzenlenmelidir.
- Öğretmenlerin bilgi ve tecrübe eksikliklerini gidermeye yönelik çalışmalar yapılarak bu eksikleri gidermeleri konusunda gerekli destek sağlanmalıdır.
- Sessizlik ortamının oluşmaması için okul yöneticileri olumlu ya da olumsuz tüm önerileri öğretmenleri yargılamadan dinlemeli ve değerlendirmelidir.

### **5.2.2. Araştırmacılara yönelik öneriler**

- Çalışma sözleşmeli ve ücretli sınıf öğretmenleri için yapılabilir.
- Çalışma özel ilkokullar ve devlet ilkokulları arasında varsa bir farklılığı ortaya koyacak şekilde yapılabilir.
- Çalışma ilkokullarda görev yapan sınıf öğretmenleri ile branş öğretmenleri arasındaki farkı ortaya koymak adına yapılabilir.
- Çalışma farklı ortaokul, Anadolu liseleri, mesleki ve teknik Anadolu liseleri ile üniversiteler düzeyinde yapılabilir.
- Çalışma okul yöneticilerinin liderlik tarzları ile okuldaki sessizlik algısına yönelik olarak yapılabilir.
- Çalışma okuldaki sessizlik kültürünün, örgütsel iletişim ve örgütsel güvenle ilişkisine yönelik olarak yapılabilir.
- Çalışma Milli Eğitim Bakanlığı tarafından ülke çapında yapılarak diğer ülkelerde yapılan çalışmalar ile karşılaştırması yapılabilir.

## KAYNAKÇA

- Amah and Chinwuba A. Okafor (2008). "Relationships Among in ANSI Climate, Employee Silence Behaviour and Work Attitude: The Role of SelfEsteem and Locus of Control. Asian Journal of Scientific Research, 1 (1) 1-11 ISSN: 1992-1454
- ALLEN, N.J. ve MEYER, J.P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affectice, Continuance and Normative Commitment to the Organization, Journal of Occupational Psychology, 63, 1- 18.
- ALLEN, N.J. ve MEYER, J.P. (1996). Affective, Continuance and Normativ Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity, Journal of Vocational Behavior, 49, 252 – 276.
- Balay, R. (2000). Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Balay, R. (2014):Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım. 2. Baskı 64
- Barçın, Nafi (2012). İşletmelerde Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi Üzerine Bir Araştırma, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana
- Başığit, A. (2006). Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Kütahya
- BECKER, H., S. (1960). Notes on the Concept of Commitment, American Journal of Sociology, 97, 32 - 40.
- BIES, R.J. (2009). Sounds of Silence: Identifying New Motives and Behaviors. İçinde J. GREENBERG ve M. S. EDWARDS (Ed.). Voice and Silence in Organizations. (s. 157-175), İngiltere: Emerald Group Publishing
- Bildik, B. (2009). Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze
- BOLAT, O.İ., ve BOLAT, T. (2008). Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 11 (9), 2008, 75-94.

- BOWEN, F., ve BLACKMON, K. (2003). Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice, *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1393-1417. (Brinsfield vd., 2009:20).
- BRINSFIELD, C., T. (2009). Employee Silence: Investigation of Dimensionality, Development of Measures, and Examination of Related Factors, Dissertation, Ohio State University, USA. 8-146
- Bryant, Melanie and Julie Wolfram Cox (2004). "Conversion Stories as Shifting Narratives of Organizational Change", *Journal of Organizational Change Management*, 17/6, 578-592.
- Clapham, S.E., Cooper, R.W. (2005). Factors of Employees' Effective Voice in Corporate Governance. *Journal of Management and Governance*.
- Cammozzo, A. & Gambarotto, F. (2010). A Dream out of Silence: Employee Voice and Innovation in a Public Sector Community of Practice. *Innovation: Management, Policy & Practice* Volume: 12 Issue: 2
- Celep, C. (2000) Eğitimde Örgütsel Adanma ve Öğretmenler, Anı Yayıncılık, Ankara.
- Colquitt, J. A., Greenberg, J., & Scott, B. A. (2005). Organizational justice: Where do we stand In J. A. Colquitt & J. Greenberg (Eds.), *The handbook of organizational justice* (pp. 589–619). Mahwah, NJ: Erlbaum
- Çakıcı, A., (2010), "Örgütlerde İş Gören Sessizliği, Neden Sessiz Kalmayı Tercih Ediyoruz?", Detay Yayıncılık, Ankara.
- Çakır, A. (2007). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ve Örgüt Kültürü Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Yeditepe Üniversitesi.
- Çırpan, H. (1999): Örgütsel Öğrenme İklimi ve Örgüte Bağlılık İlişkisi: Bir Alan Araştırması, İstanbul: İstanbul Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi
- Davis, Keith (1982). İşletmelerde İnsan Davranışı, (Çev. Kemal Tosun), 5. Baskı, İstanbul.
- DETERT, J.R., ve BURRIS, E.R. (2007). Leadership Behavior and Employee Voice: Is the Door Really Open?, *Academy of Management Journal*, 50 (4), 869- 884.
- Detert J.R ve Edmondson A.C (2005). No Exit, No Voice: The Bind of Risky Voice Opportunities in Organizations, *Academy of Management Best Conference Paper*.

