



**ORTAOKUL ÖĞRETMENLERİNİN İŞLE BÜTÜNLEŞME İLE  
ÖRGÜTSEL SESSİZLİK DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN  
İNCELENMESİ**

**Tuğba Ceviz**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI**

**GAZİ ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**ARALIK, 2017**

## TELİF HAKKI VE TEZ FOTOKOPİ İZİN FORMU

Bu tezin tüm hakları saklıdır. Kaynak göstermek koşuluyla tezin teslim tarihinden itibaren on iki (12) ay sonra tezden fotokopi çekilebilir.

### YAZARIN

Adı : Tuğba  
Soyadı : CEVİZ  
Bölümü : Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı/Eğitim Yönetimi Bilim Dalı  
İmza :  
Teslim tarihi :

### TEZİN

Türkçe Adı : Ortaokul Öğretmenlerinin İşle Bütünleşme ile Örgütsel Sessizlik Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi  
İngilizce Adı : The Relationship between Work Engagement and Organizational Silence Behaviors of the Secondary School Teachers

## ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI

Tez yazma sürecinde bilimsel ve etik ilkelere uyduğumu, yararlandığım tüm kaynakları kaynak gösterme ilkelerine uygun olarak kaynakçada belirttiğimi ve bu bölümler dışındaki tüm ifadelerin şahsıma ait olduğunu beyan ederim.

Yazar Adı Soyadı: Tuğba CEVİZ

İmza: .....

## JÜRİ ONAY SAYFASI

Tuğba CEVİZ tarafından hazırlanan “Ortaokul Öğretmenlerinin İşle Bütünleşme ile Örgütsel Sessizlik Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” adlı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından oy birliği / oy çokluğu ile Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı / Eğitim Yönetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

**Danışman-Başkan:** Prof. Dr. Temel ÇALIK

Eğitim Yönetimi Ana Bilim Dalı, Gazi Üniversitesi .....

**Üye:** Doç. Dr. Mehmet Metin ARSLAN

Eğitim Yönetimi Ana Bilim Dalı, Kırıkkale Üniversitesi .....

**Üye:** Doç. Dr. Serkan KOŞAR

Eğitim Yönetimi Ana Bilim Dalı, Gazi Üniversitesi .....

**Tez Savunma Tarihi:** 28/12/2017

Bu tezin Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı’nda Yüksek Lisans Tezi olması için gerekli şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.

Prof. Dr. Selma YEL

Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürü .....

## TEŞEKKÜR

Tez çalıőmam sırasında kıymetli bilgi, birikim ve tecrübeleri ile bana yol gösteren değerli danışman hocam Prof. Dr. Temel ÇALIK'a, yüksek lisans eğitimim boyunca akademik geliőimime katkıda bulunan Gazi Üniversitesi Eğitim Yönetimi Ana Bilim Dalının değerli öğretim elemanlarına, araştırmaya katkıda bulunan öğretmen arkadaşlara teőekkürlerimi sunarım.

# **ORTAOKUL ÖĞRETMENLERİNİN İŞLE BÜTÜNLEŞME İLE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ**

**(Yüksek Lisans Tezi)**

**Tuğba Ceviz**

**GAZİ ÜNİVERSİTESİ**

**EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**Aralık 2017**

**ÖZ**

Bu araştırmanın amacı, ortaokul öğretmenlerinin işle bütünleşme düzeyleri ile örgütsel sessizlik algılarını öğretmen görüşlerine göre belirlemek, yorumlamak, arasındaki ilişkiyi incelemek ve gerekli durumlarda önerilerde bulunmaktır. İlişkisel tarama modelindeki araştırmanın evrenini Ankara ili Çubuk ve Pursaklar ilçelerinde 2016-2017 eğitim-öğretim yılında toplam 34 devlet ortaokulunda görev yapmakta olan 882 öğretmen oluşturmaktadır. Evrene ilişkin örneklem basit seçkisiz örnekleme yöntemi kullanılarak alınmıştır. Örneklem büyüklüğü 269 olarak hesaplanmasına rağmen araştırmada 355 kişiye ulaşılmıştır. Araştırmada veri toplama aracı olarak Utrecht İşle Bütünleşme Ölçeği (Utrecht Work Engagement Scale) ve Örgütsel Sessizlik Ölçeği kullanılmıştır. Veriler örneklemdeki her bir okul ziyaret edilerek araştırmacı tarafından toplanmış ve SPSS 15 ve LISREL 8 kullanılarak analiz edilmiştir. Verilerin analizinde betimleyici istatistiksel yöntemlerle birlikte, bağımsız örneklem t-Testi, Tek Yönlü Varyans (ANOVA), Pearson Momentler Çarpımı korelasyon katsayısı, Basit ve Çoklu Doğrusal Regresyon kullanılmıştır ve sonuçlar tablolastırılmıştır. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre, araştırmaya katılan ortaokul öğretmenlerinin işle bütünleşme düzeylerinin oldukça yüksek olduğu bununla birlikte örgütsel sessizlik davranışını orta düzeyde sergiledikleri görülmüştür. Örgütsel sessizlik konusunda öğretmenlerin görüşleri en fazla okul yönetici

boyutunda odaklaşmaktadır. 1-5 yıl aynı okulda çalışan öğretmenlerin daha uzun süredir aynı okulda görev yapan öğretmenlere göre işleri ile daha fazla bütünleştikleri gözlemlenmiştir. Örgütsel sessizliğin 'yönetici' ve 'sessizliğin kaynağı' alt boyutlarında cinsiyet değişkenine göre anlamlı fark göstermektedir. İngilizce ve Türkçe dersi öğretmenlerinin örgütsel sessizliğe ilişkin görüşlerinin diğer branş öğretmeni olan katılımcılara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Öğretmenlerin işle bütünleşme ve örgütsel sessizlik ölçeklerinden aldıkları puanlar incelendiğinde düşük düzeyde negatif yönde bir ilişki bulunmasına rağmen işle bütünleşme ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki anlamlı bulunmamıştır. İşle bütünleşmenin yapılan regresyon analizi sonucunda örgütsel sessizliğin anlamlı bir yordayıcısı olmadığına ulaşılmıştır. Araştırma sonucunda bulgulara dayalı olarak önerilerde bulunulmuştur.



Anahtar Kelimeler : İşle bütünleşme, örgütsel sessizlik  
Sayfa Adedi : xvi + 131  
Danışman : Prof. Dr. Temel ÇALIK



# **THE RELATIONSHIP BETWEEN WORK ENGAGEMENT AND ORGANIZATIONAL SILENCE BEHAVIORS OF THE SECONDARY SCHOOL TEACHERS**

**(Master Thesis)**

**Tuğba CEVİZ**

**GAZI UNIVERSITY**

**INSTITUTE OF EDUCATIONAL SCIENCES**

**December 2017**

**ABSTRACT**

The purpose of this study is to describe, interpret and draw implications and to determine the relationship between secondary school teachers' work engagement and organizational silence behaviors. The research was based on the descriptive relational search model. The population of the study consisted of 34 secondary state schools and 882 teachers in Çubuk and Pursaklar district of Ankara city in 2016-2017. The sample was chosen from the population with the method of simple random sampling. The sample size was calculated 269 nevertheless 355 teachers took part in the study. The Utrecht Work Engagement Scale and Organizational Silence Questionnaire were used to collect data. Data were collected by researcher through visiting each school in the sample group. LISREL and SPSS statistical software packages were used to analysis the data. Besides the descriptive statics; t-Test, One Way ANOVA, Pearson Product-Moment correlation, Simple and Multiple Linear Regression analyses were used for the assessment of the data. The findings of the research have demonstrated that secondary school teachers show high level of work engagement on the other hand they have mid level of organizational silence behaviors. Teachers' perceptions about organizational silence focus on the school manager dimension. It is clear that the teachers working 1-5 years at the same school have more work engagement than those working more than 6 years in the same school. 'Manager' and 'source of silence', the dimensions of organizational silence, differ significantly in gender. It is estimated that language subject teachers have higher level of organizational silence in respect to the other

school subject teachers. When the data are analyzed, it is noticed that there is a negative relationship between organizational silence and work engagement behaviors of teachers but this relationship between organizational silence and work engagement is not statistically significant. With the regression analysis it is noticed that work engagement do not affect the organizational silence. At the end of the study, some recommendations were made based on the findings.



Keywords : Work engagement, organizational silence  
Page Number : xvi + 131  
Supervisor : Prof. Dr. Temel ÇALIK

## İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR.....	iv
ÖZ .....	v
ABSTRACT .....	vii
İÇİNDEKİLER.....	ix
TABLolar LİSTESİ.....	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xv
SİMGE VE KISALTMALAR LİSTESİ.....	xvi
BÖLÜM I .....	1
GİRİŞ.....	1
1.1. Problem Durumu .....	1
1.2. Araştırmanın Amacı .....	8
1.3. Araştırmanın Önemi.....	9
1.4. Sayıtlar.....	11
1.5. Sınırlılıklar.....	11
1.6. Tanımlar .....	12
BÖLÜM II .....	13
KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	13
2.1. Örgütsel Sessizlik .....	13

<b>2.1.1. Sessizliğin Türleri.....</b>	<b>19</b>
<b>2.1.1.1. Kabullenici Sessizlik .....</b>	<b>19</b>
<b>2.1.1.2. Savunmacı Sessizlik .....</b>	<b>20</b>
<b>2.1.1.3. Sosyal Sessizlik.....</b>	<b>21</b>
<b>2.1.2. Sessizliğin Boyutları.....</b>	<b>22</b>
<b>2.1.2.1. Okul Ortamı.....</b>	<b>22</b>
<b>2.1.2.2. Duygu .....</b>	<b>23</b>
<b>2.1.2.3. Sessizliğin Kaynağı .....</b>	<b>23</b>
<b>2.1.2.4. Yönetici.....</b>	<b>24</b>
<b>2.1.2.5. İzolasyon.....</b>	<b>24</b>
<b>2.1.3. Sessizlik Davranışının Teorik Temelleri .....</b>	<b>25</b>
<b>2.1.3.1. Vroom'un Beklenti Teorisi.....</b>	<b>25</b>
<b>2.1.3.2. Sessizlik Sarmalı .....</b>	<b>25</b>
<b>2.1.3.3. Kendini Uyarlama Teorisi .....</b>	<b>27</b>
<b>2.1.3.4. Fayda Maliyet Analizi.....</b>	<b>27</b>
<b>2.1.3.5. Adams'ın Eşitlik Teorisi .....</b>	<b>28</b>
<b>2.1.3.6. McClelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi .....</b>	<b>28</b>
<b>2.1.4. Örgütsel Sessizliğin Sebepleri .....</b>	<b>29</b>
<b>2.1.4.1. Yönetimsel Faktörler.....</b>	<b>31</b>
<b>2.1.4.2. Örgütsel Faktörler.....</b>	<b>33</b>
<b>2.1.4.3. Kültürel Faktörler.....</b>	<b>35</b>
<b>2.1.4.4. Kişisel Faktörler.....</b>	<b>36</b>
<b>2.1.5. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları.....</b>	<b>38</b>
<b>2.1.5.1. Örgütsel Açıdan Sonuçları .....</b>	<b>40</b>
<b>2.1.5.2. Çalışanlar Üzerindeki Sonuçları.....</b>	<b>41</b>
<b>2.2. İşle Bütünleşme .....</b>	<b>43</b>

2.2.1. İşle Bütünleşme Kavramının Diğer İlgili Kavramlarla İlişkisi .....	46
2.2.2. İşle Bütünleşmenin Alt Boyutları .....	50
2.2.2.1. <i>Dinçlik</i> .....	51
2.2.2.2. <i>Adanmışlık</i> .....	52
2.2.2.3. <i>İçinde Olma</i> .....	52
2.2.3. İşle Bütünleşmeyi Etkileyen Faktörler.....	52
2.2.4. İşle Bütünleşmenin Sonuçları .....	56
2.3. İlgili Araştırmalar .....	58
2.3.1. Sessizlik ile İlgili Yapılan Araştırmalar .....	59
2.3.2. İşle Bütünleşme ile İlgili Yapılan Çalışmaları.....	65
<b>BÖLÜM III .....</b>	<b>69</b>
<b>YÖNTEM.....</b>	<b>69</b>
3.1. Araştırmanın Modeli .....	69
3.2. Evren ve Örneklem .....	69
3.3. Veri Toplama Araçları .....	71
3.4. Verilerin Toplanması ve Analizi.....	79
<b>BÖLÜM IV.....</b>	<b>811</b>
<b>BULGULAR VE YORUM .....</b>	<b>81</b>
4.1. Örneklem Grubunun Demografik Yapısına İlişkin Bulgu ve Yorumlar .....	81
4.2. İşle Bütünleşmeye İlişkin Bulgular.....	833
4.2.1. Cinsiyete Göre Öğretmenlerin İşle Bütünleşme Düzeyleri.....	84
4.2.2. Kıdem Değişkenine Göre Öğretmenlerin İşle Bütünleşme Düzeyleri.....	855
4.2.3. Branş Değişkenine Göre Öğretmenlerin İşle Bütünleşme Düzeyleri.....	86
4.2.4. Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Öğretmenlerin İşle Bütünleşme Düzeyleri.....	86
4.2.5. Medeni Duruma Göre Öğretmenlerin İşle Bütünleşme Düzeyleri.....	87

4.2.6. Aynı Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Öğretmenlerin İşle Bütünleşme Düzeyleri.....	88
4.2.7. Yaş Değişkenine Göre Öğretmenlerin İşle Bütünleşme Düzeyleri.....	89
4.3. Örgütsel Sessizlik ile İlgili Bulgular .....	89
4.3.1. Cinsiyet Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeyleri... ..	90
4.3.2. Kıdem Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeyleri .....	91
4.3.3. Branş Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeyleri.....	92
4.3.4. Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeyleri.....	94
4.3.5. Medeni Duruma Göre Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeyleri .....	95
4.3.6. Aynı Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeyleri.....	96
4.3.7. Yaş Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeyleri.....	96
4.4. İşle Bütünleşme ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki .....	97
4.5. İşle Bütünleşme ile Örgütsel Sessizlik Regresyon Analizi.....	100
<b>BÖLÜM V .....</b>	<b>1033</b>
<b>SONUÇ VE TARTIŞMA .....</b>	<b>1033</b>
5.1. Sonuç ve Tartışma.....	1033
5.2. Öneriler .....	1133
<b>KAYNAKLAR.....</b>	<b>116</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>125</b>
EK-1. Demografik Özellikler ve İşle Bütünleşme Ölçeği .....	126
Ek-2. Örgütsel Sessizlik Ölçeği .....	128
Ek-3. İzin Yazıları .....	129

## TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. <i>Örnekleme Kapsamında Yer Alan Okulların Listesi ve Öğretmen Sayıları</i> .....	70
Tablo 2. <i>Dağıtılan ve Dönen Anket Sayısı</i> .....	71
Tablo 3. <i>İşle Bütünleşme Ölçeği DFA Sonuçları</i> .....	73
Tablo 4. <i>İşle Bütünleşme Ölçek Maddelerinin Faktör Yapısı İçin Uyum İyilik İndeksleri</i> ..	74
Tablo 5. <i>İşle Bütünleşme Ölçeği Güvenirlilik Değerleri</i> .....	75
Tablo 6. <i>Örgütsel Sessizlik Ölçeği DFA Sonuçları</i> .....	77
Tablo 7. <i>Örgütsel Sessizlik Ölçek Maddelerinin Faktör Yapısı İçin Uyum İyilik İndeksleri</i> .....	77
Tablo 8. <i>Örgütsel Sessizlik Ölçeği Güvenirlilik Değerleri</i> .....	78
Tablo 9. <i>Normal Dağılım Testi Sonuçları</i> .....	80
Tablo 10. <i>Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Bazı Demografik Özelliklerine Göre t-Testi</i> <i>Sonuçları</i> .....	82
Tablo 11. <i>Katılımcıların Branşa Göre Dağılımı</i> .....	83
Tablo 12. <i>Öğretmenlerin İşle Bütünleşme Ortalamaları</i> .....	83
Tablo 13. <i>İşle Bütünleşme Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları</i> .....	84
Tablo 14. <i>İşle Bütünleşmenin Mesleki Kıdeme Göre Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Analiz</i> <i>Sonuçları</i> .....	85
Tablo 15. <i>Öğretmenlerin Branş Değişkenlerinin İşle Bütünleşme ve Alt Boyutlarına Göre</i> <i>Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Analiz Sonuçları</i> .....	86
Tablo 16. <i>Öğretmenlerin Eğitim Durumu Değişkeninin İşle Bütünleşme ve Alt Boyutlarına</i> <i>Göre t-Testi Sonuçları</i> .....	87
Tablo 17. <i>Öğretmenlerin İşle Bütünleşme Düzeylerinin Medeni Duruma Göre t-Testi</i> <i>Sonuçları</i> .....	88
Tablo 18. <i>Öğretmenlerin Aynı Okulda Görev Yapma Süresi Değişkeninin İşle Bütünleşme</i> <i>ve Alt Boyutlarına Göre t-Testi Sonuçları</i> .....	88

Tablo 19. Öğretmenlerin Yaş Değişkeninin İşle Bütünleşme ve Alt Boyutlarına Göre Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Analiz Sonuçları .....	89
Tablo 20. Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Ortalamaları.....	90
Tablo 21. Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları ...	91
Tablo 22. Örgütsel Sessizliğin Mesleki Kıdeme Göre Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Analiz Sonuçları.....	92
Tablo 23. Öğretmenlerin Branş Değişkeninin Örgütsel Sessizlik ve Alt Boyutlarına Göre Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Analiz Sonuçları.....	93
Tablo 24. Öğretmenlerin Eğitim Durumu Değişkeninin Örgütsel Sessizlik ve Alt Boyutlarına Göre t-Testi Sonuçları .....	94
Tablo 25. Örgütsel Sessizliğin Medeni Durum Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları .....	95
Tablo 26. Öğretmenlerin Okulda Görev Süreleri Değişkeninin Örgütsel Sessizlik ve Alt Boyutlarına Göre t-Testi Sonuçları .....	96
Tablo 27. Öğretmenlerin Yaş Değişkeninin Örgütsel Sessizlik ve Alt Boyutlarına Göre Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Analiz Sonuçları .....	97
Tablo 28. Öğretmenlerin İşle Bütünleşme Düzeyleri ile Örgütsel Sessizlik Algıları Arasındaki İlişki .....	98
Tablo 29. İşle Bütünleşmenin Örgütsel Sessizliği Yordamasına İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları.....	101
Tablo 30. İşle Bütünleşmenin Alt Boyutlarının Örgütsel Sessizliğin Toplamını Yordamasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları.....	102



## ŞEKİLLER LİSTESİ

<i>Şekil 1.</i> Örgütsel sessizliğin oluşmasında etkili olan dinamikler .....	30
<i>Şekil 2.</i> Örgütsel sessizliğin sonuçları.....	39
<i>Şekil 3.</i> İşle bütünleşme ölçeği doğrulayıcı faktör analizi için yol şeması .....	75
<i>Şekil 4.</i> Örgütsel sessizlik ölçeği doğrulayıcı faktör analizi için yol şeması .....	78

## SİMGE VE KISALTMALAR LİSTESİ

AFA	Açımlayıcı Faktör Analizi
DFA	Doğrulayıcı Faktör Analizi
ÖSÖ	Örgütsel Sessizlik Ölçeği
UWES	Utrecht Work Engagement Scale
RMSA	Root Mean Square Error of Approximation
SRMR	Standardized Root Mean Square Residual
NNFI	Non-Normed Fit Index
CFI	Comparative Fit Index
GFI	Goodness of Fit Index
RFI	Relative Fit Index
SPSS	Statistical Package for Social Sciences
LISREL	Linear Structural Relations
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin
s.	Sayfa
vd.	Ve Diğerleri
bkz.	Bakınız

# BÖLÜM I

## GİRİŞ

Araştırmanın bu bölümünde, ele alınan problem durumu, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, varsayımlar, sınırlılıklar ve tanımlara yer verilmiştir.

### 1.1. Problem Durumu

Örgüt çalışanlarının düşünceleri son yıllarda örgüt için vazgeçilmez bir fikir kaynağı olarak görülmeye başlanmıştır (Premeaux & Bedeian, 2003). Bu sebeple günümüz modern örgütleri çalışanlarının proaktif ve girişimci, inisiyatif alabilen, kendi mesleki gelişiminde sorumluluk üstlenmeye istekli, kendini yüksek kalite performans standartlarına adanmış, örgüt kararlarına katılmaya yetkin, olası riskleri değerlendirebilen, işle bütünleşmiş ve işe adanmış karakter özelliklerine sahip bireyler olmalarını istemektedirler (Bakker, Schaufeli, Leiter, & Taris, 2008). Bu yetkinlik ve becerilerle donanmış çalışanların değişik sebeplerle örgüt içinde fikirlerini beyan etmekten bilinçli bir şekilde sakınmaları yani sessiz kalmaları örgüt içinde çelişkili bir durum oluşturmaktadır. Oysaki farklı pek çok araştırma göstermiştir ki, bireyler kendileri ile ilgili kararlar üzerinde ve çalışma ortamlarında hâkimiyet ve kontrole sahip olmayı gerçekten istemektedirler (Bordia, Hobman, Jones, Gallois, & Callan, 2004; Çakıcı, 2008; Shojaie, Matin, & Barani, 2011). Örgütlerde var olan veya olabilecek sorunlar ile ilgili sessiz kalınması örgütlerin varlığını sürdürmesi, yenilikleri kabul etmesi, değişime açık olması ve gelişmesi bakımından olumsuz durumlara sebep olabileceği düşünülmektedir. Bu nedenle örgütsel sessizlik son yıllarda araştırmacıların ilgisini çeken bir konu olmuştur (Çakıcı, 2008; Fatima, Salah, Khan, Hassan, & Hoti, 2015; Jones & Kelly, 2014; Morrison & Milliken, 2000; Rusch, 2005).

Günümüz eğitim anlayışı insanı çok yönlü geliştirmek ve böylece bireyin ortaya çıkan hızlı değişim süreçlerine ayak uydurmasını sağlamayı amaçlamaktadır (Özden, 2008). İnsanı hayata her türlü hazırlama amacı taşıyan okullar için amaçlarını gerçekleştirmede en önemli öge şüphesiz öğretmenlerdir. Son yıllarda öğretmenlerin okul başarısı üzerindeki rolleri ve davranışlarını etkileyen çeşitli faktörler araştırılmaktadır (Chang, 2009). Bu bağlamda öğretmenlerin okul içindeki tutumları ve davranışları eğitim amaçlarının gerçekleştirilmesi için önemli faktörleri oluşturmaktadır. Öğretmenlerin öğretim işini severek yapması ve örgütün amaçlarını benimseyerek kabullenmeleri ve bu amaçlar doğrultusunda hareket etmeleri beklenir. Dolayısıyla demokratik şekilde kararlara katılmaları ve fikirlerini ifade etmede sessizliklerini kırmaları istenir. Aynı zamanda okulda enerjik, adanmış, işine kendini vermiş, iş memnuniyeti yüksek olan öğretmenler daha başarılı görülmektedir (Telef, 2011). Öğretmenlerin işleri ile bütünleşme davranışlarının okul başarısına katkısı olumlu olduğu düşünülürken örgütsel sessizlik olarak adlandırılan öğretmenlerin sessizliği gizli ve derin olumsuz anlamları içerebilmektedir (Morrison & Milliken, 2000; Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma, & Bakker, 2002).

İşle bütünleşme kavramı alan yazında ilk olarak tükenmişlik (burnout) kavramının tam zıttı olarak anlaşılmıştır. Tükenmişlik sendromunun çeşitli çok sayıda tanımı yapılmış olmasına rağmen literatürde Maslach tarafından yapılan tanım kabul görmektedir (Ardıç & Polatçı, 2009). Leither ve Maslach (1988) tükenmişliği işe bağlı tutum ve davranışlarda kronik yorgunluk, çaresizlik ve ümitsizlik, olumsuz benlik algısının oluşması, işe ve çalışma arkadaşlarına yönelik olumsuz tutumları içeren fiziksel, duygusal ve zihinsel yorgunluk olarak tanımlar. Tükenmişlik, çalışanların yaşamlarındaki uyum davranışlarını olumsuz etkilerken işlerine olan bakış açılarını da değiştirerek işle bütünleşmeyi azaltmaktadır (Gündüz, Çapri, & Gökçakan, 2013). Çalışanların işlerinde yaşadıkları olumsuz koşulların araştırılmasının alan yazında yeterince yer aldığı düşünülerek pozitif psikolojinin etkisi ile olumlu sonuçlar araştırılmaya başlanmıştır. Pozitif psikoloji olumsuz ve istenmeyen durumlarla ilgilenmenin psikolojinin tek işlevi olmadığını öne sürerek; kişilerin olumlu özelliklerini geliştirmek ve güçlü yönleri üzerine odaklanmak gibi daha önemli bir görevinin olduğunu savunur (Altunel, Koçak, & Cankır, 2015). Örgütler bugünün iş koşullarında çalışanların olumsuz çalışma şartlarından korunmasının çalışanlar için yeterli olmadığını farkındadırlar. İş hayatında dikkatler bireylerin güçlü yanlarına, en yüksek seviyede performans verimliliğine ve çalışanın olumlu deneyimler yaşamalarına

odaklanmış durumdadır (Mauno, Kinnunen, & Ruokolainen, 2007). İşle bütünleşme çalışanların güçlü davranışlarından bir tanesini tanımlamaktadır. İşle bütünleşme kavramı, tükenmişliğin aksine çalışanların işlerini yüksek enerji ile yapması, kendilerini adayarak bütünleştikleri bir yapıyı ifade eder (Gündüz vd., 2013). Müşteri memnuniyeti (Salanova, Agutt, & Peiro, 2005), iş performansı (Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2006), finansal getirileri (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2009), ve sadakat- bağlılık duygusu işle bütünleşmenin etkili bazı sonuçlarıdır. İşle bütünleşme, pozitif bir olanak olarak kaynakların olumlu şekilde kullanılmasını sağlayacak bir sarmal oluşturabilir (Mauno vd., 2007). İşle bütünleşmiş çalışanlar işverenleri ve üst amirleri ile daha yüksek kalitede ilişki kurma eğilimindedirler; bu durum onları daha olumlu tutum, niyet ve davranışlara yöneltilmektedir (Saks, 2006).

İşle bütünleşme örgütlerin önemseydiği ve üzerinde durduğu bir durum olmasına rağmen bu konu ile ilgili örgütün yapabilecekleri sınırlı kalmaktadır (Barrick, Thurgood, & Courtright, 2013). Bununla birlikte Barrick ve diğerleri (2013) araştırmalarında yöneticilere örgütlerinde paylaşılan işle bütünleşme algısı oluşturmalarını önerirler. Büyük iş çalışana düşmektedir; Sezen (2014) işle bütünleşmenin çalışan tarafından yapılan bir seçim olduğunu vurgulamıştır. Bütünleşmiş işgörenler, işleri ile özdeşlik kurduklarından işlerinde daha fazla çaba sergilerler (Demir, 2011). Kişisel olarak kendilerini işle bütünleştiren çalışanlar performansları süresince kendilerini iş rollerine bilişsel, fiziksel ve duyuşsal olarak kaptırırlar. İşle bütünleşme etkili motivasyon kaynağı oluşturmaktadır ve hem çevresel hem de kişisel faktörlerce belirlenmektedir (Xanthopoulou, vd., 2009). İşle bütünleşen çalışanlar enerjileri bol ve yüksek, işe karşı istekli ve neşeli, işleri ile meşgulken zamanın nasıl uçup gittiğini anlayamayan bir davranış sergilerler. Ancak işle bütünleşmenin bazı özellikleri işkolik olma, örgütsel bağlılık ve işi benimseme kavramları ile karıştırılmamalıdır. (Schaufeli, Taris, & Van Rhenen, 2008).

“Work engagement” kavramı Türkçe alan yazına Esen (2011) tarafından çalışanın kendini örgüte cezbolması olarak çevrilmiştir. Kavramı kişinin kendisini örgütüne adanması, işe yoğunlaşması, işe tutkusu, heyecanı, enerjisi, bağlılığı ve dinamikliğini ifade eden pozitif bir düşünce yapısı olarak nitelendirmiştir. Özkalp ve Meydan (2015) Schaufeli vd. (2002) tarafından geliştirilen ölçeğin Türkçe’de geçerliliğinin ve güvenilirliğinin test edildiği çalışmalarında work engagement için “işe angaje olma” kavramını kullanmışlardır. Ayrıca literatürde “işe adanma” (Bostancı & Ekiyor, 2015), ve “işe tutkunluk” ( Özsoy, Filiz, & Semiz, 2013) gibi kavramlarla da ifade edilmektedir. Görüldüğü üzere işle bütünleşme

kavramı Türkçe alan yazında yeni ve farklı şekillerde ifade edilen bir kavramdır. Bununla birlikte insanlarla sosyal etkileşim bakımından yoğun özveri ve iletişim gerektiren eğitim örgütleri ve çalışanlarının işle bütünleşme durumları ile ilgili çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır.

İşle bütünleşme kavramı, örgütsel bağlılık (organisational commitment), iş tatmini (job satisfaction) ve mesleki bağlılık (job involvement) kavramları ile ilişkilendirilebilmektedir (Ardıç & Polatçı, 2009). Ancak Maslach, Schaufeli ve Leiter'e (2001) göre işle bütünleşme tüm bu kavramlara göre kişinin işi ile olan ilişkisine daha bütüncül bir bakış açısı getirir. İşle bütünleşme kavramı örgütsel bağlılık kavramından öte bir durumu ifade eder; kişi kendini tüm benliğiyle işine verir (Esen, 2011). Bireyin işi ile olan harika uyumu işle bütünleşmeyi sağlar. Çalışanın işi ile olan uyumunun gerçekleşebilmesi kararlara katılma, düzgün işleyen bir ödül sistemi, destekleyici bir aitlik hissi, adaletli bir ortam, anlamlı ve değerli bir iş ile mümkündür (Maslach vd., 2001). Birey ve iş arasındaki uyumsuzluğu çözüp, işle bütünleşmeyi oluşturmak için birey ve örgüt odaklı düşünmek gerekmektedir (Ardıç & Polatçı, 2009). İşle bütünleşmeyi örgütsel düzeyde sağlama yolları olarak; serbest karar verme imkânlarını ve kararlara katılımı artırmak, sorumlulukların belirlenmesi ve eşit paylaşılması, örgüt içi iletişimin yeterli düzeyde ve kaliteli olmasını sağlamak, kişilerarası iletişimin sağlıklı olmasını sağlamak, örgüt içinde düzenli işleyen bir yönetim sistemi kurmak belirtilmektedir (Ardıç & Polatçı, 2009; Martin, 2006). Morrison ve Milliken (2000) araştırmalarında günümüzde yapılan çalışmalar sonucunda çalışanlar ne kadar yönetimin kararlarına katılır ve karar alma sürecinde aktif olursa kendilerini o derece işlerine ve örgütlerine bağlı, özgüvenli, istekli, işleri ile uyum içinde olduklarını vurgulamışlardır. Bu bağlamda örgütler çalışanlarından fikir alarak, farklı bakış açılarını yakalayarak yeniliklere açık ve değişime istekli ve hazır olmak istemektedirler. Buna rağmen çalışanlar fikirlerini beyan etmek istememektedirler, bu durum ise örgütsel sessizlik olarak ifade edilmektedir. Çok sesliliğin ve renkliliğin önem kazandığı bir dünyada örgütlerde olması gereken çokseslilik kendini neden sessizliğe bırakarak çalışanın işe olan tutumlarını olumsuz etkilemektedir? Bu çalışmada karşımıza çıkan bu soruya cevap alınmaya çalışılacaktır.

Kurumları öğrenen organizasyonlara dönüştürebilmek için diyalog zaruri bir olgudur (Dankoski, Bickel, & Gusic, 2014). Örgütler belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere insanların bir araya geldiği yapılardır. Eğitim örgütleri ise nesilleri eğitime görevini üstlenirler. Bu görevi yerine getirmek için bir araya gelen idare ve öğretmen kadrosu

arasındaki iletişim önemli bir etmendir. Mesleğini icra ettiği bir okulda kendini rahatça ifade etme imkânı bulamayan veya kendini ifade edemeyen, duygu ve düşüncelerini paylaşmaktan çekinen, çalışma ortamının gerektirdiği grup çalışmalarına müdahil olamayan bireyler sessiz kalmayı tercih etmektedirler. Çalıştıkları okulda sessizleşen öğretmenlerin bu durumu okula karşı duydukları aitlik hissi, bağlılık ve bütünleşme duygularını yitirmelerine neden olabilmektedir (Daşcı, 2014).

Örgütsel sessizlik konusunu ilk Morrison ve Milliken (2000) kolektif bir olgu olarak alıp sessizliğin oluşma sürecinin örgütsel koşullarını açıklamışlardır. Pinder ve Harlos (2001) yaptıkları çalışmada adaletsizlik karşısında çalışanların sessizlik davranışlarını inceleyerek işgören sessizliğini oluşturan örgütsel koşulları açıklamışlardır. Aktaş ve Şimşek (2015) çalışmalarında kişilerin tükenmişlik ve ya iş doyum düzeylerinin, örgütsel sessizlik davranışının kurumsal ve bireysel nedenleri olarak görülebileceğini vurgulamışlardır. Bu çalışmalara göre sessizliğin örgütsel sonuçları; çalışanların fikri katkılarından mahrum kalma, sorunların geçiştirilmesi, çalışanlardan olumsuz geribildirim alınmasından kaçınılması, bilgilerin eksik edinilmesi ve karşılaşılan sorunlar karşısında tepkisiz kalınması, doğru kararlar alınamaması, gelişmenin engellenmesi gibi durumlardır. Sessizliğin işgörenler üzerindeki etkileri ise işle ilgili sorunlar hakkında açıkça konuşamama, örgütsel bağlılık ve güven duygularında azalma, iş doyumunun azalması, işten ayrılma isteği, kendini değersiz görme gibi olumsuz sonuçlardır (Çakıcı, 2008; Morrison & Milliken, 2000; Pinder & Harlos, 2001; Premeaux, & Bedeian, 2003). Sessizliğin pek çok olumsuz ve zıt düşüncenin göstergesi olabileceği (Pinder & Harlos, 2001) gerçeği eğitim kurumlarında örgütsel sessizlik davranışlarının yaşanıp yaşanmadığı ve ne düzeyde gerçekleştiğinin araştırılmasını gerektirmektedir.

Eğitim örgütlerinde değişim ve gelişmeye olan ilgi ve istek öğretmenleri bu konuda aktif olmaya yönlendirmektedir. Öğretmenlerden okullarında gelişen durumlarla ilgili etkin rol üstlenmeleri ve okula yenilik kazandıracak fikirlerini paylaşmaları beklenmektedir. Okul bir bütün olarak öğretmenlerin etkin katılımlarıyla gelişebilir (Şentürk, 2008). Eğitim kurumları ihtiyaçlarını karşılamak, karşılaşılan problemlere çözüm bulmak, gelişmek, ilerleme kaydetmek için en önemli insan kaynağı olan öğretmenlere ihtiyaç duyarlar. Eğitim kurumlarında öğretmenlerin meslekleri ile bütünleşerek gerçekleştirdikleri ilerleme okul sistemine katkıda bulunabilmelidir. Bu katkı ise öğretmenlerin düşüncelerini paylaşmaya istekli olmaları ve okullarda örgütsel sessizlik sürecine girmemeleri ile olacaktır. Nitekim araştırmacılar örgütsel sessizliğin eğitim kurumlarında kişisel ve

örgütsel gelişmeyi olumsuz etkileyebilmektedir (Donaghey, Cullinane, Dundon, & Wilkinson, 2011).

Bu bağlamda çalışanların düşüncelerini serbestçe söyleyebilecekleri şeffaf bir ortam elzem görünmektedir. Morrison ve Milliken (2000) yaptıkları çalışmada 'Kral Çıplak' hikâyesini bir örgüte metafor olarak kullanarak düşüncelerin açıkça söylenemediği bir ortamda sadece akılsız olarak görülen kişilerin fikirlerini açıkça söyleyeceğini belirtmektedirler. Buna göre örgütlerde ortaya karmaşık ve çelişkili bir durum çıkmaktadır: Örgüt içinde olup biten bazı mesele ve sorunlar hakkında çoğu çalışanın gerçeği bilmesine rağmen üstlerine bunun hakkında konuşacak cesareti gösterememektedirler. Konuşan kişi ise kendini kötü duruma düşmüş bir pozisyonda bulurken aslında örgüt için bir şeylerin yolunda olmadığına dair ipuçları vermektedir. Esasen Jones ve Kelly (2014) yayınladıkları çalışmaları ile örgütlerin gerçekten sessiz mi yoksa işler kötüye gittiği zaman mı sağırlandıkları sorusu ile literatüre farklı bir bakış açısı sunmuşlardır. Örgüt için örgütsel sessizlik yıpratıcı ve gerçek sorunları görememek bakımından yıkıcı etkileri olan bir durumdur (Shojaie, vd., 2011). Çalışanların örgütsel sessizlik davranışı sergilemelerinde yalnızca çalışanın tutumu değil örgütün çalışanların düşüncelerine gösterdiği tavır da dikkatli incelenmelidir. Cemaloğlu, Daşcı'ya (2014) göre, öğretmenlerin örgütsel sessizlik yaşama durumları; yönetsel, örgütsel, işle ilgili ve ilişkisel nedenlerden kaynaklanmaktadır.

Araştırmacıların çoğu örgütsel sessizliğin oluşmasındaki yönetsel rolün üzerinde durmuştur (Donaghey vd., 2011). Ancak sessizlik çalışanın işle ilgili gelişmelerle ilgili düşünce, fikir ve bilgi beyan etmektan kaçınması olarak tanımlanarak kişisel bir davranış olarak tanımlanmıştır (Dyne, Ang, & Botero, 2003). Bu değerlendirme çalışanların ne zaman ve nasıl örgüt içinde sessizlik eğilimi içinde olduklarının araştırılmasına yol açmıştır (Morrison & Milliken, 2000). Böylece çalışanların neden sessiz kalma kararları aldıkları, hangi konularla ilgili sessiz kaldıkları ve örgütlerin bu durumu bir problem olarak görüp görmedikleri (Jones & Kelly, 2014) ve eğer bir sorun ise bununla nasıl başa çıktıkları ile ilgili konular ilgi çekmiştir. Donaghey ve diğerleri (2011) çalışmalarında bu tür soruların örgütsel sessizliği anlamada yetersiz kaldığını, sessizliğin yalnızca çalışanın bir tercihi, bir seçimi olduğuna inancın aslında sorunun daha önemli kısmının yani yönetsel kısmının göz ardı edilmesine yol açtığını belirtmişlerdir ve yönetimin rolü üzerine odaklanmışlardır. Buna göre yönetimler çalışan için konuştuklarında yani fikirlerini beyan ettiklerinde onlar için tehdit unsuru içermeyen bir ortam oluşturmalarıdır.



Pinder ve Harlos (2001) yaptıkları çalışmada işgören sessizliğinin en önemli yanının aslında çalışanlar tarafından nelerin söylendiğinin değil nelerin söylenmediğinin araştırılması gerektiğini belirtmektedirler. Sessizliğin bu yönü interaktif sessizlik olarak nitelendirilebilmektedir. Örgütsel sessizlik duygusal ve bilişsel elementleri de içeren bir olgudur (Pinder & Harlos, 2001). İş gören sessizliğinin örgütsel ve bireysel nedenleri bulunmaktadır. Araştırmalar bir takım önlemlerin alınarak engellenebileceği varsayımı ile örgütsel nedenler üzerinde durmaktadır. Örgütlerde işgörenlerin sessizlik davranışı sergilemesindeki örgütsel nedenler üç başlıkta (adaletsizlik kültürü, sessizlik iklimi ve sağır kulak teorisi) incelenmektedir. Örgütteki yoğun denetimsel kontrol, örgütte çatışmaların bastırılması, insan ilişkilerinden çok iş ilişkilerinin önemsenmesi, üretim odaklı rekabet ve bireyselliğin ön planda tutulması, yüksek merkezîyetçilik, otorite belirsizliği, iş tanımının belirsizliği, iletişim kopukluğu örgütsel sessizliği oluşturan örgütün adaletsizlik kültürünü oluşturmaktadır. Morrison ve Milliken (2000) sessizlik iklimini, örgütte var olan problemlerle ilgili konuşmanın yarar sağlamayacağı ve konuşmanın tehlikeli olduğuna dair olan paylaşılan inançla şekillendiğini belirtmişlerdir. Sağır kulak sendromu ise örgütün işgörenlerin yaptıkları şikâyetlere cevap vermedeki başarısızlığı olarak nitelendirilmektedir (Peirce, Smolinski, & Rosen, 1998).

Çağdaş örgütler modern dünyada işgörenlerin girişimci, söz hakkı isteyen, sorumluluk almaya istekli, etkili bireyler olmalarını tercih etmektedirler. Bu bakımdan çalışma enerjisi yüksek, işe adanmış yani işle bütünleşmiş bireyler aranmaktadır. Ancak örgütler bünyelerine en yetenekli elemanları katmanın yeterli olduğunu düşünmemektedirler; en yetenekli elemanı örgüte kazandırmak ve çalışanları tüm kapasiteleri ile birlikte örgüte kazandırmak istemektedirler. İş hayatında insan ilişkileri ve davranışlarını önemseyen pozitif örgütsel davranış yaklaşımlarının katkılarıyla ortaya çıkan işle bütünleşme kavramı okullarda öğretmenlerin mesleklerine ve yaptıkları işe yönelik tutumlarını ortaya çıkarmada önemli bir kavramdır (Kavgacı, 2014). Ancak işle bütünleşme çalışmaları daha çok sağlık kurumlarında rağbet görmektedir (Mauno vd., 2007). Çünkü hemşirelik gibi işine kendini adama özellikleri isteyen meslekler iş ile bütünleşme düzeyi yüksek meslekler olarak sınıflandırılmaktadır. Aynı şekilde kendini öğrencilerine adamayı ve mesleğini severek icra etmeyi gerektiren öğretmenlik mesleği de işle bütünleşme çalışmaları açısından önem taşımaktadır. Bu bakımdan okullarda öğretmenlere yönelik işle bütünleşme araştırmaları, çalışanların davranışlarına yönelik yeni çalışma alanlarından bir tanesini oluşturmaktadır.