- Doğan, S. & Kılıç, S. (2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendiriminin Yeri Ve Önemi; Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 29 (5): 110-132. (Dundon vd, 2007: 1151).
- Durna, U. & Eren, V. (2005). Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık; Doğu Üniversitesi Dergisi, 6 (2): 210–219.
- Dutton, J.E., Ashford, S.J., O’Neil, R.M., Hayes, E. ve Wierba, E.E. (1997). “Reading the wind: How middle managers assess the context for selling issues to top managers”, Strategic management journal, 18 (5): 407-425.
- DYNE, L. V., ANG, S. ve BOTERO, I. C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. Journal of Management Studies, 40 (6), 1359-1392.
- DYNE, L., ve LePINE, J.A. (1998). Helping and Voice Extra – Role Behaviors: Evidence of Construct and Predictive Validity, Academy of Management Journal, 41(1), 108-119
- EDWARDS, M., S., ASHKANASY, N., M., ve GARDNER, J. (2009). Voice and Silence as Observers’ Reactions to Defensive Voice: Predictions Based on Communication Competence Theory. İçinde J. GREENBERG ve M. S. EDWARDS (Ed.). Voice and Silence in Organizations. (s.83-111), İngiltere: Emerald Group Publishing
- Erenler, E. (2010). Çalışanlarda Sessizlik Davranışının Bazı Kişisel ve Örgütsel Özelliklerle İlişkisi: Turizm Sektöründe Bir Alan Araştırması (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Eroğlu, Ahmet, H., Adıgüzel, Orhan ve Öztürk, Umut Can (2011). “Sessizlik Girdabı ve Bağlılık İkilemi İşgören Sessizliği İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Araştırma”, Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 16/2, 97-124.
- Florkowski, G & Schuster, M. (1992) “Support for profit sharing and organizational commitment: A path analysis”. Human Relations, 45, 5, 507-523.
- Gephart, Kish, Jennifer J., James R. Detert, Linda Klebe Trevino and Amy C. Edmondson (2009). “Silence by Fear: The Nature, Sources and Consequences of Fear at Work”, Research in Organizational Behavior, 29, 163-193.
- GÜL, H. (2002). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi, Ege Akademik Bakış Dergisi, 2 (1), 37-55.

- Gürbüz, S. (2006). Örgütsel Vatandaşlıkdavranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3 (1): 48–75.
- Güven, M. (2006). Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul
- HARLOS, K. P. (2004). Explaining Silent Discontent at Work, Paper presented at the Academy of Management Meeting, New Orleans.
- HARLOS, K. P. (2004). Explaining Silent Discontent at Work, Paper presented at the Academy of Management Meeting, New Orleans.
- Hrebiniak, Lawrence G. ve Joseph A. Alutto, (1972).“Personel And Role-Related Factors In The Development Of Organizational Commitment”, *Administrative Science Quarterly*, Vol.17, No.4,
- HUANG, X., VLIERT, E.V.D., ve VEGT, G.V. (2005). Breaking the Silence Culture: Stimulation of Participation and Employee Opinion Withholding Cross- Nationally, *Management and Organization Review*, 1(3), 459-482.
- Ingersol, R.M. (1997). *The Status of Teaching As a Profession: 1990-1991 (NCES 97-104)*. Washington, DC: U.S. Department of Education.
- İnce, M., Hasan G. (2005), *Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel Bağlılık*, Ankara: Çizgi Kitabevi Yayınları, s: 58. )
- Johannesen, R. L. (1974). The functions of silence: A plea for communication research. *Western Journal of Communication (includes Communication Reports)*, 38(1), 25-35.
- Kahveci, Gökhan (2010). İlköğretim Okullarında Örgütsel Sessizlik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ

- Karadal, Himmet (2011). “Örgütsel Sessizlik Davranışı ve Etkileri” Yönetimde Birey ve Örgüt Odaklı Davranışlar İçinde, Editörler: Özcan Yeniçeri, Yavuz Demirel, 1. Basım, Ekin Yayınevi, Bursa.
- Karasar, N. (2009). Bilimsel Araştırma Yöntemi. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara
- Katz, D., ve Kahn, R. (1977). Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi (Cev. Can, H., Bayar, Y.) Ankara: TODAİE Yayınları.
- KELEŞ, Ruşen, Can Çoban (2009), 6. Baskı, Çevre Politikası, Ankara İmge Kitapevi
- Kuyumcu, M. (2007). İlköğretim Okullarında Okul Kültürü ve Takım Liderliği (Elazığ İli Örneği), (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- LE PINE, J.A. ve DYNE, L., V. (1998). Predicting Voice Behavior in Work Groups. *Journal of Applied Psychology*, 83(6), 853-868.
- LUTHANS, F., BAACK, D., ve TAYLOR, L. (1987). Organizational Commitment: Analysis of Antecedents, *Human Relations*, 40 (4), 219-236.
- MEYER, J.P., ve HERSCOVITCH, L. (2001). Commitment in the Workplace Toward A General Model. *Human Resource Management Review*, 11, 299-326.
- MEYER, J.P., ve HERSCOVITCH, L. (2001). Commitment in the Workplace Toward A General Model. *Human Resource Management Review*, 11, 299-326.
- MEYER, J.P., ve ALLEN, N.J. (1984). Testing the Side-Bet Theory of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations, *Journal of Applied Psychology*, 69, 372-378.
- Morrison, E. W.,& Milliken, F. J. 2000. Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25: 706-31.
- Morrison, E.W. ve Milliken, F.J. (2003). “Speaking Up, Remaining Silent: The Dynamics of Voice and Silence in Organizations”, *Journal of Management Studies*, 40 (6): 1353-1358.
- MILLIKEN, F. J., MORRISON, E.W., ve HEWLIN, P.F. (2003). An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don’t Communicate Upward and Why?, *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1453-1476.



- MORRISON, E.W. ve MILLIKEN, F.J. (2000). Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in A Pluralistic World. *Academy of Management Review*, 25 (4), 706-725.
- NG, T. W.H., SORENSEN, K.L., ve EBY, L. T. (2006). Locus of Control At Work: A Meta Analysis, *Journal of Organizational Behaviour*, 27, 1057- 1087.
- Noelle-Neumann, E. (1974) 'The spiral of silence: a theory of public opinion' in *Journal of Communication*, 24(2): 43-51.
- O'REILLY, C., ve CHATMAN, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior, *Journal of Applied Psychology*, 71 (3), 492-499.
- Park, C., and Keil, M., "Reassessing the Mediating Role of Responsibility in the Basic Whistleblowing Model," *Academy of Management Best Papers Proceedings 2009* (abstract published on CD ROM), Chicago, Illinois, August 7-11, 2009.
- PERLOW,L., ve WILLIAMS, S. (2003). Is Silence Killing Your Company? *Harvard Business Review*, 81(5), 4-58.
- PINDER, C.C. ve HARLOS, K.P. (2001). Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice, *Research in Personel and Human Research Management*,20, 331-369.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Paine, J.B., Bachrach, D.G. (2000), "Organizational citizen ship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research", *Journal of Management*, vol. 26, no. 3, pp. 513–563
- PREMEAUX, S.F. ve BEDEIAN, A.G. (2003). Breaking the Silence: The Moderating Effects of Self- Monitoring in Predicting Speaking Up in the Workplace. *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1537-1562.
- Quinn, R.E., and Spreitzer, G.M. (1997). The road to empowerment: Seven questions every leader should consider. *Organizational Dynamics*, Autumn, 26(2): 37-51.
- Randall, D. M. and Cote, J. A. (1991). 'Interrelationships of work commitment constructs', *Work and Occupation*, 18, 194±211
- RANDALL, Donna M.; (1987), "Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited", *Academy of Management Review*, 12(3), ss. 460-471.
- ROBBINS, S.R. (1991). *Oraganizational Behavior, Concepts, Controversies and Applications*. 5th Edition, New Jersey : Prentice- Hall.
- Rosen, S.,& Tesser, A. (1970). On reluctance to communicate undesirable information: The MUM effect. *Sociometry*, 33, 253–263