Öğretmen davranışları eğitim örgütlerinin başarısında ve örgüt içinde var olan iletişimin şekillenmesinde belirleyici bir rol oynamaktadır. Okulun amaçlarına ulaşması, öğrenci başarısının ve eğitimin kalitesinin artırılması, bulunulan çevreye örnek olunması, çalışma arkadaşlarının işe yönelik duygu ve düşüncelerinin olumlu yönde etkilenmesi ve alınan kararların istenilen tarzda gerçekleştirilmesi gibi önemli konularda öğretmenlere ciddi sorumluluklar düşmektedir. Öğretmenlerin kurumlarında sergilediği olumlu iletişim davranışları, birbirleriyle paylaşımda bulunmaları, etkileşimli bir diyalog içinde olmaları okul başarısı için istenen durumlardır. Bu özelliklerin okul idarecilerinin ve öğretmenlerin arasında bulunması okul başarısı için daha elzem bir noktadadır. Böyle bir okul ortamının oluşmasında öğretmenlerin işlerine yönelik olumlu tutum, duygu, düşünce ve davranışlarını içeren işle bütünleşme kavramı önem kazanmaktadır. Ayrıca örgüt içinde bulunması gereken olumlu iletişim ve etkileşim ortamı okul başarısı için bir tehlike ve engel arz eden örgütsel sessizlik oluşmasında engelleyici bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

İşle bütünleşme öğretmenlerin olumlu tutum ve davranışlarını geliştirmeye yönelik amaçlara sahip çalışmalarını içerirken örgütsel sessizlik öğretmenlerin kurumlarında sergiledikleri gelişmeyi ve performans etkililiğini olumsuz etkileyebilecek sessizliği araştırmaktadır. Bu çalışma ile öğretmenlerin işle bütünleşme ve örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişkinin incelenerek alan yazına önemli bir katkı sağlanacağı düşünülmektedir.

## **1.2. Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın amacı Ankara ili Pursaklar ve Çubuk ilçelerinde ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin işle bütünleşme ve örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişkiyi incelenmektir. Bu çerçevede aşağıdaki sorulara yanıt aranmaya çalışılmıştır.

- 1) Öğretmenlerin işle bütünleşme algıları ne düzeydedir?
- 2) Öğretmenlerin işle bütünleşme düzeyleri;
  - a) cinsiyet
  - b) kıdem
  - c) branş

- d) öğrenim durumu
  - e) medeni durum
  - f) bulunduğu okulda çalışma süresi
  - g) yaş değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
- 3) Öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışları ne düzeydedir?
- 4) Öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri;
- a) cinsiyet
  - b) kıdem
  - c) branş
  - d) öğrenim durumu
  - e) medeni durum
  - f) bulunduğu okulda çalışma süresi
  - g) yaş değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
- 5) Öğretmenlerin işle bütünleşme düzeyleri ve örgütsel sessizlik davranışları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
- 6) Öğretmenlerin işle bütünleşme düzeyleri örgütsel sessizlik davranışlarının anlamlı bir yordayıcısı mıdır?

### **1.3. Araştırmanın Önemi**

Bu çalışmada, öğretmenlerin işle bütünleşme ve örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Öğretmenlerin mesleklerine ve okullarına ilişkin algı, tutum, duygu, düşünce ve davranışları okul başarısını ve öğretmenlerin performanslarını etkileyen unsurlardır. Bu yönüyle işe ilişkin kişinin çalışırken fiziksel, duyuşsal ve bilişsel güçlerini olumlu yönde kullanmasını içeren işle bütünleşme kavramı örgütlerde dikkat çeken konulardan bir tanesi olmuştur. Alan yazında daha çok sağlık ve turizm işletmeleri üzerinde yapılan çalışmalar ağır basarken öğretmenlerin işlerine yönelik olumlu duygu, tutum, düşünce ve davranışları araştırmalarda önem verilmesi gereken konulardandır. Dolayısıyla öğretmenlerin işlerini severek, enerji dolu biçimde, kendilerini gönülden

işlerine vermelerini, yaptıkları işten memnun olmalarını sağlayan faktörler ortaya konularak bu çalışmanın eğitim konusunda uygulayıcılara ve karar vericilere önemli bilgiler vermesi beklenmektedir. Bu bakımdan ortaokul öğretmenlerinin işle bütünleşme davranışlarını inceleyen bu çalışma literatüre kaynak oluşturarak alana katkıda bulunacağı düşünülmektedir.

İşle bütünleşme işe yönelik olumlu düşünce, çalışmaya isteklilik, kendini işine verme, çalışırken enerjik ve zinde bulunma, işi ile kendini bütünleştiren çalışan davranışlarını içermektedir. Pozitif psikolojinin de etkisi ile iş yaşamında olumlu davranışların araştırılması gerektiğini bildiren araştırmacılar işle bütünleşme durumunun hem çalışan hem de örgüt açısından olumlu birçok etkisinin olduğunu belirtmişlerdir (Maslach vd., 2001; Mauno vd. 2007; Saks, 2006; Salanova vd., 2005; Schaufeli vd., 2002; Xanthopoulou vd., 2009). İşle bütünleşmiş çalışanların inisiyatif almaya daha istekli olduğu, var olan problemlere çözüm üretmede daha yaratıcı, daha esnek düşünmeyi desteklediği, gelişmeye ve yaratıcılığa daha istekli olduğu Hakanen, Perhoniemi ve Toppinen-Tanner (2008) tarafından belirtilmektedir.

Diğer taraftan okulların daha etkili kurumlar olabilmeleri için okulların değişmez unsuru olan öğretmenlerin örgütün gelişimine katkıda bulunacak düşünce ve görüşlerini paylaşımları gerekmektedir. Ne var ki örgüt ile ilgili ve örgüte katkı sağlayacak fikirlerin paylaşımının esirgenmesi ve suskun kalınması anlamına gelen örgütsel sessizlik okullarda olumlu çalışma koşullarının oluşmasını ve gelişimi engellemektedir.

Rusch (2005) araştırmasında örgütsel sessizliğin okulların öğrenen örgütler olması önünde bir engel olduğunu belirtmektedir. Örgütsel sessizlik içerisinde birçok farklı unsurları barındıran ve farklı örgütsel dinamikleri içeren karmaşık bir durumdur. Bu nedenle örgütlerde çalışanların sessiz kalma sebeplerinin doğru anlaşılması, gelecekteki yönetim uygulamalarına ışık tutma potansiyeli açısından önemlidir (Üçok & Torun, 2015). Bilinçli şekilde sessiz kalınma davranışı gösteren öğretmenler okullarının gelişimine ve yaratıcılığa engel oluşturmaktadırlar. Eğer öğretmenler sessizlikleri ile okul müdürlerine bir mesaj veriyorlarsa bunların ne olduğunun öğrenilmesi ve bu durumun arka planında yatan başarıyı ve gelişimi etkileyen mevcut risklerin çözümlenmesi eğitim örgütleri için ve politika belirleyicilerini aydınlatması bakımından önemlidir.

Bu aşamada işle bütünleşmiş olma durumu olumlu çalışmaya isteklilik, örgütün daha iyi olması ve gelişmesinde önemli bir katkı oluştururken örgütsel sessizlik ise çalışanların

örgüt ile ilgili kararlarda isteksiz olması örgütün gelişimine engel oluşturabilmektedir. İşle bütünleşme istenen ve olumlu bir durumken örgütsel sessizlik örgütlerde istenmeyen bir durumdur. Kısaca etkili ve başarılı eğitim örgütleri oluşturulabilmesi için mesleklerini seven yaptıkları işle bütünleşmiş, okulun gelişimi için söz almaktan kaçınmayan, yaratıcılığa ve gelişmeye ket vurmeyen, sessiz kalmayan öğretmenlere ihtiyaç duyulmaktadır. Ortaokullarda örgütsel sessizlik davranışının görülme düzeyinin saptanmasıyla bu kurumlarda görevli öğretmenlerin sessizlik düzeyleri ortaya çıkarılarak eğitsel performansı olumsuz etkileyen durumlar analiz edilecektir. Eğitim kurumlarında oluşan örgütsel sessizlik ikliminin ve öğretmen sessizliğinin, okulun performansı, öğretmenlerin tutum, duygu, düşünce ve davranışlarını açıkça ifade edebilme, işlerinde yaratıcılık gösterme, yaptığı işi iyi yapma çabası gösterme ve işleri ile olan uyum ve bütünleşme durumları üzerindeki etkilerini ortaya çıkaracağı düşünülmektedir.

Bu çalışma ile ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin sessizlik davranışlarının tespit edilmesi, bu davranışlara çözümlerin geliştirilmesi ve okulların performansının artırılmasına katkıda bulunacağı düşünülmektedir. Böylece sessizleşme nedenlerini ve oluşturacağı sonuçlarının anlaşılmasına çalışılarak sonraki çalışmalara katkıda bulunulacağı düşünülmektedir. Ayrıca öğretmenlerin okullarda olumlu çalışma koşullarının ve ikliminin oluşmasına katkı sağlayan işle bütünleşme algıları araştırılarak bu tür ortamların eğitim kurumlarında nasıl geliştirilebileceğine yönelik fikirler elde edilmesi amaçlanmaktadır. Böylelikle bu çalışmanın başarılı bir geleceğin garantisi olan eğitim kurumlarının ve öğretmenlerinin işle ilgili daha olumlu tutumlar geliştirmeleri için ne gibi ihtiyaçların veya değişikliklerin yapılması gerektiğine dair ipuçları vereceği düşünülmektedir.

#### **1.4. Sayıtlar**

Araştırma yönteminin ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin işle bütünleşme ve örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişkiyi ortaya çıkaracak özellikte olduğu varsayılmaktadır.

#### **1.5. Sınırlılıklar**

1. Bu araştırma, 2016-2017 Eğitim-Öğretim yılı Ankara ili Pursaklar ve Çubuk ilçelerinde belediye sınırları içinde bulunan ortaokullarda görev yapan öğretmenlerden elde edilen verilerle sınırlıdır.

2. Bu araştırma İmam Hatip ortaokulları dışındaki ortaokullarda görev yapan öğretmenlerden elde edilen verilerle sınırlıdır.
3. Bu araştırmada veri toplama aracı olarak seçilen araçlardan elde edilen bilgilerle sınırlıdır.

## 1.6. Tanımlar

Bu bölümde, araştırmada geçen önemli kavramlar kısaca tanımlanmaktadır.

**İşle Bütünleşme:** İşte gayret, işe kendini adama ve kendini verme boyutlarıyla nitelendirilen olumlu, doyurucu, işe yönelik bir ruh hali olarak tanımlanmaktadır (Hakanen, Bakker, & Schaufeli, 2006). İşle bütünleşme çalışanın kendini işine ve örgütüne yönelik güçlü olumlu duygular geliştirmesini sağlayan bir kavramdır.

**Örgütsel Sessizlik:** Literatürde örgütsel sessizlik çalışanların bilerek ve kasıtlı olarak örgüt ile ilgili konularda sessiz kalmasıdır. Morrison ve Milliken (2000) örgütsel sessizliği, işgörenlerin örgütsel sorunlar ile ilgili görüşlerini paylaşmaktan sakınma tercihi olarak belirtmişlerdir. Çakıcı (2007) örgütsel sessizliği, çalışanların örgütsel gelişme adına işle ilgili teknik veya davranışsal konularda görüş ve düşüncelerini bilinçli olarak esirgemesi ve sessizleşmesi olarak tanımlamaktadır. Bu tez çalışmasında öğretmenlerin sessizlik davranışı öğretmenlerin fikirlerini, düşüncelerini kasıtlı olarak söylememesi, sessiz kalması olarak tanımlanmıştır. Konuşma ise öğretmenlerin okulla ilgili durumlarda açıkça görüş ve düşüncelerini ifade etmeleri olarak tanımlanmıştır.

**İşgören Sessizliği:** İş gören tarafından var olan durumla ilgili yetkililere veya üstlerine kişisel ve gerçekten sahip olunan düşüncenin ifade edilmesinin esirgenmesi olarak tanımlanmaktadır (Pinder & Harlos, 2001). Buna göre sorunları değiştirme isteği yansıtmayan veya değiştirebilecek kişilere yöneltilmeyen iletişimin her türlü işgören sessizliğidir.

## BÖLÜM II

### KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde araştırmanın konusu ile ilgili yapılan çalışmalar incelenmiştir. Bu bölümde örgütsel sessizlik ve işle bütünleşme kavramlarına ilişkin kavramsal çerçeveye yer verilerek ardından alan yazında yapılan çalışmalar incelenmektedir.

#### 2.1. Örgütsel Sessizlik

Sessizlik her ne kadar bünyesinde ses ve kelime barındırmasa da aslında bir iletişim mesajına sahiptir. Sessizlik çok boyutlu, anlaşılması, saptanması ve ne anlama geldiğinin bilinmesi oldukça zor olan bir davranış türüdür. Sessizliğin farklı anlamlara sahip olduğu gerçeği aslında ne anlam ifade ettiğinin bilinmesi gerektiğinin ne kadar önemli olduğunu gösterir. Sessizlik bazen bir onay bazen bir red bazen bir tepki bazen bir anlaşma anlamlarına gelebilmektedir. Nitekim Jensen (1973) (aktaran Pinder & Harlos, 2001) sessizliğin beş farklı ikili anlamı olduğunu ifade ederek bunları şöyle sıralar: Sessizlik insanları hem bir araya getirir hem de birbirinden uzaklaştırır, insanlara hem iyi gelebilir hem de zarar verebilir, bilgiyi hem açığa çıkarır hem saklar, hem derin düşünceyi işaret edebilir hem de hiçbir fikre sahip olunmadığını ifade edebilir, hem görüş birliğini hem de görüş ayrılığını ifade edebilir. Yapılan örgütsel sessizlik tanımlamaları ve çalışmaları daha çok son üç işlev üzerine yoğunlaşır (Çakıcı, 2007). Buna göre sessizlik çalışan tarafından yapılan bilinçli, kasıtlı, etkin bir amacı olan bir davranış olarak ele alınmaktadır.

“Sessizlik psikolojide içine kapanma, özgüvensizlik belirtisi gibi, sosyolojide toplumsal suskunluk gibi genelde olumsuz bir durum olarak nitelendirilir” (Çakıcı, 2007, s. 147). Bununla birlikte gürültünün olmama durumu yani dinginlik ve huzur gibi olumlu çağrışımlara sahiptir. Aynı

zamanda kırgınlık, küskünlük, hayranlık, kararsızlık, hayal kırıklığı, üzüntü, mahcubiyet, endişe gibi birbirinden farklı duygunun ifadesidir. Sosyal ilişkilerde sessizlik bir taraf konuşurken diğer tarafın dinlediği anlamına geldiği için olumlu bir davranış olarak kabul edilir. Toplumların kültürlerine göre de sessizliği anlamlandırmak farklılaşmaktadır. Sosyokültürel normlar ve toplumların değer yargıları sessizliği anlamlandırmada önemli unsurlardandır. Örneğin Japon öğrencilerin itibarlarını korumak için sessizliği tercih ettiği görülmüştür (Nakane'den aktaran Çakıcı, 2007). Sessizliğin anlaşılmasının ve yorumlanmasının zorluğu alan yazında kabul edilmiş bir durumdur (Çakıcı, 2007; Premeaux & Bedeian, 2003; Rusch, 2005). Bu sebeple örgütsel sessizlik çeşitli araştırmacılarca farklı anlamlarda anlaşılmıştır. Bazı araştırmacılar sessizliği bireysel bir tepki olarak (Pinder & Harlos, 2001) anlamlandırırken bazıları da kolektif bir davranış ve tutum (Morrison & Milliken, 2000) olarak betimlemektedirler.

Bireylerin çalıştıkları kurumlarda aldıkları kararlardan en temel olanı düşüncelerini ifade etmek ya da gizlemek arasında yaptıkları seçimdir. Çalışanların buldukları organizasyonlarda düşüncelerini ifade etmeme yönünde aldıkları bu kararlar Morrison ve Milliken'nin (2000) örgütsel sessizlik diye tanımladığı duruma yol açabilmektedir. Çalışanların sessiz kalma yönünde yaptıkları tercih sonucunda alan yazında işgören sessizliği kavramı ortaya çıkmıştır.

İşgören sessizliği yönetim bilimi alan yazında ilk olarak bağlılık ve sadakat ile özdeşleştirilmiş ve olumlu bir tutum olarak kabul edilmiştir (Çakıcı, 2007). Zira kişinin endişelerini seslendirmemesi işlerin doğru gittiği varsayımı anlamına geliyordu (Shojaie vd., 2011). Örneğin kötü muameleye maruz kalan bir çalışan durumundan resmi kanallar ile şikayetçi olmadığında çoğunlukla sessiz ama duruma razı olarak görülürdü (Yıldız, 2013). Sessizliğin karşıtı olarak düşünülen “ses” ise 1970 yılında Hirschman tarafından çalışanların memnuniyetsizliğini belirtme yolu olarak betimlenmiştir (Pinder & Harlos, 2001). Sessizlik ise örgüte duyulan bir güven ve bağlılık belirtisi olarak görülmüştür. Çünkü olumsuzluklar karşısında sessiz kalan çalışan işlerin yoluna gireceğine inanarak sorunlarla sessizce uğraşırlardı. Pinder ve Harlos (2001)'a göre Hirschman'ın sessizliğe bu yaklaşımından sonra uzun süre sessizlik, bağlılık ve mevcut durumu tasdik etme olarak görülmüştür. Böylece sessizliğin duruma razı olma davranışı olarak algılanması, altında yatan gizli manaların ve gerçek sebeplerin anlaşılmasını engellemiştir. 1980'lerde ise sessizlik ve ses adalet teorisi açısından incelenmiştir (Nafei, 2016). Çalışanın sessizliği ister davranışsal ister duyuşsal ister bilişsel elementleri içersin daima örgütler tarafından



göz ardı edilmiştir (Çakıcı, 2007). Buna göre çalıştığı örgütte haksızlığa uğrayan bir çalışan şikayetlerini söylemeyerek yani sessiz ama durumundan razı kimse olarak algılanmıştır. Bu bakımdan işgören sessizliğinin içten içe gizli bir muhalif tavrı içeren bilişsel, duyuşsal ve davranışsal bir tutum olup olmadığı üzerinde pek durulmamıştır. Çalışanların örgütlerine bağlılık işareti veya onay verme göstergesi anlamında kullanılmıştır. 2000’li yıllara gelindiğinde araştırmacılar sessizlik ile örgütsel uygulamalar arasındaki ilişkiye ve sessizlik ikliminin oluşmasına neden olan durumları incelemeye başlamışlardır (Nafei, 2016).

Sessizliğin manasının kavranması oldukça güçtür. Çalışan sessiz kaldığında, bu sessizlik konuşacak bir şeyinin olmadığı mı veya yöneticiler ile ters düşmemek için sesini çıkarmadığı mı yoksa gerçekten fikir birliği içinde mi ya da var olan durum karşısında bilinçli bilgiyi saklama davranışı mı sergiler? Sessizlik bir seçim midir yoksa bir gereklilik mi ya da mecbur kalınan bir durum mudur? Tüm bu sorular sessizlik çalışmalarının temelini oluşturmaktadır.

Pinder ve Harlos (2001) yayınladıkları çalışmaları ile sessizliğin haksızlığa uğramış ve durumundan hoşnutsuz olan çalışanların umursanmayan tepkileri olarak kalakaldığını belirterek, haksızlığa uğrayan çalışanın sessizlik davranışının çok yaygın ve sürekli görülmesine rağmen teorik olarak geliştirilmediğini ve deneysel incelenmediğini savunurlar. Dolayısıyla 2000’li yıllara kadar sessizlik halinden memnun olmayan yaşadığı sıkıntıları belirtmeyen çalışanların göz ardı edilen bir tepkisi olarak anlaşılmıştır. Morrison ve Milliken (2000) ve Pinder ve Harlos (2001) çalışmalarıyla sessizliği örgütleri ve çalışanların performanslarını etkileyen bir unsur olarak kavramsallaştırmışlardır. Bahsi geçen çalışmaların her ikisi de sessizliği örgüt ile ilgili bilgi, fikir ve düşüncelerin kasten saklanması olarak kavramsallaştırmıştır. Yapılan bu kavramsallaştırmaya göre sessizlik kasten, örgütsel meselelerle ilgili bilgi ve düşüncenin söylenmemesi yani sessiz kalınması durumudur.

Son yıllarda örgütsel öğrenme ve gelişim için çok sesliliğin bir değer olarak görülmesi, çalışanların kararlara katılması, yatay ve dikey iletişim kanallarının çift yönlü kullanımının önem kazandığı bir ortamda çalışanların sessiz kalmayı tercih etmeleri büyük bir çelişki oluşturmaktadır. Üstelik bu sessizlik bilginin yokluğundan kaynaklanmamakta aksine örgüt içinde var olan sorunların bilinmesine rağmen bilgiyi paylaşmak yerine sessizlik tercih edilmektedir. Morrison ve Milliken (2000) örgütlerde var olan durumlarla ilgili

çalışanın sessiz kalmasını “gerçekleri konuşmaya cesaret etmeme” olarak betimlerler. Morrison ve Milliken (2000) sessizliğin “kolektif bir fenomen” olduğunu belirtmişlerdir ve sessizliğin tanımını işgörenlerin örgütsel sorunlar ile ilgili görüşlerini, fikirlerini ve kaygılarını paylaşmaktan bilinçli olarak sakınma tercihi olarak belirtmişlerdir.

Örgütsel sessizlik bireysel ve örgütsel birçok etkeni içinde barındıran ve doğurduğu olumsuz sonuçları ile bireyleri ve örgütün bütün yapısını değiştirebilen örgütsel bir tutumdur. Pinder ve Harlos (2001) sessizliğin onaylama değil aslında itiraz, onay vermeme davranışını içerdiğini ileri sürerler. Dolayısı ile sessizlik içerdiği davranışsal, duygusal ve bilişsel bileşenleri ile önemli bir iletişim ve mesaj iletme biçimidir. Pinder ve Harlos (2001) sessizliği ilginç ve anlatılamaz bir fenomen olarak görerek, haksızlığa uğrama karşısında bir tepki olarak ele almışlardır. Onlara göre sessizlik çeşitli bir dizi duygunun göstergesi olabilir. Ancak çalışmalarında sessizliği, etkili değişim yaratabilecek kişilere çalışanın kişisel değerlendirmelerini kasıtlı olarak söylememesi olarak tanımlamışlardır. Tanımları örgüt içinde çalışanın değişim ve çözüm için yetkili kişiler ile örgüt hakkında bilişsel, davranışsal etkin değerlendirmelerini esirgeme, saklama davranışını içerir. Yaptıkları tanıma göre durumu değiştirme isteği yansıtmayan veya değiştirebilecek kişilere yöneltilmeyen her türlü iletişim sessizliğin korunması anlamına gelir. Pinder ve Harlos (2001) yaptıkları sessizlik tanımını beş anahtar özellik ile özetlerler. İlk olarak adaletsizlik bağlamında duruma bağlı olarak çeşitli kişisel faktörlere göre şekil alan dinamik bir süreçtir. İkinci olarak sessizlik tanımı kişilerin kendini direkt olarak etkileyen durumlardaki bilişsel, duygusal ve davranışsal durumları ile ilgilendir. Üçüncü bir özellik ise haksızlığa karşı sessizlik pek çok iletişim türlerinden bir tanesi ile aşılabılır. Örneğin kasıtlı yapılan bir vücut ifadesi bile haksızlığa karşı sessizliğin bozulmasını sağlayabilir. Dördüncü özellik ise bir kimse bilinçli olmaksızın da olumlu ya da olumsuz durumlarda sessiz kalabilir. Yani çalışan bilinçsizce, kasıtlı olmaksızın herhangi bir durumda sessiz kalabilmektedir. Ancak yapılan tanımlar arasında yaşanan haksızlık karşısında çalışanın bilinçli olarak sessizlik tepkisi vermesi de yer almaktadır. Son olarak ise başkalarının sessizlik davranışını fark etmelerinin zor olması ile ilgilidir.

Dyne vd. (2003) ise örgütsel sessizliği işle ilgili fikir, bilgi ve düşüncelerin kasıtlı olarak söylenmemesi olarak tanımlar. Sessizlik çalışanların verimliliği ve üretkenliği, çalışma arkadaşların bilgi, beceri açısından yetersizlikleri, çalışma ortamında karşılaşılan sorunlar ile ilgili yakınma, parasal endişeler, onaylanmayan örgütsel politikalar, görevi kötüye

kullanma, işe gelmeme, yalan gibi iş ahlakına uymayan davranışlarda sessizlik davranışı görülebilmektedir (Üçok & Torun, 2015).

Örgütsel sessizliği örgütsel sesin tam karşıtı olarak tanımlayan araştırmalara göre örgütsel ses kişinin gönüllü ve isteyerek örgüt davranışlarını etkileyecek fikirlerini ifade etmesiyle örgütsel sessizlik ise kişinin örgütsel söyleme serbestçe katkıda bulunamamasıdır. Sessizlik konuşmanın karşıt durumu olmasına rağmen sessizliğin her türü sesin yani kendini ifade etmenin karşıtı değildir. Her sessizlik aynı anlamı taşımaz. Örgütün yararına bilinmemesi gereken konularda sessiz kalan bir işgörenin sessizliği örgüt için bir stratejidir. Bu tür sessiz kalma davranışı kasıtlı yapılan stratejik bir davranıştır (Yıldız, 2013). Bu tür sessizlik davranışı aktif, bilinçli, kasıtlı dolayısıyla bir amaca hizmet etmektedir (Pinder & Harlos, 2001).

Örgütsel sessizliği Morrison ve Milliken (2000) kolektif bir fenomen olarak görürler. Buna göre bir örgütte örgütü ilgilendiren meseleler hakkında çalışanların çoğunluğunun sessiz kalmayı yeğlemesi durumunda sessizlik kolektif bir davranışa dönüşür. Bu durum ise örgütsel değişim ve gelişim için tehlikeli olası bir engel oluşturur. Ayrıca örgütsel sessizlik örgütler içinde çoksesliliğin gelişmesinde önemli bir bariyerdir. Morrison ve Milliken'e (2000) göre örgütsel sessizlik aynı zamanda var olan uygulamaların istenildiği gibi gitmediğine dair bilgi ve olumsuz geri dönütü engelleyerek etkili örgütsel öğrenmeyi ve gelişmeyi de tehlikeye atacaktır.

İşgören sessizliği kolektif bir fenomendir ve örgütlere zamanla hakim olur. Bir başka deyişle işgören sessizliği bireysel bir tutum olmaktan çıkarak örgütün iklimine yayılarak fikir paylaşımının olmadığı veya gerçeklerin serbestçe söylenilmediği bir örgüt haline gelir. Shojaie vd. (2011) çalışmalarında işgören sessizliğinin yeterince araştırma yapılmadığı için tanımlanmasının zor bir kavram olduğunu belirtirler. Sessizlik davranışı göz ardı edilen bir konu olmuştur. "Açıkça konuşma yerine susma, haksızlığa tepki göstermek yerine geri çekilerek pasif kalma, bu davranışın göz ardı edilme nedenleri arasında gösterilebilir" (Kahveci & Demirtaş, 2013a, s.60). Buna ek olarak Morrison ve Milliken (2000) sessizliğin örgütlerde güçlü bir etki olmasına rağmen araştırmacılar tarafından hak ettiği ilgiyi görmediğini belirtmişlerdir. Bu ilgisizliğin çeşitli sebepleri vardır. Bunlardan bir tanesi pek çok araştırmacının sessizliği konuşmanın olmaması (yani herhangi bir davranışın bulunmaması) olarak görürler. Sessizlik durumunda ortada açık net herhangi bir davranış yoksa bu araştırmacıların ilgisini çekmemektedir (Shojaie vd., 2011). Bununla birlikte

davranışa yönelik olmayan bir konunun araştırmasının daha zor olduğu gerçeği bir başka nedendir (Dyne vd., 2003). Bir başka neden ise hiyerarşik yapılara sahip örgütlerde işgören sessizliğinin fark edilmemesi gerçeğidir. Ayrıca sessizliğin görünmez örtük doğası çalışmaların az olmasında bir etkidir. Dyne vd. (2003) sessizlik çalışmalarının son yıllara kadar ilgi görmemesinin nedenini iki unsura bağlarlar. İlk olarak sessizliğin konuşmanın yokluğu olarak tanımlandırılmasıdır ki bu tanım davranışsal bir olguyu içermez. Davranışa yansımayan durumlar yeterince açık ve belirgin olmadığı için ilgi çekmemektedir. İkinci olarak ise davranışsal olmayan durumlar araştırılması zor olan çalışmalardır.

Sessizlik her ne kadar pasif, davranış içermeyen bir olgu olarak algılsa da her zaman pasif bir davranış temsil etmez. Pinder ve Harlos (2001) sessizliğin aktif, bilinçli, kasıtlı ve amaçlı yapıldığını çalışmalarında belirtmişlerdir. Bu durumda sessizliğin karmaşık ve çok boyutlu yapısı daha net anlaşılmaktadır. Bu ise sessizliğin aslında stratejik ve proaktif bir davranış içerebildiğini göstermektedir. Hiçbir endişesini dile getirmeden görevini yapan bir çalışan örgütsel uygulamaları protesto ediyor veya örgütsel konulardan geri durma eylemi gösteriyor olabilir. Sessizlik pasif bir şekilde olağan durumu kabul etme durumundan çok daha fazlasıdır (Nafei, 2016).

Sessizliği 'konuşmanın' tersi olarak tanımlamak doğru bir tanım değildir. Sessiz kalma davranışının pek çok sebebi ve doğurduğu pek çok sonuçları bulunmaktadır. Konuşmanın veya iletişimin olmaması sessizlik olarak kabul edilmesine rağmen bu çalışmada sessizlik kişinin istekli olarak sahip olduğu örgütsel bilgiyi ve örgüt ile ilgili kendi düşüncelerini konuşmamasıdır. Literatür incelendiğinde örgüt çalışanlarının iletişim konusu ile ilgili çalışmaların birçoğunun çalışanın konuşma davranışını incelediği görülmektedir (Botero & Van Dyne, 2009; Milliken & Morrison; 2000; Pinder & Harlos, 2001; Premeaux & Bedeian, 2003). Botero ve Van Dyne (2009)'e göre çalışanın konuşma davranışını inceleyen çalışmalar aslında çalışan ve yöneticiler arasındaki iletişimi analiz eden çalışmalardır. Literatürde sessizlikten önce ses, çalışanın konuşma davranışı incelenmeye başlanmıştır. Bunun bir sebebi konuşmanın sadece konuşmanın temel olarak sözel ifadeleri içermesidir (Botero & Van Dyne, 2009). Konuşma çalışanın proaktif olarak örgütsel değişim için önerilerini ifade ettiği davranış olarak incelenmiştir. Çalışan sessizliği konuşma davranışına göre çevredekiler tarafından sebebinin yorumlanması oldukça zordur çünkü daha az ve belirsiz ipucu verir (Dyne vd., 2003). Sessizlik davranışsal olmayan bir tutum olması bakımından belirsizlikleri içinde barındıran bir çalışma alanıdır. Bununla birlikte sözel ve davranışsal olmayan iletişim yöntemi sessizlik ifade ettiği içerik

bakımından çok daha zengin olabilmektedir (Dyne vd., 2003). Sessizlik davranışı konuşmaya göre yöneticiler tarafından daha çok yanlış yorumlanmaktadır (Dyne vd., 2003). Sessizlik konuşma davranışına göre tutarsız uygunsuz sonuçlar doğurmaktadır.

### **2.1.1. Sessizliğin Türleri**

Sessizliğin farklı anlamlarda okunabildiği yapılan araştırmalarda görülmektedir. Bu nedenle sessizliğin farklı türlerde incelendiği çalışmalar bu bölümde aktarılacaktır.

Pinder ve Harlos (2001) çalışmalarında adaletsizlik durumu ve adil olmayan çalışma koşullarında sessiz kalma davranışını pasif ve kabullenici sessizlik olarak incelerler. Morrison ve Milliken (2000) sessizliği kabullenici ve korunmacı olarak incelemiştir. Örgütteki problemler hakkında konuşmanın emek sarf etmeye değmeyeceği ve kişinin düşünce ve endişelerini dile getirmesinin tehlikeli olduğu ortak inancı hakim olduğu durumları sessizlik iklimi olarak tanımlamışlardır.

Dyne ve diğerleri (2003) sessizliğin kabullenici, korunmacı ve sosyal türü olduğunu belirtmişlerdir. Kahveci ve Demirtaş (2013a) sessizliğin bilinçli sessizlik, savunmacı sessizlik ve toplu sessizlik olarak üç boyutta bir yapı gösterdiğini savunmuşlardır. Bilinçli sessizlik boyutunda çalışanlar bilinçli olarak düşüncelerini paylaşmayarak sessiz kalırlar. Savunmacı sessizlik boyutunda kişi kendi çıkarlarını korumak ve çatışmaya girmemek için sessizliği tercih ederken toplu sessizlik boyutunda örgüt içinde çalışanların ortak aldıkları karar sonucu sessiz kalma davranışı sergilenir.

#### **2.1.1.1. Kabullenici Sessizlik**

Kabullenici sessizlik örgütteki gelişmeler karşısında fikirlerini, düşüncelerini, görüşlerini ve bilgiyi kendinde tutmak ve saklamak olarak tanımlanmaktadır (Yıldız, 2013). Kabullenici sessizlik durumu kabul etme, koşulları değiştirmeye isteksizlik ve hatta bu durumla ilgili çok fazla konuşmamayı içeren pasif bir davranıştır. Bu tutum kasıtlı sessiz kalmayı ve örgütsel gelişmenin dışında kalmayı içerir. Bu sessizlik türünün altında yatan neden çalışanın sorunları dile getirdiği zaman herhangi bir gelişmenin olmayacağına dair olumsuz inancıdır.

Pinder ve Harlos (2001) kabullenici sessizliğin diğer sessizlik türlerine göre daha derin ve bozulması zor olan sessizlik olduğunu ifade ederler. Ayrıca kabullenici sessizlik

davranışını sergileyen çalışanlar sessizliklerinin bilincinde olmamakla beraber değişime de isteksizdirler. Kabullenici sessizlik çalışanların motivasyonların azaltma etkisine sahiptir. Çünkü bu tür tutum içinde olan işgören gelişme, iyileşme ve değişim için umutsuzdur o tür bir beklentisi dahi bulunmamaktadır.

Bir fark yaratamama hissi teslimiyetçi bir tutumla örgüte bağlanamama, bütünleşememe davranışını geliştirerek kabullenici sessizliğe neden olmaktadır (Dyne vd., 2003). Kabullenici sessizlik geliştiren çalışanlar fark oluşturmak için düşük öz yeterliliğe sahip olduklarından fikirlerini kendilerine saklamaktadırlar. Kabullenici sessizlik özellikle işiyle bütünleşmemiş, değişim için adım atmaya isteksiz olma anlamı taşımaktadır (Pinder & Harlos, 2001).

Kabullenici sessizlik çalışanın koşullara boyun eğerek ilgili fikir, düşünce veya bilgiyi kendine saklamasıdır. Kabullenici sessizlik temel olarak bütünleşmemiş, örgüte bağlı olmayan kişileri temsil etmektedir (Dyne vd., 2003). Bu tür sessizlik davranışı sergileyen bireyler şuan ki duruma boyun eğerek konuşmak için çaba göstermeye isteksiz olurlar. Çalışanlar konuşma davranışları sonucu bir fark yaratamayacaklarına inandıkları zaman örgütle bütünleşmeyerek fikirleri ve önerileri ile aktif olarak katkıda bulunmayacaktır (Dyne vd., 2003). Örneğin bir çalışan örgüt ile ilgili bir grup toplantısında örgüt ile ilgili durumlara dahil olmayı istemeyerek yorumlarını paylaşmaz.

### ***2.1.1.2. Savunmacı Sessizlik***

Bu sessizlik türü Morrison ve Milliken'in üzerinde çokça durduğu korku duygusundan kaynaklanmaktadır (Yıldız, 2013). Kişinin kendini tehlikelere karşı koruma içgüdüleriyle bilinçli ve etkin olarak susması anlamına gelen savunmacı sessizlik türünde işgörenler olası problemler ile ilgili üstlerine bilgi vermekten kendilerini rahatsız hissederler. Bu sessizlik türü kişinin kendini savunma içgüdüüne dayanır.

Kişinin savunmacı sessizlik davranışı pasif ve korunmacı sessizlik olarak da alan yazında yer almaktadır. Buna göre pasif sessizlik durumunda kişi haksızlık durumunda çevresinden destek aldığı zaman sessizliğini bozma davranışı sergileyebilir. Pasif sessizliğin tersine kabullenici sessizlik türünde örgütsel sorunlara karşı derin bir kabullenilmişlik, durumu kanıksama ve alternatiflerin olduğunu göz ardı etme davranışları gözlemlenmiştir.

Morrison ve Milliken (2000) kişinin korku duygusu sebebiyle örgütsel sessizlik davranışı sergilediğini ileri sürmeleri korunmacı sessizliğe işaret etmektedir. Kendini koruma davranışı korkuya dayanır ve kişi kendini tehlikede hisseder. Bu tür sessizlikte kişi korku sebebiyle problemlerle ilgili bilgileri saklar ve kendini korumak için gerçekleri göz ardı eder.

Ayrıca Pinder ve Harlos (2001) korunmacı sessizlik tanımını kişinin konuşması sonucu başına gelebilecekler ile ilgili korkusu sonucu sessiz kalması olarak belirtmişlerdir. Pinder ve Harlos (2001)'a göre sessizlik ikliminin, adaletsizlik kültürünün, sağır kulak sendromunun yaşandığı, iletişim kanallarının kapalı olduğu hiyerarşik örgüt yapıları çalışanları pasif sessizliğe ve işten ayrılmaya itmektir. Dyne ve diğerleri (2003) ise korunmacı sessizliği çalışanın örgütsel bilgi, fikir ve düşüncelerini kendini koruma amaçlı saklayarak kasıtlı ve proaktif bir davranış olarak tanımlamaktadırlar. Kabullenici sessizlikten en önemli farkı kişinin alternatifleri düşünce süzgecinden geçirerek fikirlerini kendisi için en iyi olduğunu düşünerek bilinçli bir şekilde söylemekten kaçınmasıdır.

Savunmacı sessizlik korkuya dayanmaktadır. Çalışan kendini dışarıdan gelebilecek tehditlere karşı korumak amaçlı kasıtlı olarak sessizliği tercih eder. Kabullenici sessizliğin aksine savunmacı sessizlik daha bilinçli, daha ilerisi düşünülerek yapılan, farklı seçeneklerin dikkate alındığı o andaki en iyi verilen kişisel ve bilinçli kararın sessizlik olduğuna dair proaktif düşünceleri barındırır. Kabullenici sessizlik pasif teslim olmayı ifade ederken korunmacı sessizlik konuşma ve konuşmanın doğuracağı olumsuz sonuçlardan korkmaya dayanır ve kişi kendini olumsuz sonuçlardan korumak için sessiz kalır.

### ***2.1.1.3. Sosyal Sessizlik***

İlk olarak Dyne ve diğerleri (2003) sosyal sessizliği kişinin fedakarlıkla ve işbirliği gereğiyle örgüt ve çalışanları yararına örgütsel bilgi, fikir ve düşüncelerini söylememesi olarak tanımlamışlardır. Bu sessizlik türünde birey sessiz kalmayı kendisi için değil diğer çalışanlar ve örgüt için tercih etmektedir. Sosyal sessizlik bulunulan toplumun yanlısı bir davranış içerir.

Başkalarını merkeze alan davranış olan sosyal sessizlik işbirliğine dayanır ve kişi kendini yardıma istekli ve fedakâr hisseder. Bu tür sessizlik türünde çalışan gizli bilgiyi işbirliği

yararına saklar ve örgütün yararına kuruma özgü bilgileri korur. Çalışanın sessiz kalmasındaki en temel neden kendisinden çok dış etkenlerden kaynaklanmaktadır (Dyne vd., 2003).

Bu sessizlik türü başkaları yararına yapılan kasıtlı ve proaktif bir davranıştır. Bu tür sessizlikte kişi kendi isteğiyle sessiz kalmayı tercih eder. Örgütsel koşullar ve ya kişisel korkular kişiyi etkilemez sessiz kalması konusunda. Korunmacı sessizliğin aksine bu tür sessizlikte kişi başkaları adına endişe duyduğu için sessiz kalır. Örgüt ile ilgili gizli bilgilere sahip olan çalışanın bilgiyi kendine saklaması bu tür sessizliğe bir örnek oluşturmaktadır. Ayrıca örgüt yararına her bilgiyi paylaşmamak da soysal sessizliğe örnek oluşturmaktadır.

### **2.1.2. Sessizliğin Boyutları**

Araştırmada örgütsel sessizlik; okul ortamı, duygu, sessizliğin kaynağı, yönetici ve izolasyon olmak üzere beş boyutta incelenmektedir.