- Sabuncuoğlu, E. T. (2007). Eğitim, Örgütsel Bağlılık Ve GG'ten Ayrılma Niyeti Arasındaki ilişkilerin incelenmesi, *Ege Akademik Bakış* 7 (2): 621–636
- SCOOT, Martin (1995). *Zaman Yönetimi*. (Çev: Aslı Çingil ÇELİK). Rota Yayınları, İstanbul. SCOTT, Dru (1993). *Zamanı İyi Değerlendirmek*. (Çev: Necati AĞIRALIOĞLU). Kültür Bakanlığı Yayınları, Yayın No: 1465, Ankara. SENGE, Peter M. (1996). *Beşinci Disiplin*. (Çev: Ayşegül İLDENİZ - Ahmet DOĞUKAN). Yapı Kredi Yayınları, İstanbul.
- Sarıdere, U. & Doyuran, ğ. (2004). Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Bağlılığın İşten Ayrılmaya Niyetine Etkisi, XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, 6-9 Temmuz 2004 İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Malatya.
- Saruhan, (2009). Sadi Can ve Müge Leyla Yıldız, *Çağdaş Yönetim Bilimi*, 1.basım, Beta basım, İstanbul,
- SIĞRI, Ü. (2007). İşgörenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (2), 261- 278.
- Slade, M. R. (2008). *The Adaptive Nature of Organizational Silence: A Cybernetic Exploration of the Hidden Factory*, Yayınlanmamış Doktora Tezi George Washington Üniversitesi.
- Soycan, Ş., H. (2010). *Bankalarda Birleşme Sonrası Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Sussman, L(2008). Disclosure, leaks, and slips: Issues and strategies for prohibiting employee communication, *Business Horizons*, Cilt 51, Sayı 4
- TANGIRALA, S. ve RAMANUJAM, R. (2008). Employee Silence in Critical Work Issues: The Cross Level Effects of Procedural Justice Climate. *Personnel Psychology*, 61, 37-68.
- TDK (2005). *Türk Dil Kurumu Türkçe Sözlük*. Ankara.
- Tsui, A. S., Egan, T. D., & O'Reilly, C. A., III. 1992. Being different: Relational demography and organizational attachment. *Administrative Science Quarterly*, 37: 549–579.

Taşkıran, Erdal (2011). Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim, 1. Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul.

Van Dyne, L., Ang, S. ve Botero, I.C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice As Multidimensional Constructs. *Journal Of Management Studies*, 40(6), 1359-1372.

WALLACE, Jean E. (1995), "Organizational and Professional Commitment in Professional and Nonprofessional Organizations", *Administrative Science Quarterly*, 1995, 40 (June), 2, 228-255.

Wiener,( 1982). Yoach, "Commitment In Organization: A Normative View", *Academy Of Management Review*, Vol.7, No.3,

## ÖZGEÇMİŞ

### KİŞİSEL BİLGİLER

|               |                |
|---------------|----------------|
| ADI-SOYADI    | ŞENAY ÖZDEMİR  |
| DOĞUM TARİHİ  | 27/06/1983     |
| DOĞUM YERİ    | ŞİŞLİ/İSTANBUL |
| MEDENİ DURUMU | EVLİ           |

### EĞİTİM BİLGİLERİ

|               |   |
|---------------|---|
| LİSE          | 1997-2000 ÜMRANIYE TİCARET<br>MESLEK LİSESİ                     |
| ÜNİVERSİTE    | 2004-2008 GAZİ ÜNİVERSİTESİ<br>İŞLETME EĞİTİMİ ÖĞRETMENLİĞİ     |
| YÜKSEK LİSANS | MARMARA ÜNİVERSİTESİ-<br>ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK<br>2008-2010 |
| YÜKSEK LİSANS | YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ 2012-2015                                 |

### İŞ BİLGİLERİ

|   |                   |
|---|-------------------|
| FUAT KÖPRÜLÜ İLKÖĞRETİM OKULU                         | 2008-2009         |
| AYAZAĞA İLKÖĞRETİM OKULU                              | 2009-2011         |
| ATATÜRK İLKÖĞRETİM OKULU                              | 2011-2014         |
| 75.YIL CUMHURİYET MESLEKİ VE<br>TEKNİK ANADOLU LİSESİ | 2014-DEVAM EDİYOR |

## **EKLER**

EK-1 KİŞİSEL BİLGİ FORMU

EK-2 ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ

EK-3 ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÖLÇEĞİ

## EK-1 KİŞİSEL BİLGİ FORMU

1. Cinsiyetiniz:

Bayan( ) Bay()

2. Medeni Haliniz

Evli ( ) Bekâr ( )

3. Öğrenim Düzeyiniz

( ) Ön Lisans ( ) Lisans ( ) Yüksek Lisans ( ) Doktora

4. Bulduğunuz okuldaki Çalışma Süreniz:.....yıl

5. Mezun Olunan Fakülte Türü

Eğitim ( ) Diğer( ) Kadrolu ( )

6. Öğretmenlik Mesleğindeki Kıdeminiz:.....

7. Yaşınız: .....

Okulunuzun ismi:.....

Sayın Öğretmenim, bu anket, sınıf öğretmenlerinin örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla uygulanmaktadır. Elde edilen veriler sadece bilimsel bir araştırma amacıyla analiz edilerek kullanılacaktır. Katkılarınız için teşekkür eder eğitim-öğretim yaşamınızda başarılar dileriz.

Şenay ÖZDEMİR

Yeditepe Ün. E.B.F.

Yüksek Lisans Öğrencisi

Aşağıda verilen durumlar sizin okulunuzdaki koşulları hangi derecede tanımlamaktadır?

Ölçekteki her bir ifadenin değer:

1-HiçKatılmıyorum

2-Katılmıyorum

3-Orta Düzeyde Katılıyorum

4-Katılıyorum

5-TamamenKatılıyorum

## SESSİZLİK ÖLÇEĞİ

**Orijinal Kaynak:** Linn Van Dyne, Soon Ang ve Isabel C. Botero, “Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice As Multidimensional Constructs”, **Journal of Management Studies**, Vol.40, No.6, 2003,s.1366.

**Orijinal Ölçekteki Soru Sayısı:** 15Soru

**Orijinal Ölçekteki Boyutlar:** 3 boyut bulunmaktadır.

Boyut 1 – Kabullenici Sessizlik - (Acquiscent Silence) (soru 1-5) – 5soru

Boyut 2 – Korunmacı Sessizlik - (Defensive Silence) (soru 6-10) – 5soru

Boyut 3 – Korumacı Sessizlik - (Pro-social Silence) (soru 11-15) – 5soru

Aşağıdaki ifadeleri bu kurumdaki sessiz kalma durumlarınızı dikkate alarak yanıtlayınız. (1) kesinlikle katılmıyorum, (2) katılmıyorum, (3) kararsızım, (4) katılıyorum, (5) kesinlikle katılıyorum şeklinde ifade edilmiştir.