#### **2.1.2.1. Okul Ortamı**

Okulların etkililiğinde örgütsel yapı kadar insan ilişkileri de önemli rol oynamaktadır (Aydın, 2016). Örgütsel sessizlik çalışanların iş doyumlarını, kurumlarına olan bağlılıklarını ve örgütsel güvenlerini azaltan etkilere sahiptir (Morrison & Milliken, 2000). Bu bakımdan öğretmenlerin sessizliğinin okul ortamında olumsuz sonuçlar doğuracağı öngörülmektedir.

Sessizliği bozma sonucu yaptırım uygulanacağı, misilleme ile karşılaşılacağı düşüncesi, okulla ilgili fazla sorumluluk almak istenmemesi, karşıt düşünce ifade edildiğinde suçlanılma korkusu, yöneticilerin farklı düşüncelere yönelik ilgili gibi görünüp aslında yeterince ilgi göstermemeleri, yöneticilerin yeterince bilgili ve becerili olmamaları, çalışanların yöneticiye yönelik güvensizlikleri, kişisel çatışmalar, örgüt içindeki rekabet, okulun toplum içindeki imajı gibi nedenler yüzünden öğretmenler sessizlik davranışı sergilemektedirler (Arlı, 2013; Aydın, 2016; Cemaloğlu vd., 2013; Kahveci & Demirtaş, 2013a; Morrison & Milliken. 2000). “Örgütsel sessizliğin hüküm sürdüğü okullarda öğretmenler, okul yönetimi ile bilinçli ve kasıtlı olarak yeterli düzeyde iletişim kurmamakta, onlara işlerini ve okulun gelişmesini sağlayacak düşünce ve öneri götürememektedir” (Aydın, 2016, s.168). Örgütlerin



sessizliği, işgörenlerin kendi kurumları için herhangi bir katkıda bulunmamalarından dolayı oluşur (Bowen & Blackmon, 2003).

### **2.1.2.2. Duygu**

Sessiz kalma davranışı pek çok duyguyu içinde barındırmaktadır. Adaletsizliğe ve haksızlığa bir tepki olarak (Pinder & Harlos, 2001), kişinin kendini yetersiz hissetmesi (Üçok ve Torun, 2015), herhangi bir fark yaratmayacağı dolayısıyla bezmiş kabullenmişlik duygusu (Morrison & Millike, 2000), başkaları yararına korumacı hislerle işbirliği ve fedakarlık (Dyne vd., 2003) gibi duygusal nedenlerle sessiz kalınmaktadır. Öğretmenlerin okullarda sessiz kalmalarının altında yatan duygular araştırılması gereken konulardandır.

Kahveci ve Demirtaş (2013b) öğretmenlerin sorunlar ile ilgili konuştuklarında sorun çıkaran, durumdan sürekli şikayet eden, geçimsiz, işini sevmeyen, uyumsuz biri olarak görülme endişesi yüzünden duygu ve düşüncelerini paylaşmaktan kaçındıklarını ifade etmişlerdir. Diğer taraftan öğretmenlerin yöneticiye güvensizlik duygusu sessiz kalmalarında önemli bir etkeni oluşturmaktadır.

Çalışan örgütte kendini yerince ifade edemediğinde kendini mutsuz hissetmektedir (Çakıcı, 2008). Buna ek olarak kendini yeterince ifade edemeyen birey acizlik yetersizlik duygusuna kapılarak bunun sonucunda işten ayrılma davranışına yönelebilmektedir (Kahn, 1990). Çalışanın olumsuz duygu durumu sessizliğe yol açan bireyden kaynaklanan özelliktir (Üçok & Torun, 2015).

### **2.1.2.3. Sessizliğin Kaynağı**

Sessizlik Pinder ve Harlos (2001) tarafından örgütsel bir davranış olarak tanımlanır ve işgören sessizliğini daha çok örgüt içinde adaletsiz ve haksızlığa verilen karşılık olarak incelerler. Ayrıca sessizliğin diğer başka örgütsel davranışların nedeni olduğunu iddia ederler. Sessizliğin nispeten örgütsel bağlamda az çalışılmış bir konu olmasını yalnızca sesin olmaması değil, ayrıca eylemsizliği ifade etmesi ve örgütsel eylemleri onaylama, kabul etme davranışı olarak görülmesine bağlarlar. Ancak bu inancın aksine sessizlik iletişim kurabildiği ve bazı şeylerin haberini verebildiği kadar sessiz çalışanlar aslında içinde buldukları durumlara razı olmayabilirler. Şöyle ki “en şiddetli sessizlik fırtına kopmadan yaşanan sessizliktir” (Pinder & Harold, 2001, s. 363).

Örgüt yöneticilerin “en iyi ben bilirim” anlayışı nedeniyle çalışanlar örgütsel konularla ilgili bilgi ve görülen sorunları dile getirmek istemezler. Bu isteksizliğin oluşmasında çalışanların konuşma sonucu herhangi bir değişimin olmayacağına dair inançları rol oynamaktadır (Kahveci & Demirtaş, 2013a; Morrison & Milliken, 2000). Yöneticilerin otoriter davranışları öğretmenlerin konuşma davranışını etkilemektedir (Kahveci & Demirtaş, 2013a). Karar alma süreçlerine katılıma izin vermeyen otoriter tutumlar öğretmenlerin düşüncelerini açıkça dile getirmelerini engellemektedir. Sessizliğin bir diğer kaynağı öğretmenler ile ilgili kişisel nedenlerden de kaynaklanabilmektedir. Öğretmenlerin bilgisizlik ve deneyimsizlik korkusu duygu ve düşüncelerini ifade etmesine engel olmaktadır (Kahveci & Demirtaş, 2013b).

#### **2.1.2.4. Yönetici**

Örgütsel sessizlik davranışının sebepleri arasında yönetsel sebepler yer almaktadır. Botero ve Van Dyne (2009)’e göre çalışanın konuşma davranışını inceleyen çalışmalar aslında çalışan ve yöneticiler arasındaki iletişimi analiz eden çalışmalardır. Aydın (2016) örgütsel sessizliğin daha çok aşağıdan yukarıya doğru gerçekleştiğini belirterek çalışanların yöneticilerine güvenmemesi, yöneticilerden olumsuz dönüt alma korkusu, yöneticilerin insan doğasına ilişkin olumsuz inançları, yöneticilerin örgütsel konularla ilgili en iyisini bildiklerine dair algıları örgütsel sessizlikte rol oynamaktadır. İşgörenler, yöneticilerden olumsuz bir dönüt almaktan çekindiklerinden dolayı konuşmaktan çok sessiz kalmayı tercih ederler (Kahveci & Demirtaş, 2013a).

#### **2.1.3.5. İzolasyon**

Morrison ve Milliken (2000) örgütsel sessizliği kavramsallaştırdıkları çalışmalarında ayrıca sessizliğin sebeplerini de analiz etmişlerdir. Çalışmalarında çalışanların düşüncelerini paylaşmaları sonucu yalnız kalma korkuları, iş arkadaşları tarafından ilişkilerinin bozulup izolasyon yaşama endişeleri örgütsel sessizliği oluşturan etkenlerdendir. Aynı zamanda arkadaşları tarafından kendisine sunulan saygı ve güveni kaybetme olasılığı çalışanları, dışlanmamak adına sessizliğe itmektir. Kişilerin yaşadıkları izolasyon korkusu çalışanları örgütle ilgili konularda açık ve dürüst olmaktan menetmektedir.

### **2.1.3. Sessizlik Davranışının Teorik Temelleri**

#### **2.1.3.1. Vroom'un Beklenti Teorisi**

Vroom tarafından geliştirilen beklenti kuramına göre kişinin kendi bireysel özellikleri ve çevre şartları kişinin nasıl hangi davranışı sergileyeceğini belirleyen etkenlerdir (Kahveci & Demirtaş, 2013a). Bu kurama göre bir olayı gerçekleştirmeyi isteme ile beklentisi arasındaki denge bireyin o olaya ilişkin davranışlarının belirleyicisidir (Aktaş & Şimşek, 2015). Yani yönetimin ve yöneticinin verdiği geri dönütler çalışanın sergileyeceği davranışı biçimlendirmektedir. Olumlu dönütlerin verilmesi çalışanın kendini daha rahat ifade etmesini ve yaşadığı sorunları dile getirmesini sağlayacaktır. Çalışanın kasıtlı sessiz kalması hem kendi arzusu hem de konuşma sonrası sonuç alamayacağına dair olumsuz inancından kaynaklanabilir. Çalışan sessizliğini bozma sonucunda bazı tehlikeler ile karşı karşıya geleceğine inanıyorsa beklenti kuramına göre sessizlik davranışını bozmayı tercih etmeyecektir.

Beklenti teorisinde birey yapacağı özel davranış sonucunda olumlu bir duruma ulaşacağını tahmin ediyorsa o davranışı gerçekleştirme yönünde olumlu bir tutuma sahiptir (Çakıcı, 2007). Örgütsel sessizlik için temeli çalışanın düşüncelerini açıkça dile getirmesine yönelik olumlu inancı öyle davranacağı yönünde ipucu verecektir (Premeaux & Bedeian, 2003). Başka bir deyişle işgören konuştuğu takdirde olumlu dönüt almayacağı inancına sahipse örgütsel sorunlarla ilgili düşüncelerini paylaşmayı önemsemeyecek ve sessizlik davranışını sürdürecektir. İş gören tanık olduğu örgütsel problemlerle ilgili düşüncelerini paylaşmak konusunda kendisi ile ilgili nasıl sonuçlar alacağını bir iç değerlendirmesini yapar. Bir bakıma fayda zarar ve ya fayda maliyet hesaplaması şeklinde sorgulama yaparak konuşmanın kendisine nelere mal olacağını değerlendirir. “Bireyler açıkça konuşarak ne kazanıp ne kaybedeceklerine ilişkin değerlendirmelerini, yöneticinin davranışlarından ve daha önceki deneyimlerinden hareketle yaparlar” (Çakıcı, 2007, s. 152).

#### **2.1.3.2. Sessizlik Sarmalı**

Sessizlik sarmalı teorisi bazı grupların sessiz kalırken bazı grupların ise neden konuşma davranışını benimsediklerini belirlemeye çalışılmasıyla geliştirilmiş bir teoridir (Nafei, 2016). Sessizlik sarmalı teorisinin temelinde insanların grup davranışına uyma eğilimi yatmaktadır. Buna göre insan hata yapmaktan çok yalnız ve tek kalmaktan korkmaktadır.

Bu korku kişiler aynı fikirde olmasa bile çoğunluğa uyma davranışını getirir. Bireyin düşüncesi çoğunluğun düşüncesine uymuyorsa birey fikirlerini açıklamada sessizliği tercih edebilir. Örgütlerde sessiz kalma ve ses çıkartma arasındaki seçim, büyük ölçüde çalışma grubundaki egemen görüşten ve algılanan örgütsel destekten etkilenir (Çakıcı, 2007). Başka bir anlatımla işgören çalışma arkadaşları ile aynı fikirlere sahip olduğunu ve konu ile ilgili onlardan destek alacağına inanıyorsa sessizliğini bozacaktır. Örgütler içinde sessizlik sarmalının oluşması örgüt içindeki dürüst fikir paylaşımlarını engelleyecektir.

İnsan sosyal bir varlık olması dolayısıyla çevresi tarafından kabul görmek ister ve yalnız kalmaktan izole olmaktan korkar. Bu yalnızlaşma korkusu insanı çevresini gözlemlemesi gerektiği ve çevresi ile uyumlu olması gerektiği inancına sürükler. Yaygın kabul gören davranış ve düşünce yapılarını keşfeder ve çevresi ile uyum içinde bu kabul gören doğrultuda hareket eder. Görüşlerinin bulunduğu çevre tarafından kabul görmediğini fark eden bireyler fikirlerini gizleyerek açık bir şekilde ifade etmekten çekinirler ve sessiz kalırlar (Kahveci & Demirtaş, 2013a). Bu durum ise yaygın görüşün olduğundan çok daha güçlü görünmesine zayıf görüşün ise olduğundan daha zayıf görünmesine sebep olarak sessizlik sarmalını oluşturur (Noelle-Neuman, aktaran Kahveci & Demirtaş, 2013a). Bu teoriye göre birey örgüt içinde kabul edilmeyen görüşü dile getirdiği takdirde dışlanma korkusu yaşar, bu korku çevresini değerlendirmesine yol açarak değerlendirme sonucu ya sessiz kalmayı ya da fikirlerini söylemeyi tercih eder. Örgüt içinde oluşan sessizlik sarmalı yaratıcı düşüncelerin dile getirilmesini engelleyerek örgütün gelişmesine engel oluşturmaktadır. Sessizlik sarmalı örgüt içinde fikir paylaşımını, bilgi alışverişini, yenilikçi düşüncelerin ifade edilmesini engelleyebilir.

Noelle'nin sessizlik sarmalı kuramına göre bireyler eğer çevresindekilerin kendisinden daha farklı fikirde olduğunu düşünüyorsa toplum tarafından dışlanmamak için görüşlerini açıklamamayı tercih etmektedirler (Aktaş & Şimşek, 2015, s. 2007). Ancak bir kişi konuşma cesareti bulup sorunları dile getirdiğinde o sorun hakkında çok sayıda kişinin fikirlerini söylemeye cesaret ettiği sıklıkla karşılaşılan bir durumdur (Aktaş & Şimşek, 2015). Bowen ve Blackmon (2003) sessizliğin kavramsal çerçevesini Noelle-Neumann'ın sessizlik sarmalı üzerine kuran çalışmalarında çalışanların sessizlik kararları iş arkadaşlarının düşüncelerine göre şekillenmektedir. Yalnız kalma korkusu; görüşlerinde azınlıkta kalma çalışanların fikirlerini söylemede açık ve dürüst olmalarını engellemektedir. Böylece sessizlik ve konuşma kolektif ve kendi kendini güçlendiren bir durum haline gelmektedir. Ses ve sessizlik çalışanın kişilik özellikleri ile çalıştığı ortamın etkenleri tarafından belirlenmektedir.

### **2.1.3.3. Kendini Uyarlama Teorisi**

Bu teoriye göre birey ortama hakim olan duruma göre kendini uydurur. Örgüt içinde uyumlu olabilmek için kişisel hassasiyetlerini değiştirerek uyum davranışı sergilerler. Kendini uyarlama teorisine göre bireyler çevresel etkenlere duyarlılıkları ve kendilerini durumun gereklerine uyarlama yeteneklerine göre farklılıklar taşımaktadırlar. Yüksek uyarlama düzeyine sahip kişiler kendilerini bilinçli olarak çevrenin istediği şekilde davranmaya kendilerini çevreye göre şekillendirmeye eğilimlidirler. Çevre tarafından onaylanan davranışlar nelerse o davranışları sergileyen kişi olabilirler. Başka bir deyişle “seyircilere oynarlar” (Premeaux & Bedeian, 2003). Buna karşılık düşük kendini uyarlama davranışına sahip kişiler kendi duygu, karakter, isteklerine göre hareket ederek başkalarında uyandırdıkları imajı pek umursamazlar. Ancak bu kişilerin davranışlarında çevresel koşulları göz ardı ettikleri anlamına gelmemelidir. Bu kişiler gerçek kendilerini sergilemek için uygun durumlar, ortamlar ararlar. Kendini durumu uyarlama düzeyi yüksek olan çalışanlar konuştuklarında örgüt içinde nasıl görünecekleri konusunda endişe duyabilmektedirler ve düşüncelerini diğer çalışanları etkilemek amaçlı bir imaj bürünerek ifade ederler. Buna karşın düşük seviye kendini uyarlama davranışı içinde olan çalışanlar ise örgüt içinde nasıl algılandığı endişesinden çok kendi iç değerlerine uygun konuşmak için çabalarlar.

Kendini uyarlama çalışanların örgüt içinde kendilerini takdim etme tarzına işaret eder (Kahveci & Demirtaş, 2013a). Buna göre kişi diğer çalışanların tepkilerine, dönütlerine göre benliğini denetleyip ortama göre ayarlamaktadır. Kendini uyarlama kişinin düşünceleri ile davranışları arasında bağlantı kuran bir sistemdir. Bu bakımdan kendini ortama uyarlama düzeyi yüksek olan bireyler gerçek fikirlerini saklama davranışı sergilerken kendini ortama uyarlama düzeyi düşük olan çalışanlar daha açık konuşmaktadırlar (Premeaux & Bedeian, 2003).

### **2.1.3.4. Fayda Maliyet Analizi**

Çalışanlar konuşma veya sessiz kalma tercihinde bulunurken seçecekleri davranışın kendilerine ne gibi fayda sağlayacağını analiz ederler (Algın, 2014). Maliyet ve fayda analizi sonucu bireyler ne gibi bedeller ödeyeceğini hangi zararlara uğrayacağını düşünerek fayda ve zararları hesap ederek davranışta bulunurlar. Çalışanın konuşması sonucu görebileceği zararlar arasında zaman ve itibar kaybı, öç alma, misilleme, olumsuz

ilişkilerin yaratacağı risk ve çatışma, psikolojik gerilim, terfi alamama ve işten atılma gibi durumlar bulunmaktadır (Çakıcı, 2007; Kahveci & Demirtaş, 2013a ).

### ***2.1.3.5. Adams'ın Eşitlik Teorisi***

Çalışan örgüt için ortaya koyduğu çabaları ile diğer çalışanların sergiledikleri gayretleri karşılaştığında bu gayretler sonucunda kendisine haksızlık ve eşitsizlik yapıldığını düşündüğünde bazı tepkiler ortaya koymaktadır. Bu tepkiler işe kendini vermeme, işle bütünleşmeme, işten ayrılma gibi davranışları içerebilir. Örgütsel sessizlik davranışı algılanan eşitsizliğe verilen bir tepki olarak karşımıza çıkan davranışlardandır (Aktaş & Şimşek, 2015).

### ***2.1.3.6. McClelland'ın Başarım İhtiyacı Teorisi***

Bu teoriye göre ilişki kurma, güç kazanma ve başarıma çalışanların bir birey olarak temel ihtiyaçları olarak tanımlanmıştır. Bu nedenle kişi başarılı olmak ve görülmek için kendisini başarısızlığa götürebileceğini düşündüğü davranışlardan kaçınmaktadır (Aktaş & Şimşek, 2015). Başka bir anlatımla kişi başarılı olmayı ve görünmeyi çok istediğinden örgütle ilgili sorunları konuşmaktan kaçınmaktadır. Dolayısıyla iş arkadaşlarının gözünde başarılı imajını sürdürdüğünü düşünmektedir. Buna göre çalışan örgüt içinde başarısızlık korkusu sebebiyle sessiz kalmayı tercih edebilir.

Örgütler böylesi rekabet çağında hızlı değişimler karşısında çalışanlarından çok şeyler beklemektedirler; çalışanların inisiyatif almalarını, değişim karşısında sorumluluk almalarını, rekabet ortamında proaktif davranmalarını, müşterilerin beklentilerini yüksek düzeyde karşılamalarını, daha nitelikli olmalarını talep etmektedirler. Örgütlerin tüm bu beklentilerine sahip olabilmeleri için istekli, hevesli çalışanlara ihtiyaçları bulunmaktadır. Ancak bazı çalışanlar örgütteki mevcut sorunlar konusunda konuşmaktan keyif almazlar başka bir deyişle sessiz kalmaktadırlar. Halbuki örgütlerin kendini ifade eden gördüğü ve yaşadığı sorunları dışa vuran “sesli” çalışanlara ihtiyacı vardır.

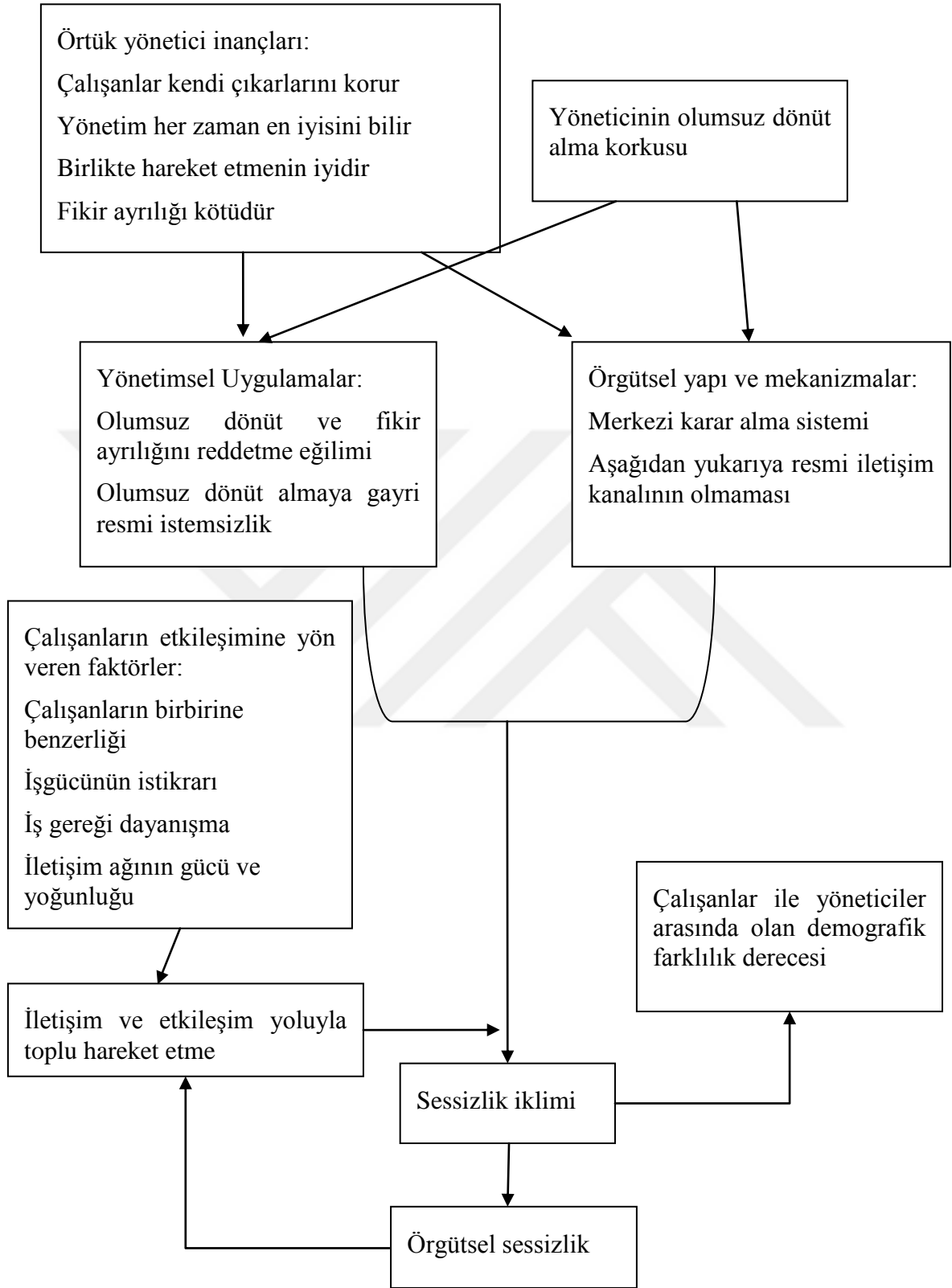
Gelişime ve değişime sürekli ihtiyaç duyulduğunun anlaşılması üzerine örgütler çalışanların fikirlerinden daha çok yararlanma ihtiyacı duymaktadır. Ancak çalışanların ise fikirlerini söyleme konusunda isteksiz davranmaları ve sessizliği tercih etmeleri tam bir

paradoks oluşturmaktadır. Bu bakımdan sessizlik konusu sebepleri ve sonuçları ile araştırılması gereken örgütsel bir sorundur.

#### **2.1.4. Örgütsel Sessizliğin Sebepleri**

Bir sorunla karşılaşan çalışan için iki yol bulunmaktadır: Sessiz kalmak ya da sorunu dile getirmek. Böyle bir durumda olan bir kimsenin yapacağı şey vereceği kararın sonucunu daha önceki deneyimlerine göre tartmak ve karara varmaktır.

Sessizlik susma, konuşmama dışında birçok şekilde ortaya çıkabilmektedir. “Sessizlik bilginin doğduğu ve aynı zamanda bilginin sona erdiği bir köprüdür” (Kahveci & Demirtaş, 2013a, s.52). Kişinin sessizliği, öğrendiği şeyi içselleştirdiği ve bilgiye anlam verdiği bir süreç olarak da ortaya çıkabilir. Böyle bir durumda sessizlik örgüt için herhangi bir olumsuzluğu içinde barındırmaz. Ancak çalışanın kasıtlı olarak örgüte fayda sağlayacak örgütsel bilgiyi konuşmama davranışı örgüt için olumsuz durumlar oluşturma potansiyeline sahiptir. Örgüt içinde takım çalışması, kendi kendini yöneten çalışan grupları, örgütsel demokrasi gibi yeni modern yönetim uygulamaları sonucu işgörenlerden daha yüksek düzeyde paylaşım ve bilgi aktarımı beklenirken, farklı sebepler yüzünden çalışanların kurumlarına karşı kayıtsız ve sessiz kaldıkları bilinmektedir. Bu sessizlik davranışı yaratıcılığın, yeni fikirlerin ve değişimin- gelişimin önünde bir engeldir. Tüm bu sebepler yüzünden çalışanları sessizliğe iten sebepler incelenmelidir. Morrison ve Milliken (2003) konuşma davranışı ve sessiz kalmanın dinamiklerini araştırdıkları çalışmalarında organizasyonlarda çalışanların sessiz kaldıkları çok farklı meseleler ve insanların neden sessiz kaldıklarına dair birçok neden olduğunu belirtmişlerdir. Örgütsel sessizliğin oluşmasında etkili olan dinamikler Şekil 1’de verilmiştir.



Şekil 1. Örgütsel sessizliğin oluşmasında etkili olan dinamikler (Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organisational silence: a barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.)



Çakıcı (2007) alan yazına katkıda bulunmak için yaptığı çalışmasında literatür taraması sonucu örgütsel sessizliğin sebeplerini şu başlıklar altında özetler: Bireysel ve ortamsal faktörler, algılanan örgütsel ve yönetsel destek, algılanan risk, örgütsel normlar, kültürel güç mesafesi, yönetimin açıklığı ve işgören katılımı, işyerindeki kişiler arası iletişim iklimi, işyerindeki sessizlik iklimi. Çakıcı (2008) çalışmasında başlıca sessizlik nedenleri olarak yönetsel ve örgütsel nedenler olduğunu savunmuştur. Diğer nedenlerin korku; yalnızlaşma korkusu, eleştirilme korkusu, ilişkileri bozma korkusu, tecrübe eksikliği olduğunu belirtmiştir.

Çalışanların sessiz kalmalarında konuşmanın tehlikeli görülmesi, üstleri tarafından “memnuniyetsiz çalışan” olarak algılanma endişesi, örgüt içinde iletişimin desteklenmemesi, örgütsel sessizlik kültürünün hakim olması, örgütsel ilişkilerin bozulacağı korkusu gibi pek çok neden bulunmaktadır (Morrison & Milliken, 2000; Pinder & Harlos, 2001; Üçok & Torun, 2015). Kişinin deneyimsiz olması, konuşmayı desteklemeyen bir örgüt kültürü, örgütün hiyerarşik yapısı, üstlerine kendini ifade edecek kadar dahi bir ilişki içinde olamama gibi değişik faktörler örgütsel sessizlikte etkili olmaktadır. Sessizliğin sebepleri olarak bireysel, yönetsel ve örgütsel etkenler sayılmaktadır (Üçok & Torun, 2015). Örgütsel sessizliğin nedenleri yönetsel, örgütsel, kültürel ve kişisel olarak aşağıda incelenmektedir.

#### ***2.1.4.1. Yönetimsel Faktörler***

Sessizliğin sebepleri tek bir kaynağa bağlı olarak gelişmemektedir. Örgütsel sessizliğin oluşmasında farklı çevrelerin etkisi bulunmaktadır. Sessizliğin tam olarak ne anlama geldiğinin bilinmesinin zor olması farklı karşıt anlamlara sahip olması tam olarak sebebinin bilinmemesi sessizlik konusunun daha detaylı incelenmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Örgütsel sessizliğin örgüt yönetiminin ve uygulamalarının bir sonucu olup olmadığı tam olarak bilinmemesine (Aktaş & Şimşek, 2015) rağmen araştırmalar örgütsel sessizliği yönetim ile ilişkilendirmektedir.

Yönetimsel faktörlerden bir tanesi yönetimin tutumudur. En açık yönetimsel sebeplerden bir tanesi işgörenin fikir paylaşımı durumunda yönetimden aldığı olumsuz dönüştür. Alınan bu olumsuz dönütle birlikte çalışan kendini paylaşımları konusunda sınırlandırmaktadır. Örgüt yöneticileri genellikle işgörenlerden olumsuz bir dönüt almak istemezler aldıklarında ise bunun doğruluğunu sorgulayarak doğru olmadığı kanısına varma eğilimi

gösterirler (Morrison & Milliken, 2000). Bu tarz yönetimler olumsuz bir dönüt almaktan korkarlar ve bunu kendilerinin gücüne tehdit oluşturan bir durum olarak görürler. Yöneticiler arasında bu korkunun güçlü olduğu ampirik olarak kanıtlanmıştır (Çakıcı, 2007). Olumsuz bir dönüt aldıklarında bu bilginin doğru bir bilgi olmadığı inancı geliştirerek kaynağın güvenilirliğini red ederler. Çalışan daha önceki tecrübelerinden edindiği bu olumsuz dönütler sonucu sessizlik davranışını tercih etmektedir.

Diğer bir yönetsel inanç ise yönetimin örgüt için en iyi olanı bildiği ve uyguladığı inancıdır (Çakıcı, 2007). Bu tarz inancın baskın olduğu örgütlerde işgörenler fikirlerini açıklamada konusunda güvensizlik hissetmektedirler. İşgören konuşmak istediği konu hakkında kendinden emin olmasına rağmen yönetimin en iyisini yaptığı inancı işgöreni konuşmaktan alıkoymaktadır. Ayrıca uyuşmazlığın, çatışmanın örgüt için tehlikeli olduğu görüşü de yönetsel inançlardan bir tanesidir. Bu tür örgüt yapılarında uyum sağlamanın, anlaşmanın örgüt için sağlıklı tersi durumun yani anlaşmazlığın, tartışmanın, farklı görüşleri savunmanın örgüt için bir risk oluşturduğuna inanılır. Bu bakımdan çalışanlar örgütsel sorunlarla ilgili aksi düşüncelerini paylaşarak muhalif bir görüntü çizmek istemezler. Böylece yönetimin vermek istediği her şey yolunda görüntüsü ve çatışmasız pozitif çalışma iklimi imajı sürdürülmektedir. Görünüşte her şeyin mükemmel olduğu böyle bir örgüt ikliminde çalışanlar bildikleri sorunlar ve örgütsel meseleler hakkında sessiz kalmayı uyumsuz sorun çıkarıcı kişi olarak görünmeye tercih etmektedirler.

Bir diğer sebep ise yöneticilerin çalışanlar hakkındaki olumsuz inançlarıdır. Başka bir deyişle yöneticilerin insana ilişkin sahip oldukları düşünceleri örgütsel sessizliği etkilemektedir. McGregor'ın (McGregor'dan aktaran McAvoy & Butler, 2009) X kuramına göre yöneticiler çalışanların güvenilmez, kendini düşünen, kendi çıkarları için hareket eden, çalışmayı sevmeyen, sorumluluk almaktan kaçınan, yaptığı işi gönüllü yapmayan güvenilmez bireyler olarak tanımlar. Bu tarz bir düşünce yapısına sahip bir yöneticinin bulunduğu bir örgütte çalışanlar karar alma süreçlerine müdahil edilmezler. Dolayısı ile fikirlerini paylaşabilecekleri bir ortam oluşmaz. Bu tür örgütsel yapıda çalışan kendini ifade edecek bir ortam bulamaz. Bu tarz düşünceye sahip yöneticiler işgörenlerin kendi bireysel çıkarları uğruna örgütün çıkarlarını göz ardı edecekleri inancına sahiptirler (Morrison & Milliken, 2000).

Yönetimle kaliteli ilişkiler konuşma davranışını güçlendirmektedir (Botero & Van Dyne, 2009). Kahveci ve Demirtaş (2013a) çalışmalarında örgütlerde sessizliğin bozulması veya

sessizliğin yaygınlaşmasının yöneticilerin ortaya koydukları davranışlar ile ilişkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Yönetici davranışlarını sessizliğin önemli bir nedeni olduğu vurgulanmıştır. Yönetici seçimlerinde alana olan hâkimiyetin yanında çalışanlarla kurulan ilişkilere de bakılması gerektiği belirtilmektedir.

Bir başka yönetsel faktör ise yöneticilerin gerçekten var olan problemlere hitap edememeleridir. Kısa süreli hızlı çözümler istenilmesi gerçek sorunların göz ardı edilmesine ve asıl çözümün daha uzak hale gelmesine sebep olur. Ayrıca güvensizlik ortamı bulunan örgütlerde başka bir deyişle işgörenler yöneticilerine sorunu çözme konusunda güvenmiyorlarsa sessiz kalmaktadırlar (Çakıcı, 2008; Dyne vd., 2003; Pinder & Harlos, 2001). “Yöneticiye güven, açıkça konuşup konuşmama kararında çok etkili olmaktadır” (Çakıcı, 2008, s.131). Aslında sorunun çözüm kaynağının yöneticilerde olduğu görülmektedir.

#### **2.1.4.2. Örgütsel Faktörler**

Örgütsel yapı, örgüt politikaları ve uygulamaları örgütsel sessizliğin oluşmasına neden olabilmektedirler. Morrison ve Milliken (2000) karar alma süreçlerinin merkeziyetçi özellikte olması ve düzgün işlemeyen geribildirim mekanizmalarının örgüt içinde sessizliğin hâkim olmasının sebepleri olarak belirtmişlerdir. Buna ek olarak sıkı kontrol mekanizması, merkeziyetçi karar alma süreçleri, dikey örgütsel yapı ve kültürel normlar sessizlik sebepleri arasındadır (Çakıcı, 2007). Örgütsel normlar ve savunma mekanizması sessizliğin oluşmasında birer etkendirler (Yıldız, 2013).

Ayrıca sessizliğin oluşmasında yönetim tarafından verilen geri dönüt önemli bir etkeni oluşturmaktadır. İşveren örgütle ilgili paylaştığı mesajın nasıl algılandığı ve ne tepkiyle karşılandığına bakarak sessizlik ya da konuşma tercihinde bulunmaktadır. “Örgüt yöneticilerinin işgörelere karşı ‘en iyi ben bilirim’ tavrı takınmalarından dolayı işgörelere düşüncelerinin bir fark yaratmayacağına inanırlar” (Kahveci & Demirtaş, 2013a, s. 170). Çalışanların sessiz kalma tutumları daha önceki dönemlerde uyum içinde çalışıldığı şeklinde düşünülmesine rağmen günümüzde kasıtlı ve istekli olarak sergilenen bir tepki ve düşüncelerini esirgeme davranışı olarak görülmektedir (Kahveci & Demirtaş, 2013a). Sonuç olarak örgüt içindeki karar alma süreçleri, maaşlardaki eşitsizlik, örgütsel verimsizlik, zayıf örgütsel performans gibi konular çalışanları konuşma ve ya sessiz kalma tercihlerinde etkili olabilmektedir.

Nitel araştırmaların verileri liderlerin sorunların öne sürülmesini kolaylaştıran ortamların oluşturmasının gerekliliğini öne çıkarmaktadır (Morrison & Milliken, 2000). Örgütlerde psikolojik güven iklimlerinin oluşturulması sorunların dile getirilmesine katkı sağlayan etkenlerdir. Sessizliğin bozulması takım öğrenme sürecini güçlendirmesi bakımından önemlidir.

Araştırmalara göre çalışanları sessizlik davranışına götüren nedenlerden bir tanesi örgütün haksızlık karşısında takındığı tavidir. Pinder ve Harlos (2001) işgören sessizliğinin örgütsel sebeplerini adaletsizlik kültürü, sessizlik iklimi ve sağır kulak sendromu olarak sıralamaktadırlar. Adaletsizlik kültürünün hakim olduğu örgütlerde yüksek gözetimsel kontrol, güçlü çatışma bastırma, iş ilişkilerini insan ilişkilerine tercih etme, üretim odaklı ve bireysel rekabet gibi durumlar ön plandadır. Ayrıca örgütlerde otorite belirsizliği, yüksek merkeziyetçilik, düşük standartlaşma, zayıf iletişim, kötü yürütölen performans değerlendirmesi ve rastgele alınan kararların hakim olması adaletsizlik kültürünün belirtileridir. Benzer bir anlayışla Morrison ve Milliken (2000) örgütlerde sessizlik iklimini çalışanların sorunlar hakkında konuşmaya ve kendilerini tehlikeye atmaya değer bulmadıkları örgüt iklimi olarak tanımlarlar. Örgütün yapısal özellikleri ve yönetim uygulamaları sessizliğin oluşmasında hammadde niteliğindedir. Örgütsel karar alma süreci hayli merkeziyetçi özellik gösteriyorsa ve üst yöneticilerle iletişim kanallarının yeterli olmaması çalışanlarda düşüncelerinin önemsiz olduğu kanısını yaygınlaştırmaktadır. Yönetim alışanların düşüncelerine değer vermiyorsa ya da kabul etmiyorsa çalışan konuşmak için çabanın gereksiz olduğu ve konuşmanın tehlikeli olduğu sonucuna varmaktadır. Sağır kulak sendromu örgütlerin çalışanların yaşadığı sorunlara ve şikayetlerine cevap vermedeki başarısızlığı olarak tanımlanır ve çalışanların rahatsızlık duydukları durumları açıkça ve direk olarak ifade etmelerini engelleyen örgütsel bir norm olarak işlev görmektedir (Pinder & Harlos, 2001).

Örgütsel sessizlik literatürü incelendiğinde çalışanların herhangi bir örgütsel sorun karşısında konuşmak ya da sessiz kalma davranışı arasında çoğunlukla fikirlerini saklamayı seçtikleri gözlemlenmektedir. Örgütlerde bireyler hangi kademedede hangi yetenekte olursa olsunlar konuşma veya sessiz kalma davranışını öğrenmektedirler. Başka bir deyişle çalışan örgütsel sorunları yönetime ilettiğinde aldığı karşılık sonucu sonraki dönemde sessiz kalmayı ya da konuşmayı tercih etmektedir. Çalışanlar tarafından konuşmanın ya işe yaramaz ya da tehlikeli olduğu inancının hakim olduğu sessizlik ikliminin oluşmasında yönetimin çalışanın konuşmasına takındığı tavır önem

kazanmaktadır (Çakıcı, 2007). Dyne vd. (2003) çalışanın sessizlik ve konuşma davranışlarını sadece çalışan ve yönetici temelli almanın doğru olmayacağını savunarak çevredeki gözlemcilerden (iş arkadaşları, üst amirler ve ast çalışanlar) kaynaklı nedenlerin de araştırılması gerektiğini belirtmişlerdir. Çevre tarafından verilen (ödül ve ya ceza gibi) tepkiler konuşma davranışını etkilemektedir. Ayrıca çalışanların var olan örgütsel sorunlarla ilgili konuşmak istememelerinin diğer sebepleri üstlerine negatif dönüt verdiklerinde bunun onlara olumsuz maliyete sebep olacağı inancı ve zaten durumla ilgili herhangi bir değişimin olamayacağına dair fikirleridir. Dolayısı ile çalışanların var olan örgüt ile ilgili endişelerini dile getirmeleri için çözüm getirileceğine ve kendilerine olumsuz bir durum oluşturmayacağı güvencesine sahip olmak istemektedirler (Yıldız, 2013).

Bu örgütsel etmenler işgörenlerin sessizlik davranışlarının oluşmasında birer etkenlerdir. Sessizlik davranışını anlamada çalışanlar tarafından bir şeyler söylenip söylenmemesi gerektiğinin bilinmesi gerekmektedir. Çünkü insanlar bir şey söylenmesi gerektiğine inanıyorsa sessizlik davranışı rahatsızlık verici bir hal almaktadır.

#### **2.1.4.3. Kültürel Faktörler**

Kültür, örgütsel sessizlik için başka bir etmedir. Güç mesafesi yüksek olan toplumlarda yöneticiye karşı derin bir saygı ve güven vardır. Çalışana göre yöneticiler daha iyi bilir ve daha uygun kararlar alır inancı hakimdir. Buna göre bu tür kültürlerde insanlar kızgınlıklarını eksik ifade etme, hayal kırıklığını belli etmeme ve yöneticileri ile ilgili negatif düşünceleri saklama eğilimindedirler (Çakıcı, 2007). Güç mesafesinin uzak olduğu kültürlerde sessizlik davranışı görülmesi daha olasıdır. Bunun sebebi ise kararların tek bir merkezce alınması çalışanların bu kararları yerine getiren birer araç olarak görülmesidir.

Güç mesafesi yüksek olan kültürlerde çalışanlar hiyerarşik yapıyı benimserler ve yönetimin beklentilerini normal karşılarlar (Botero & Van Dyne, 2009) . Bu tür kültürlerde çalışanlar yöneticilerin otoritelerini kabul ederler ve bunu sorgulamazlar. Bu yüzden yüksek güç mesafesi olan örgütlerde çalışanlar örgütsel değişim adına fikirlerini pek dile getirmezler. Çünkü tam tersi bir durum çalışanların kültürel değerleri ile çelişir ve yöneticinin otoritesini tehdit etme anlamına gelebilir. Düşük güç mesafesine sahip kültürlerde durum tam tersidir. Bu tür organizasyonlarda çalışanlar ve yöneticiler geliştirici

fikirlerin her kademededen gelebileceğine inanarak fikir paylaşımlarını desteklerler ve çalışanlar çok daha rahat düşüncelerini ifade edebilirler.

Örgütsel sessizlik sebeplerinden bir tanesi de kültürel etmenlerdir (Botero & Van Dyne, 2009). Örgütlerin bir parçası olduğu toplumların değer yargıları ve kabul gören davranış normları değişiklik göstermektedir. Yüksek güç mesafesine sahip olan toplumlarda yönetici kararları almada en etkili olan isimdir. Baltaş (2013) Türk kültüründe yönetimi konu alan kitabında Türkiye’de yüksek güç mesafesine sahip toplumlardan bir tanesi olduğunu vurgulamıştır.

#### ***2.1.4.4. Kişisel Faktörler***

Botero ve Van Dyne (2009) pek çok çalışanın kendilerini örgütsel değişim için yöneticileri ile fikirlerini, bilgi ve düşüncelerini paylaşan proaktif kişiler olarak gördüklerini ifade etmektedirler. Ancak buna rağmen alan yazın incelendiğinde örgütlerde sessizlik davranışının bulunduğu görülmektedir. Bunun sebeplerinden bir tanesini de kişisel faktörler oluşturmaktadır. Problemleri dile getirdiklerinde işlerini kaybetme olasılığı olan çalışanlar konuşmaktan korkmaktadırlar. Birçok çalışan üstlerinin düşüncelerine karşı düşünceye sahip görünmekten çekinirler. Kişiler kendilerini utanç, yüzleşme gibi riskli durumlara düşmekten sakındırırlar. Kişinin imajının zedelenme korkusu, olumsuz sürekli karşı çıkan bir kimse olarak etiketlenmekten çekinme, örgüt içindeki insan ilişkilerinin zarar göreceği düşüncesi, cezalandırılma ve başkaları üzerinde bırakabilecekleri olumsuz etki gibi çekincelere sahiptir. Örgüt çalışanları fikir birliğini sürdürmek ve grup içindeki uyumu bozmamak adına karşıt görüşlerini ifade etmemeyi seçebilmektedirler. Dolayısıyla korku, hoş karşılanmayacak fikir ve kötü haberleri paylaşan kişi olma endişesi ve grup içindeki sosyal ve normatif baskılar nedeniyle sessizlik oluşabilmektedir (Morrison & Milliken, 2000).

“Bireylerin tükenmişlik durumları ya da iş doyumunu düzeyleri, örgütsel sessizlik davranışının bireysel nedenleri olarak görülebilir” (Aktaş & Şimşek, 2015, s. 206). İşgörenlerin bireysel korkuları ve inançları örgütsel sessizliğin diğer kaynaklarıdır. Kişinin diğer çalışanlar gözünde itici ve negatif bir kişilik olarak görüleceği korkusu, örgüt içinde çalışma arkadaşları veya üstleri ile olan ilişkilerinin bozulacağı endişesi, sorunları ve fikirleri ifade etmenin bir fark oluşturmayacağı inancı, başkalarını üzme veya utandırma endişesi, sessizliğini bozduğu

takdirde cezalandırılma korkusu kişisel sebepleri oluşturmaktadır (Çakıcı, 2007; Morrison & Millike, 2000; Nikolaou, Vakola, & Bourantas, 2011; Pinder & Pinder, 2001) .

Örgütte çalışanların etnik ve siyasi konularda konuşmaları engellenmektedir (Kahveci & Demirtaş, 2013a). Kahveci ve Demirtaş son yıllarda karar alma süreçleri, yönetim becerileri, örgütsel adaletsizlik, verimsizlik, örgütün düşük performansı gibi konularda çalışanların konuşmanın hiçbir fark oluşturmayacağına inandıklarını ve konuştukları takdirde olumsuz karşılık almaktan çekindiklerini belirtmişlerdir. Çalışanın kendine güvenmesine rağmen konuşmanın riskli görülmesi, dışlanma korkusu, terfi alamama, sorun çıkaran kişi olarak algılanma endişesi sessizliğin ana nedenlerindedir. Bu sebeplere “sessiz etki” adı da verilmektedir.

Dyne ve diğerleri (2003) davranışsal olarak her ne kadar birbirlerinin tersi olarak görünseler de konuşma ve sessizlik ayrı ayrı çok daha karmaşık ve çok yönlü bir doğaya sahip olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bu açıdan bilinçli olarak örgütün gelişmesi ile ilgili fikir, bilgi ve düşüncelerin söylenmeyerek sessiz kalınması örgütün gelişimine yönelik fikirleri açıkça konuşmanın anti tezi olmadığı savunulmaktadır. Konuşma ve sessiz kalma davranışında düşüncenin, bilginin ve fikirlerin söylenip söylenmemesi değil asıl olan çalışanı konuşma ve susma davranışına yönlendiren neden nedir araştırılması gerekmektedir. Dyne vd. çalışanları susma davranışına iten üç özel neden olduğunu öne sürmüşlerdir. Bu nedenler “teslimiyete dayalı bütünleşmemiş davranış (disengaged behavior), korkuya dayalı kendini koruma davranışı ve işbirliğine dayalı diğerleri merkezli davranışlardır” (Dyne vd.,2003).

Çalışanın konuşma kararı almasında bireysel ve çevresel faktörler etkili olmaktadır (Premeaux & Bedeian, 2003). Bireysel faktörlerden kontrol noktası içsel olan ve özgüveni yüksek kişilerin işle ilgili değişikliklere neden olabilecek düşünceleri ifade etmeye daha açık olduklarını belirtmişlerdir. Bir diğer bireysel etken olan özgüven kişilerin örgüt içinde ve işle ilgili tutum ve davranışları hakkında önemli ipucular vermektedir. Düşük özgüvene sahip olan çalışanlar kendilerini ifade etmeye ve örgütsel sorunlarla ilgili konuşarak kendilerini riskli durumlara sokmaya isteksiz davranmaktadırlar. Örgütsel faktörlerden üst yönetimin açıklığı yani yönetim kademesinin çalışanları örgüt ile ilgili önerilerde ve örgütsel girdilerde bulunmalarını teşvik eden yönetim tarzı çalışanları düşüncelerini ifade etmede etkilemektedir. Eğer çalışanlar yönetimin kendilerinin proaktif girişimlerini ve işyerlerini geliştirmek amaçlı fikirlerine karşılık olumsuz geri dönütler alacaklarına

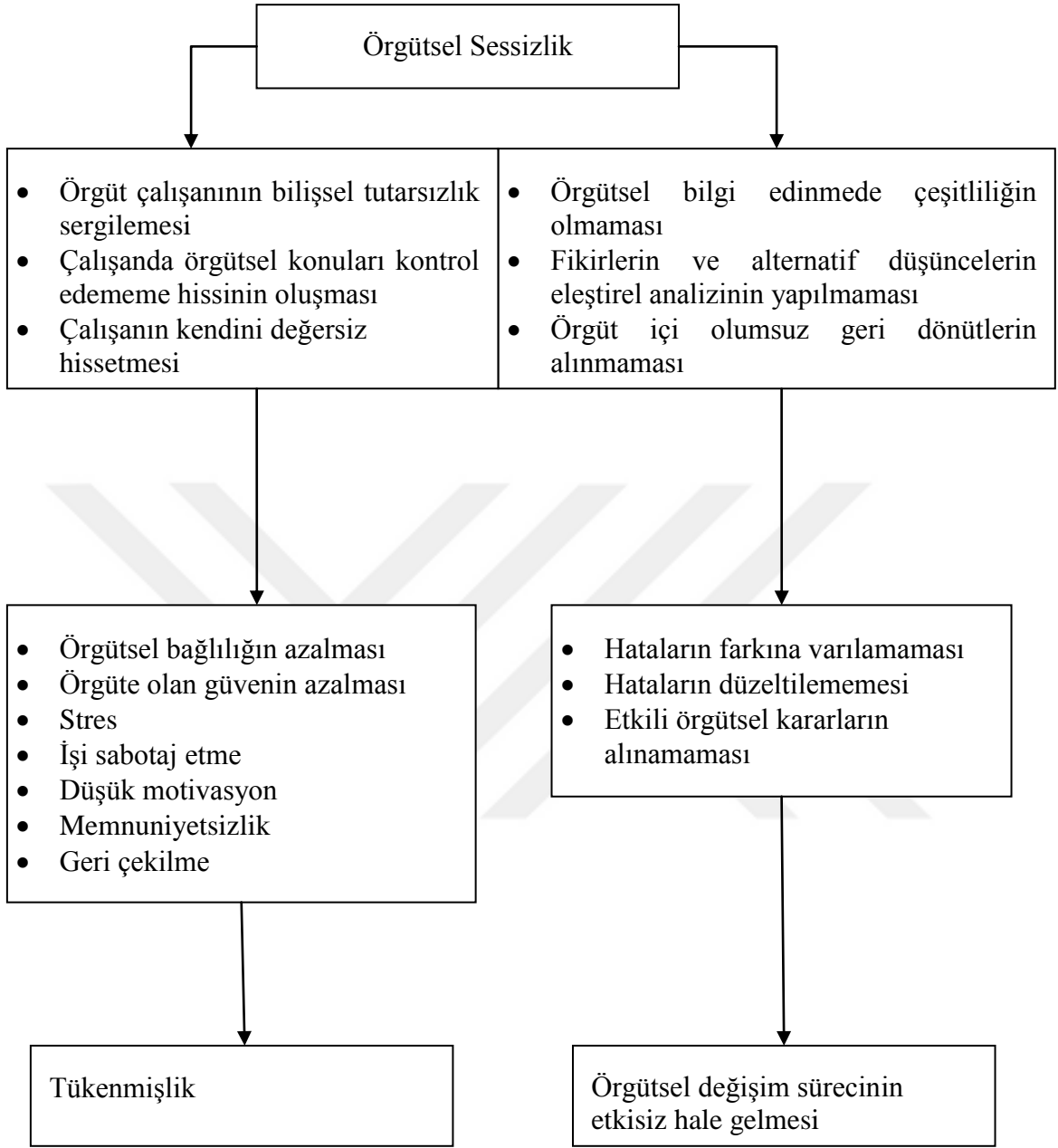
inanyorsalrda kendilerini riske sokmak istememektelerler. İşgönerler yönetimin kendilerinin fikirlerine ve önerilerine ilgiyle yaklaştıklarına inanırlarsa işle ilgili meselelerde konuşmaktan çekinmemektelerler. Çalışanların fikirlerine ilgisiz tavır alan yönetimler çalışanların düşüncelerini kendilerine saklamalarına sebep olmaktadır. Yönetim kademesine güven bir diğer örgütsel etken olarak ortaya çıkmaktadır. Yöneticiye güven duyulup duyulmaması çalışanın konuşma kararı vermesinde büyük bir role sahiptir (Premeaux & Bedeian, 2003).

Sessizlik bazı durumlarda çalışanın durumundan memnun olduğuna yorumlanarak olumlu bir durum olarak görülmüştür. Ancak çalışanların işlerini kaybetme korkusu ile sessiz kalarak kendini riske atmama ve kendini koruma içgüdüsüne kapıldıkları düşüncesi literatürde yer almaktadır. Türkiye’deki eğitim sistemi düşünüldüğünde öğretmenlerin yaşadıkları sorunları dile getirerek işinden olma korkusu yaşamaları pek mümkün görünmemektedir. Zira öğretmenler devletin memurlarıdır ve işlerini kaybetme sebepleri açık ve nettir. Buna karşılık öğretmenlerin sergiledikleri sessizlik davranışının kaynağı sorun çıkaran, her zaman şikayet eden, memnuniyetsiz, dedikoducu olarak algılanma korkusu yaşadıkları görülmektedir (Kahveci & Demirtaş, 2013b).

### **2.1.5. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları**

Örgütsel sessizliğin çalışanlar ve kurumlar üzerinde bazı etkileri mevcuttur. Örgütsel sessizlik istenmeyen ve hatta yıkıcı etkileri olan olumsuz bir durumdur (Pinder & Harlos, 2001). Çalışanlar tanık oldukları örgüt ile ilgili nahoş durumları değiştirebilecek kişilere duyurmaması sonucu yani sessizliğini bozmayarak hem kendilerine hem diğer çalışanlara hem de örgüte zarar vermektedirler (Morrison & Milliken, 2000). Örgütsel sessizlik genel olarak strese, sinizme, memnuniyetsizliğe, mutsuzluğa, çalışanlar arası iletişimsizliğe neden olmaktadır. Bu sonuçlar Morrison ve Milliken’nin (2000) yaptıkları çalışmalardan yararlanılarak Şekil 2’de belirtilmiştir.





Şekil 2. Örgütsel sessizliğin sonuçları (Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organisational silence: a barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.)

### 2.1.5.1. Örgütsel Açıdan Sonuçları

Son yıllarda örgütlerde çok sesliliğin değer kazanması ve çeşitliliğin bir hazine olarak görülmeye başlandığı göz önüne alınırsa her biri gizli kocaman bir dünya olan birey ve düşünceleri örgütler için çok önem taşımaktadır. Çalışanlar kültür, dünyaya bakış, eğitim,

değerler, inançlar ve öncelikler bakımından çok değişkendir; bu ise örgütlerde çeşitliliğe katkı sağlamaktadır. Örgütsel ses örgütün değişmesi ve gelişmesi için beslenebileceği mükemmel bir kaynak olabileceken çalışanlar sessiz kalarak gelişim için engel oluştururlar (Kahveci & Demirtaş, 2013a).

Örgütsel sessizliğin yaygın olduğu bir örgütte istenilen zenginlikte çeşitlilikten bahsedilemez aksine tek düzelik hakim olmaya başlar. Dolayısıyla çalışanların kasıtlı olarak endişelerini, eleştirilerini, fikirlerini saklamaları farklı becerilerin ortaya çıkmasını önlemektedir. Böylece sessizlik davranışı örgütün gelişimini engellemekle kalmayarak aynı zamanda örgüt çalışanlarında motivasyon, güven ve bağlılık kaybına sebep olmaktadır (Yıldız, 2013).

Çakıcı (2008) sessizliğin örgüt için performansı engelleyen sonuçlar, iyileşme ve gelişmeye set çeken sonuçlar ve çalışanı mutsuz yapan sonuçlar doğurduğunu belirtmiştir. Morrison ve Milliken (2000) çalışmalarında örgütteki sorunlar ile ilgili konuşmak boşunadır ve örgüt ile ilgili fikirleri konuşmak risklidir düşüncesinin yaygın düşünce olması örgüt içinde sessizlik iklimini betimler. Örgüt içindeki sessizlik iklimi sonucu işgörenlerin memnuniyetsizliklerini açıkça ifade edebilecekleri bir ortama sahip olamazlar. Örgüt içinde sessizlik iklimini oluşması örgütsel işleyişi ve çalışanları olumsuz şekilde etkileyecektir. Sessizlik iklimi örgütsel bağlılık ve iş doyumunu ile de ilişkilidir (Çakıcı, 2007). Sessizlik iklimi örgütün öğrenme becerisi ve hataları bulma konusundaki becerisini olumsuz etkilemektedir.

Örgütsel sessizlik sağlıklı karar alma süreçlerini olumsuz etkilemektedir. Pek çok yanlış kararlar (ki bunların konuşulmayan sebepler ve yerine getirilmemesi sonucu hayata geçmez) 'sessiz yalanlar' yüzünden alınmaktadır. Örgütün her kademesinden çalışanlar yöneticilere güvensizlik yüzünden dürüst diyaloga giremezler ve sessiz kalmayı tercih ederler. Çarpıtma veya asılsız geri dönütler yanlış kararların alınmasına sebep olabilmektedir (Premeaux & Bedeian, 2003). Çalışan sessizliği örgütte sessizliğin hakim olmasına sebep olmakla kalmaz aynı zamanda var olan sorunların daha kötüye gitmesine ve başka sorunların doğmasına sebep olur. Bu durum çalışanın iş memnuniyetsizliği, ilgisizliği, işini değiştirmesi, işinden ayrılması bunun sonucunda ise örgütte sürekli çalışan sirkülasyonu şeklinde ortaya çıkar.

Aktaş ve Şimşek (2015) yaptıkları çalışmalarında örgütte var olan yönetsel kararların iletilmesi, yatay ve dikey iletişim kanalları, liderlik, karşılıklı fikirlerin paylaşımı,

bütünleşme, iletişim ortamı bireylerin iletişim şekillerini belirlediğini aktarmışlardır. Örgütsel sessizlik ise iletişimi engelleyen bir duvar oluşturmaktadır. Örgütlerde sağlıklı bir iletişimin ve bilgi aktarımının olmaması ve sessizlik davranışının yaygın olması çalışanlarda düşük iş doyumunu ve yüksek tükenmişlik sonuçlarını doğurmaktadır. Sessizlik ortamının, örgütün çoğulculuk bağlamında değişip gelişme becerisi üzerinde olumsuz sonuçları da bulunmaktadır (Shojaie vd., 2011). Örgütsel sessizlik yalnızca örgütsel gelişimi yavaşlatmaz aynı zamanda çalışanların örgüte bağlılık seviyelerini azaltma, örgüt içi karışıklıklar, karar alma süreçlerini zorlaştırma, değişim ve yeniliği engelleme yönetime sunulan olumlu olumsuz geri dönütleri engelleme gibi pek çok sonuçlar doğurmaktadır (Morrison & Milliken, 2000).

Nikolaou vd. (2011) örgütsel sessizlik ile örgütsel güvenin üç boyutu arasında negatif yönde ilişki bulunduğunu ifade etmişlerdir. Bu demek oluyor ki örgütsel sessizlik bir örgüt içinde arttıkça örgüte olan güven azalmaktadır. Çalışanlar arasındaki diyalog eksikliği birbirlerine duydukları güveni de azaltmaktadır. Örgütsel sessizlik düşük moralle çalışma ortamı, güven eksikliği örgüte sadakatsizlik, stres ve işten ayrılma gibi olumsuz durumlara sebep olmakla kalmaz sağlıklı işleyen bir geri dönüt mekanizmasının oluşmasına da engel olur. Bu durumda örgütte sağlıklı bir iletişim ortamı kurulamayacağından bilginin eksik, yanlış veya çarpıtılmış olarak karar alma süreçlerinde kullanılacağı unutulmamalıdır. Örgütlerde farklı görüşlere yer açabilmek için kişilerin düşünceleri alınmalı ve düşüncelerini paylaşmaları için cesaretlendirici bir ortam kurulmalıdır. Çok sesliliğin sağlandığı ortamlarda dahi konuşamayan çalışanlar için yöneticiler çalışanları ile karşılıklı güvene dayalı bir iletişim kanalı oluşturmalarıdır.

#### ***2.1.5.2. Çalışanlar Üzerindeki Sonuçları***

İşe ilişkin konular hakkında konuşmanın pek çok riski olduğu kabul edilmekle birlikte, sessiz kalmanın da bireyler açısından bir dizi olumsuz sonuçları olduğu bilinmektedir (Aktaş & Şimşek, 2015). Sessizliğin hakim olduğu örgütlerde sağlıklı bir geri dönüt mekanizması kurulamamaktadır. Bunun sebebi ise uygulamalarda görülen yanlışların veya yetersizliklerin açıkça ifade edilememesidir. Bu tür örgüt yapılarında günlük çözümlerle halledilen sorunlar çok daha büyük ve ciddi problemleri doğurmaktadır.

Sessizliğin çalışanlar üzerindeki etkilerinden bazıları ise kendini yetersiz hissetme, işi ile ilgili kaygılanma, düşük örgütsel bağlılık, duyulan güven ve saygıda azalma,

desteklenildiğini hissetmeme, iş memnuniyeti ve doyumunda azalma, işten ayrılma isteği şeklinde sıralanabilir (Premeaux & Bedeian, 2003). Ayrıca yaptıkları işte iyi olan çalışanların sessiz kalmak zorunda hissetmeleri kendilerini değersiz, beceriksiz ve rahatsız hissetmelerine yol açacaktır. İşgörenlerin iletişim ihtiyaçlarını bastırmak zorunda kalmaları kişilerde strese ve psikolojik gerilime yol açmaktadır. Bununla beraber sorunlar ile ilgili konuşamama ve açıkça kendi düşüncelerini ifade edememe kendini değersiz görme ile sonuçlanacaktır. Bu durum ise çalışanın iş memnuniyetini, işiyle olan bütünleşmesini, işe bağlılığını da olumsuz etkileyecektir. Zamanla kişi işine ve örgüte karşı ilgisiz hale gelecektir.

Milliken ve Morrison (2000) tarafından sessizlik davranışı sonucunda örgüt içinde bireyin kendini hiçbir katkı sağlamayan işe yaramaz bir çalışan olarak görebileceği dolayısıyla işine olan bütünleşme davranışının ve bağlılığının azalabileceği bunun yanında başka olumsuz durumların da oluşabileceği söylenmektedir. İşgören sessizliği örgüte hakim olmaya başladığında örgüt çalışanları işlerine, birbirlerine ve yaptıkları işin niteliğine karşı duyarsızlaşmaya başlamaktadır. Sessizlik davranışı geliştiren birey artık işinde “idare et gitsin” tutumu geliştirerek adeta duyarsız bir robota ya da makineye dönüşür. Bu tutumla birlikte çalışan iş doyumsuzluğu, örgütüne duygusal bağlanamama, işiyle bütünleşememe, stres, depresyon hatta sağlık problemleri yaşamaya başlar (Nafei, 2016; Rusch, 2005; Shojaie vd., 2011).

Pinder ve Harlos (2001) sessizlik tanımını kabullenme, boyun eğme ile birleştirerek haksızlık durumunda sessiz kalan çalışanın bir süre sonra durumu hazmedemeyerek işten ayrıldığını belirtmişlerdir. Nitekim Pinder ve Harlos (2001) çalışmalarında haksızlık karşısında sessiz kalan kadın askerlerin daha sonra işlerinden isteyerek ayrıldıklarını belirtirler. Örgütsel sessizlik çalışanın birey olarak düşüncelerini faylaşma özgürlüğünü elinden almasına neden olmaktadır. Bu ise çalışanın performansında ve bağımsız kararlar alabilmesi önünde engel oluşturmaktadır (Premeaux & Bedeian, 2003).

Sessizlik yalnızca kişilerin sessizliği anlamına gelmez aynı zamanda göz ardı edilme, duyulmama, olumsuz tutum, bulunmama ve yazmama anlamına gelmektedir (Nafei, 2016). Sessizlik çalışan üzerinde psikolojik etkilere de sahiptir. Çalışanın sessiz kalması korku, üzüntü ve öz saygı eksikliği gibi sonuçlar ortaya çıkarabilmektedir (Donaghey vd., 2011). Çalışan sessizliğinin engellenmesi yaratıcı fikirlere uygun ödüllendirme sistemi, okul yöneticilerine iletişim becerileri eğitimi, örgüt kurallarının yeniden yapılandırılması,

işbirliği çalışmalarını cesaretlendirici çalışmalar, örgütsel öğrenme için okul kültürünün geliştirilmesi, insan kaynakları yönetiminin geliştirilmesi gibi önlemler alınmasının gerektiği belirtilmektedir (Kahveci & Demirtaş, 2013a).

## 2.2. İşle Bütünleşme

Çalışanların işleri ile olan ilişkileri ve ters giden ilişkileri yüzünden yaşanabilecek zorluklar modern çağın önemli bir fenomeni olarak literatürde yerini almıştır (Maslach vd., 2001). Günümüz çalışma hayatı bireyin işine kendisini her türlü vermesini talep etmektedir. Çalışanlardan üst düzey performans beklenmekte olup bununla birlikte stres, verimlilik, iş doyum ve işle bütünleşme gibi alanlarda sorunlar yaşanabilmektedir (Gündüz vd., 2013). Bu noktada çalışanların koşullarını daha olumlu hale getirmek için yapılan çalışmaların bir kısmı işle bütünleşme üzerine yapılmaktadır.

İşle bütünleşme (work engagement) kavramı Türkçe alan yazında pek çok farklı kelimelerle çevrilmiştir. Örgüte cezbolma, işe cezbolma (Esen, 2011), işe angaje olma (Güneşer, 2007), işe kapılma, işe adanma (Bal, 2009) gibi farklı kelimeler kullanılmıştır. Son yıllarda Türkçe alan yazında 'engagement' kelimesi için işle bütünleşme kavramı tercih edilmektedir (Ardıç & Polatçı, 2009; Gündüz vd., 2013; Ötken & Erben, 2010).

İşle bütünleşme kavramı anlam olarak örgüt çalışanları ile olumlu bir durumu çağrıştırmaları sebebiyle son yıllarda üzerinde durulmaya başlanan kavramlardan bir tanesidir. İşle bütünleşme pozitif olarak tanımlanan bir kavramdır (Hakanen vd., 2008). Pozitif psikolojinin etkisiyle örgütlerde pozitif yaklaşımları önemseyen kavramların öne çıkması iş hayatında olumsuz yönlerin bırakılıp olumlu davranışlar incelenmeye başlanmıştır (Esen, 2011). Yönetim ve örgüt çalışmaları alanında bu olumlu özelliklere odaklanılması çalışanların işleri ile olan bütünleşme davranışlarına dikkati çekmiştir. Son yıllarda çalışanların işle bütünleşme durumları araştırmacıların ilgisini çeken bir konu haline gelmiştir (Saks, 2006).

İşe bütünleşmenin tanımını Kahn (1990) örgüt üyelerinin kendilerini işin rolüne vermeleri yani kişi çalışırken kendini bilişsel, duyuşsal ve fiziksel olarak ifade etmesi olarak yapmıştır. Bilişsel yönü çalışanın örgütle ilgili olan inançlarını kapsarken, duyuşsal yönü örgüte yönelik olumlu veya olumsuz tutumu, fiziksel yönü ise çalışanın işinin gereklerini ve rolünü yerine getirirken harcadığı enerjiyi ifade etmektedir. Hakanen ve diğerleri (2006) işle bütünleşmeyi çalışanın işinde yüksek enerji ile çalışması, kendini işinde istekli ve

azimli hissetmesi ve işini yaparken tam konsantrasyon göstermesi gibi işle ilgili pozitif duygu, düşünceleri içeren çalışanın tutumu olarak tanımlamışlardır.

Ardıç ve Polatçı (2009) Türkçe alan yazında işle bütünleşme kavramı ile ilgili henüz fikir birliğine varılamadığını belirterek, işle bütünleşmenin örgütsel bağlılık, iş tatmini, mesleki bağlılık gibi kavramlarla ilişkilendirilebileceğini ifade etmişlerdir. Ancak çalışmalarında işle bütünleşmenin odak noktasının çalışanın kendisi olduğu, çalışanın işi ile ilgili olan ilişkisini kapsadığını vurgulamışlardır. Buna göre işle bütünleşme kişinin işiyle olan ilişkisine bahsi geçen kavramlara göre daha bütüncül bakmaktadır. Buna ek olarak araştırmacılara göre örgütsel performans verimliliğinin ve çalışanın mutluluğu işle bütünleşme ile olmaktadır.

Gündüz ve diğerleri (2013, s.30) işle bütünleşmenin tanımını çalışanların işlerine “yoğun enerji ile yaklaşp, kendilerini adayarak bütünleştikleri bir yapı” olarak tanımlamışlardır. Esen (2011) çalışmasında işle bütünleşme kavramı yerine örgüte cezbolma kelimesini tercih etmiştir. ‘Engagement’ kelimesinin anlam olarak bağlılık kavramına dayandığı ancak bunun daha uzun süreli ve anlaşılabilir bir bağlılık olduğunu belirtmiştir. Kavramın tanımını kişinin işe bağlılığının ötesine geçerek, “işine kendini tüm benliğiyle” vermesi olarak yapmıştır (Esen, 2011, s. 381).

Maslach ve diğerleri (2001) pozitif psikolojinin etkisiyle dikkatlerin olumlu özelliklere çevrilmesiyle birlikte bütünleşme üzerine çalışmaların yapılmaya başlandığını ifade ederek bütünleşmenin tükenmişliğin tersi olarak ilk ele alındığını belirtmişlerdir. Buna göre bütünleşmeyi tükenmişliğin üç boyutunun zıt anlamları olan enerji, adanma ve etkinlik ile kavramsallaştırmışlardır. Schaufeli ve diğerleri (2006) dinçlik, adanmışlık ve içinde olma ile nitelendirilen çalışanın sürekli olumlu, motive ve potansiyelini kullanmaktan memnun olma durumu olarak tanımlamışlardır. Anlık ve özel bir durumdan ziyade bütünleşme herhangi bir olaya, kimseye veya nesneye odaklanmayan daha kalıcı ve yaygın olan etkili bilişi ifade etmektedir (Schaufeli vd., 2006).

Bakker, Hakanen, Demerouti ve Xanthopoulou (2007) işle bütünleşmenin bireysel ve örgütsel temelde olumlu sonuçları olduğunu savunarak işle bütünleşmenin tanımını Kahn (1990) ve Schaufeli ve Bakker (2004)’in çalışmalarında kullandıkları tanımları kullanarak işle bütünleşmenin duyuşsal, bilişsel ve davranışsal boyutları kapsayan çalışanın işini dinç, adanmış ve kendini vermiş olarak yapması olarak tanımlamışlardır. Buna göre işle bütünleşmiş çalışanlar her ne kadar işlerini çok sevseler de işiyle saplantılı işkolik

değillerdir. Aksine iş dışındaki sosyal hayatlarını da ihmal etmeyerek iş dışında yaşamlarında başka şeylerden de zevk alırlar.

Saks (2006) işle bütünleşmenin teori ve deneysel çalışmalardan çok uygulamada temeli olduğunu savunarak, kişinin rol performansı ile ilişkili bilişsel, duyuşsal ve davranışsal öğeleri içeren benzersiz ve farklı bir yapı olduğunu söyler. Buna ek olarak diğer pek çok yapıdan özellikle örgütsel bağlanmadan, örgütsel vatandaşlık davranışından ve işe katılım yapılarından ayırt edilebilir olduğunu vurgulamıştır. Rich, Lepine ve Caword (2010) işle bütünleşmenin en iyi kişinin o anki fiziksel, bilişsel ve duyuşsal enerjisini aktif olarak ve tamamıyla iş performansına yönelik kullanmasını yansıtan çok boyutlu güdüsel bir kavram olarak en iyi şekilde tanımlanabileceğini söylerler.

İşle bütünleşme çalışanların işlerine ve çalıştıkları kurumlara yönelik olumlu duygular oluşturmalarına yardımcı olarak iş kalitesini ve verimliliğini arttırması örgüt için oldukça önemli bir kavramdır. Schaufeli vd. (2002) işle bütünleşmeyi kısaca kişinin işini enerji dolu ve işine tamamıyla adanması olarak tanımlamışlardır. Pozitif psikolojinin de etkisiyle tükenmişliğin karşıt kavramı olarak alan yazına kazandırılmıştır. İşle bütünleşme bir duruma gösterilen bir tepkiden çok bir tutum olarak görülmelidir (Mauno vd., 2007).

Nafei (2016) çalışmasında işle bütünleşmeyi çalışanın örgüte karşı geliştirdiği olumlu bir duygu olarak tanımlayarak işle bütünleşmiş bir çalışanın örgüt amaç ve değerlerini yerine getirmek için büyük katkı sağlama çabasında olduğunu belirtmiştir. Bütünleşmenin bilişsel, duyuşsal ve fiziksel olmak üzere üç boyutta incelenmesi gerektiğini ifade etmiştir. Barrick vd (2013) işle bütünleşme çalışmalarının kavramı birey odaklı olarak aldıklarını belirterek işle bütünleşmenin örgütsel boyutunun olduğunu savunmuşlardır. Bu araştırmacılara göre bir örgütün tüm çalışanları örgütün tüm üyelerinin kendilerini iş rollerine tam olarak verdikleri algısını paylaşabilirler. Bu paylaşılan bütünleşme algısı örgüt çalışanları tarafından birbirine aktarılmaktadır.

Özetle işle bütünleşme çalışanın duyuşsal, bilişsel ve davranışsal olarak uzun süreli kişinin iş performans rolüne kendini vermesidir. İşte gayret, işe kendini adama ve kendini verme boyutlarıyla nitelendirilen olumlu, doyurucu, işe yönelik bir ruh hali olarak tanımlanmaktadır (Hakanen vd., 2006). İşle bütünleşme örgütün amaçlarını gerçekleştirmeye yardımcı olmak için fazladan çaba göstermeye istekli olmayı gerektirir. Robinson, Perryman ve Hayday'e (2004) göre işiyle bütünleşmiş bir çalışandan:

- Örgüte inanma,

- Bir şeyleri daha iyi yapmak için çalışma isteği,
- Büyük resmi göyerek işin gerektirdiği şartları anlama,
- Çalışma arkadaşlarına karşı yardımsever ve saygılı davranma,
- İşini gerektiğinden daha iyi yapmaya istekli olma,
- Örgütsel performansı arttırmak için fırsatlar kollama,
- İş ve örgütü ile ilgili olumlu duygular besleme,
- Kendini örgütü ile özdeşleştirme,
- Alanındaki gelişmeleri takip etme gibi davranışlar beklenir.

### 2.2.1. İşle Bütünleşme Kavramının Diğer Kavramlarla İlişkisi

Pozitif psikolojinin etkisiyle çalışmalar işle bütünleşme konusuna yönelmeden önce daha çok çalışanların tükenmişlik durumları ile ilgili çalışmalar yürütülmekteydi. Bakker vd. (2008) tükenmişlik araştırmalarının işle bütünleşme çalışmalarını başlattığını belirtmişlerdir. İşle bütünleşme ilk olarak tükenmişliğin olumlu karşıtı olarak düşünülmüştür. Schaufeli, Taris, & Van Rhenen (2008) işkolikliğinin, tükenmişliğin ve bütünleşmenin çalışanla ilgili üç farklı durumu yansıtan kavramlar olduğunu belirtmişlerdir.

İşle bütünleşme kavramının gerçekten yeni bir kavram olup olmadığını sorgulayan Robinson ve diğerleri (2004) bütünleşme konusu için örgütsel bağlılığın bir adım ilerisi olarak görmüş ve tanımını ‘yeni şişedeki şarap’ olarak mecazlaştırmıştır. Ancak işle bütünleşmenin çift yönlü etkileşim içermesi bakımından benzersiz olduğunu iddia etmişlerdir. Yöneticiler bir taraftan çalışanlarını işleri ile bütünleştirmek için çaba harcamak zorundayken diğer taraftan çalışanlar örgütlerine sunacakları bütünleşmenin seviyesini seçmek zorunda kalacaklardır (Robinson vd., 2004). Saks (2006) ise işle bütünleşmenin örgütsel bağlılık ile farklı konular olduğunu savunmuştur. Örgütsel bağlılığın kişinin örgütüne yönelik tutumu ve bağlılığını yansıtırken bütünleşme bir tutumdan öte kişinin iş rolünü psikolojik, bilişsel ve davranışsal olarak nasıl gerçekleştirdiğini, işine ne kadar özen gösterdiği ve iş performansını kişilik olarak ne kadar özümsemiği ile ilgili olduğunu belirtmiştir.

Maslach vd. (2001) tükenmişlik üzerine yaptıkları çalışmalarında tükenmişliğin 1970’li yıllarda ortaya çıkan bir kavram olduğunu belirterek iş doyumunu, örgütsel bağlılık ve personel değişim oranı ile ilgili iş kaynaklı stres olarak görüldüğünü ifade etmişlerdir.



Leiter ve Maslach (1988) yüksek tükenmişliğin örgütsel bağlılığı azalttığı sonucuna ulaştıkları çalışmalarında tükenmişliği örgüt içinde var olan kişilerarası iletişimin de etkilediğini ifade etmişlerdir. Kavramla ilgili yapılan ilk çalışmalar tükenmişliğin kişisel faktörlerden kaynaklandığını savunsa da sonra yapılan çalışmalarda çalışanın iş ortamı ve çevresel faktörler de inceleme konusu olmuştur. Çalışmalarında tükenmişliğin kişisel depresyondan bağımsız işle ilgili özel durumları içerdiğini belirtmişlerdir. Tükenmişliğin üç boyutu olarak bitkinlik, sinizm ve mesleki yetersizlik hissi bilinmektedir. Bitkinlik araştırmalarda en çok karşılaşılan durum olması bakımından en çok incelenen boyuttur. Maslach ve diğerleri (2001) alan yazında pozitif psikolojinin etkisiyle olumsuz bir durum olan tükenmişliğin yerini olumlu antitezi olan işle bütünleşmenin aldığını belirtmektedirler.

Maslach, Jackson ve Leiter (1997) tükenmeyi işle bütünleşmenin erozyona uğraması olarak tekrar kavramsallaştırmışlardır. Buna göre önemli, anlamlı görülen ne varsa anlamsızlaşmaya, tatmin etmemeye ve hoş görülmemeye başlanmıştır. İşle bütünleşmenin alt boyutları direkt olarak tükenmişliğin alt boyutları ile tanımlanmıştır. Bütünleşmenin alt boyutları olan enerji yerini bitkinliğe, işe katılım duyarsızlaşmaya, etkili çalışma verimsiz çalışmaya dönüşmektedir. Bu nedenle Maslach tarafından tükenmişliği ölçen ölçme aracı işle bütünleşmeyi ölçmek için de kullanılmıştır. Ancak Schaufeli ve Bakker (2004)'a göre iki kavramı aynı ölçekle ölçmek her iki kavramın birbiriyle mükemmel negatif bir ilişkiye sahip olduğunu sonucunu doğurur ki bu pek mümkün değildir. Başka bir deyişle çalışanın tükenmişlik yaşamadığı sonucu kişinin işiyle bütünleştiği sonucu ortaya çıkarmaz. Bu yüzden Schaufeli vd. (2002) bütünleşme kavramına farklı yaklaşarak kendi başına bir kavram olarak tanımlamışlardır.

Maslach ve diğerleri (2001) işle bütünleşmenin tükenmişliğin antitezi olduğunu savunarak iş doyumunu, örgütsel bağlılık ve işi benimseme kavramlarından farklı bir yapı olduğunu savunmuşlardır. Örgütsel bağlılık kendine iş imkanı sunan örgüte çalışanın sadakatini ifade etmektedir. Örgütsel bağlılık kavramı örgüte odaklanırken işle bütünleşme işin kendisine odaklanmaktadır (Maslach vd., 2001).

İş doyumunu ise kişi ile işi arasındaki ilişkiyi kapsamamaktadır. Aksine çalışanın kendini işinde memnun etmesi, kendini gerçekleştirmesini yaptığı işe gönülden razı olmasını ifade etmektedir. İş doyumunu bütünleşmenin işi benimseme boyutunu kapsasa da enerji ve etkililik boyutlarını içermemektedir. Sonuç olarak bütünleşme kişinin işi ile olan ilişkisine daha karmaşık ve bütüncül bir bakış açısı sağlamaktadır.

İşle bütünleşmenin kavramsal tanımı işe yönelik yüksek enerji seviyesi gibi iyi olma durumlarını kapsamaktadır. Ancak aynı zamanda da işi benimseme ( istekli olma, işinden ilham alma gibi durumları içeren) ve bağlılık (kişinin işine ilgisini ifade eden) kavramlarına gönderme yapmaktadır (Hallberg & Schaufeli, 2006). İşle bütünleşme kavramı sağlık psikolojisinde ilk ortaya çıkmış ve işyerinde en iyi işlev görme varsayımına vurgu yapmıştır. Kişinin yaşadığı anlık zirve durumu olan ‘akış’ durumundan farklı olarak anlık olmayan daha yaygın ve kalıcı olan ahenk manasını kapsamaktadır (Hallberg & Schaufeli, 2006). Akış kişinin o anda yaptığı işe çok derin şekilde odaklanması öyle ki başka hiçbir şeyin farkında olunmadığı bir tür ruh hali olarak tanımlanmıştır (Mauno vd., 2007). Akış durumundaki kişi sonucunda büyük bedeller ödemesi gerekse bile o işi yapıyor olma deneyiminden büyük zevk aldığı için işi bırakamaz bir haldedir. İşle bütünleşme ise daha uzun süreli kalıcı bir durumdur.

İşini benimseme kavramı ile bütünleşme kavramı araştırmacılar tarafından beraber kullanılmış olmasına rağmen işle bütünleşme işi benimseme kavramından farklıdır (Saks, 2006). İşini benimseme kavramı kişinin bilişsel ve psikolojik olarak kendini işiyle özdeşleştirilmesi olarak tanımlanmıştır (Hallberg & Schaufeli, 2006). İşle bütünleşmiş bir çalışanın bir ileri safha olarak işi ile kendini özdeşleştireceği düşünülerek işle bütünleşmenin işi benimseme davranışının öncülü olduğu söylenmektedir (May, Gilson, & Harter, 2004). İşi benimseme kavramı işin tatmin eden yeterlilikleri ile kişinin kendi benlik saygısı ile ilgili zihinsel bir değerlendirmenin sonucudur (May vd., 2004). Kişi işi ile özdeşleşerek belirgin ihtiyaç ve beklentilerini gerçekleştirme fikrine sahiptir. İşle özdeşleşen kişi işini iddialı ve motive edici bulur, işine ve mesleğine bağlıdır, terk etmeyi pek düşünmez, iş ilişkilerinde iyidir (Hallberg & Schaufeli, 2006). İşle bütünleşme ise kişilerin iş performanslarına kendilerini ne kadar verdikleri ile ilgilidir. Ayrıca bütünleşme kişinin bilişsel kapasitesi yanında davranış ve duygusal olarak da aktif olarak işle ilgilenmesini içerir (Saks, 2006).