|    |   |   |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|---|---|
| 1  | Benimle ilgili olmadığını düşündüğüm değişiklikler konusunda konuşmakta isteksiz davranırım.                                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2  | Alınacak kararları kabul eden biri olduğum için düşüncelerimi kendime saklarım.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3  | Problemlere çözüm üretme noktasında görüşlerimi kendime saklarım.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4  | Olumlu bir değişiklik yaratacağına inanmadığım için, kendimi geliştirmeye yönelik fikirlerimi kendime saklarım.                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5  | Yöneticilerin tepkilerinden çekindiğim veya korktuğum için değişime ilişkin fikirlerimi açıklamayı uygun bulmam.                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6  | Beni ilgilendirmediyini düşündüğüm için, buradaki işlerin daha iyi yapılması noktasındaki görüşlerimi ifade etmekten kaçınırım. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7  | Bu kurumda çalışmaya devam edebilmek için, işle ilgili olumsuzlukları görmezden gelirim.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8  | Yöneticilerimin tepkisinden çekindiğim için işle ilgili bilgileri kendime saklarım.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9  | Kurumdaki devamlılığımı korumak amacıyla eksik olan hususları düzeltmeye yönelik fikirlerimi açıklamam.                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10 | Bu kurum ve arkadaşarımla olan bağları dikkate alarak gizli kalması gereken bilgileri kendime saklarım.                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11 | Yöneticimin tepkisinden korktuğum için ortaya çıkan problemlere yönelik çözüm geliştirmekten çekinirim.                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12 | Bu kuruma ve iş arkadaşarıma fayda sağlayacak önemli bilgileri saklarım.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13 | Bu kurumla ilgili bilgileri başkalarına açıklamam konusunda yapılan baskılara direnirim.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14 | Bu kuruma ve iş arkadaşarıma zarar verebilecek bilgileri açıklamayı reddederim.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15 | Bu kurum ve iş arkadaşarımla ilgili gizli kalması gereken bilgileri en uygun şekilde muhafaza ederim.                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| <p><b>Orijinal Kaynak:</b> KAHVECİ, Gökhan, İlköğretim okullarında örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler</p> <p><b>Orijinal Ölçekteki Soru Sayısı:</b> 28Soru</p> <p><b>Orijinal Ölçekteki Boyutlar:</b> 3 boyut bulunmaktadır.</p> |  | Hiç Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kısmen Katılıyorum | Katılıyorum | Tamamen Katılıyorum |
|---|--|------------------|--------------|--------------------|-------------|---------------------|
| <b>ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ</b>   |  |                  |              |                    |             |                     |
|   | Bu okulda çalışmaya karar vermekle <u>hata</u> ettiğimi düşünüyorum.                                 |                  |              |                    |             |                     |
|   | Bu okula uyum sağlama konusunda güçlük çekiyorum.  |                  |              |                    |             |                     |
|   | Bu okulun kurallarına mecbur olduğum için uyuyorum.  |                  |              |                    |             |                     |
|   | Bu okulda çalışma isteğimin her geçen gün azaldığını hissediyorum.                                   |                  |              |                    |             |                     |
|   | Bu okulun çalışmak için mükemmel bir yer olduğunu düşünüyorum.                                       |                  |              |                    |             |                     |
|   | Bu okulun bir üyesi olmaktan gurur duyuyorum.  |                  |              |                    |             |                     |
|   | Bu okulun mesleğimle ilgili yenilikleri ve değişiklikleri takip etme olanağı sağladığı düşünüyordum. |                  |              |                    |             |                     |
|   | Tekrar seçme olanağım olsa yine bu okulu seçerim.  |                  |              |                    |             |                     |
|   | Bu okul işimde yüksek performans göstermemi teşvik ediyor.   |                  |              |                    |             |                     |
|   | Bu okulun eğitim ve öğretim olanakları açısından uygun bir ortam sağladığını düşünüyorum.            |                  |              |                    |             |                     |
|   | Okulumun başarısı için beklenen performansı göstermeye her zaman hazırım.                            |                  |              |                    |             |                     |
|   | Okulumun beklentilerine uygun davranmayı görev sayarım.  |                  |              |                    |             |                     |
|   | Okulum övüldüğü zaman gurur duyarım.   |                  |              |                    |             |                     |
|   | Okulumu başkalarına anlatmakla mutlu olurum.   |                  |              |                    |             |                     |
|   | Okulumun faydasına olabilecek her türlü  |                  |              |                    |             |                     |



|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|
| fedakarlığı yaparım.   |  |  |  |  |  |
| Zamanımın çoğunu okul etkinliklerine ayırıyorum.   |  |  |  |  |  |
| Okulumdaki değerler ile kişisel değerlerimi benzer buluyorum.                            |  |  |  |  |  |
| Okulumun önceliklerini kendi önceliklerim olarak görüyorum.                              |  |  |  |  |  |
| Bu okulun geleceğine gerçekten önem veriyorum.   |  |  |  |  |  |
| Bu okulun problemlerini kendi problemlerim gibi algılıyorum.                             |  |  |  |  |  |
| Okulumun çalışılabilecek en huzurlu okul olduğunu düşünüyorum.                           |  |  |  |  |  |
| Okul yararına olan işleri düzenleme konusunda herkese göre daha aktifim.                 |  |  |  |  |  |
| Okulun başarısı için herkesten daha fazla çalışırım.                                     |  |  |  |  |  |
| Okula herkesten önce gelir, derslerime zamanında girmeye dikkat ederim.                  |  |  |  |  |  |
| Mesai saatleri dışında okula ait faaliyetleri yapma konusunda herkesten daha aktifimdir. |  |  |  |  |  |
| Beni ilgilendiren en önemli işler okulumla ilgili olan işlerdir.                         |  |  |  |  |  |
| Okulumdan ayrılıp başka bir okulda görev yapmayı düşünmüyorum.                           |  |  |  |  |  |
| Çok uzun yıllar daha bu okulda görev yapabilirim.  |  |  |  |  |  |