İşle bütünleşme pek çok şekilde tanımlanmıştır. Bu tanımlar daha önceden bilinen konularla benzerlik göstermiştir. Bunlardan bir tanesi de örgütsel bağlılıktır. İşle bütünleşme çoğu zaman örgüte duygusal ve bilişsel bağlılık olarak tanımlanmıştır (Saks, 2006) ve bağlılık bütünleşme gibi görülmüştür. Örgütsel bağlılık çalışmaları bağlılığın yüksek olduğu örgütlerde işten ayrılmanın az olduğu varsayımına dayanmıştır. Örgütsel bağlılık çalışanın örgütün amaç ve değerlerini benimseyerek örgütte kalma için gösterilen çabayı içerir. Hallberg ve Schaufeli (2006) örgütsel bağlılığın psikolojik olarak iyi

hissetmek ile ilgili olduğunu belirterek bağlılığa sahip olan çalışanların tükenmişlik, depresyon, bedensel hastalık, uyku bozuklukları gibi sağlık sorunları yaşamayacakları ileri sürmüşlerdir. Araştırmacılara göre örgütsel bağlılık daha çok örgüte yönelik tutumlarla ilgilenmektedir ve psikolojik olarak örgüte bağlanmayı ifade eder. Örgüte bağlılık paylaşılan değerler ve çıkarılara dayalı çalışanların örgüte oluşturduğu duygusal bağı ifade etmektedir. Buna göre çalıştığı kuruma bağlı olan bir çalışanın işini severek işinde kalmak için çalışması, örgütün tüm değer ve amaçları ile özdeşleşmesi, örgütün başarısı için elinden geleni yapması, işine sadık olması gibi unsurları içermektedir. Robinson vd. (2004) işle bütünleşmenin bağlılığın pek çok unsurunu içinde barındırmasına rağmen iki kavram arasında tam olarak mükemmel bir uyumdan bahsedilemez olduğunu belirtirler. Dahası örgütsel bağlılık bütünleşmenin iki olgusunu taşımamaktadır. Bunlar işle bütünleşme iki taraflı bir yapıya sahiptir (yani sadece örgüte yönelik tutumlarla ilgilenmez) ve iş farkındalığına sahip olması beklenen çalışanın ne derece bütünleşmiş olduğunu yansıtmaz. “Örgütsel bağlılık kişinin örgüte yönelik tutum ve bağlılığını yansıtmaması bakımından işle bütünleşme kavramından farklılaşmaktadır” (Saks, 2006, s.602). Bütünleşme bağlılık davranışının bir adım ilerisidir ve örgütün gelişmesi için beklenilenden çok gayret gösterme istekliliği ile ilgilidir. Bağlılık ise giderek artan örgütte kalma isteği ve niyeti ile ilgilidir. Bütünleşme bir tutum olmaktan ziyade bireyin ne derece özenli ve iş performans rolüne ne kadar girdiği ile ilgilidir.

İşkoliklik işe aşırı bağımlılık olarak tanımlanmaktadır ve işle bütünleşmenin kavramsallaştırılmasında karşımıza çıkmaktadır. Çalışmaya aşırı derecede ihtiyaç duyan bir kişi olarak tanımlanan işkolik kendisi ve çevresine olumsuz durumlar yaratır. Öyle ki bu aşırı çalışma isteği sağlığında, ilişkilerinde ciddi ölçüde rahatsızlıklar meydana getirir. İşkolik çalışanlar ve işle bütünleşmiş çalışanlar her iki grup da çok çalışırlar ve kendilerini oldukça işlerine vermişlerdir. Ancak işkolikler kendilerini çalışmaya zorunlu hissederler ve karşı koyamadıkları içsel dürtüsel güçlü çalışma istekleri yüzünden çok çalışırlar. İşle bütünleşmiş çalışanlar da çok çalışırlar ancak çalışma isteklerinin kaynağı çalışmayı ve işlerini severek yapmalarıdır (Taris, Schaufeli, & Shimazu, 2010). İşkolikler kendilerini çalışmaya zorunlu hissederler çalışmalarının sebebi çalışmaktan zevk duymaları değildir. İşle bütünleşme kavramında çalışanlar işleri ve yaşamlarından memnundurlar ve sağlıklı ve halinden mutludurlar. Özetle işle bütünleşmiş çalışanlar zevk aldıkları için işlerini yaparken işkolik çalışanlar kendi çalışma tutku ve saplantıları yüzünden kendilerini sürekli ve çok çalışmaya zorunlu hissederler. İşle bütünleşmiş çalışanlar iş dışındaki sosyal

hayatlarını ihmal etmezler aksine işleri dışındaki hayattan da zevk alırlar (Bakker vd., 2007).

Örgütsel etkililiği artırma çalışmalarından bir tanesi de örgütsel vatandaşlık çalışmalarına dayanmaktadır. Örgütsel vatandaşlığın bazı içerikleri bütünleşme ile benzerlik göstermektedir. Örgütsel vatandaşlık yardımsever davranışlar, centilmenlik, örgüte duyulan sadakat, örgütsel uyum, girişimcilik, erdemli olma, kendini geliştirme gibi davranışları içermektedir. Bu davranışlar işle bütünleşmiş bir çalışanda da görülmesine rağmen örgütsel vatandaşlık örgütten ziyade sadece bireyin davranış ve karakter özellikleri ile ilgilenir (Robinson vd., 2004). Örgütsel vatandaşlık bütünleşmenin çift taraflı doğasını yansıtmamaktadır. Araştırmacılara göre işle bütünleşme yönetici ve çalışan arasında iki yönlü bir ilişkiye sahiptir. Örgüt bütünleşmenin oluşması, devam ettirilmesi ve geliştirilmesi için çalışmalıdır. Bu ise çalışan ve yönetici arasındaki çift yönlü bir ilişki gerektirmektedir.

### **2.2.2. İşle Bütünleşmenin Alt Boyutları**

İşle bütünleşme kavramı diğer kavramlarla iç içe bir özellik göstermesi bakımından kavramsallaşma sürecinde farklı şekillerde boyutlandırılmıştır. İşle bütünleşme ile ilgili ilk çalışmalardan Kahn'nın (1990) çalışmasında kişilerin iş performanslarını yerine getirirken farklı derecelerde fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak varlık gösterdikleri belirtilmiştir. Çalışanın işle bütünleşmesinin bilişsel yönü örgütün kim tarafından nasıl yönetildiği ve örgütte var olan çalışma koşulları gibi örgütsel etkenlere yönelik inançları ile ilgilenir. Bilişsel boyut çalışma ortamını algılaması ve örgüt ile ilgili bilgisi ile ilgilidir. Bilişsel bütünleşme çalışanın görevlendirildiği görevi yerine getirirken tamamıyla zihinsel olarak bütünleştiği anlamına gelmektedir. Duyuşsal boyutu ise örgütün kim tarafından nasıl yönetildiği ve çalışma koşulları gibi örgütsel etkenler ile ilgili duyguları ile ilgilenir. Örgüte ve örgüt yöneticisine yönelik olumlu ya da olumsuz tutum geliştirilmesi ile ilgili çalışmaları içerir. Çalışma koşulları ve işveren ile ilgili duygu ve tutumları ile ilgilenir. Duyuşsal bütünleşme çalışan ile çalıştığı örgüt arasında duygusal olarak güçlü bir bağın oluşması anlamına gelmektedir (Nafei, 2016). Buna göre bireyin duygu, düşünce ve hisleri örgüte bağlanmakta, örgüt ile bütünleşmektedir. Fiziksel boyutu ise örgüt içindeki rolünü gerçekleştirebilmek için çalışanın ortaya koyduğu fiziksel enerjiyi kapsamaktadır. Çalışanın işlerini ve görevlerini başarabilmesi için ortaya koyduğu emeği içermektedir.

Fiziksel bütünleşme kişinin fiziksel enerjisini, canlılığını etkili ve verimli bir şekilde örgütün amaçlarını gerçekleştirecek çalışmalara ve görevlere yönlendirmesidir. Başka bir deyişle kişi tüm bedensel enerjisi ile örgütün amaçlarını gerçekleştirecek işlere kendini vermesidir.

İşle bütünleşmenin tükenmişliğin antitezi olduğu savunulan çalışmalarda bütünleşmenin boyutları tükenmenin boyutlarının tam tersi olduğu belirtilmiştir. Buna göre duygusal tükenme yerine “enerji”, duyarsızlaşma yerine “katılım” ve düşük kişisel başarı yerine “etkililik” alt boyutları yer almaktadır (Ardıç & Polatçı, 2009). Ancak Schaufeli ve diğerlerine (2002) göre işle bütünleşme tükenmişliğin tam tersi olarak kavramsallaştırmanın aralarında mükemmel ters bir ilişki olması gerektiğini belirterek doğru bir kavramsallaştırma olmayacağını belirtmişlerdir. Bu nedenle Schaufeli ve Bakker (2004) işle bütünleşmenin ölçeklendirme çalışmasını yaparak kavramı tekrar boyutlandırmışlardır. Olumlu, doyurucu, işe yönelik bir ruh hali olarak tanımlandıkları işle bütünleşmeyi dinçlik, adanmışlık ve içinde olma olarak boyutlandırmışlardır. Bu çalışmada alan yazında çoğunlukla kullanılan Schaufeli ve diğerleri (2002) tarafından yapılan ölçeklendirme çalışmasında oluşturulan boyutlar tercih edilmiştir. Buna göre işle bütünleşme dinçlik (vigor), adanmışlık (dedication) ve yoğunlaşma (absorption) olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır.

### **2.2.2.1. Dinçlik**

Dinçlik boyutu kişinin çalışırken yüksek seviyede enerji ve zihinsel direnç göstermesi, işine çaba göstermeye isteklilik ve karşılaşılan zorluklar karşısında dayanma durumları ile tanımlanır (Schaufeli & Bakker, 2004). Buna göre dinçlik boyutu çalışanın işi için çaba sarf ederken kolay yorulmaması, çalışırken ortaya konulan yüksek enerji ile ilgilidir. Çalışan zorluklar karşısında dayanma gücüne sahiptir. Başka bir deyişle dinçlik kişinin örgütte karşılaştığı zorluklara sebat göstermesi dinçlik boyutu ile ilgilidir. Kişinin işine gitmeye duyduğu isteklilik, kendini çalışırken enerji dolu hissetmesi, kendini çalışırken güçlü hissetmesi dinçlik boyutunu tanımlamaktadır. Kişinin işinde kendini enerji dolu hissetmesi ayrıca onu işine karşı da ciddi boyutta motive etmektedir. İşine karşı içsel motivasyona sahip olan çalışan işinde mutluluk ve tatmin elde ederek dışarıdan motive edicilere (maaş, terfi vb.) pek gereksinim duymamaktadır (Mauno vd., 2007)

### **2.2.2.2 Adanmışlık**

Adanmışlık boyutu kişinin işine fazlasıyla adanması ve işiyle meşgul olmasına odaklanır. Kişinin işiyle gurur duyması, işinde kendini önemli hissetmesi, işini yapmaya isteklilik, işinden ilham alma ve meydan okuyan zorluklara göğüs gerebilme deneyimlerini yansıtır (Bakker vd., 2007). Kişinin işini yapmaya yönelik gösterdiği istek ve coşku adanmışlık boyutu ile ilgilidir. Adanmışlık kişinin yaptığı işi anlamlı bulması, işinden ilham alması, karşılaşılan zorluklara karşı mücadele ortaya koyma hissi ile ilgilidir (Schaufeli vd., 2002). İşle bütünleşmenin bu boyutu işini benimseme ile ilgilidir (Mauno vd.,2007).

### **2.2.2.3. İçinde Olma**

İçinde olma bireyin tamamıyla işine odaklanması ve işine istekli olarak kendini vermesi olarak karşımıza çıkmaktadır (Schaufeli & Bakker, 2004). İşine kendini veren çalışan için zaman çabuk geçer ve kendini çalışmaktan almak zorlaşır. Çalışan işini yaparken çevresindeki şeyleri unutarak işine tam odaklanır. İçinde olma boyutu kişinin yoğun çalışılıyor olmasına rağmen işinde mutlu olmasını ifade eder. Son yıllarda yapılan çalışmalarda içinde olma boyutu boyutlardan çıkarılmaktadır (Mauno vd., 2007).

### **2.2.3. İşle Bütünleşmeyi Etkileyen Faktörler**

Robinson ve diğerleri (2004) çalışma hayatının pek çok yönünün bütünleşme seviyesi ile ilişkili olduğunu belirterek en güçlü faktörün “kendini değerli hissetme duygusu” ve “işini benimseme” olduğunu dile getirmişlerdir. Bu araştırmacılara göre çalışanın karar alma süreçlerine dahil edilmesi, çalışanların fikirlerini ne dereceye kadar özgürce ifade edebilecekleri, yöneticilerin ise bu fikirleri ne kadar dinleyecekleri ve çalışanların verdikleri katkıları ne kadar önemseyecekleri işle bütünleşmeyi etkileyen faktörlerdendir. Ayrıca kişinin işinde kendini geliştirecekleri fırsatlar bulması ve örgütün çalışan sağlığı ve mutluluğunu dikkate alması işle bütünleşmeyi etkileyen diğer etkenlerdir. Başka bir deyişle çalışanların fikirlerini özgürce söyleyebilmeleri, yöneticilerin çalışanlarını dinlemeleri, sunulan önerilerin dikkate alınması, çalışanların karar alma süreçlerine katılmaları, işverenlerin çalışanların sağlık ve mutluluklarını önemsemeleri, çalışanlara değerli olduklarının hissettirilmesi, çalışanların kendilerini geliştirecek fırsatlara sahip olmaları çalışanları işle bütünleşmeye sevk edecektir (Robinson vd., 2004).

Kaliteli bir yönetim yani çalışanlarını umursayan, destekleyen, mesleki hedeflerini umursayan, bilgilendiren, adaleti gözeten, gelişme fırsatları yaratan bir yönetim işle bütünleşme açısından önemlidir. İki yönlü açık iletişim sayesinde çalışanlar fikirlerini söyleyecek ve güzel öneriler ortaya koyacak örgütle olan bütünleşmesi güçlenecektir. Etkili işbirliği, farklı bölüm ve zümreler arası uyumlu çalışma işle bütünleşmeyi olumlu yönde etkileyen diğer bir etkidir. Çalışanların mesleki gelişimi üzerinde durulması sayesinde çalışanlar kendilerine değer verildiğinin farkına varacak ve işlerine daha bağlı hale geleceklerdir. Çalışanın mutluluğunu, çalışanın sağlığını ve güvenliğini ciddiye alma işgörenin işle bütünleşme tutumunu geliştirecek önemli bir faktördür. Ücrette ve ödüllendirmede adaleti sağlama çalışanlar arasında adaletsizlik düşüncesini yok ederek işle bütünleşmeye katkı sağlamaktadır. Uyumlu çalışma ortamı oluşturma örgütler açısından önemlidir. Böylece çalışanlar birbirlerine saygı duyarak birbirlerine yardımcı olacaklardır.

Robinson ve diğerleri (2004) yaptıkları çalışmada;

1. Kendini değerli ve örgüt için önemli hissetme
2. İş birliği
3. Çalışma, gelişme ve kariyer fırsatı
4. İletişim
5. Fırsat eşitliği ve adil muamele
6. Örgüt içinde aile sıcaklığı olan bir ortam oluşturma
7. Sağlık ve güvenlik değişkenleri ile bütünleşme arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmalarında aralarındaki ilişkiyi olumlu ve anlamlı bulmuşlardır. Regresyon analizi sonuçlarına göre ise bu değişkenlerin bütünleşmeyi yordadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Rich ve diğerleri (2010) değer, algılanan örgütsel destek ve öz değerlendirmenin işle bütünleşmenin öncülleri olduğunu belirtmişlerdir. Buna göre işlerini anlamlı bulan, işinde kendini değerli ve faydalı bulan çalışanlar kendilerini daha iyi iş rollerine vermektedirler. Başka bir anlatımla kişinin kendini görmek istediği imajı ile örgütün kendinden beklediği davranışlar uyduğu zaman, kişi örgütü daha iyi benimseyerek iş rollerini severek yerine getirir ve tam bütünleşmeye istekli olur (Rich vd., 2010). Örgütün çalışanın katkılarına ne derecede önem verdiği ile ilgili olan algılanan destek işle bütünleşmeyi güçlendiren etkenlerdendir. Algılanan destek az olduğunda çalışanlar neyle karşılaşacaklarını tam bilemedikleri için işlerine sergiledikleri bütünleşme davranışını geri çekebilmektedirler.

Çalışanın kendini iş rolü ile bütünleştirmesi için psikolojik olarak hazır olması gerekmektedir (Kahn, 1990). Bu psikolojik uygunluk için kişinin kendi yetenek ve kapasitesine güvenmesi gerekmektedir. Kişi kendi yetenek ve kapasitesine ne kadar güveniyorsa bütünleşmeye de o derecede hazırdır. Özet olarak çalışana verilen değer, algılanan örgütsel destek ve kişinin kendi öz değerlendirmesi olumlu anlamda yüksek olduğunda yüksek seviyede işle bütünleşme beklenmektedir.

Kahn (1990) örgütte işle bütünleşme ile ilişkili üç tür psikolojik koşulların olduğunu belirtmiştir. Bunlar psikolojik anlamlılık, psikolojik güvenlik ve psikolojik uygunluk olarak tanımlanmıştır. Kişi örgüt içindeki durum ve koşulları kendisi için psikolojik olarak anlamlı, güvenli ve uygun bulduğunda daha fazla işiyle bütünleşmektedir. May ve diğerleri (2004) bu psikolojik şartları test ettikleri araştırmaları sonucunda işle bütünleşme ile aralarında anlamlı ilişki saptamışlardır.

Maslach ve diğerleri (2001) örgüt hayatının altı alanının işle bütünleşmeyi sağladığını belirtmişlerdir. Bunlar iş yükü, kontrol, ödül ve tanınma, topluluk desteği ile sosyal destek, algılanan adalet ve değerlerdir. İşle bütünleşmenin sürdürülebilir iş yükü, seçim yapabilme ve kontrole sahip olabilme duygusu, çalışmalarının tanınması ve ödül, destekleyici bir çalışma ortamı, adil ve adaletli yönetim, anlamlı ve değerli bir iş ile yakından ilişkilidir (Saks, 2006).

Saks (2006) işle ve örgütle bütünleşmenin öncüllerini araştırdığı çalışmasında işin özellikleri, ödül ve takdir edilme, yöneticilerden alınan destek, algılanan örgütsel destek ve prosedürel ve dağıtıcı adaletin işle bütünleşmeyi etkileyen faktörler olup olmadığını test etmiştir. Araştırmanın sonucuna göre farklı becerileri kullanma şansı sunan, özerkliği destekleyen, iddialı, önemli katkılar yapma fırsatı veren işler işle bütünleşmeyi yordamaktadır. Uygun düzeyde takdir görme ve ödüllendirilme çalışanların işle bütünleşmesini daha olası kılmaktadır. Çalışanların yöneticileri ve örgüt çevresince yeterince destek görmesi işle bütünleşmeleri için psikolojik olarak güvenli bir alan oluşturmaktadır. Destek ve açıklığın olduğu örgütlerde çalışanlar kendilerini daha güvende görmektedirler. Yüksek örgütsel desteğe sahip olan çalışanların daha fazla işle bütünleştikleri gözlemlenmiştir. Çalışan örgütü ile ilgili yüksek adalet algısına sahipse çalışma performansları ile ilgili dürüst olmaya çalışarak kendilerini işlerine vererek bütünleşme davranışı sergilerler. Başka bir deyişle algılanan olumlu adalet bütünleşmeyi arttırabilir (Maslach vd., 2001).



Özerklik, sosyal destek, koçluk çalışması, kişisel gelişim fırsatları ve yapılan işin önemi gibi yapıları içeren iş kaynakları işle bütünleşmeyi olumlu yönde etkilemektedir (Altunel vd., 2015). Salanova ve diğerleri (2005) farklı örgütlerde yaptıkları araştırmalarında iş özerkliği ve örgütlerde mesleki gelişim imkanlarının işle bütünleşmenin artması ile ilgili olduğunu ortaya koymuşlardır. Başka bir deyişle iş özerkliği ve mesleki gelişim imkanları çalışanların işle bütünleşme tutumlarını geliştirmektedir. Maouno ve diğerleri (2007) iki yıllık boylamsal olarak yürüttükleri çalışmalarında araştırdıkları iş kaynaklarının – 1) iş kontrolü yani kişinin işinde karar alma yetkisine sahip olması 2) örgüt temelli öz saygı 3) yönetimin kalitesi yani liderlerin ne kadar iyi örgütleri yönettikleri- işle bütünleşmeyi etkilediğini savunmuşlardır. Örgütlerinde öz saygısı yüksek çalışanlar kendilerini değerli, anlamlı, etkili ve saygıdeğer görmektedirler. Araştırma sonucuna göre iş kontrolü ve örgüt temelli öz saygı işle bütünleşmeyi güçlendirmektedir.

Hakanen vd. (2006) Finlandiyalı öğretmenlerin iş kontrolü, üst amir desteği, bilgiye erişim ve olumlu örgüt iklimi gibi iş kaynaklarının işle bütünleşme ile pozitif yönde ilişkili olduğunu belirtmişlerdir. Buna göre okullardaki olumlu çalışma iklimi, bilgiye ulaşmanın kolaylığı, müdür desteği, kararlara katılarak kontrol duygusuna sahip olma gibi çalışma kaynakları işle bütünleşmenin oluşmasına yardımcı olmaktadır.

Örgütlerde işle bütünleşmenin oluşturulabilmesi örgüt içindeki çalışan ve işin mükemmel uyumu ile sağlanabilmektedir (Ardıç & Polatçı, 2009). Çalışan ve işin uyumu için bir takım düzenlemelere gidilmelidir. Bunlar yukarıda araştırmacılar tarafından incelenen kararlara katılma, iş kontrolü, çalışanın emeğinin tanınması, takdir edilmesi, adil bir ödüllendirme sistemi, destekleyici çalışma ortamı, adalet, işin anlamlı ve değerli görülmesi gibi iş kaynakları ile mümkündür. İşle bütünleşmenin sağlanabilmesi örgütsel düzeyde yapılan çalışmalara bağlıdır (Maslach vd., 2001). Bütünleşmenin gerçekleşmesi için kişi ve iş arasındaki uyumsuzluklar ortaya çıkarılmalı, çalışan ve işi arasında uyum oluşturmaya yönelik önlemler alınmalıdır (Ardıç & Polatçı, 2009).

İşle bütünleşmenin öncüllerini inceleyen Barrick ve diğerleri (2013) yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışlarının, işin motive edici özellikte olmasının, insan kaynakları yönetim uygulamalarının çalışanların örgüt tabanlı bütünleşmelerini geliştirdiği sonucuna ulaşmışlardır. Buna göre çalışanların işlerinde daha çok dönüt, daha fazla özerklik, kimlik, çeşitlilik ve işi anlamlı bulacağı ortamlar oluşturulmalıdır. Yüksek seviyede işle bütünleşen çalışanların ödüllendirilerek cesaretlendirilmelidir. Yöneticilerin çalışanlarını anlamlı ve

değerli bir ortak amaç için çalışıldığına ikna ederek motive etmesi gerekmektedir. Böylece sadece kişi temelli değil örgüt temelli işle bütünleşme sağlanabilecektir.

Örgütler çalışanın işle bütünleşmesini geliştirecek destekleyici, işe ve aynı zamanda örgüte yönelik motive edici ve olumlu bir iş ortamı oluşturmalarıdır (Strom, Sears, & Kelly, 2014). Ayrıca araştırmacılara göre yüksek kaliteli bir liderlik düzgün işleyen bir örgüt ortamında istenilen işle bütünleşme seviyesinin yakalanmasını sağlayabilir. Strom ve diğerleri (2014) çalışmalarında örgütsel adalet ve liderlik stillerinin işle bütünleşmeyi öngördüğünü ifade etmişlerdir. Çalışmalarında etkileşimci liderlik ve dönüşümcü liderlik tarzlarının örgütsel adalet ve işle bütünleşme arasındaki ilişkisini incelemişlerdir. Çalışmalarında etkileşimci liderlik ve dönüşümcü liderlik stillerinin yüksek olduğu örgütlerde örgütsel adalet ve işle bütünleşme arasındaki ilişkinin zayıf olduğu sonucuna varmışlardır. Örgütler adil, beklenen ödüllendirme ve motive edici iş ortamı sağladığında çalışanlar gönülden isteyerek işleriyle bütünleşeceklerdir (Saks, 2006; Strom vd., 2014).

#### **2.2.4. İşle Bütünleşmenin Sonuçları**

İşle bütünleşme çalışmalarının kaynağını örgütler için olumlu sonuçlar yaratması oluşturmaktadır (Saks, 2006). Pek çok araştırma işle bütünleşmenin birey ve örgüt üzerinde olumlu sonuçları olduğunu göstermiştir. Kişinin işte kalma niyeti, örgütsel bağlılık, çalışma performansı, iş memnuniyeti gibi çeşitli değişkenlerle bulunan anlamlı ilişkisi ile işle bütünleşmenin ortaya çıkabilecek olumlu sonuçları örgütler için önem taşımaktadır. Saks (2006) işle bütünleşme ve örgütsel bütünleşmenin sonuçlarını incelediği çalışmasında çalışanın işle bütünleşmesinin olumlu sonuçlar doğurduğunu ifade etmiştir. Buna göre olumlu sonuçlardan bir tanesi artan ekonomik performanstır. Hakanen ve diğerleri (2006) öğretmenlerin günlük işle bütünleşme durumlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını yordadığını belirtmişlerdir. Schaufeli ve diğerleri (2006) işle bütünleşmiş çalışanların örgütlerine daha bağlı olacaklarını ve işten ayrılmaya daha az eğilimli olacaklarını belirtmişlerdir. İşleriyle bütünleşmiş bireyler yöneticiler ile daha güvenilir ve kaliteli ilişki geliştirir böylece örgüte yönelik daha olumlu tutum ve niyetler içinde olacaktır (Saks, 2006). Saks işle bütünleşmenin ve örgütle bütünleşmenin sonuçları olarak örgütsel bağlılığı, iş memnuniyetini, işten ayrılma niyetini test etmiştir. Sonuçlara göre işle bütünleşme örgütsel bağlılığın ve iş memnuniyetinin yordayıcısıdır. Kahn (1990) ise işle bütünleşmenin işin kalitesini ve bireylerin işten duydukları zevki arttıracığını belirtmiştir. Örgütsel kazancının ise büyüme ve üretkenliğin artışı yönünde olacağını belirtmiştir. İşle

bütünleşme örgüte yönelik olumlu duygulara ilham olduğu için işiyle bütünleşen çalışanlar işlerinde kalmaya daha istekli olmaktadır (Hallberg & Schaefer, 2006).

İşle bütünleşme işle ilgili pozitif deneyim olduğuna göre işle ilgili olumlu sonuçlar doğurması muhtemeldir (Saks, 2006). İşle bütünleşme bireysel temelli bir yapı olduğu için etkileri ilk olarak birey üzerindedir. İşiyle bütünleşen bir çalışan çıkarları örgüt ile uyumlu olan ve emeğinin karşılığını aldığına inanan birisidir. Dolayısıyla gelişme ve çabalarının tanınması için fırsatlar kollayan kimsedir. Ayrıca yönetimin etkililiğine inanır, örgütün her kademesi ile açık ve anlaşılır iletişim bekler.

Bakker ve Bal (2010) işe yeni başlayan öğretmenlerin haftalık işle bütünleşme düzeyleri üzerine yaptıkları araştırmada işle bütünleşmenin öğretmenlerin haftalık performansları ile olumlu ilişkiye sahip olduğunu ileri sürmüşlerdir. Araştırmanın başka bir sonucu ise bir önceki hafta sahip olunan işle bütünleşme sonraki haftanın iş kaynakları üzerinde olumlu etkiye sahip olmaktadır. Gündüz ve diğerleri (2013) işle bütünleşme ve iş doyumu arttıkça tükenmişlik düzeyinin azaldığı sonucuna ulaşmışlardır. Buna göre işiyle bütünleşen bireyler daha az tükenme davranışı göstermektedirler.

İşle bütünleşme performansı yansıtmaktadır. Şöyle ki bütünleşme performansın iyi olduğunu gösteren ipucular vermektedir (Altunel vd., 2015). Hakanen ve diğerleri (2006) işle bütünleşmenin çalışanlarda inisiyatif alma, yeniliklere ön ayak olma davranışları geliştirmelerine yardımcı olduğunu belirtmişlerdir. İşle bütünleşmenin doğasında bulunan olumlu duygular, işe yönelik pozitif tutumlar daha esnek düşünmeyi, öğrenmeye daha açık olmayı ve daha yaratıcı problem çözme becerileri geliştirmeyi tetiklemektedir (Hakanen vd., 2006). İş hayatının kaliteli olması ve çalışanın refah düzeyinin yüksek olması ancak işle bütünleşme ile mümkün olabilmekte aksi halde çalışanlarda tükenmişlik ortaya çıkmaktadır (Maslach & Goldberg'den aktaran Ardiç & Polatçı, 2009).

“Örgütlerde verimlilik ve etkinlik elde etmek, çalışma hayatının kalitesini yükseltmek ve çalışan refahını artırmak için tükenmişlik sürecini pozitif yöne çevirip, çalışanların işle bütünleşmesi gerekmektedir” (Ardiç & Polatçı, 2009, s.41). Böylece işle bütünleşen çalışanların enerji, aidiyet ve etkililik duyguları gelişerek örgütün verimliliği ve etkililiği artacaktır.

Barrick ve diğerleri (2013) işle bütünleşmenin örgütlerin kurum değerlerini arttıracığı sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca işle bütünleşmenin örgütün performansını olumlu ve anlamlı şekilde yordadığını belirtmişlerdir. Strom ve diğerleri (2013) en üretken ve işlevsel şirketlerin işlerine bedensel, zihinsel ve duygusal olarak tamamıyla bütünleşen değerli

çalışanlardan oluştuğunu belirtmişlerdir. Araştırmacılara göre böyle çalışanlar örgütlerin verimli ve üretken olmalarını sağlamaktadırlar. İşle bütünleşme olumlu çalışan çıktıları, örgüt başarısı ve finansal performans gibi sonuçlar ortaya koymaktadır (Saks, 2006). Yapılan araştırmalar bütünleşmenin deneysel olarak da bağlılık, çalışan sağlığı, iş performansı, iş memnuniyeti gibi istenilen sonuçlar ortaya çıkardığını destekler niteliktedir (Hakanen vd., 2008; Saks, 2006; Salanova vd. , 2005; Schaufeli vd., 2008).

Araştırmalar işle bütünleşmenin öncülleri ve sonuçları arasında aracı bir rol oynadığını göstermektedir. İlk ve çok genel düzeyde araştırmanın sonuçları çalışanlar arasında bütünleşmeyi oluşturacak uygulamalar iş performansını geliştireceğini ve bu iş performansındaki gelişmelerin örgütsel vatandaşlık ve performans verimliliği şeklinde oluşacağını ileri sürmektedir (Robinson vd., 2004). İşle bütünleşmenin iş performansı ile olan ilişkisi önemlidir ancak bütünleşmenin iş performansını yordaması daha önemli bir sonuçtur. Araştırmacılar iş kaynaklarının çalışanların işle bütünleşmesinin değerlendirilmesi ve geliştirilmesi uygulamalarına yönelmesinin daha yararlı olacağını ileri sürmüşlerdir.

Ardıç ve Polatçı (2009) işle bütünleşmeyi örgütsel düzeyde sağlamak için çalışanların serbest karar verme imkanlarını ve kararlara katılımı artırmak, örgüt içi iletişimin yeterli düzeyde ve kaliteli olmasını sağlamak, örgütsel değişimi sağlamak, kişilerarası iletişimin sağlıklı olmasını sağlamak, sık sık geri bildirim vermek gibi bir takım stratejiler öne sürmüşlerdir. Bu stratejiler aynı zamanda örgütsel sessizliğin oluşmasını da engelleyecek niteliktedir. Nitekim Morrison ve Milliken (2000) sessizliği oluşturan dinamikler arasında düzgün işleyen bir iletişim sisteminin olmaması, geri bildirimlerin özellikle olumsuz geribildirimlerin istenmemesi, karar almanın merkezi olması gibi durumlardan bahsetmişlerdir.

### **2.3. İlgili Araştırmalar**

#### **2.3.1. Sessizlik ile İlgili Yapılan Araştırmalar**

Morrison ve Milliken (2000) çalışmalarında pek çok örgüt içinde olası sorun ve durumlar hakkında çalışanları yaygın olarak bilgiyi kendine saklama davranışına iten etmenlerin olduğunu ileri sürmüşlerdir. Örgütsel sessizliği çalışanların olası örgütsel sorunlar

hakkındaki endişe ve fikirlerini saklamalarını içeren kolektif bir fenomen olarak tanımlayarak örgütsel sessizliğin ilk tanımlarından birini yapmışlardır. Araştırmacılar sessizliği örgütteki sessizlik kültürü ve korkuya verilen bir karşılık olarak örgütsel boyutta incelemişlerdir. Çalışmalarında sessizliğin kavramsal değişkenlerini betimleyen bir model geliştirmişlerdir. Araştırma sonucuna göre sistematik sessizlik kültürü olan örgütlerde çalışanlar olumsuz tepki çekme korkusu ve düşüncelerinin değersiz görüldüğü inancına kapılarak fikirlerini ifade etmekten ve doğruları konuşmaktan çekinmektedirler. Bu yaşanan çekince gitgide örgütün tamamına hakim olarak kolektif bir davranış oluşturmaktadır. Sessizliği oluşturan gizli dinamiklerin örgüt için sorunlar oluşturduğu ve bu gizli dinamiklerin belirlenmesinin oldukça güç olduğu belirtilmiştir. Yöneticilerin aşağıdan yukarıya doğru örgüt ile ilgili gerçek bilgileri içeren dürüst bir iletişim sisteminin oluşturulması gerektiğini belirtmişlerdir.

Pinder ve Harlos (2001) örgütlerde yaygın olmasına rağmen bir takım sebepler yüzünden örgütsel sessizlik kavramının ihmal edildiğini belirterek çalışmalarında örgütsel sessizliği ele almışlardır. Örgütlerde hangi kişisel ve durumsal etmenlerin örgütlerde sessizlik ile ilgili olduğu sorusunu cevaplamaya çalışmışlardır. Sessizlik çalışmalarını “haksızlık karşısında çalışanın sessizliği” ile sınırlandırmışlardır. Çalışmalarında bazı çalışanların haksızlık ve adaletsizlik karşısında neden sessiz kaldıklarını, bazılarının ise neden sessizliğini bozduklarını ve hangi örgütsel durumların sessizliği oluşturduğunu ve güçlendirdiğini açıklayan bir model geliştirmişlerdir. Farklı disiplin ve literatürden edinilen bilgiler ışığında sessizliğin anlamını, türlerini ve sebeplerini sorguladıkları bir çalışma ortaya koymuşlardır. Bu doğrultuda sessizliğin anlamı ve öneminin tam olarak anlaşılması için meydana geldiği durum ve koşulların araştırılması gerektiğini belirtmişlerdir. Sessizlik pek çok duygunun, bilişsel kavramanın, kabul ve red etme davranışlarının iletim yöntemi olabildiğini öne sürmüşlerdir. Çalışmalarında sessizliği korunmacı sessizlik ve kabullenici sessizlik olarak iki formdan oluştuğunu vurgulamışlardır. Kabullenici sessizlik türünde çalışan teslimiyetçi tavır ile durumlara boyun eğerek pasif bir şekilde bilgileri, fikirleri saklamaktadır. Korunmacı sessizlik türünde ise çalışan konuşmanın tehlikeli sonuçlarından kendini koruma amaçlı aktif olarak sessiz kalmayı seçmektedir. İş gören sessizliğini çokyüzlü bir kavram olarak kabul eder ve sadece konuşmanın olmamasının değil konuşmanın yani sesin içinde bile sessizliğin olduğunu iddia etmişlerdir. Örgütlerde çalışmalarında adı geçen iki tür sessizlik şekinden daha fazlasının olabileceği ve bu konuda araştırmalar yapılması gerektiğini belirtmişlerdir.

Grey (2002) yönetim eğitiminde sessizlik ve ses konulu işletme okullarında yaptığı çalışmada; bu okulların ekonomik ve teknik amaçlarından ziyade, yöneticilerin sosyalleşmedeki rolleri ve fikirsel görevlerini analiz etmiştir. Odağı kısmen pedagoji, büyük oranda yönetsel konular olan araştırmacının geliştirdiği Critical ME yaklaşımı, işletme okullarında var olan sessizliğin sosyalleşme ve fikirsel açıdan incelenmesi, kurumun toplumdaki imajını, öğretim yöntemleri, müfredat ve dersler konu başlıklarının yerine bir bütün olarak ele alınması ve sessizliği yıkmamanın nasıl başarılacağını kapsamaktadır. Araştırmanın sonunda örgütlerde oluşturulan özgürlük ortamının sessizliği bozmada önemli katkısının olacağı vurgulanmıştır.

Premeaux ve Bedeian (2003) yaptıkları çalışmalarında kendini ortama uyarılma davranışının kişisel (denetim odağı ve kendine güven) ve çevresel (yöneticiye güven ve yönetimin iletişime açıklığı) etkenler ile konuşma davranışı üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Çalışmalarında kendini uyarılma düzeyi düşük olan çalışanların daha sık konuştuğu ve denetim odağının, kendine güvenin, üst yönetimle iletişime geçebilme davranışının kolaylaşması ve yöneticilere güvenin arttığını ortaya sürmüşlerdir.

Dyne vd. (2003) konuşma ve sessizlik davranışlarının birbirinin zıttı olduğu görüşünü reddederek sessizlik ve konuşmayı çok boyutlu ve ayrı ayrı kavramsallaştırmışlardır. Sessizliğin boyutları olarak kabullenici (acquiescent), savunmacı, (defensive), sosyal (prosocial) sessizlik buna paralel olarak konuşmanın boyutları ise kabullenici (acquiescent), korunmacı (defensive) ve sosyal (prosocial) konuşma olarak boyutlandırmışlardır. Çalışmalarında sessizlik ve konuşmanın örgütlerde çalışanlar açısından farklı sonuçları olduğunu savunmuşlardır. Sessizliğin konuşmaya göre daha belirsiz olduğunu, diğerleri tarafından daha yanlış anlaşılmaya müsait olduğunu, daha uygunsuz sonuçlar doğuracağını ileri sürmüşlerdir. Gelecekte yapılacak çalışmaların çalışanların özgüveni, başarıma isteği, güç elde etme isteği, içe dönüklük gibi bireysel değişkenlerin örgütsel sessizlikte payı olup olmadığının aştırılabileceğini ileri sürmüşlerdir.

Bowen ve Blackmon (2003) örgütsel ses üzerine çeşitliliğin dinamik etkileri konulu çalışmalarında sessizlik sarmalı teorisi incelemişlerdir. Çalışmanın hipotezi bireyler başkaları tarafından desteklendiklerine inandıklarında konuşmaya daha istekli olacaklardır buna karşın destek görmediklerinde ise sessiz kalmayı tercih edeceklerdir. Sessizlik sarmalı zaman içinde çoğunluğun görüşlerinin azınlık grupların görüşlerine nasıl hakim

olduğunu açıklamaktadır. Sessizlik sarmalı çalışma gruplarında örgütsel gelişim için gerekli olan açık ve dürüst fikrinsel tartışmaları sınırlandırabilmektedir. Dışlanma korkusu, yalnız kalma tehdidi kişilerin sessiz kalmalarında en önemli etkenlerden olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Brown ve Coupland (2005) Birleşik Krallık'da özel bir satış firmasındaki stajyerlerin sessizleşme süreçlerini nasıl anlattıklarını incelemişlerdir. Araştırma 21 katılımcıyla iki ayrı zamanda 60 dakikalık yarı yapılandırılmış görüşme şeklinde yürütülmüştür. Araştırmacılar, çalışanların yönetsel baskı ve sessizleştirmeye karşı tutumlarını uyumlu, itaat eden ve itaat etmeyen şeklinde tanımlamışlar ve dilin sosyal güç ve kontrolde bir arabulucu olduğunun önemine dikkat çekmişlerdir. Araştırma sonunda araştırmaların konuşanlar üzerinde yoğunlaşmasının aslında sessiz kalan kişilerin görünmemesi yani sessizliğin duyulmamasına sebep olduğunu belirtmişlerdir. Bu nedenle sessizlik konusu üzerinde daha kapsamlı çalışmalar yapılması gerektiğini belirtmişlerdir.

Çakıcı (2008) yaptığı çalışmada işgörenlerin hangi konularda sessiz kaldıklarını, neden sessizlik davranışını tercih ettiğini ve sessizliğin hangi sonuçları doğurduğunu incelemiştir. Çakıcı (2008) bir üniversitenin akademik ve idari personeli ile yaptığı çalışması sonucunda personelin % 70'inin sessiz kaldığını ortaya çıkarmıştır. Sessizlik bu bakımdan detaylı incelenmesi gereken örgütsel bir davranıştır. Çakıcı (2008, s.130) çalışmasında sessiz kalınan konuların; "etik konular ve sorumluluklar, yönetim sorunu, çalışanların performansı, kurumu iyileştirme konuları ve çalışma olanakları" şeklinde sıralamıştır.

Botero ve Van Dyne (2009) Amerika Birleşik Devletleri ve Kolombiya'da iki ayrı çalışma yürüttükleri çalışmalarında çalışanların konuşma davranışları ile güç mesafesi ve lider-çalışan etkileşimi arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Bu çalışmalarına göre Amerika'da lider-çalışan arasındaki etkileşim konuşma davranışı ile olumlu yönde iken güç mesafesi konuşma davranışı ile olumsuz yönde ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kolombiya'daki sonuçlara göre lider-çalışan etkileşimi ve güç mesafesi konuşma ile ilişkilidir ancak birbirini etkilememektedir.

Konuşma davranışı başkalarının yararına yönelik yapısal olarak kasıtlı yapılan bir davranış olması bakımından özel çaba gerektiren bir davranıştır (Botero & Van Dyne, 2009). Botero ve Van Dyne (2009) yaptıkları çalışmalarında bağlılık, işini sevme ve sorumluluk duygusu gibi çalışan yönetici arasındaki iyi ilişkilerin çalışanları değişim için fikir geliştirmeleri ve önerilerini dile getirmeleri konusunda çaba sarf etmeye güdülediği

sonucuna varmışlardır. Çalışmaları sonucunda yönetimle kurulan iyi ilişkilerin konuşma davranışını desteklediği sonucuna ulaşmışlardır.

Donaghey vd. (2011) çalışanların hangi durumlarda sessiz kalıp hangi durumlarda ses çıkardıklarını inceleyen çalışmaların literatürde daha çok araştırılmış olduğunu öne sürerek, sessizliğe farklı bir açıdan bakarak işgören sessizliği üzerinde yönetimin rolü üzerinde durmayı amaçlamışlardır. Araştırmacılara göre sessizlik literatürü sessizliği çalışanın bireysel olarak aldığı iletişim kararı olarak varsaymaktadır ve bu temel yaklaşım yanlış olmamakla birlikte eksik bir kavramsallaştırmadır. Araştırmacılara göre çok çeşitli iş ilişkileri içinde yönetimin güç merkezli rolü çalışan sessizliğinde önemli etkenlerden bir tanesidir.

Shojaie ve diğerleri (2011) “Örgütsel Sessizliğin Altyapılarının İncelenmesi ve Örgütsel Sessizlikten Kurtulmanın Yolları” adlı araştırmalarında, örgütsel sessizliğin tanımları ve nedenleri, sessizleştirme için yöneticinin kullandığı ortak taktikler, örgütsel sessizliği tetikleyen dinamikler, örgütsel sessizliğin etkileri, örgütsel sessizlik ve örgütsel değişim, örgütsel sessizliğin üstesinden gelmenin yollarını tartışmışlardır. İşyerindeki insanlar tarafından alınan en önemli kararlar arasında mümkün olsa dahi çalışanların kendi fikir ve endişelerini dile getirip getirmeme kararı yer almaktadır. İnsanların örgütsel sorunlar hakkında kendi fikirlerini belirtmeme kararı aldıkları durumda kurumların kendi işçilerinin seslerini duymaları engellenir ve işçiler örgütsel sorunlar hakkında fikir ve endişelerini kendilerine saklamayı seçerler. İşçilerin neden sessiz kalma kararı aldıklarının, ne tür konular hakkında sessiz kalmalarını muhtemel olduğunun ve kurumların bu sorunun nasıl üstesinden gelebilecekleri sorusunun cevaplanması için bir dizi araştırma sorusu hazırlanmıştır.

Kahveci ve Demirtaş (2013b) öğretmenler için örgütsel sessizlik ölçeğini geliştirmişlerdir. Ölçeğin faktör analizi, kapsam geçerliliği, güvenilirlik ve geçerliliği test edilmiştir. Buna göre ölçeğin “okul ortamı”, “duygu”, “sessizliğin kaynağı”, “yönetici” ve “izolasyon” faktörlerinden oluştuğu ifade edilmiştir. Özetle yaptıkları çalışmada ölçeğin geliştirilmesinde analizler sonucu elde edilen verilere göre ölçeğin güvenilir ve geçerli olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Gökhan ve Kahveci (2013a) yaptıkları çalışmalarında ilköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışlarını tarama modeli kullanarak incelemişlerdir. Edindikleri sonuçlara göre kadın öğretmenlerde erkek öğretmenlere göre daha fazla örgütsel sessizlik davranışı



gözlemlenirken dil grubu öğretmenlerinin daha çok sessiz kaldığı sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca yaş ve öğretmenlik kıdemi değişkenleri açısından anlamlı bir fark gözlenmeyerek 6-10 yıl okul kıdemine sahip çalışanların daha fazla sessiz kaldığı gözlemlenmiştir.

Elçi, Karabay Erdilek, Alpkan ve Şener (2014) “Örgütsel Sessizlik ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi Üstünde Mobbingin/İşyerinde Zorbalığın Arabuluculuk Rolü” adlı çalışmada, 39 farklı şirkette çalışan 1794 işçinin örgütsel sessizlik ve işi bırakma niyetleri üzerindeki mobbing etkisini incelemiştir. Çalışmanın bulgularına göre, hem örgütsel sessizlik hem de mobbing işi bırakma niyetinin üzerinde olumlu yönde anlamlı etkiye sahiptir. Dahası sonuçlara göre, örgütsel sessizliğin mobbing üzerinde de olumlu yönde anlamlı etkisi var. Araştırmacılara göre örgütsel sessizlik ve mobbing Türk örgütleri için nispeten yeni bir olgu olduğundan bu çalışmanın sonuçları konu hakkında farkındalık oluşturarak sadece bilim insanları için değil yöneticiler için de literatüre katkıda bulunmaktadır.

Dankoski, Bickel ve Gusic’ in (2014) çalışmalarında, güçsüzlerin güçlülere yeğlendiği, örgütsel sessizliğin hakim olduğu bir rekabet ortamında, liderin sahip olduğu diyalog kurma becerisinin kapasite gelişimine katkısını incelemiştir. Çalışma sonucunda şekillenen, fakülte ve enstitü liderlerine yapılan tavsiyeler şu şekildedir; (1) liderler örgütsel sessizliğe karşı eylemde bulunmalıdırlar, (2) fakülte üyelerinin, güçlülerle birlikte, zor meseleleri ele almadaki becerileri artırılmalıdır, (3) danışmanlar zor konuşmaları kolaylaştırmada diğerlerine rehberlik etmelidir, (4) fakülte ve enstitü liderleri, ilişkisel iletişim becerileri geliştirmeli ve zor konuşmaların üstesinden gelinmesinde yönlendirici olmalıdırlar.

Üçok ve Torun (2015) yayınladıkları çalışmalarında sessizliğin nedenlerini nitel bir çalışma ile araştırmayı amaçlamışlardır. Altı kişiye derinlemesine sorulan sorular ile sessizliğin nedenlerini dört başlıkta toplamışlardır. Bu başlıklar “kabullenici”, “korunmacı” “korumacı” ve “faydacı” sessizlik şeklindedir. Araştırmacılara göre faydacı sessizlik yeni giren başlıklardandır ve üzerinde araştırma yapılması gerekmektedir. Örgütsel sessizliğin nedenleri üzerine yaptıkları nitel çalışma sonucunda sessizlik davranışının daha çok yönetsel ve örgütsel etmenlere dayandığı ortaya çıkmıştır. Öyle ki katılımcılar sıklıkla fikirlerinin yöneticiler tarafından değerli bulunmayacağı, açıkça konuşmanın bireysel sonuçlarından korkma doğrultusunda sessiz kalmaktadırlar. Sessiz kalınmama davranışının ödüllendirilmesi, çalışanlara etik, örgüt kültürü, iletişim gibi konularda verilecek olan eğitimlerle, uyulması gereken etik ilkelerin belirlenip, yazılı hale getirilmesiyle ve

kurumlarda faaliyet gösterecek etik birimlerin oluşturulması ile sessizliğin önüne geçilebileceği belirtilmiştir.

Aktaş ve Şimşek (2015) çalışmalarında iş doyum ve duygusal tükenmişliğin örgütsel sessizlik davranışı üzerindeki etkilerini incelemeyi amaçlamışlardır. Araştırmalarında bireylerin örgütsel sessizlik davranışlarına ilişkin tutumları ile duygusal tükenmişlik ve iş doyum algıları arasındaki etkileşimi incelemek amacıyla nicel paradigma (betimsel model, ilişkisel model, karşılaştırmalı model) kullanılmıştır. Bu çalışmalarında araştırmacılar sessizliği kabullenici, savunmacı ve ilişkisel alt boyutları ile incelemiştir. Bireylerin örgütsel sessizlik tutumları ile duygusal tükenmişlik ve iş doyum algıları arasında anlamlı ilişkiler hesaplanmıştır. Çalışmalarında konuşan grubun sessiz kalmayı tercih eden gruba göre daha fazla iş doyumuna sahip oldukları ve daha az duygusal tükenme yaşadıklarını tespit etmişlerdir. Sessizliğin tükenme ve iş doyumunda belirleyici olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yöneticilerin, örgütsel iletişim konusunda bilinçli olmaları, bireylere gerekli bilgi desteğini sağlamaları ve geri bildirimde bulunmalarının olumlu bir iletişim iklimi ve kültürü yaratmaları gerektiği vurgulanmıştır. Böylece çalışanların görüşlerini bildirmekten çekinmeyecek dış koşulların oluşması sağlanacaktır önerisi geliştirilmiştir.

Bormann ve Rowold (2016) tutumlarını bağlılık ve etik liderlik arasındaki ilişkiyi sessizliğin kabullenici, korumacı, korunmacı ve faydacı boyutlarının dolaylı etkisini incelemeyi amaçlamışlardır. Araştırma Almanya'da farklı örgüt türlerinde farklı meslekte görev yapmakta olan 263 çalışandan verilerin e-mail yolu toplanması şeklinde yürütülmüştür. Araştırmacılar etik liderliğin sessizliğin dört formunu da azalttığını bununla birlikte çalışanların bağlılığını etkilediğini ileri sürmektedirler. Araştırmanın sonucunda etik liderliğin sessizliğin kabullenici boyutunu azalttığı sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmada çalışanların en fazla kabullenici sessizliğe sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmacılar çalışanların sessizlik davranışının azaltılmasıyla örgütsel bağlılıklarının arttırabileceği önerisinde bulunmuşlardır. Ayrıca karar alma süreçlerinde açık iletişim yapıları oluşturulmalıdır önerisi getirilmiştir.

Aydın (2016) öğretmenlerin örgütsel sessizlik, okul yönetiminde kayırmacılık ve öz yeterlilik algılarını ve bu değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya koymayı amaçladığı çalışmada Ankara'da merkez ilçelerde çalışan 473 ilköğretim öğretmene anket uygulamıştır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının orta

düzeyde olduğu, okul yönetiminde kayırmacılık algılarının düşük düzeyde olduğu, öz yeterlilik algılarının yüksek düzeyde olduğu gözlemlenmiştir. Örgütsel sessizlik ve kayırmacılık arasında orta düzeyde, olumlu ve anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Öğretmenlerin kurallara uymamalarında, izin ve şikayetlerinin dikkate alınmasında, ödüllendirme ve cezalandırma konularında; cinsiyet, kıdem, branş, sendika, siyasi görüş, memleket gibi konularda okul müdürlerinin uyguladıkları kayırmacı uygulamalar öğretmenlerin okul idarecilerine güvenmemesi, konuşmanın riskli görülmesi, izolasyon ve ilişkilerin bozulacağı korkusu sebebiyle olan sessizliği artırdığı sonucuna ulaşmıştır (Aydın, 2016). Araştırmacı analizleri sonucunda öğretmenlerin okulda gözlemledikleri sorunları dile getirmeleri konusunda teşvik edilmeleri gerektiğini vurgulamıştır.

### **2.3.2. İşle Bütünleşme ile İlgili Yapılan Çalışmalar**

Hallberg ve Schaufeli (2006) işle bütünleşmenin işi benimseme ve örgütsel bağlılıktan ayırt edilebilir mi sorusuna cevap aradıkları çalışmalarında Utrecht İşle Bütünleşme Ölçeğini kullanarak deneysel olarak işle bütünleşmenin bu iki kavramdan ayrı bir çalışma alanı olduğunu kanıtlamaya çalışmışlardır. Bilgi İletişim Teknoloji çalışanlarından oluşan 186 örnekleme çalıştıkları araştırmanın sonucuna göre işle bütünleşme, işi benimseme ve örgütsel bağlılık deneysel olarak farklı yapılarıdır ve bu sebeple işe gösterilen ilgi ve alakanın farklı yönlerini yansıtmaktadırlar.

Saks (2006) yayınladığı çalışmasında iş ve örgütsel bütünleşmeyi sosyal alışveriş kuramına temellendirerek sebeplerini ve sonuçlarını bir model geliştirerek test etmeyi amaçlamıştır. Çeşitli iş ve kurumlarda çalışan ortalama 34 yaş aralığında ve yüzde 60'ını kadınların oluşturduğu ortalama 12 yıl iş deneyimine sahip katılımcılarla çalışmalarını yürütmüştür. Farklı meslek ve kurumlardan 102 çalışan ile gerçekleştirdiği çalışmasında işle ve örgütsel bütünleşme arasında anlamlı bir fark bulmuştur. Buna göre algılanan örgütsel destek hem işle bütünleşmeyi hem de örgütsel bütünleşmeyi yordamaktadır, işin nitelikleri işle bütünleşmeyi, örgütsel adaletin ise örgütsel bütünleşmeyi yordadığı sonucuna ulaşmıştır. Çalışma işle bütünleşme ve örgütsel bütünleşmenin farklı kavramlar olduğunu belirten ilk çalışma olması ve işle ve örgütsel bütünleşmenin sebep ve sonuçlarını araştırması bakımından önem taşımaktadır. Araştırma sonucunda Saks çalışanların işle bütünleşmelerini geliştirmek isteyen kurumların çalışan algılarına göre örgütsel destek konusuna odaklanmaları gerektiğini vurgulamıştır. Ayrıca ise yöneticiler için önemli

uygulama önerisi olarak çalışanların işle bütünleşmeleri için sosyal alışveriş konusunun öneminin anlaşılması gerektiğini belirtmiştir. Son olarak işle bütünleşmenin uzun bir süreç ve süreklilik içeren bir davranış olması sebebiyle devamlı karşılıklı etkileşim gerektirdiğinin yöneticiler tarafından anlaşılması gerektiğini ifade etmiştir.

Bakker ve diğerleri (2007) ilkokullarda, ortaokullarda ve meslek liselerinde çalışan 805 Finlandiyalı öğretmen ile gerçekleştirdikleri çalışmalarında iş kaynaklarının öğrencilerin istenmeyen davranışları ile işle bütünleşme arasında tampon görevi yapıp ve olumsuz etkisini azaltıp azaltmadığını test etmişlerdir. Araştırmacılar öğretmenlerin yüksek derecede öğrencilerin istenmeyen kötü davranışlarına maruz kaldıklarında iş kaynaklarının kısmen işle bütünleşmelerini etkilediği hipotezini öne sürmüşlerdir. İş kaynaklarından yöneticinin desteği, yenilikçilik, takdir edilme ve örgütsel iklimin öğrencilerin istenmeyen davranışları ile başa çıkılmasında önemli olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Örgüt iklimi ve yenilikçiliğin öğretmenlerin işle bütünleşmeleri için önemli olabileceğini savunmuşlardır. 18 vakadan 14'ünde eğer öğretmenler öğrencilerin istenmeyen davranışlarına maruz kalmamışlarsa iş kontrolünün, müdür desteğinin, bilginin, iklimin, yenilikçiliğin ve takdir edilmenin yüksek işle bütünleşme ile sonuçlanmamıştır.

“İşle Bütünleşmenin Öncülleri Olarak İş Talepleri ve Kaynakları: Boylamsal Bir Çalışma” adlı çalışmalarında Mauno ve diğerleri (2007) 409 Finlandiyalı sağlık sektöründe bakım çalışanları ile yaptıkları çalışmada işle bütünleşme durumu ve öncüllerini araştırmışlardır. Çalışmada veriler 2003 yılında ve 2005 yılında olmak üzere iki seferde toplanmıştır. Çalışma sonuçlarına göre araştırmaya katılan çalışanlar arasında oldukça iyi düzeyde özellikle dinçlik ve adanmışlık boyutlarında işle bütünleşme gözlemlenmiştir ve bu iki yıl esnasında pek değişiklik yaşanmamıştır. İş kaynakları iş denetimi, örgüt bazlı öz saygı, yönetimin kalitesi; iş talepleri olarak işin güvensizliği, işin gerektirdiği çalışma zamanı, işe ayrılan fazla zaman yüzünden ailede yaşanan olumsuzluklar öncüller olarak alınmıştır. Araştırmanın sonucuna göre iş kaynakları işle bütünleşmeyi iş taleplerinden daha iyi yordamaktadır. İş denetimi ve örgüt temelli öz saygı işle bütünleşmenin tüm boyutlarını en iyi yordayan iş kaynağıdır.

Bakker ve diğerleri (2008) iş sağlığı üzerine yapılan çalışmalar içinde işle bütünleşmenin yer alması gerektiğini belirterek araştırmacılar için işle bütünleşme ile ilgili yapılacak araştırma konuları belirlemişlerdir. Buna göre işle bütünleşme durumunda yaşanan günlük değişimler inceleme altına alınarak günlük performans değişimlerinin altında yatan

sebepler öğrenilebilir. Başka bir araştırma önerisi bütünleşmenin kısa ve uzun vadeli sonuçları üzerinde durulması gerektiğidir ki böylece bütünleşmenin görüldüğü gibi gerçekten olumlu bir durum olup olmadığının yani gizli karanlık bir yönünün olup olmadığının açıklığa kavuşturulması gerekmediğidir. Uzun dönemde bütünleşme çalışma enerjisinin bitmesine sebep olur mu? İşle bütünleşmiş çalışanlar en sonunda tükenmişlik geliştirirler mi? İşle bütünleşme öğretiler mi? Tüm bu sorulara cevaplar aranmalıdır.

Rich ve diğerleri (2010) kişinin kendini tamamıyla işinin rolüne vermesi olarak kavramsallaştırılan işle bütünleşmenin bilinen kavramların aksine iş performansı hakkında çok daha kapsamlı açıklama sağladığını savunmuşlardır. 245 itfaiyeci ve amirleri ile gerçekleştirdikleri çalışmanın sonuçlarına göre bütünleşme algılan örgütsel destek, öz değerlendirme, görev ve örgütsel vatandaşlık iş performansları arasındaki ilişkilere aracılık ettiğine ulaşmışlardır.

Taris ve diğerleri (2010) işle bütünleşme ve işkoliklik kavramlarının arasındaki farkları ortaya koymaya çalıştıkları çalışmalarında iki kısım çalışmada bulunmuşlardır. Birinci kısım çalışmada 2164 çalışana internet ortamında anketler uygulamışlardır, ikinci kısım çalışmalarında ise bir Telekom şirketinin 587 orta düzey müdür ve üst yöneticilerine birinci çalışmada kullanılan aynı anketler uygulanmıştır. Çalışma sonunda yapılan analizlerde işle bütünleşme ve işkolik olma durumu arasında korelasyon ( $0,05-0,07$ ) anlamsız çıkmıştır. Araştırma sonucunda bu iki kavramın farklı yapılar olduğu belirtilmiştir.

Caesens ve Stinglhamber (2014) işle bütünleşme ve algılanan örgütsel destek arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmalarında aynı zamanda bu ilişkinin iş memnuniyeti, performans ve psikolojik gerilim bakımından sonuçlarını incelemişlerdir. Email yoluyla iki ayrı özel şirket çalışanlarından veriler elde edilmiştir. Toplamda 265 çalışan ve 112 yöneticinin katıldığı araştırma sonucunda işle bütünleşmenin iş memnuniyetini çoğalttığı psikolojik gerilimi azalttığı ve performansı geliştirdiği gözlemlenmiştir. Çalışanlar örgütleri tarafından destek gördükçe ve değer verdikçe mesleki öz yeterlilik seviyeleri artmakta ve dolayısıyla kendilerini adanmışlık ve enerji ile işlerine vermektedirler. Araştırmanın sonucunda işle bütünleşmenin örgütler ve çalışanlar için pek çok yararları olduğu dolayısıyla yöneticilerin işle bütünleşme davranışını geliştirecek olumlu örgütsel destek uygulamaları üretmeleri gerektiği vurgulanmıştır.

Nafei (2016) “Örgütsel sessizlik: Başarılı örgütlerde işle bütünleşmenin engeli” adlı çalışmada örgütsel sessizlik türlerinin ne olduğunu ve Mısır Menoufia Üniversite

Hastanelerinde sessizliğin işle bütünleşme üzerindeki etkisini araştırmayı amaçlamıştır. Araştırmada ilişkisel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırmasında yöneticilerin sessizliğe karşı tutumları ve iletişim fırsatlarının işgören sessizliğini etkilediği ve yordadığı sonucuna ulaşmıştır. 300 hastane çalışanına ulaşılan araştırmanın sonucunda örgütsel sessizlik ve işle bütünleşme arasında anlamlı negatif yönde bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca sonuçlar örgütsel sessizliğin işle bütünleşmeyi doğrudan etkilediğini göstermiştir. Çalışmanın en önemli bulgusu hastane çalışanlarının işle bütünleşme davranışlarının en önemli engellerinden bir tanesinin örgütsel sessizlik olduğu sonucudur. Araştırma örgütlerin çalışanlarını örgütsel konularda konuşmalarını cesaretlendiren ve konuşmaya iten bir kültür oluşturmaları gerektiğine dikkatleri çekmektedir. Böylelikle sessizliğin hakim olmadığı örgütlerde sorunlar farkına varılıp daha kötü bir hal almadan ilk elden çözülmeye çalışılacaktır. Araştırmacı çalışmasını sonucunda: 1. Örgütsel sessizlik işle bütünleşmeyi etkileyen bir role sahiptir. Buna göre yöneticiler işle ilgili konularda konuşması için cesaretlendirmeli ve bunun için uygun vakitler oluşturulmalıdır. 2. İşle bütünleşme işgörenin bütünleşmesini etkilemektedir. Bu nedenle yönetim örgütün farklı bölüm ve kısımları arasında koordine etmelidir, çalışanlar arasında iletişim kanalları sağlamalıdır ve bu kanallar yoluyla fikirlerin ve bilginin transferini desteklemelidir. 3. Örgütsel sessizlik ve işle bütünleşme arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Dolayısıyla yöneticiler örgüt içinde çalışanların morallerine dikkat çekmelidir, çalışanları yaratıcı düşünceleri konusunda desteklemelidir.

## BÖLÜM III

### YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örneklem, veri toplama araçları, verilerin toplanması ve verilerin analizine yönelik bilgiler yer almaktadır.

#### 3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada Ankara ili Çubuk ve Pursaklar ilçelerinde ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin işle bütünleşme ve örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmaktadır. Bu nedenle araştırmada ilişkisel tarama modeli kullanılacaktır. “İlişkisel tarama modelleri, iki veya daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişim varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelleridir” (Karasar, 2012, s. 81). İlişki arama çalışmalarında bulunan betimlemeler (özelliklerin değerlerini belirleme işi) var olan durumlar arası ayrımların belirlenmesi amacını taşırlar. Ankara ilinde çeşitli ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin işle bütünleşme ve örgütsel davranış düzeylerinin belirlenmesinde betimsel tarama modeli kullanılacaktır. Ortaokul öğretmenlerinin işle bütünleşme ve örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişkiyi incelemek için ise ilişkisel tarama modeli kullanılacaktır. Araştırmada iki değişken bulunmaktadır; öğretmenlerin işle bütünleşme durumları bağımsız değişken, örgütsel sessizlik davranışları ise bağımlı değişkendir.

#### 3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Ankara ili Çubuk ve Pursaklar ilçelerinde 2016-2017 eğitim-öğretim yılında görev yapmakta olan ortaokul öğretmenleri oluşturmaktadır. Ankara ili Çubuk

ilçesinde 2016-2017 yılında eğitim-öğretim faaliyetini yerine getiren toplam 19 adet ortaokul ve bu okullarda görev yapan 374 öğretmen bulunmaktadır (Çubuk Milli Eğitim Müdürlüğü, 2016). Pursaklar ilçesinde 2016-2017 eğitim yılında toplam 15 ortaokul ve bu okullarda görevli 508 öğretmen bulunmaktadır (Pursaklar Milli Eğitim Müdürlüğü, 2016). Çubuk İlçesindeki ortaokullardan 1 tanesi İmam Hatip Ortaokulu, Pursaklarda ise 15 ortaokuldan 5 tanesi İmam Hatip Ortaokulu olarak hizmet vermektedir. İmam Hatip Ortaokulları diğer ortaokul türlerine göre farklı derslere ve branş öğretmenlerine sahip olması sebebiyle araştırmanın örnekleme dışında tutularak araştırmaya dahil edilmemiştir. Çalışmada evreni temsil eden örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde  $n_0 = [(txS)/d]^2$ ,  $n = [n_0 / (1 + (n_0 / N))]$  formülü kullanılmıştır (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz, & Demirel, 2013). Formüle göre evren tahmini sapma miktarı  $d = ,05$ , güven düzeyi  $= 0,95$  aralığında evreni temsil edecek örneklem büyüklüğü 269 olarak hesaplanmıştır. Örneklem büyüklüğü hesaplandıktan sonra basit seçkisiz örnekleme yoluyla hangi okullara anketlerin uygulanacağına karar verilmiştir (Tablo 1).

Tablo 1

*Örneklem Kapsamında Yer Alan Ortaokulların Listesi ve Öğretmen Sayıları*

İlçe	Okul Adı	Okulda Görevli Öğretmen Sayısı
Çubuk	Atatürk Ortaokulu	25
Çubuk	Bekir Yılmaz Ortaokulu	50
Çubuk	Barbaros Ortaokulu	24
Çubuk	Cumhuriyet Ortaokulu	22
Çubuk	Çubuk Ortaokulu	32
Çubuk	Kışlacık Ortaokulu	6
Çubuk	Şehit P. Üst Muharrem Kaleli Ortaokulu	7
Çubuk	Türk Telekom Ortaokulu	27
Çubuk	Yavuz Selim Ortaokulu	35
Çubuk	Yıldırım Beyazıt Ortaokulu	33
Pursaklar	Abdurrahim Karakoç Ortaokulu	98
Pursaklar	Pursaklar Feride Bekçioğlu Ortaokulu	58
Pursaklar	Şehit Ali İhsan Lezgi Ortaokulu	66
Pursaklar	Turgut Özal Ortaokulu	108
Toplam		591

Ayrıca uygulama sırasında karşılaşılabilecek güçlüklerden etkilenmemek ve anket sonuçlarından daha genel sonuçlara ulaşmak için çalışmada 269'dan daha fazla kişiye ulaşılması hedeflenmiştir. Örnekleme alınan 14 ortaokulda (Tablo 1) görev yapmakta olan öğretmenlere “İşle Bütünleşme” ve “Örgütsel Sessizlik” ölçekleri uygulanmıştır. Toplamda



araştırmacı tarafından 591 anket dağıtılmıştır (Tablo 2) ve dağıtılan anketlerden 366 tanesi geri dönmüştür. Bu sayı örnekleme için yeterli sayıyı oluşturmuştur.

Tablo 2

*Dağıtılan ve Dönen Anket Sayısı*

İlçe	Dağıtılan Anket Sayısı	Dönen Anket Sayısı
Çubuk	261	170
Pursaklar	330	196
Toplam	591	366

Elde edilen 366 anketten analiz için uygun olmayanları çıkarılarak 355'i araştırma için veri analiz değerlendirmesine alınmıştır. Bu sayı, evrenin % 40,2 'sini oluşturmaktadır. Özetle bu araştırmanın örneklemini, Ankara ili Çubuk ve Pursaklar ilçelerinde bulunan ortaokullardan basit seçkisiz örnekleme yöntemiyle belirlenen 14 ortaokul ile bu okullarda görev yapmakta olan 355 öğretmen oluşturmaktadır.

### 3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmanın veri toplama aracı üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde çalışmaya katılan öğretmenlerin cinsiyet, yaş, kıdem, branş, buldukları okuldaki kıdemleri, medeni durum gibi kişisel bilgiler yer almaktadır. İkinci bölümde öğretmenlerin işle bütünleşme düzeyleri ile ilgili verileri toplamak için Schaufeli, Bakker, Gonzalez-Roma ve Salanova (2002) tarafından geliştirilen ve Kavgacı (2014) tarafından Türkçeye uyarlanan Utrecht İşle Bütünleşme Ölçeği (UWES) kullanılmıştır. Üçüncü bölümde ise öğretmenlerin yaşadığı örgütsel sessizliği ölçmek için Kahveci ve Demirtaş (2013b) tarafından geliştirilen Örgütsel Sessizlik Ölçeği kullanılmıştır.

İşle Bütünleşme Ölçeği (UWES): Öğretmenlerin işle bütünleşme düzeylerinin belirlenmesi amacıyla Schaufeli vd. (2002) tarafından geliştirilen ve Kavgacı (2014) tarafından Türkçeye uyarlanan Utrecht İşle Bütünleşme Ölçeği (Utrecht Work Engagement Scale) kullanılmıştır. Ölçeğin ilk geliştirildiği çalışmada ölçek 17 maddeden ve üç alt boyuttan oluştuğu doğrulamalı faktör analizi ile doğrulanmıştır (Schaufeli vd., 2002). Alt boyutlardan bir tanesi olan dinçlik (vigor) boyutu ölçekte 6 madde ile ölçülmektedir. Dinçlik boyutu çalışırken yüksek seviyede enerji ve zihinsel dinçlik ile tanımlanmaktadır ve "Kendimi çalışırken enerji dolu hissedirim." "İşteyken kendimi güçlü ve dinç hissediyorum." gibi maddelerden oluşmaktadır. Adanmışlık (dedication) boyutu ise gurur

duyma, ilham alma, hevesli olma ve kendini önemli hissetme gibi kavramlarla ifade edilir ve ölçekte 5 madde ile ölçülür. Bu maddeler “ İşim bana ilham verir”, “İşimle ilgili konularda şevk duyarım, çok hevesliyimdir.” gibi ifadeleri içerir. İçinde olma (absorbtion) boyutu için 6 madde ile ölçüm yapılacaktır. İçinde olma boyutu kişinin kendisini tamamen işine vermesi, işine yoğunlaşması olarak ifade edilmektedir ve “Çalışırken kendimden geçerim.”, “Çalışırken işimden başka her şeyi unuturum” gibi ifadelerle ölçekte yer almaktadır. Ölçek 7’li likert tipindedir ve Hiç, Neredeyse Hiç, Nadiren, Bazen, Sıklıkla, Çok Sık ve Her Zaman seçenekleri ile değerlendirilmektedir. Ölçekten alınan yüksek puan kişinin işiyle yüksek derecede bütünleştiğini gösterirken alınan düşük puan ise işle bütünleşme düzeyinin az olduğu anlamına gelmektedir.

Kavgacı (2014) çalışmasında doğrulayıcı ve açıklayıcı faktör analizi sonucunda ölçeği iki faktörlü olarak boyutlandırmıştır. Maddelerin dinçlik ve adanmışlık-içinde olma boyutlarında yoğunlaştığı sonucuna ulaşmıştır. Bu sebeple birinci boyutun zindelik (açıklanan varyans = %57; Öz değer = 8,606), ikinci boyutun ise adanma-yoğunlaşma boyutu (açıklanan varyans = %7; Öz değer = 1,064) olarak adlandırmıştır. Kavgacı (2014) İşle Bütünleşme Ölçeğini Türkçeye uyarladığı çalışmasında yaptığı güvenilirlik analizinde ölçeğin tamamının (,94) ve alt boyutlarının güvenilir olduğunu belirtmiştir. Buna göre dinçlik boyutuna yönelik güvenilirlik katsayısı ,92 iken adanmışlık – içinde olma boyutunda ise güvenilirlik katsayısı ,89’dur.

Bu çalışma için ölçeğin doğrulayıcı faktör analizi tekrar yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi, açıklayıcı faktör analizinden farklı olarak, araştırmacı tarafından belirlenmiş bir faktöriyel yapının doğrulanması veya önceden belirlenmiş teorik bir modeli test etmek amacıyla kullanılmaktadır. Başka bir anlatımla doğrulayıcı faktör analizi değişkenler arasındaki ilişkiye dair daha önce saptanan bir hipotezin ya da kuramın test edilmesi için kullanılır (Büyüköztürk, 2013). Bu nedenle ölçeklerin geçerlilik çalışmalarında DFA kullanılmıştır.

17 maddelik üç boyuttan oluşan bütünleşme ölçeğinin yapı geçerliliğini belirlemek amacıyla doğrulayıcı (confirmatory) faktör analizi (DFA) yapılmıştır. DFA sonucunda maddelerin faktör yük değerleri (*Lambda*), her bir madde ile örtük değişken arasındaki ilişkinin gücünü belirleyen çoklu korelasyonun karesi ( $R^2$ ) değeri ve ilişkinin manidarlığını gösteren *t* değerleri Tablo 3’te gösterilmiştir.

Tablo 3

*İşle Bütünleşme Ölçeği DFA Sonuçları*

Boyut	Madde No	Faktör yükü	t değeri	Açıklanan varyans
Dinçlik	B1	,66	13,00	,45
	B4	,69	13,90	,46
	B8	,74	13,45	,56
	B12	,83	16,96	,68
	B15	,76	10,90	,43
	B17	,77	13,34	,48
Adanmışlık	B2	,89	14,60	,50
	B5	,70	16,69	,56
	B7	,68	14,13	,45
	B10	,71	16,80	,60
	B13	,72	13,06	,47
İçinde Olma	B3	,67	6,88	,22
	B6	,78	14,88	,61
	B9	,88	17,30	,66
	B11	,06	17,60	,63
	B14	,83	13,81	,53
	B16	-,15	-2,06	,02

DFA sonuçlarına göre tüm maddelerin t değerleri anlamlı bulunmuştur( $p < 0.05$ ). DFA sonuçlarında t değeri ,05 hata payı ile 1,96'dan küçükse anlamsız kabul edilir (Jöreskog & Sörbom aktaran Daşçı, 2014). Bir başka deyişle, ölçekten herhangi bir madde çıkarılmasına gerek yoktur. Uyum indeksleri gözlenen verinin üç boyutlu olan modele iyi uyum gösterdiğini değerlendirmek için kullanılmaktadır. Bu çalışmada 17 maddelik İşle Bütünleşme ölçeğinin model veri uyum indeksleri Tablo 4'te gösterilmiştir.

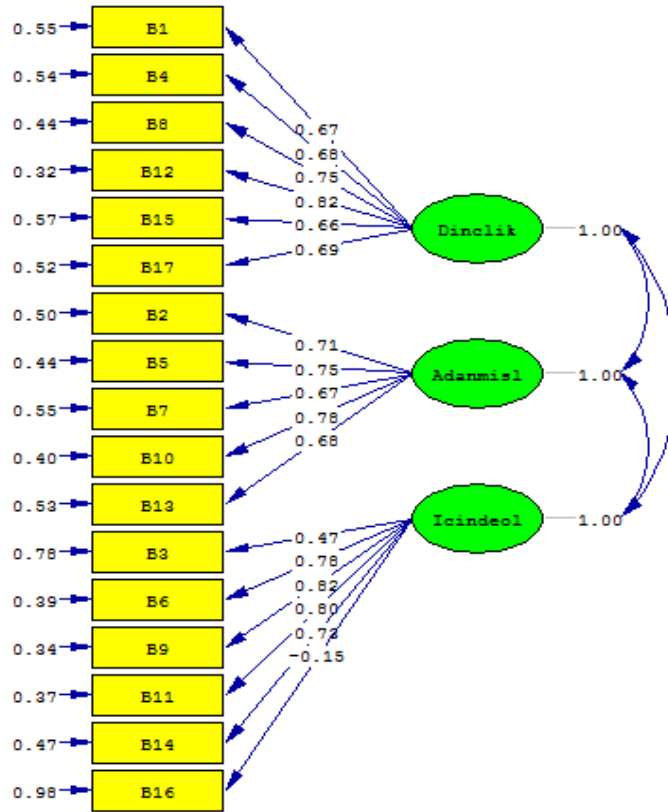
Tablo 4'e göre benzerlik oranı ki-kare istatistiği  $X^2(116)=287,71$   $P < 0,01$ , kök ortalama kare yaklaşım hatası (RMSEA)=0,076; standardize edilmiş kök ortalama kare artık (S-RMR)= 0,049; karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI)=0,97; uyum iyiliği indeksi (GFI)=0,86; normlanmış uyum indeksi (NFI)=0,95; görel uyum indeksi (RFI)=0,95 olarak hesaplanmıştır. Uyum iyilik indeksi 0 ile 1 arasında değer alır ve 1'e yakın değerler iyi uyumu gösterir (Hooper, Coughlan, & Mullen, 2008).

Tablo 4

*İşle Bütünleşme Ölçek Maddelerinin Faktör Yapısı İçin Uyum İyilik İndeksleri*

İyilik Uyum İndeksi	Kabul Edilebilir Sınır	Değer
$X^2/sd$	<5 Orta düzeyde <3 İyi uyum	287,71/116 = 2,48 iyi uyum
GFI	>,90	,86
CFI	>,90	,97
NFI	>,90	,95
NNFI	>,90	,96
RFI	>,85	,95
S-RMR	<,08	,049
RMSEA	<,08	,076

Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçeğin üç faktörlü yapısının kabul edilebilir ve geçerli sonuçlar vermektedir. Bu sonuç ölçeği geliştiren Schaufeli vd. (2002) araştırmacıların sonuçları ile uyumaktadır. Ölçek maddelerini standartlaştırılmış yol katsayılarına ilişkin yol (path) grafiği ise Şekil 3'te gösterilmiştir.



Chi-Square=287.71, df=116, P-value=0.00000, RMSEA=0.076

Şekil 3. İşle bütünleşme ölçeği doğrulayıcı faktör analizi için yol şeması

Bu çalışma için güvenilirlik analizi tekrar edilmiş ve Tablo 5'teki sonuçlara ulaşılmıştır.

Tablo 5

*İşle Bütünleşme Ölçeği Güvenirlik Değerleri*

Boyutlar	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha Katsayısı
Dinçlik	6	,862
Adanmışlık	5	,757
İçinde Olma	6	,855
İşle Bütünleşme	17	,932

Tablo 5'te görüleceği üzere çalışmada kullanılan İşle bütünleşme Ölçeğinin güvenilirlik değeri Cronbach's Alpha toplam güvenilirlik katsayısı  $a = ,932$ 'dir. Alt boyutlarının güvenilirliği ise dinçlik boyutunda ,862; adanmışlık boyutunda ,757 ve içinde olma boyutunda ,855 olarak hesaplanmıştır.

Örgütsel Sessizlik Ölçeği (ÖSÖ): Araştırmada öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışları ile ilgili veri toplama aracı olarak Kahveci ve Demirtaş (2013b) tarafından geliştirilen Örgütsel Sessizlik Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 5'li likert tipinde ve 18 maddeden

oluşmaktadır. Katılımcılar Hiç Katılmıyorum (1), Katılmıyorum (2), Orta Düzeyde Katılıyorum (3), Katılıyorum (4), Tamamen Katılıyorum (5) şeklinde değerlendirmelerde bulunmuştur. Ölçek maddelerine verilen cevaplardan elde edilen yüksek puanlar yüksek oranda örgütsel sessizliğe sahip olduğunu gösterirken alınan düşük puanlar az derecede örgütsel sessizliğe sahip olduğunu göstermektedir.

Kahveci ve Demirtaş (2013b) tarafından öğretmenlerin sessizlik algılarını belirlemeye yönelik öğretmenler için örgütsel sessizlik ölçeği geliştirilmiştir. Çalışmalarında ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik analizini yapmışlardır. Analiz sonuçlarına göre ölçek için toplanan verilerin faktör analizi için uygunluğunu belirlemek amacıyla yapılan KMO test değeri ,876 olarak hesaplanmıştır. Açıklayıcı varyans oranı ise %57,16 bulunmuştur. Açıklayıcı faktör analizi sonucu ölçeğin beş faktörden oluştuğunu belirtmişlerdir. Bu faktörler, okul ortamı, duygu, sessizliğin kaynağı, yönetici ve izolasyon olarak ifade etmişlerdir. Ölçeğin iç tutarlılık katsayısı ,89 olarak hesaplanmıştır. Ölçeği oluşturan faktörler arasında pozitif yönde olumlu ilişki bulunmuştur. Her bir faktör için hesaplanan güvenilirlik katsayıları ‘okul ortamı’ için ,74; ‘yönetici’ için ,79; ‘duygu’ faktörü için ,81; ‘izolasyon’ faktörü için ,83; ‘sessizliğin kaynağı’ için ,80 bulunmuştur. Ölçeğin geneli için hesaplanan güvenilirlik katsayısı ise ,89 dur. Yapılan çalışmanın sonucuna göre ölçeğin geçerli ve güvenilir bir ölçek olduğu gözlemlenmiştir.

Bu çalışma için doğrulayıcı faktör analizi tekrar yapılmıştır. DFA sonuçlarında t değeri ,05 hata payı ile 1,96’den küçükse anlamsız kabul edilir (Jöreskog & Sörbom aktaran Daşçı, 2014). 18 maddelik beş boyuttan oluşan sessizlik ölçeğinin yapı geçerliliğini belirlemek amacıyla yapılan DFA sonucunda 17.maddenin t değeri anlamlı bulunmadığı için ölçekten çıkarılarak analizler yinelenmiştir. Madde çıkarılarak tekrarlanan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin toplan güvenilirlik katsayısı ,910 ve izolasyon alt boyutu geçerlilik katsayısı ,747 bulunmuştur. Başka bir deyişle ölçek güvenilir bir ölçektir.

Madde çıkarıldıktan sonra ölçekte toplam 17 madde ve izolasyon alt boyutunda 2 madde bulunmaktadır. Ölçekte kalan 17 madde ile analizlere devam edilmiştir. Kalan on yedi maddenin faktör yük değerleri (*Lambda*), her bir madde ile örtük değişken arasındaki ilişkinin gücünü belirleyen çoklu korelasyonun karesi ( $R^2$ ) değeri ve ilişkinin manidarlığını gösteren *t* değerleri Tablo 6’da gösterilmiştir. Uyum indeksleri gözlenen verinin beş boyutlu olan modele iyi uyum gösterdiğini değerlendirmek için kullanılmaktadır.

Tablo 6

## Örgütsel Sessizlik Ölçeği DFA Sonuçları

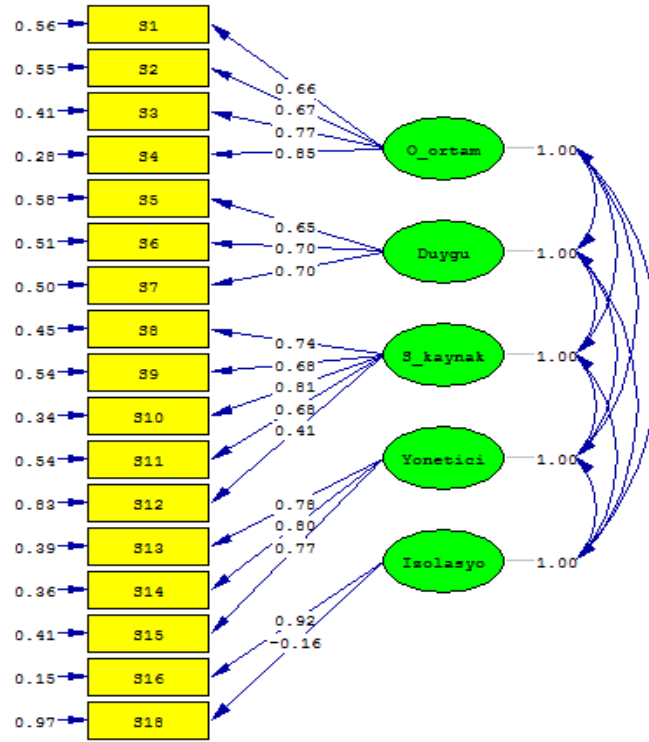
Boyut	Madde No	Faktör yükü	t değeri	Açıklanan varyans
Okul ortamı	S1	,66	15,00	,44
	S2	,68	16,18	,45
	S3	,76	15,84	,59
	S4	,85	20,82	,72
Duygu	S5	,76	13,67	,42
	S6	,78	15,39	,49
	S7	,89	15,45	,50
Sessizliğin kaynağı	S8	,69	18,46	,55
	S9	,69	15,47	,46
	S10	,75	20,19	,66
	S11	,71	14,64	,46
	S12	,58	6,94	,17
Yönetici	S13	,78	17,10	,61
	S14	,86	19,49	,64
	S15	1,01	19,94	,59
İzolasyon	S16	1,05	6,08	,85
	S18	-,16	-2,49	,03

DFA sonuçlarına göre on yedi maddenin t değerleri anlamlı bulunmuştur( $p < 0,05$ ).

Tablo 7

## Örgütsel Sessizlik Ölçek Maddelerinin Faktör Yapısı İçin Uyum İyilik İndeksleri

İyilik Uyum İndeksi	Kabul Edilebilir Sınır	Değer
$X^2/sd$	<5 Orta düzeyde <3 İyi uyum	318,18/109= 2.91 iyi uyum
GFI	>,90	,88
CFI	>,90	,97
NFI	>,90	,96
NNFI	>,90	,96
RFI	>,85	,95
S-RMR	<,08	,047
RMSEA	<,08	,074



Şekil 4. Örgütsel sessizlik ölçeği doğrulayıcı faktör analizi için yol şeması

Ölçek maddelerinin standartlaştırılmış yol katsayılarına ilişkin yol (path) grafiği ise Şekil 4'de gösterilmiştir.

Bu çalışma için ölçeğe ilişkin güvenilirlik analizi tekrar yapılmış ve ölçeğin Alpha katsayısı ,91 bulunmuştur. Tablo 8'deki sonuçlara ulaşılmıştır.

Tablo 8

Örgütsel Sessizlik Ölçeği Güvenirlik Değerleri

Boyutlar	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha Katsayısı
Okul Ortamı	4	,744
Duygu	3	,767
Sessizlik Kaynağı	5	,700
Yönetici	3	,803
İzolasyon	2	,747
Örgütsel Sessizlik	17	,910

Tablo 8'deki veriler incelendiğinde Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin geneli için güvenilirlik değerinin ,917 olarak bulunduğu görülmektedir. Alt boyutlara bakıldığında ise iç tutarlılık katsayılarının okul ortamı boyutunda ,744 bulunduğu gözlemlenmiştir. Diğer boyutların iç tutarlılık katsayılarının sırayla duygu boyutunda ,767; sessizliğin kaynağı boyutunda ,700;



yönetici boyutunda ,803; izolasyon boyutunda ,747 bulunduğu görülmektedir. Bu durumda ÖSÖ'nin güvenilir bir ölçek olduğu söylenebilmektedir.

### **3.4. Verilerin Toplanması ve Analizi**

Ölçeklerin uygulanabilmesi için öncelikle ölçeği geliştiren ve uyarlayan araştırmacılara ulaşılarak gerekli izinler alınmıştır. Ölçeklerin Çubuk ve Pursaklar ilçelerindeki ortaokullarda çalışan öğretmenlere uygulanabilmesi için Ankara İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden gerekli izinler alınmıştır. Alınan izinler Ekler kısmına eklenmiştir (Ek 3). Anket formları bizzat araştırmacı tarafından okullara gidilerek uygulanmış ve toplanmıştır. 7 anket formunun anket doldurma kurallarına uygun olarak doldurulmadığı için geçersiz kabul edilmiş ve toplam 359 anket analize dahil edilmiştir. Uygulama öncesi katılımcılara bilgi verilmiş ve uygulama gönüllülük esasına göre yapılmıştır.

359 adet veri toplama aracından elde edilen verilerin çözümlenmesinde SPSS 15 (The Statistical Packet for Social Sciences) paket programı kullanılmıştır ve hata payı ,05 olarak alınmıştır. Ölçeklerin güvenilirliğini ölçmek için Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayıları hesaplanmıştır. İlk aşamada hatalı kodlama, kayıp değer, uç değer ve aşırı değer açısından veriler incelenmiştir. Aşırı/aykırı değerler, bir deneğin bir değişkendeki aşırı değeri ya da değişkenler kombinasyonuna ilişkin sahip olduğu aşırı değer anlamına gelmektedir (Daşçı, 2014). Aşırı değerler hatalı veri girişi, yanlış veri kodlama gibi sebeplerden ortaya çıkabilir (Terzi, 2014). Bu nedenle SPSS box plot analizi sonucunda aşırı/aykırı değere (outliers) sahip olduğu anlaşılan anketler çıkarılarak 355 anket analiz değerlendirmesine alınmıştır.

Öncelikle analizlerde kullanılacak testlere karar vermek için dağılımın normal dağılım olup olmadığı test edilmiştir. Test sonuçları aşağıda verilmiştir. Analiz sonuçlarına göre örneklem büyüklüğü 30'un üzerinde olduğu ve basıklık çarpıklık değerlerinin +1 ve -1 değerleri aralığında çıktığı için grupların normal dağılım gösterdiği gözlemlenmiştir. Öte yandan ortalama puanının ve medyan değerinin eşit olması veya eşite yakın olması veri setinin normal dağılım olduğunu göstermektedir (Büyüköztürk, 2013). Tablo 9'da anket verilerinin ortalama ve medyan değerlerinin birbirine oldukça yakın olduğu görülmektedir. Dağılımın normallliği konusunda başvurulan bir başka yöntem ise normal Q-Q grafiğidir. Q-Q grafiğinde araştırmacının verilerini ifade eden noktalar 45 derecelik doğru üzerinde ve yakın bir durumda gözüktüğü için dağılımın normal olduğu anlaşılmıştır. Bu nedenle analizlerde parametrik istatistikler kullanılmıştır.

Tablo 9

*Normal Dağılım Testi Sonuçları*

	Örgütsel Sessizlik	İşle Bütünleşme
N	355	355
Çarpıklık	-,266	,029
Basıklık	,144	-,734
$\bar{X}$	3,39	5,45
Ss	,034	,040
Medyan	3,44	5,41

Anket uygulanan katılımcılara ait genel bilgi verilmesi amacıyla demografik değişkenlere ait ortalama değerler frekans ve yüzde değerleri açıklanmıştır. Öğretmenlerin işle bütünleşme düzeyleri ile örgütsel sessizlik düzeylerini belirlemek için aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri kullanılmıştır. Araştırmanın amaçlarında belirtilen değişkenler arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığının belirlenmesinde, t-Test, Pearson Momentler Çarpımı korelasyon katsayısı Basit ve Çoklu Doğrusal Regresyon, ANOVA yöntemleri kullanılmıştır.

## BÖLÜM IV

### BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde katılımcılara ilişkin demografik özellikler, katılımcıların örgütsel sessizlik düzeyleri, işle bütünleşme düzeyleri, işle bütünleşme ve örgütsel sessizliğin cinsiyet, kıdem, branş, öğrenim durumu, medeni durum, bulunduğu okulda çalışma süresi, yaş değişkenlerine göre analizine, örgütsel sessizlik ile işle bütünleşme davranışları arasındaki ilişkiye ve işle bütünleşmenin örgütsel sessizliği yordamasına yönelik bulgular ve yorumlar yer almaktadır.

#### 4.1. Örneklem Grubunun Demografik Yapısına İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyet, yaş, medeni durum, mesleki kıdemi, bulunduğu okulda hizmet süresi, mezun olunan okul türleri değişkenlerine ait bilgilere yer verilmiştir.

Katılımcıların cinsiyete göre dağılımları incelendiğinde % 69,3'ünün kadın (n=246) %30,7'sinin erkek (n=109) öğretmenlerden oluştuğu görülmektedir. Yaş değişkeni 22-30, 31-40, 41-50, 51 ve üstü olarak belirlenmiş olup örgütsel sessizlik ve işle bütünleşme düzeylerinin bu yaş aralıklarına göre değişkenlik göstereceği düşünülmüştür. Yaş değişkenine göre dağılımı incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin % 40,8' inin (n=145) 22-30 yaş aralığında, % 44,8'inin (n=159) 31-40 yaş, %11,3'ünün (n=40) 41-50 yaş, %3,1'inin (n=11) 51 yaş ve üzerinde olduğu görülmektedir. Anlamlı fark testlerinin (t-test ve ANOVA) uygulanabilmesi için grupların en az 30 kişi olması gerekmektedir (Büyüköztürk, 2013). Bu nedenle yaş değişkeninde yer alan 51 yaş üstü katılımcılar (n=11) analizlerde 41-50 yaş grubuna dahil edilmiştir. Buna göre yaş değişkeni 22-30 (n=145), 31-

40 (n=159) ve 41 yaş ve üzeri (n=51) olarak tekrar kategorize edilmiştir. Katılımcıların büyük bir bölümünün %85,6 (n=304) lisans mezunu olduğu, lisansüstü eğitime sahip öğretmenlerin % 10,4 (n=37), Yüksek Okul ve Eğitim Enstitüsü mezunu öğretmenlerin ise %3,9 (n=14) oranında olduğu gözlemlenmiştir. Yüksek Okul ve Eğitim Enstitüsü mezunu öğretmen sayısının analizler için yetersiz bulunması sonucu analizlerde lisans grubu ile birlikte ele alınmasına karar verilmiştir. Bu araştırmada örneklem grubunda doktora mezunu öğretmen sayısının az olması sebebiyle yüksek lisans ve doktora mezunu öğretmenleri tek grup altında toplanılması tercih edilmiştir. Katılımcıların öğretmenlik mesleğinde bulunma sürelerine ait dağılım ise şu şekildedir; % 37,7 'si (n=134) 5 yıl ve daha az, % 25,4'ü (n=90) 6-10 yıl, %14,4'ü 11-15 yıl, %22,5'i ise 16 yıl ve üzeri sürede mesleklerini yapmaktadırlar. Araştırmaya katılan öğretmenlerin buldukları okullarda çalışma sürelerinin frekans dağılımı % 82,3'ü (n=292) 5 yıl ve daha az, % 13,9'i (n=49) 6-10 yıl, %2,5'i (n=9) 11-15 yıl, %1,4'ü 16 yıl ve daha üzeri şeklindedir. Okulda çalışılan süre gruplarıdaki yetersiz sayının oluşması sebebiyle analizler için birleştirilmiştir. İlk 5 yılını çalışan ve 6 yıl ve üzeri aynı okulda görev yapan olmak üzere iki grupta incelenmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğunluğunu evli öğretmenler oluşturmaktadır; %79,4'ü (n= 282) evli % 20,6'sı (n=73) ise bekarıdır. Katılımcılara ait cinsiyet, yaş eğitim durumu, mesleki kıdem, okulda çalışma süresi ve medeni durum dağılımı Tablo 10'da verilmiştir.

Tablo 10

*Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Bazı Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı*

Değişken	Kategori	n	%
Cinsiyet	Kadın	246	69,3
	Erkek	109	30,7
Yaş	22- 30	145	40,8
	31-40	159	44,8
	41 yaş ve üzeri	51	14,4
Eğitim Durumu	Eğitim Enstitüsü- Yüksek Okul-Lisans	314	89,6
	Lisansüstü	37	10,4
Mesleki Kıdem	1-5 yıl	134	37,7
	6-10 yıl	90	25,4
	11-15 yıl	51	14,4
	16 ve üzeri	80	22,5
Okuldaki Kıdem	1-5 yıl	292	82,3
	6 yıl ve üzeri	63	17,7
Medeni Durum	Bekar	73	20,6
	Evli	282	79,4
Toplam		355	100

Ortaokul öğretmenlerine yönelik olan bu çalışmanın katılımcılarına ait branş bilgileri Tablo 11’de yer almaktadır. Buna göre katılımcıların çoğunluğunu Türkçe - İngilizce ve Matematik - Fen ve Teknoloji branşı öğretmenleri oluşturmaktadır. Bunun nedeni ortaokullarda bu derslerin saatlerinin daha fazla olması dolayısıyla öğretmen sayısının fazla olmasıdır. Ayrıca Bilişim, Teknoloji ve Tasarım, Görsel Sanatlar, Beden Eğitimi ve Müzik ders sayılarının okullarda diğer derslere nazaran daha az olması araştırmaya katılan bu branş öğretmeni sayısının en az grubu oluşturmasında bir etkidir. Branşların gruplandırılmasında dil, sosyal bilimler, fen-matematik ve ders sayısı az olan bedensel, sanatsal, teknolojik içerikli dersler ayrı ayrı kategorize edilmiştir.

Tablo 11

*Katılımcıların Branşa Göre Dağılımı*

Branş	n	%
İngilizce -Türkçe	109	30,7
Sosyal Bilgiler-Din Kül.ve Ahlak Bil.-Rehberlik	79	22,3
Fen –Matematik	105	29,6
Beden Eğ.-Görsel San.-Müzik-Teknoloji Tas.-Bilişim	62	17,5
Toplam	355	100,0

#### 4.2. İşle Bütünleşmeye İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin işle bütünleşme düzeylerinin alt boyutları ve toplam puanlarına dair tablo aşağıda verilmiştir.

Tablo 12

*Öğretmenlerin İşle Bütünleşme Ortalamaları*

Değişkenler	n	$\bar{X}$	Ss
İşle Bütünleşme	355	5,45	,040
Dinçlik	355	5,30	,044
Adanmışlık	355	5,53	,042
İçinde Olma	355	5,54	,043

Araştırmaya katılan öğretmenlerin 7’li likert tipi işle bütünleşme ölçeğinden aldıkları toplam puanlarının ortalaması  $\bar{x} = 5,45$ , standart sapması ise ,04’tür. Bu sonuçlara göre öğretmenlerin işle bütünleşme düzeylerinin oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Tablo 12 incelendiğinde, öğretmenlerin işle bütünleşmenin alt boyutlarında birbirlerine yakın

değerler aldıkları görülmektedir. En yüksek ortalama içinde olma boyutunda görülmektedir. Bu demek oluyor ki öğretmenler kendilerini işine verip çalışırken her şeyi unutuyorlar. Bu bilgiler ışığında öğretmenler işlerine kendilerini adamakta, kendilerini işlerinde dinç hissetmekte ve işlerini yaparken kendilerini işlerine vermektedirler. Başka bir deyişle araştırmaya katılan öğretmenler işlerini yaparken kendilerini enerji dolu ve zinde hisseder, işlerini anlamlı bulur ve işleriyle gurur duyar, işlerini coşkuyla yapar, çalışırken her şeyi unuttur ve mutlu olur, öğretmenlikten ilham alırlar ve zamanın nasıl geçtiğini hissetmezler.

#### 4.2.1. Cinsiyete Göre Öğretmenlerin İşle Bütünleşme Düzeyleri

Öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre işle bütünleşme düzeyleri Tablo 13'te verilmiştir. Araştırmaya katılan kadın  $\bar{x} = 5,45$  ve erkek  $\bar{x} = 5,47$  öğretmenlerin işle bütünleşme düzeylerinin oldukça yüksek olduğu görülmüştür. Tabloda 13'te görüleceği üzere öğretmenlerin işle bütünleşme düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre grupların ortalama puanlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan bağımsız grup t testi sonucunda işle bütünleşme ve tüm alt boyutları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ( $p > ,05$ ). Başka bir deyişle iki ortalama arasında farkın anlamlılık testinden yararlanılarak elde edilen sonuçlara göre kadın ve erkek öğretmenler arasında dinçlik, adanmışlık ve içinde olma boyutlarında cinsiyete göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Tablo 13

*İşle Bütünleşme Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları*

Boyut	Cinsiyet	n	$\bar{X}$	S	sd	t	p*
Dinçlik	Kadın	246	5,25	,81	353	-1,669	,096
	Erkek	109	5,41	,86			
Adanmışlık	Kadın	246	5,56	,75	353	,879	,380
	Erkek	109	5,48	,89			
İçinde Olma	Kadın	246	5,56	,76	353	,478	,633
	Erkek	109	5,51	,91			
İşle Bütünleşme Toplam	Kadın	246	5,45	,72	353	-,193	,847
	Erkek	109	5,47	,81			

\*  $\leq ,05$

#### 4.2.2. Kıdem Değişkenine Göre Öğretmenlerin İşle Bütünleşme Düzeyleri

Tablo 14’te öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre işle bütünleşmenin dinçlik, adanmışlık ve içinde olma boyutlarındaki düzeylerinin mesleki kıdemlerine ilişkin verilerin karşılaştırılması yer almaktadır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin işle bütünleşme boyutları mesleki kıdem değişkenine göre tek yönlü varyans analizinden yararlanılarak aralarındaki fark incelenmiştir. Ölçekten elde edilen ortalama puanları incelendiğinde meslekte 6-10 yıl ve 16 yıl üzeri çalışmakta olan öğretmenlerin elde ettikleri ortalama puanları diğer gruplara göre daha fazladır. Test sonuçlarına göre öğretmenlerin işle bütünleşme boyutları; dinçlik [F(3: 351)= 2,308], adanmışlık [F(3: 351)= ,420], içinde olma [F(3: 351)= ,420] ve mesleki kıdem değişkeni arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır ( $p \geq ,05$ ). Başka bir ifade ile araştırmaya katılan öğretmenlerin işle bütünleşme boyutlarının düzeyleri mesleki kıdem değişkenine göre farklılaşmamaktadır. Bu bulgu, araştırmaya katılan öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre görüşlerinin farklı olmadığı şeklinde yorumlanabilir. Diğer bir deyişle aradaki sayısal farkın, istatistiksel olarak anlamlı olmadığı sonucuna varılmıştır.

Tablo 14

#### *İşle Bütünleşmenin Mesleki Kıdeme Göre Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Analiz Sonuçları*

Boyut	Kıdem	n	$\bar{X}$	S	sd	F	p
Dinçlik	1-5 yıl (1)	134	5,24	,76	3 351 354	2,308	,076
	6-10 yıl (2)	90	5,34	,84			
	11-15 yıl (3)	51	5,12	,91			
	16 yıl ve üzeri (4)	80	5,30	,83			
Adanmışlık	1-5 yıl (1)	134	5,54	,73	3 351 354	,420	,739
	6-10 yıl (2)	90	5,58	,83			
	11-15 yıl (3)	51	5,42	,84			
	16 yıl ve üzeri (4)	80	5,55	,84			
İçinde Olma	1-5 yıl (1)	134	5,47	,76	3 351 354	1,380	,249
	6-10 yıl (2)	90	5,64	,79			
	11-15 yıl (3)	51	5,44	,85			
	16 yıl ve üzeri (4)	80	5,63	,89			
İşle Bütünleşme	1-5 yıl (1)	134	5,41	,68	3 351 354	1,343	,260
	6-10 yıl (2)	90	5,51	,76			
	11-15 yıl (3)	51	5,32	,81			
	16 yıl ve üzeri (4)	80	5,55	,81			

\*  $\leq ,05$

#### 4.2.3. Branş Değişkenine Göre Öğretmenlerin İşle Bütünleşme Düzeyleri

Tablo 15'e göre araştırmaya katılan öğretmenlerin işle bütünleşmeye ilişkin görüşleri arasında branş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark mevcut değildir  $p>,05$ . Aritmetik ortalamalar incelendiğinde sosyal dersler grubu öğretmenlerinin işle bütünleşmeye ilişkin görüşlerinin ( $\bar{x}=5,53$ ) diğer branş öğretmeni katılımcılara göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Ancak tek yönlü varyans analizinin anlamlı bir değişiklik göstermemesi öğretmenlerin branşlarının işleri ile olan bütünleşmelerinde herhangi bir farklılık oluşturmadığını ortaya koymaktadır.

Tablo 15

*Öğretmenlerin Branş Değişkeninin İşle Bütünleşme ve Alt Boyutlarına Göre Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Analiz Sonuçları*

Boyut	Branş	n	$\bar{X}$	S	sd	F	p
Dinçlik	İng-Tür(1)	109	5,22	,80	3	,770	,511
	Sos-Din-Reh(2)	79	5,40	,88	351		
	Fen-Mat (3)	105	5,32	,86	354		
	Spor-Sanat-Tek. (4)	62	5,29	,76			
Adanmışlık	İng-Tür(1)	109	5,56	,78	3	1,253	,291
	Sos-Din-Reh(2)	79	5,59	,80	351		
	Fen-Mat (3)	105	5,57	,81	354		
	Spor-Sanat-Tek. (4)	62	5,36	,79			
İçinde Olma	İng-Tür(1)	109	5,52	,77	3	,943	,420
	Sos-Din-Reh(2)	79	5,62	,82	351		
	Fen-Mat (3)	105	5,59	,82	354		
	Spor-Sanat-Tek. (4)	62	5,41	,84			
İşle Bütünleşme	İng-Tür(1)	109	5,42	,71	3	,795	,497
	Sos-Din-Reh(2)	79	5,53	,79	351		
	Fen-Mat (3)	105	5,49	,78	354		
	Spor-Sanat-Tek. (4)	62	5,35	,75			

\*  $\leq ,05$

#### 4.2.4. Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Öğretmenlerin İşle Bütünleşme Düzeyleri

Araştırmaya katılan öğretmenlerin mezun oldukları eğitim seviyelerine göre işle bütünleşme seviyeleri analiz edilmiştir.

Tablo 16 incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenlerin bitirdikleri okul değişkenine göre işle bütünleşme  $[t(353) = ,000]$  ve alt boyutları olan dinçlik  $[t(353) = ,563]$ , adanmışlık  $[t(353) = -,102]$  ve içinde olma  $[t(353) = ,661]$  durumlarına ilişkin görüşleri bakımından



istatistiksel olarak anlamlı bir fark mevcut değildir ( $p \geq ,05$ ). Bu durumda öğretmenlerin eğitim durumlarına göre işle bütünleşme ve alt boyutlarına ilişkin görüşlerinin değişmediği görülmektedir. Başka bir deyişle araştırmaya katılan öğretmenlerin sahip oldukları lisans, lisansüstü gibi eğitim durumları işle bütünleşmelerinin yüksek ve ya az seviyede olmasında farklılık oluşturmamaktadır.

Tablo 16

*Öğretmenlerin Eğitim Durumu Değişkeninin İşle Bütünleşme ve Alt Boyutlarına Göre t-Testi Sonuçları*

Boyut	Eğitim Durumu	n	$\bar{X}$	S	sd	t	p*
Dinçlik	Eğitim Ens.- Yüksek Okul- Lisans	318	5,29	,83	353	-,563	,574
	Lisansüstü	37	5,37	,83			
Adanmışlık	Eğitim Ens.- Yüksek Okul- Lisans	318	5,53	,79	353	-,102	,918
	Lisansüstü	37	5,35	,86			
İçinde Olma	Eğitim Ens.- Yüksek Okul- Lisans	318	5,55	,82	353	,661	,509
	Lisansüstü	37	5,46	,76			
İşle Bütünleşme Toplam	Eğitim Ens.- Yüksek Okul- Lisans	318	5,45	,75	353	,000	1
	Lisansüstü	37	5,45	,77			

\*  $\leq ,05$

#### 4.2.5. Medeni Duruma Göre Öğretmenlerin İşle Bütünleşme Düzeyleri

Medeni durumuna göre öğretmenlerin işle bütünleşme düzeylerini saptamak için yapılan analiz Tablo 17’de verilmiştir. Medeni durum değişkeni ile öğretmenlerin işle bütünleşme düzeyleri arasında anlamlı bir farkın olup olmadığını araştırmak için yapılan t-testi sonuçlarına göre anlamlı bir fark bulunamamıştır [ $t(353) = -,145$   $p \geq ,05$ ]. Tablo incelendiğinde bekar yada evli olma durumu öğretmenlerin işleri ile bütünleşme düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmektedir. Başka bir ifade ile araştırmaya katılan öğretmenler ile işle bütünleşme düzeylerine ilişkin algıları medeni hal değişkenine bağlı olarak farklılaşmamaktadır. Bu bulgu, araştırmaya katılan öğretmenlerin, medeni durumlarına göre görüşlerinin farklı olmadığı şeklinde yorumlanabilir. Diğer bir ifade ile aradaki sayısal farkın, istatistiksel olarak anlamlı olmadığı sonucuna varılabilir.

Tablo 17

*Öğretmenlerin İşle Bütünleşme Düzeylerinin Medeni Duruma Göre t-Testi Sonuçları*

Boyut	Medeni Durum	N	$\bar{X}$	S	sd	t	p*
Dinçlik	Bekar	73	5,26	,84	353	-,515	,607
	Evli	282	5,31	,83			
Adanmışlık	Bekar	73	5,55	,82	353	,178	,859
	Evli	282	5,53	,79			
İçinde Olma	Bekar	73	5,54	,81	353	,001	,999
	Evli	282	5,54	,81			
İşle Bütünleşme Toplam	Bekar	73	5,44	,76	353	-,145	,884
	Evli	282	5,46	,75			

\* ≤ ,05

#### 4.2.6. Aynı Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Öğretmenlerin İşle Bütünleşme Düzeyleri

Aynı okulda çalışma süre değişkenine göre öğretmenlerin işle bütünleşme düzeylerinin farklılık analizi Tablo 18’de verilmiştir.

Tablo 18

*Öğretmenlerin Aynı Okulda Görev Yapma Süresi Değişkeninin İşle Bütünleşme ve Alt Boyutlarına Göre t-Testi Sonuçları*

Boyut	Görev Süresi	n	$\bar{X}$	S	sd	t	p*
Dinçlik	1-5 yıl	292	5,34	,81	353	1,847	,066
	6 yıl ve üzeri	63	5,12	,90			
Adanmışlık	1-5 yıl	292	5,56	,79	353	1,485	,138
	6 yıl ve üzeri	63	5,40	,83			
İçinde Olma	1-5 yıl	292	5,56	,80	353	,713	,476
	6 yıl ve üzeri	63	5,48	,85			
İşle Bütünleşme Toplam	1-5 yıl	292	5,48	,74	353	1,454	,147
	6 yıl ve üzeri	63	5,33	,79			

\* ≤ .05

Araştırmaya katılan öğretmenlerin işle bütünleşme ve alt boyutlarının aynı okulda çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi analizi sonucunda işle bütünleşmenin geneli [t(353)= 1,454] ve alt boyutlarında anlamlı bir fark bulunmamıştır( p≥0.05). Başka bir anlatımla 1-5 yıl aynı okulda çalışan öğretmenler ile 6 yıl ve daha fazla süredir aynı okulda görev yapan

öğretmenlerin işle bütünleşme ve dinçlik, adanmışlık, içinde olma boyutlarında sahip oldukları puanlar anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Ancak alınan ortalama puanlarına bakıldığında işle bütünleşmenin geneli ve tüm alt boyutlarında 1-5 yıldır aynı okulda çalışan öğretmenler diğer öğretmenlere göre daha yüksek puanlara sahiptirler.

#### 4.2.7. Yaş Değişkenine Göre Öğretmenlerin İşle Bütünleşme Düzeyleri

Araştırmaya katılan öğretmenlerin işle bütünleşme ve alt boyutlarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda herhangi bir fark bulunmamıştır [F(2:352); dinçlik= ,664; adanmışlık= ,263; içinde olma= ,223; işle bütünleşme= ,089;  $p \geq 0.05$ ]. Başka bir ifade ile araştırmaya katılan öğretmenlerin işle bütünleşme düzeylerine yönelik algıları yaş değişkenine bağlı olarak farklılaşmamaktadır. Bu bulgu, araştırmaya katılan öğretmenlerin, yaş değişkenine göre görüşlerinin farklı olamadığı şeklinde yorumlanabilir. Diğer bir ifade ile aradaki sayısal farkın, istatistiksel olarak anlamlı olmadığı sonucuna varılabilir.

Tablo 19

*Öğretmenlerin Yaş Değişkeninin İşle Bütünleşme ve Alt Boyutlarına Göre Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Analiz Sonuçları*

Boyut	Yaş	N	$\bar{X}$	S	sd	F	p
Dinçlik	22-30 (1)	145	5,27	,80	2	,664	,515
	31-40 (2)	159	5,29	,84	352		
	41 yaş ve üzeri (3)	51	5,42	,90	354		
Adanmışlık	22-30 (1)	145	5,57	,76	2	,263	,769
	31-40 (2)	159	5,50	,79	352		
	41 yaş ve üzeri (3)	51	5,52	,91	354		
İçinde Olma	22-30 (1)	145	5,51	,79	2	,223	,800
	31-40 (2)	159	5,57	,78	352		
	41 yaş ve üzeri (3)	51	5,54	,94	354		
İşle Bütünleşme	22-30 (1)	145	5,44	,72	2	,089	,915
	31-40 (2)	159	5,45	,74	352		
	41 yaş ve üzeri (3)	51	5,49	,87	354		

\*  $\leq .05$

#### 4.3. Örgütsel Sessizlik ile İlgili Bulgular

Tablo 20'de öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin ortalamaları verilmiştir. Tablo 20 incelendiğinde örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin örgütsel sessizlik ölçeği

toplam puanlarının ortalaması  $\bar{x} = 3,40$  standart sapması  $ss = ,63$ ; öğretmenlerin okul ortamı alt boyutu puanlarının ortalaması  $\bar{x} = 3,37$  standart sapması  $ss = ,67$ ; öğretmenlerin duygu alt boyutu puanlarının ortalaması  $\bar{x} = 3,66$  standart sapması  $ss = ,81$ ; sessizliğin kaynağı puanlarının toplamı  $\bar{x} = 3,12$  standart sapması  $ss = ,70$ ; yönetici alt boyutunun ortalaması  $\bar{x} = 3,67$  standart sapması  $,89$ ; izolasyon alt boyutunun ortalaması  $3,39$  standart sapması  $,99$  olarak hesaplanmıştır. 5li Likert tipi ölçekten elde edilen ortalama puanları araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel sessizlik ölçeğinden 3 ve 4 aralığında puanlar aldığını göstermektedir.

Tablo 20

*Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Ortalamaları*

Değişkenler	N	$\bar{X}$	Ss
Örgütsel Sessizlik	355	3,40	,63
Okul Ortamı	355	3,37	,67
Duygu	355	3,66	,81
Sessizliğin Kaynağı	355	3,12	,70
Yönetici	355	3,67	,89
İzolasyon	355	3,39	,99

Araştırmaya katılan öğretmenler sessizlik konusunda en çok duygu ve yönetici alt boyutlarında puanlar almışlardır. Bu nedenle öğretmenlerin duygusal sebepler yani yalnız kalma, dışlanma korkusu ve yöneticiden ters yanıt alma çekincesi, yöneticiye güvenmeme yüzünden daha çok sessiz kalmaktadırlar denilebilir. Bu sonuçlara göre öğretmenlerin genel örgütsel sessizlik düzeylerinin bazen katılıyorum ve katılıyorum düzeyinde olduğu görülmektedir. Başka bir deyişle öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve alt boyutlarından aldıkları ortalama puanlar orta seviyede ve orta seviyenin üzerinde bulunmaktadır.

#### 4.3.1. Cinsiyet Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeyleri

Öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farkın olup olmadığının analizi için yapılan t-testi sonucuna göre cinsiyet değişkeni ile genel örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Sonuçlar Tablo 21’de gösterilmiştir.

Tablo 21

*Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları*

	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	S	sd	t	P*
Okul Ortamı	Kadın	246	3,39	,65	353	1,018	,309
	Erkek	109	3,31	,70			
Duygu	Kadın	246	3,67	,78	353	,232	,816
	Erkek	109	3,65	,86			
Sessizliğin Kaynağı	Kadın	246	3,18	,69	353	2,333	,020
	Erkek	109	2,99	,70			
Yönetici	Kadın	246	3,75	,85	353	2,549	,011
	Erkek	109	3,49	,96			
İzolasyon	Kadın	246	3,41	,96	353	,498	,619
	Erkek	109	3,35	1,05			
Örgütsel Sessizlik Toplam	Kadın	246	3,44	,61	353	1,792	,074
	Erkek	109	3,31	,67			

\* ≤ ,05

Buna rağmen örgütsel sessizliğin ‘yönetici’ [t(353)= 2,549, p≤ ,05] ve ‘sessizliğin kaynağı’ [t(353)= 2,333; p≤ ,05] alt boyutlarında cinsiyet değişkenine göre anlamlı fark göstermektedir. Başka bir deyişle cinsiyet örgütsel sessizliğin yönetici ve sessizliğin kaynağı alt boyutları üzerinde farklılık göstermektedir. Bu bulgu, araştırmaya katılan öğretmenlerin, cinsiyet değişkenine göre yönetici ve sessizliğin kaynağı alt boyutlarında görüşlerinin farklı olduğu şeklinde yorumlanabilir. Diğer bir ifade ile aradaki sayısal farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonucuna ulaşılabilir.

#### 4.3.2. Kıdem Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeyleri

Öğretmenlerin meslekte hizmet süresine göre örgütsel sessizlik düzeylerinde anlamlı farklılık gösterme durumu için yapılan tek yönlü varyans analiz sonuçları Tablo 22’de görülmektedir. Tabloda görüleceği üzere tek yönlü ANOVA analiz sonuçları örgütsel sessizliğin geneli [F(3,351)= ,007, p≥,05] ve alt boyutları ile öğretmenlerin mesleki kıdemleri arasındaki sayısal farkın anlamlı bir fark olmadığı bulgusuna ulaşılmıştır. Diğer bir deyişle öğretmenlerin örgütsel sessizliği, alt boyutları olan okul ortamı [F(3,351)= ,385, p≥,05], duygu [F(3,351)= ,479, p≥,05], sessizliğin kaynağı [F(3,351)= ,070, p≥,05], yönetici [F(3,351)= ,255, p≥,05] ve izolasyon [F(3,351)= ,661, p≥,05] boyutları görev yapılmakta olan zamana bağlı olarak anlamlı bir değişiklik göstermemektedir. Bu bulgu araştırmaya katılan öğretmenlerin mesleki kıdeme göre görüşlerinin farklı olmadığı şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 22

*Örgütsel Sessizliğin Mesleki Kıdeme Göre Tek Yönlü Varyans ( ANOVA) Analiz Sonuçları*

Boyut	Kıdem	n	$\bar{X}$	S	sd	F	p
Okul Ortamı	1-5 yıl (1)	134	3,41	,65	3 351 354	,385	,764
	6-10 yıl (2)	90	3,38	,66			
	11-15 yıl (3)	51	3,36	,74			
	16 yıl ve üzeri (4)	80	3,30	,66			
Duygu	1-5 yıl (1)	134	3,61	,75	3 351 354	,479	,697
	6-10 yıl (2)	90	3,70	,80			
	11-15 yıl (3)	51	3,75	,83			
	16 yıl ve üzeri (4)	80	3,67	,90			
Sessizliğin Kaynağı	1-5 yıl (1)	134	3,12	,63	3 351 354	,070	,976
	6-10 yıl (2)	90	3,11	,77			
	11-15 yıl (3)	51	3,09	,75			
	16 yıl ve üzeri (4)	80	3,14	,71			
Yönetici	1-5 yıl (1)	134	3,72	,87	3 351 354	,255	,857
	6-10 yıl (2)	90	3,64	,94			
	11-15 yıl (3)	51	3,62	,97			
	16 yıl ve üzeri (4)	80	3,65	,82			
İzolasyon	1-5 yıl (1)	134	3,29	,93	3 351 354	,743	,527
	6-10 yıl (2)	90	3,43	1,04			
	11-15 yıl (3)	51	3,46	1,07			
	16 yıl ve üzeri (4)	80	3,48	,96			
Örgütsel Sessizlik	1-5 yıl (1)	134	3,40	,58	3 351 354	,003	1
	6-10 yıl (2)	90	3,41	,67			
	11-15 yıl (3)	51	3,41	70			
	16 yıl ve üzeri (4)	80	3,40	,63			

\* ≤ ,05

**4.3.3. Branş Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeyleri**

Tek yönlü varyans analiz sonuçlarına göre (Tablo 23) öğretmenlerin branşları arasında genel örgütsel sessizlik düzeyleri bakımından anlamlı bir fark olduğu görülmektedir [F(3:351)= 3,119, p≤,05]. Diğer bir deyişle öğretmenlerin branşları örgütsel sessizlik düzeylerinde farklılık oluşturmaktadır. Genel örgütsel sessizliğin branşa göre farklılık gösterdiğinin anlaşılması üzerine bu farkların hangi branşlarda yapıldığını anlamak üzere Tukey-HSD çoklu karşılaştırma testi uygulanmıştır. Test sonucunda İngilizce ve Türkçe dersi öğretmenleri ile spor, sanat ve teknoloji branş öğretmenleri gruplarında yer alan katılımcıların görüşleri arasında farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ortalamalar incelendiğinde İngilizce ve Türkçe dersi öğretmenlerinin örgütsel sessizliğe ilişkin görüşlerinin ( $\bar{x}=3,54$ ) diğer branş öğretmeni olan katılımcılara göre daha yüksek olduğu

belirlenmiştir. Bununla birlikte spor, sanat ve teknoloji konulu branş öğretmenlerin örgütsel sessizliğe ilişkin görüşleri ( $\bar{x}=3,34$ ) diğer branş öğretmenlerinin örgütsel sessizlik ortalamalarından daha düşüktür. Bu durumda dil dersi grubu öğretmenleri ile spor-sanat-teknoloji dersi öğretmenlerinin görüşleri örgütsel sessizlik konusunda farklılık göstermektedir. Örgütsel sessizliğin alt boyutlarından olan sessizliğin kaynağı boyutunda öğretmenlerin branş değişkenine göre fark hesaplanmıştır [ $F(3:351)= 3,564, p\leq,05$ ]. Bu demek oluyor ki öğretmenler branşlarına göre sessizliğin kaynağını farklı görmektedirler. Başka bir deyişle öğretmenlerin branşına göre sessizliğin kaynağının ne olduğu değişmektedir.

Tablo 23

*Öğretmenlerin Branş Değişkeninin Örgütsel Sessizlik ve Alt Boyutlarına Göre Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Analiz Sonuçları*

Boyut	Branş	n	$\bar{X}$	S	sd	F	p	Anlamlı Fark
Okul Ortamı	İng-Tür(1)	109	3,45	,71	3	1,447	,229	-
	Sos-Din-Reh(2)	79	3,39	,75	351			
	Fen-Mat (3)	105	3,35	,56	354			
	Spor-Sanat-Tek. (4)	62	3,23	,67				
Duygu	İng-Tür(1)	109	3,82	,72	3	2,123	,097	-
	Sos-Din-Reh(2)	79	3,62	,81	351			
	Fen-Mat (3)	105	3,62	,80	354			
	Spor-Sanat-Tek. (4)	62	3,52	,92				
Sessizliğin Kaynağı	İng-Tür(1)	109	3,29	,66	3	3,564	,014	1-2
	Sos-Din-Reh(2)	79	2,99	,62	351			
	Fen-Mat (3)	105	3,10	,72	354			
	Spor-Sanat-Tek. (4)	62	3,02	,78				
Yönetici	İng-Tür(1)	109	3,80	,86	3	1,792	,148	-
	Sos-Din-Reh(2)	79	3,61	,90	351			
	Fen-Mat (3)	105	3,70	,85	354			
	Spor-Sanat-Tek. (4)	62	3,48	,98				
İzolasyon	İng-Tür(1)	109	5,58	,99	3	2,210	,087	-
	Sos-Din-Reh(2)	79	3,33	,95	351			
	Fen-Mat (3)	105	3,35	1	354			
	Spor-Sanat-Tek. (4)	62	3,21	,98				
Örgütsel Sessizlik	İng-Tür(1)	109	3,54	,61	3	3,119	,026	1-4
	Sos-Din-Reh(2)	79	3,34	,60	351			
	Fen-Mat (3)	105	3,39	,61	354			
	Spor-Sanat-Tek. (4)	62	3,40	,63				

\*  $\leq,05$

Hesaplanan farkın hangi branşlar arasında olduğunu öğrenmek üzere Tukey testi uygulanmıştır. Test sonucuna göre İngilizce-Türkçe branşı öğretmenlerin ( $\bar{x}=3,29$ )

görüşleri, Sosyal Bilgiler-Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi- Rehberlik öğretmenlerin ( $\bar{x}=2,99$ ) görüşlerinden farklıdır. Aradaki sayısal farkın, istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Dil grubu öğretmenleri sessizlik kaynağı boyutunda daha fazla ortalamaya sahiptirler.

#### 4.3.4. Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeyleri

Öğretmenlerin eğitim durumlarına göre genel örgütsel sessizlik ve örgütsel sessizliğin boyutlarına ilişkin görüşlerinde farklılıkların olup olmadığına dair yapılan t-testi analiz sonuçları Tablo 24’te verilmiştir. Analiz sonuçlarına göre öğretmenlerin eğitim durumlarına göre genel örgütsel sessizlik ve okul ortamı, duygu, sessizliğin kaynağı, yönetici ve izolasyon boyutlarında anlamlı bir fark bulunmamıştır  $p>,05$ . Diğer bir anlatımla araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel sessizliğe ilişkin görüşlerinde mezun olunan okula göre anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

Tablo 24

*Öğretmenlerin Eğitim Durumu Değişkeninin Örgütsel Sessizlik ve Alt Boyutlarına Göre t-Testi Sonuçları*

Boyut	Eğitim Durumu	n	$\bar{X}$	S	sd	t	p
Okul Ortamı	Enstitü-Yüksek	318	3,37	,67	353	-,243	,808
	Okul- Lisans						
	Lisansüstü	37	3,39	,67			
Duygu	Enstitü-Yüksek	318	3,66	,80	353	-,120	,904
	Okul- Lisans						
	Lisansüstü	37	3,68	,86			
Sessizliğin Kaynağı	Enstitü-Yüksek	318	3,10	,70	353	-1,596	,111
	Okul- Lisans						
	Lisansüstü	37	3,29	,69			
Yönetici	Enstitü-Yüksek	318	3,64	,90	353	-1,879	,061
	Okul- Lisans						
	Lisansüstü	37	3,93	,77			
İzolasyon	Enstitü-Yüksek	318	3,38	,98	353	-,930	,353
	Okul- Lisans						
	Lisansüstü	37	3,54	1			
Örgütsel Sessizlik	Enstitü-Yüksek	318	3,39	,63	353	-1,247	,213
	Okul- Lisans						
	Lisansüstü	37	3,53	,62			

\*  $\leq ,05$



#### 4.3.5. Medeni Duruma Göre Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeyleri

Öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri ile medeni durumları arasında anlamlı bir farkın olup olmadığına dair yapılan analiz sonucunda okul ortamı ve yönetici alt boyutları ile medeni durum arasında anlamlı bir fark bulunmuştur  $p>,05$ . Buna göre öğretmenlerin okul ortamı ( $t= 2,116$ ) ve yönetici ( $t= 2,209$ ) alt boyutlarında sessiz kalmalarını medeni durum değişkeni etkilemektedir.

Tablo 25

##### *Örgütsel Sessizliğin Medeni Durum Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları*

	Medeni Durum	N	$\bar{X}$	S	sd	t	P*
Okul Ortamı	Bekar	73	3,52	,66	353	2,116	,035
	Evli	282	3,33	,66			
Duygu	Bekar	73	3,72	,79	353	,668	,505
	Evli	282	3,65	,81			
Sessizliğin Kaynağı	Bekar	73	3,25	,76	353	1,765	,078
	Evli	282	3,08	,68			
Yönetici	Bekar	73	3,88	,92	353	2,209	,028
	Evli	282	3,62	,88			
İzolasyon	Bekar	73	3,44	1,02	353	,464	,643
	Evli	282	3,38	,98			
Örgütsel Sessizlik Toplam	Bekar	73	3,53	,68	353	1,891	,059
	Evli	282	3,37	,61			

\*  $\leq ,05$

Başka bir ifade ile araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel sessizliğin okul ortamı ve yönetici alt boyutuna ilişkin algıları ve görüşleri öğretmenlerin bekar veya evli olma durumlarına bağlı olarak farklılaşmaktadır. Bu bulgu, araştırmaya katılan öğretmenlerin medeni durumlarına göre güç durumda susmayı tercih etme, yöneticinin eksiklerini dile getirmeyi tercih etmeme, yöneticilerin en iyi ben bilirim tavrı gibi durumları içeren konularda evli ve bekar olma durumuna göre görüşlerinin farklılaştığını göstermektedir. Her iki boyutta da bekar öğretmenlerin ortalamaları (okul ortamı boyutu için  $\bar{x}=3,52$ ; yönetici boyutu için  $\bar{x}=3,82$ ) evli öğretmenlere göre daha yüksektir. Diğer bir ifade ile aradaki sayısal farkın, istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

#### 4.3.6. Aynı Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeyleri

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve alt boyutlarının aynı okulda görev yapma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi analizi sonucunda izolasyon alt boyutunda anlamlı bir fark bulunmuştur. ( $t=-2,039$ ;  $p\leq,05$ ). Bu bulgu, araştırmaya katılan öğretmenlerin aynı okulda çalışma süresi değişkenine göre 6 yıl ve daha fazla süredir aynı okulda görev yapmakta olan öğretmenler, ilk 5 yılını çalışmakta olan öğretmenlere göre dışlanma endişesi ile daha fazla sessizlik davranışı sergilemektedirler ( $\bar{x}=3,62$ ).

Tablo 26

*Öğretmenlerin Okulda Görev Süreleri Değişkeninin Örgütsel Sessizlik ve Alt Boyutlarına Göre t-Testi Sonuçları*

Boyut	Görev süresi	n	$\bar{X}$	S	sd	t	p
Okul Ortamı	1-5 yıl	292	3,36	,67	353	-,411	,681
	6 yıl ve üzeri	63	3,40	,65			
Duygu	1-5 yıl	292	3,63	,78	353	-1,571	,117
	6 yıl ve üzeri	63	3,81	,92			
Sessizliğin Kaynağı	1-5 yıl	292	3,11	,67	353	-,604	,546
	6 yıl ve üzeri	63	3,17	,81			
Yönetici	1-5 yıl	292	3,66	,87	353	-,632	,528
	6 yıl ve üzeri	63	3,74	1			
İzolasyon	1-5 yıl	292	3,34	,97	353	-2,039	,042
	6 yıl ve üzeri	63	3,62	1,01			
Örgütsel Sessizlik	1-5 yıl	292	3,38	,61	353	-1,186	,236
	6 yıl ve üzeri	63	3,49	,70			

\* $\leq,05$

#### 4.3.7. Yaş Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeyleri

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve alt boyutlarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analiz sonuçları Tablo 27'de verilmiştir. Analiz sonucunda herhangi bir fark bulunmamıştır ( $p>,05$ ). Başka bir ifade ile araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel sessizlik [ $F(2:352)=1,237$ ], okul ortamı boyutu [ $F(2:352)=1,865$ ], duygu boyutu [ $F(2:352)=,175$ ], sessizliğin kaynağı boyutu [ $F(2:352)=1,887$ ], yönetici boyutu [ $F(2:352)=1,892$ ] ve izolasyon boyutu [ $F(2:352)=,453$ ] hakkındaki görüşleri yaş değişkenine bağlı olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bu bulgu öğretmenlerin

yaşlarının ne olursa olsun örgütsel sessizlik ile ilgili görüşlerinde herhangi bir değişiklik oluşturmadığı şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 27

*Öğretmenlerin Yaş Değişkeninin Örgütsel Sessizlik ve Alt Boyutlarına Göre Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Analiz Sonuçları*

Boyut	Yaş	n	$\bar{X}$	S	sd	F	p
Okul Ortamı	22-30 (1)	145	3,40	,65	2	1,865	,156
	31-40 (2)	159	3,39	,68	352		
	41 yaş ve üzeri (3)	51	3,20	,64	354		
Duygu	22-30 (1)	145	3,63	,80	3	,175	,839
	31-40 (2)	159	3,68	,79	351		
	41 yaş ve üzeri (3)	51	3,69	,88	354		
Sessizliğin Kaynağı	22-30 (1)	145	3,16	,73	3	1,887	,153
	31-40 (2)	159	3,13	,66	351		
	41 yaş ve üzeri (3)	51	2,94	,72	354		
Yönetici	22-30 (1)	145	3,73	,90	3	1,892	,153
	31-40 (2)	159	3,68	,87	351		
	41 yaş ve üzeri (3)	51	3,45	,92	354		
İzolasyon	22-30 (1)	145	3,35	,98	3	,453	,636
	31-40 (2)	159	3,45	,97	351		
	41 yaş ve üzeri (3)	51	3,35	1,06	354		
Örgütsel Sessizlik	22-30 (1)	145	3,42	,64	3	1,237	,292
	31-40 (2)	159	3,43	,61	351		
	41 yaş ve üzeri (3)	51	3,27	,63	354		

\* ≤ ,05

#### 4.4. İşle Bütünleşme ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki

Bu bölümde işle bütünleşmeyi oluşturan faktörler (dinçlik- adanmışlık- içinde olma) ile örgütsel sessizliği oluşturan faktörler (okul ortamı- duygu- sessizliğin kaynağı- yönetici- izolasyon) arasındaki ilişkiler incelenmiştir. İşle bütünleşme ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla yapılan korelasyon testinden elde edilen bulgular Tablo 28’de verilmiştir. “Korelasyon katsayısının 1.00 olması pozitif yönde mükemmel bir ilişkiyi, -1.00 olması negatif yönde mükemmel bir ilişkiyi, 0.00 olması ise herhangi bir ilişkinin olmadığını gösterir” (Karasar, 2012, s.77). Ayrıca “korelasyon katsayısının mutlak değer olarak, 0,70-1,00 arasında olması yüksek; 0,30-0,70 arasında olması orta; 0,30-0,00 arasında olması ise, düşük bir ilişki olarak tanımlanmaktadır” (Büyüköztürk, 2013, s.32).

Tablo 28

*Öğretmenlerin İşle Bütünleşme Düzeyleri ile Örgütsel Sessizlik Algıları Arasındaki İlişki*

Değişkenler		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. İşle Bütünleşme	r	1									
	p										
	N	355									
2. Dinçlik	r	,922**	1								
	p	,000									
	N	355	355								
3. Adanmışlık	r	,902**	,728**	1							
	p	,000	,000								
	N	355	355	355							
4. İçinde Olma	r	,943**	,800**	,803**	1						
	p	,000	,000	,000							
	N	355	355	355	355						
5. Sessizlik	r	-,093	-,149**	-,047	-,054	1					
	p	,079	,005	,375	,313						
	N	355	355	355	355	355					
6. Okul Ortamı	r	-,042	-,083	-,029	-,001	,770**	1				
	p	,428	,117	,582	,980	,000					
	N	355	355	355	355	355	355				
7. Duygu	r	-,076	-,126**	-,017	-,057	,803**	,597**	1			
	p	,153	,018	,747	,287	,000	,000				
	N	355	355	355	355	355	355	355			
8. Sessizliğin Kaynağı	r	-,117*	-,149**	-,072	-,094	,872**	,534**	,597**	1		
	p	,028	,005	,174	,077	,000	,000	,000			
	N	355	355	355	355	355	355	355	355		
9. Yönetici	r	-,038	-,097	-,015	,011	,793**	,497**	,484**	,642**	1	
	p	,470	,067	,782	,840	,000	,000	,000	,000		
	N	355	355	355	355	355	355	355	355	355	
10. İzolasyon	r	-,097	-,145**	-,048	-,069	,784**	,474**	,610**	,634**	,549**	1
	p	,067	,006	,371	,198	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	355	355	355	355	355	355	355	355	355	355

\*p&lt;,05 ; \*\*p&lt;,01

Tablo 28’de işle bütünleşme ölçeğinden elde edilen puanlarla, örgütsel sessizlik ölçeğinden elde edilen puanlar arasında anlamlı bir ilişkinin varlığını test etmek için yapılan Pearson Momentler Çarpımı korelasyon analizi sonuçları verilmiştir. Tablo 28’e göre araştırmaya katılan öğretmenlerin işle bütünleşmeye ilişkin faktörlerden aldıkları puanlar incelendiğinde; işle bütünleşme ölçeğinin, dinçlik ( $r=,922$ ;  $p<,01$ ), adanmışlık ( $r=,902$ ;  $p<,01$ ) ve içinde olma ( $r=,943$ ;  $p<,01$ ) alt boyutları ile yüksek düzeyde pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir. Aynı şekilde, öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarına ilişkin maddelerden aldıkları puanlar incelendiğinde, örgütsel sessizliğin; okul ortamı ( $r=,770$ ;  $p<,01$ ), duygu ( $r=,803$ ;  $p<,01$ ), kaynak ( $r=,872$ ;  $p<,01$ ), yönetici ( $r=,793$ ;  $p<,01$ ) ve izolasyon ( $r=,784$ ;  $p<,01$ ) alt boyutları ile yüksek düzeyde pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu belirlenmiştir.

Katılımcıların işle bütünleşme ve örgütsel sessizlik ölçeklerinden aldıkları puanlar incelendiğinde düşük düzeyde negatif yönde bir ilişki bulunmaktadır ( $r= -,093$ ). Buna rağmen işle bütünleşme ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki ( $r= -,093$ ;  $p>,05$ ) anlamlı bulunmamıştır.

İşle bütünleşme ölçeği ve örgütsel sessizlik ölçeğinin alt boyutları karşılaştırıldığında; işle bütünleşme ile sessizliğin kaynağı alt boyutu arasında düşük düzeyde negatif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir ( $r= -,117$ ). Buna rağmen örgütsel sessizliğin diğer boyutları ile işle bütünleşme arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $p>,05$ ). Bununla beraber işle bütünleşme ile okul ortamı ( $r= -,042$ ), duygu ( $r= -,076$ ), yönetici ( $r= -,038$ ) ve izolasyon ( $r= -,097$ ) boyutları arasındaki ilişki negatif yönde ve düşük seviyededir.

Örgütsel sessizlik ölçeği ve işle bütünleşmenin alt boyutları kıyaslandığında; örgütsel sessizliğin işle bütünleşmenin dinçlik ( $r= -,149$ ;  $p<,01$ ) alt boyutu ile düşük düzeyde negatif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki içinde olduğu görülmektedir. Diğer boyutlar olan adanmışlık ( $r= -,047$ ) ve içinde olma ( $r= -,054$ ) boyutları ile negatif yönde düşük seviyede ilişkiye sahip olmasına rağmen istatistiksel olarak anlamlılık göstermemektedir.

İşle bütünleşme ve örgütsel sessizliğin alt boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde negatif yönde düşük seviyede ilişki görülmektedir. İstatistiksel olarak anlamlı ilişki ise işle bütünleşmenin dinçlik alt boyutu ile örgütsel sessizliğin duygu ( $r= -,126$ ;  $p<,05$ ),

sessizliğin kaynağı ( $r = -149$ ;  $p < ,01$ ) ve izolasyon ( $r = -,145$ ;  $p < ,01$ ) alt boyutlarında bulunmuştur.

Öğretmenler tarafından cevaplanan her iki ölçekten alınan puanlar ölçeklerin kendi alt boyutları bazında karşılaştırıldığında ise yüksek düzeyde olumlu ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir ( $474 < r < 803$ ;  $p < ,01$ ). En yüksek ilişki işle bütünleşmenin içinde olma ile adanmışlık alt boyutun arasında hesaplanmıştır ( $r = ,803$ ); en düşük ilişki ise örgütsel sessizliğin alt boyutları olan duygu ve izolasyon ( $r = ,474$ ) arasında bulunmaktadır.

#### **4.5. İşle Bütünleşme ile Örgütsel Sessizlik Regresyon Analizi**

Regresyon analizine geçilmeden önce bağımsız değişkenler arasında çoklu bağıntı ilişkisi kontrol edilmiştir. Öncelikle araştırmanın bağımsız değişkeni olan işle bütünleşme ve alt boyutları arasında hesaplanan korelasyon katsayıları incelenmiştir. Aralarındaki korelasyon katsayılarının  $,90$  ile  $,94$  arasında değiştiği görülmektedir (bkz. Tablo 28). Büyüköztürk (2013)  $,80$  üzerindeki korelasyon ilişkisinin otokorelasyon-çoklu bağlantılı olabileceğini ifade etmektedir. Çoklu bağlantının olması durumunda modelin güvenilirliği düşmektedir. “Analizde a) bir bağımsız değişkenle ilgili olarak diğer bağımsız değişkenlerin açıklayamadıkları varyans oranı olan tolerans değerinin ( $1 - R^2$ )  $,20$ 'den daha düşük, b) varyans büyütme faktörü (VIF)  $1/(1 - R^2)$  değerinin  $10$ 'dan yüksek c) durum indeks (CI)  $30$ 'dan yüksek” çıkması durumunda bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantının olduğuna işaretir (Büyüköztürk, 2013, s. 100). Bu nedenle  $,80$ 'nin üzerinde korelasyon değerlerine sahip değişkenlere çoklu bağlantı analizi yapılmıştır. Çoklu bağlantılık (Collinearity Statistics) analizi sonucunda işle bütünleşmenin dinçlik boyutunun tolerans değerinin  $,340$ ; VIF değerinin  $2,94$  ve CI değerinin  $16,7$  olduğu görülmüştür. Adanmışlık boyutunun tolerans değeri  $,335$ ; VIF değerinin  $2,98$  ve CI değerinin  $25,7$  olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. İçinde olma boyutunun tolerans değerinin  $,25$ ; VIF değerinin  $3,88$  ve CI değerinin  $22,7$  olduğu bulunmuştur. Analiz sonuçları bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantının olmadığına işaret etmektedir.

Regresyon analizine yönelik, işle bütünleşmenin bağımlı değişken olarak tanımlanan örgütsel sessizliği yordama etkisine bakılmıştır. Modelin analizinde yordayıcı değişken olarak işle bütünleşme ve alt boyutlarının örgütsel sessizlik davranışındaki değişimin ne kadarını yordadığı tespit edilmeye çalışılmıştır. İşle bütünleşme değişkenine göre örgütsel sessizliğin yordanmasına ilişkin regresyon analizi sonuçları Tablo 29'da sunulmuştur.

Tablo 29

*İşle Bütünleşmenin Örgütsel Sessizliği Yordamasına İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları*

Örgütsel Sessizlik							
Değişken	B	Standart Hata <sub>B</sub>	$\beta$	t	P	İkili r	Kısmi R
Sabit	3,836	,245		15,643	,000		
İşle Bütünleşme	-,078	,044	-,093	-1,760	,079	-,093	-,093
R=	,093	R <sup>2</sup> =	,009				
F <sub>(1,353)</sub> =	3,099	p=	,079				

Yordayıcı değişken ile yordanan değişken arasındaki ikili ve kısmi korelasyon incelendiğinde, işle bütünleşme ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönde ve düşük düzeyde bir ilişkinin olduğu ( $r = -,093$ ) görülmektedir. Analiz sonuçları incelendiğinde işle bütünleşmenin ortaokul öğretmenlerinin örgütsel sessizliğinin anlamlı bir yordayıcısı olmadığı görülmektedir ( $\beta = -,093$ ;  $R^2 = ,010$ ). İşle bütünleşmenin örgütsel sessizliği açıklamaya ilişkin toplam varyansın oldukça düşük olduğu görülmüştür. Adı geçen değişken, örgütsel sessizlikteki toplam varyansın yaklaşık % 0,10'nu açıklamaktadır.

İşle bütünleşmenin alt boyutlarının örgütsel sessizliğe etkisini incelemek amacıyla çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Dinçlik, adanmışlık ve içinde olma alt boyutları değişkenlerine göre örgütsel sessizliğin yordanmasına ilişkin regresyon analizi sonuçları Tablo 30'da verilmiştir. Yordayıcı değişkenler ile bağımlı değişken arasındaki ikili ve kısmi korelasyonlar incelendiğinde, dinçlik ile örgütsel sessizlik arasında negatif ve düşük düzeyde ( $r = -,149$ ) olduğu ve diğer değişkenler kontrol edildiğinde iki değişken arasındaki korelasyonun  $r = -,180$  olarak hesaplandığı görülmektedir. Adanmışlık ile örgütsel sessizlik negatif ve düşük düzeydeki ilişki ( $r = -,047$ ) diğer değişkenler kontrol edildiğinde pozitif bir ilişki olarak hesaplanmıştır. Ancak bu aralarındaki ilişki düşük düzeyde ve anlamsız bir ilişkidir ( $r = ,037$ ). Son olarak içinde olma boyutu ile örgütsel sessizlik arasında ikili korelasyona bakıldığında ( $r = -,054$ ) düşük düzeyde negatif yönde ve anlamsız olduğu görülmektedir. Diğer değişkenler kontrol edildiğinde olumlu yönde ancak düşük ve anlamsız bir ilişki ortaya çıkmaktadır. Dinçlik, adanmışlık ve içinde olma değişkenleri birlikte, örgütsel sessizlik puanları ile düşük düzeyde ve anlamlı bir ilişki vermektedir ( $R = ,188$ ,  $R^2 = ,035$ ,  $p < ,01$ ). İşle bütünleşmenin alt boyutlarının örgütsel sessizliği açıklayıcılık gücünün zayıf olduğu görülmüştür ( $R^2 = ,035$ ). Adı geçen üç değişken birlikte, örgütsel sessizlikteki toplam varyansın yaklaşık % 0,04'ünü açıklamaktadır.

Tablo 30

*İşle bütünleşmenin Alt Boyutlarının Örgütsel Sessizliğin Toplamını Yordamasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları*

Örgütsel Sessizlik							
Değişken	B	Standart Hata <sub>B</sub>	$\beta$	T	p	İkili r	Kısmi R
Sabit	3,760	,245		15,361	,000		
Dinçlik	-,235	,068	-,309	-3,435	,001	-,149	-,180
Adanmışlık	,050	,072	,064	,702	,483	-,047	,037
İçinde Olma	,111	,080	,142	1,376	,170	-,054	,073
R=	,188	R <sup>2</sup> =	,035				
F <sub>(1,351)</sub> =	4,287	p=	,005				

Standardize edilmiş regresyon katsayısına ( $\beta$ ) göre, yordayıcı değişkenlerin örgütsel sessizlik üzerindeki görece önem sırası; dinçlik, içinde olma ve adanmışlıktır. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise, sadece dinçlik değişkeninin örgütsel sessizlik üzerinde önemli (anlamlı) bir yordayıcısı olduğu görülmektedir  $p < ,05$ . Adanmışlık ve içinde olma değişkenleri önemli bir etkiye sahip değildir.



## BÖLÜM V

### SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu bölümde araştırmanın sonuç, tartışma bölümüne ve önerilere yer verilmektedir.

#### 5.1. Sonuç ve Tartışma

Ankara ili Pursaklar ve Çubuk ilçelerinde görev yapmakta olan ortaokul öğretmenlerinin işle bütünleşme ve örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla yapılan araştırmada ulaşılan sonuçlar aşağıda verilmiştir.

1. Araştırmaya 2016-2017 eğitim ve öğretim yılında örnekleme alınan ortaokullarda çalışmakta olan 355 öğretmen katılmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğunluğunu evli ve 40 yaş altı öğretmenler oluşturmaktadır. Ayrıca araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğunluğunu kadın öğretmenler oluşturmaktadır. Bunun bir nedeni Ankara'ya öğretmen atamalarının daha çok eş durumu özür tayini ile olduğu gerçeği olabilir. Ayrıca araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğunluğunu lisans mezunu öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğunluğu buldukları okulda 5 yıl ve daha az süredir çalışmaktadırlar. Bunun nedeninin Pursaklar ve Çubuk ilçelerinin merkeze nazaran Ankara'nın daha dışında bulunması ve öğretmenlerin daha merkezi okullara il içi tayin yoluyla yer değiştirmesi olabilir. Bununla birlikte branş olarak İngilizce ve Türkçe ders öğretmenlerinin diğer branşlara göre daha fazla sayıda olduğu görülmüştür.

2. Araştırmaya katılan öğretmenlerin işle bütünleşme düzeyleri oldukça yüksek bulunmuştur. Genel işle bütünleşme ortalaması ve alt boyutlardan dinçlik, adanmışlık ve içinde olma boyutunda ortalamalar benzerlik göstermektedir. Denilebilir ki ortaokul

öğretmenlerinin işleriyle olan bütünleşmeleri yüksek seviyededir. Başka bir anlatımla öğretmenler işleri ile bilişsel, duyuşsal ve fiziksel olarak uyum içindedirler. Aynı zamanda işleri ile bütünleşerek işlerine ve okullarına yönelik güçlü olumlu duygular geliştirebilmektedirler. Öğretmenler en yüksek işle bütünleşme puanını çalışırken zamanın akıp geçmesi, çalışırken her şeyi unutma, çalışırken mutlu hissetme, kendini işe verme, kendini işe kaptırma durumlarını kapsayan adanmışlık boyutunda elde etmişlerdir.

Bu bulgu Bakker ve Bal (2010), Nafei (2015), Rich ve diğerleri (2010), Saks (2006) gibi araştırmacıların araştırma sonuçları ile uyuşmaktadır. Kavgacı (2014) ilköğretim kurumu öğretmenlerinin işle bütünleşme düzeylerinin yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Gündüz ve diğerleri (2013) yaptıkları çalışmalarında işlerine zihinsel ve fiziksel olarak enerjiyle yaklaşarak ihtiyaçlarını gidererek doyum sağlayan çalışanların tükenmişlik düzeylerinin azaldığı sonucuna ulaşmışlardır. Mauno vd. (2007) sağlık sektöründe yaptıkları çalışmalarında katılımcıların en fazla dinçlik ve adanmışlık boyutunda işle bütünleştiklerini gözlemlemişlerdir. Ardıç ve Polatçı'ya (2009) göre işi ile uyumsuzluk yaşayan bireyin tükenmişlik hissine kapılacağı, işi ve kendisi arasındaki uyumun sağlanması ile bütünleşmenin gerçekleşebileceğini ifade ederek işle bütünleşmiş bireylerin işleri ile uyum içinde olduğunu belirtmişlerdir. Sonuç olarak denilebilir ki araştırmaya katılan öğretmenlerin işleri ile bütünleşme seviyeleri oldukça yüksek ve işleri ile uyum içindedirler. Bu durum tüm örgütlerde istenen bir durum olması sebebiyle araştırmaya katılan öğretmenlerin buldukları eğitim kurumları avantajlı bir konumdadırlar. Robinson vd. (2004) çalışanların kendilerini değerli hissetme ve yaptıkları işin içinde olma duyguları geliştirildikçe bütünleşme seviyelerinin arttığını vurgulayarak bu konu ile ilgili eyleme geçmek isteyen yöneticilere yol göstermişlerdir. Eğitim alanı dışında literatür incelendiğinde Rich ve diğerleri ise (2010) 245 itfaiyeci ile gerçekleştirdikleri çalışmalarında işle bütünleşmeyi motivasyon sağlayan bir kavram olarak temellendirerek işle bütünleşmenin yüksek olduğu çalışma gruplarında örgütlerin performanslarının daha iyi gelişeceğini öne sürmüşlerdir.

Araştırma sonucunda kadın ve erkek öğretmenlerin işle bütünleşme düzeylerinin ve alt boyutlarının cinsiyet değişeni açısından anlamlı olarak farklılaşmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin işleri ile bütünleşme seviyeleri öğretmenlerin cinsiyetine göre anlamlı fark oluşturmamaktadır. İşle bütünleşme kişisel bir davranış olması sebebiyle kadın veya erkek öğretmenler işleri ile daha bütünleşik gibi genellemelere gidilememektedir. Başka bir söylemle işle bütünleşme her birey için kişisel algılanan bir durum olmasından

dolayı böyle bir farklılık saptanmamış olabilir. İşle bütünleşme çalışmaları incelendiğinde Hakanen vd. (2006), Kavgacı (2014), gibi çalışmalardan çıkan sonuçlar bu araştırmanın bulgusunu desteklemektedir. Başka bir deyişle cinsiyet değişkeninin öğretmenlerin işle bütünleşme düzeylerinde istatistik olarak anlamlı bir fark yaratmamaktadır.

İşle bütünleşme ve alt boyutları kıdem değişkeni açısından incelenmiştir. İşle bütünleşme ve alt boyutlarına ilişkin öğretmenin meslekte çalışma süresine göre herhangi bir anlamlı farklılaşmaya rastlanmamıştır. Başka bir deyişle mesleğe yeni başlayan bir öğretmen ile uzun yıllardır çalışmakta olan bir öğretmenin işle bütünleşme algıları arasında anlamlı fark bulunmamaktadır. Buna rağmen meslekte 16 yıl ve üzeri görev yapmakta olan öğretmenlerin işle bütünleşmeye ilişkin görüşleri diğer gruplara göre daha yüksektir. Başka bir ifadeyle işle bütünleşmenin mesleki kıdeme göre farklılık analizi sonuçlarına göre 6-10 yıl ile 16 yıl ve daha üzeri süredir mesleğini yapmakta olan öğretmenler işle bütünleşme ile alt boyutlarından daha yüksek ortalamalara sahiptir. Denilenebilir ki öğretmenler ilk meslek yıllarına oranla işlerine daha fazla bütünleşmişlerdir. Ancak kıdem değişkeni öğretmenlerin işle bütünleşmelerinde herhangi anlamlı bir farklılık oluşturmamaktadır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin işle bütünleşmeleri için uzun yıllar öğretmen olarak çalışmak ya da mesleğe yeni başlamış olmak gibi ihtiyaçları bulunmamaktadır. Önemli olan işini severek yapmak ve kendini işine adayabilmektir. İşle bütünleşme ile ilgili yapılan çalışmalardan Ötken ve Erben (2010) çalışanların örgütleri ile bütünleşmesini sağlayan etkenin uzun yıllar çalışmak değil örgütü ile kendini tanımlama ve özdeşleştirme derecesine bağlı olduğu sonucuna ulaşımlardır. Başka bir deyişle öğretmenlerin yaptıkları işleri ile bütünleşmelerinin az ya da yüksek olması ne kadar süredir öğretmenlik yaptıkları ile ilgili değildir. Aksine yaptıkları işle kendilerini özdeşleştirebilme, işleri ile kendilerini tanımlayabilme derecesi ile ilgilidir. Buna rağmen Kavgacı (2014) araştırmasında öğretmenlerin mesleki kıdemi arttıkça yaşadıkları işle bütünleşme düzeylerinde artış olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Araştırmada işle bütünleşme ve düzeyleri branş değişkeni açısından incelenmiştir. Araştırmaya katılan ortaokul öğretmenlerinin branşları arasında nicelik bakımından büyük farklar olduğu için dil, sosyal bilimler, sanat-spor-teknoloji, fen-matematik olarak sınıflandırma yapılmıştır. İşle bütünleşmenin geneli ve alt boyutları branş değişkeni bakımından incelendiğinde, öğretmenlerin işle bütünleşme düzeylerinin branş değişkeni açısından anlamlı olarak farklılaşmadığı sonucuna ulaşılmıştır. İşle bütünleşme kişinin enerjisini, dikkatini fiziksel, zihinsel ve duygusal olarak işine vermesidir ve oldukça kişisel

ve örgütsel nedenlerle beslenebilmektedir. Araştırmaya katılan ortaokul öğretmenleri için neyin öğretildiğinin işleri ile olan uyum ve bütünleşme davranışı sergilemelerinde bir önemi bulunmamaktadır. Önemli olan öğretmenlik işine kendini vermesi ve yaptığı işle bütünleşmiş olmasıdır. Yapılan çalışmalar daha çok sınıf öğretmeni ve branş öğretmeni karşılaştırılması olarak yapılmıştır ve branş öğretmenleri ile sınıf ve okul öncesi öğretmenlerinin karşılaştırıldığı çalışmalarda anlamlı farklılıklar gözlenmiştir (Sezen, 2014). Sınıf öğretmenlerinin işle bütünleşme düzeyleri branş öğretmenlerine göre daha yüksek düzeyde yaşamaktadırlar (Kavgacı, 2014). Hakanen ve diğerleri (2006) 2038 Finlandiyalı öğretmenle gerçekleştirdikleri araştırmalarında işle bütünleşmenin işin doğasında olan enerji gerektiren süreçlerini içinde barındırdığı ve öğretmenler için bu kısmın daha önemli olduğu sonucuna varmışlardır. Başka bir deyişle öğretmenler verdikleri ders alanlarına göre değil işin gereği olan fiziksel, zihinsel ve duyuşsal enerjilerini verebilme durumlarına göre işleri ile bütünleşmektedirler.

İşle bütünleşme ve alt boyutları eğitim durumu değişkenine göre incelenmiştir ve analiz sonucunda öğretmenlerin eğitim durumlarının işle bütünleşmeleri üzerinde anlamlı bir farklılık göstermediği bulunmuştur. Bu bulgu Kavgacı'nın (2014) bulgusu ile uyum göstermemektedir. Araştırmacı eğitim seviyesi arttıkça öğretmenlerin işle bütünleşme düzeylerinde azalma olduğu ve yüksek lisans mezunu öğretmenlerin en fazla işleri ile bütünleşen grup olduğu sonucuna ulaşmıştır. Genel olarak grupların işle bütünleşme ve alt boyutlarından elde ettikleri ortalama puanları benzerlik göstermektedir. Ancak yüksek okul, eğitim enstitüsü ve lisans mezunu olan öğretmenler içinde olma boyutunda en yüksek ortalamaya sahiptirler. Başka bir deyişle bu grupta bulunan öğretmenler işlerini yaparken kendilerini işlerinde daha dinç ve enerjik hissetmektedirler.

Medeni durum değişkeni işle bütünleşme ve alt boyutlarında herhangi bir fark göstermemektedir. İşiyi kendini bütünleştirme işini profesyonel olarak yapma ile ilgili olması sebebiyle kişilerin özel hayatı bu konuda öğretmenleri etkilememektedir. Ancak Sezen (2014) yaptığı araştırmada medeni durum değişkeni açısından işle bütünleşmenin geneli ve içinde olma alt boyutunda istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği sonucuna ulaşmıştır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin buldukları okullarda çalışma sürelerine göre işle bütünleşme algıları incelenmiştir. Okulda çalışılan yıla göre öğretmenlerin işle bütünleşme algıları üzerinde herhangi bir fark hesaplanmamıştır. Analiz sonucunda 1-5 yıl aynı okulda

çalışmakta olan öğretmenler işle bütünleşme ve tüm alt boyutlarında daha fazla ortalama puanlarına sahiptir. Analiz sonucuna göre diğerlerine göre işleri ile daha fazla bütünleşmişlerdir sonucu çıkmasına rağmen iki grup arasında okulda çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir fark yoktur. Araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğu ilk beş yılını çalışmaktadırlar ve işleriyle yüksek seviyede bütünleşmiş durumdadırlar. Bulunulan kurumdaki çalışma yılı değişkenine göre işle bütünleşmeyi inceleyen Sezen (2014) 5 yıl ve daha fazla süredir aynı kurumda olan çalışanların daha fazla işleri ile bütünleştiği sonucuna ulaşmıştır.

Ortaokul öğretmenlerinin işle bütünleşme ilgili görüşleri, yaş değişkenine göre bütün boyutlarda incelenmiştir. Analiz sonuçlarına göre değişken ve tüm alt boyutlarında öğretmen görüşlerinin farklı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Sezen (2014) 41 yaş ve üstü öğretmenlerin diğer öğretmenlere göre işle bütünleşmenin geneline dair algılarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır.

3. Öğretmenlerin örgütsel sessizlik ölçeğine ait ortalama puanları orta seviyede hesaplanmıştır. Aynı şekilde ölçeğin alt boyutlarından öğretmen görüşlerine göre elde edilen puanlar da orta düzeydedir. En yüksek ortalama yönetici ve duygu alt boyutlarında hesaplanmıştır. Bu sonuca göre öğretmenler okul yöneticilerin “en iyi ben bilirim” tavrı nedeniyle okul ile ilgili durumlarda düşünce ve fikirlerini paylaşmaktan kaçınmaktadırlar. Ayrıca yöneticilerin sorunlara yönelik performanslarının düşük olması, öğretmenlerin yöneticilere güvenmemeleri gibi yönetici kaynaklı sessiz kalma davranışı diğer boyutlara nazaran daha sık görülmektedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin okul müdürlerinin sorunlara gösterdiği tavır dolayısıyla sessiz kaldıkları görülmektedir. Yönetici kaynaklı konularda sessiz kalınması Premeaux ve Bedeian (2003) ve Çakıcı (2007) çalışmalarında ulaştıkları sonuçlarla uyumaktadır. Algın (2014) üniversitelerde örgütsel sessizliği araştırdığı çalışmasında sessizliğin en çok işle ilgili korkular yani duygu ve yönetsel nedenler dolayısıyla gerçekleştiği sonucu bu araştırmanın sonucu ile paralellik göstermektedir. Ayrıca Kılıçlar ve Harbalıoğlu (2014) araştırmalarında çalışanların sessizliğine en fazla yönetsel nedenlerin sebep olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Yöneticiye duyulan güven, çalışanların fikirlerini açıkça ifade edip etmeme kararında etkili olmaktadır. “Kararları ve politikaları belirleyen yöneticiler olduğu için sessizleşmede kilit rol onlarıdır” (Çakıcı, 2007, s.311). Bu durumda öğretmenlerin örgütsel sessizliğe ilişkin algılarının orta düzeyde olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının orta düzeyde bulunması Kahveci ve Demirtaş’ın (2013b) ilköğretim

okullarında yaptıkları araştırma ve Aydın'ın (2016) Ankara'da ilkokullarda yaptığı araştırma sonuçları ile uyuşmaktadır. Aydın araştırmasının sonucunda öğretmenlerin görev yaptıkları okullardaki örgütsel sessizlik algısının orta düzeyde olmasının okullarda kaotik bir durum olan seslilik durumunun olmadığını belirtmiştir. Ayrıca Daşçı (2014) ilköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin liderlik tarzları ile öğretmenlerin yaşadıkları yıldırma ve örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının orta düzeyde olduğunu belirtmiştir. Aksaray ilinde gerçekleştirilen çalışmaya göre öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları en fazla okul yöneticilerinde odaklaşmaktadır. Bu sonuç ile bu araştırmadan elde edilen sonuç benzerlik taşımaktadır. Buna karşın Özdemir ve Sarıoğlu Uğur (2013) örgütsel ses ve örgütsel sessizliği demografik değişkenlere göre inceledikleri çalışmalarında örgütsel sessizlik puanları yüksek çıkmıştır. Farklı sektörlerde yapılan örgütsel sessizlik çalışmalarından Yıldız'ın (2013) 10 kişi ile yüz yüze görüşerek yaptığı çalışmada çalışanların konuştuktan sonra herhangi bir düzelmeye gerçekleşmeyeceğine olan inancı yüzünden sessizlik davranışının tercih edildiğini belirtmiştir. Aktaş ve Şimşek (2015) örgütsel sessizliği iş doyumu ile karşılaştırdıkları çalışmalarında daha çok sessiz kalan grubun iş doyumunun daha düşük olduğu, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarının azalma algısının daha yüksek olduğu sonucuna varmışlardır. Çalışmalarına göre örgütlerde yönetime katılan, söz hakkı tanınan çalışanların iş doyumlarının yüksek olacağı ve tükenmişlik algılarının daha düşük olacağı belirtilmiştir.

Öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışlarının cinsiyet bakımından analiz sonuçları incelendiğinde iki değişken arasında anlamlı bir fark gözlenmemiştir. Bu bulgu Özdemir ve Sarıoğlu Uğur (2013) gerçekleştirdikleri araştırmalarında çalışanların örgütsel sessizlik düzeylerinin cinsiyete, yaşa, eğitim durumuna göre istatistiksel olarak farklılık göstermediği sonucu ile uyuşmaktadır. Aynı şekilde Algın (2014) üniversitelerde örgütsel sessizliği araştırdığı çalışmasında cinsiyete göre anlamlı sonuca ulaşmamıştır. Ayrıca Kılıçlar ve Harbalıoğlu (2014) çalışmalarında örgütsel sessizliğin cinsiyete göre değişmediği sonucuna ulaşmışlardır. Ancak bu bulgu Kahveci ve Demirtaş (2013a) ile uyuşmamaktadır. Araştırmacılar yönetici ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarını belirlemeye yönelik yaptıkları çalışmalarında kadın öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca alan yazına önemli katkılarda bulunan Morrison ve Milliken (2000)'e göre cinsiyet değişkeni çalışanların örgütsel sessizlik davranışını etkileyen önemli bir faktör olarak görülmektedir. Bu bilgiye

ek olarak örgütsel sessizlik alanında diğer önemli isimler olan Pinder ve Harlos (2001) yaptıkları çalışmalarında kadınların daha fazla sessizlik davranışını tercih ettiklerini belirtmişlerdir.

Genel örgütsel sessizlik ile cinsiyet arasında anlamlı bir fark bulunmamasına rağmen örgütsel sessizliğin alt boyutlarından olan ‘sessizliğin kaynağı’ ve ‘yönetici’ alt boyutlarında farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuca göre sessizliğin kaynağı alt boyutunda kadın öğretmenler erkek öğretmenlere göre daha fazla sessizlik davranışı göstermektedir. Aynı şekilde yönetici alt boyutunda kadın öğretmenler erkek öğretmenlere göre daha fazla sessiz kalmaktadırlar. Başka bir ifade ile kadın öğretmenler okul yöneticilerinin “en iyi ben bilirim” tavrının yarattığı olumsuz etki, yöneticilerin performanslarının düşük olması, yöneticilere güven duymama nedeniyle öğretmenlerin düşünce ve sorunlarını dile getiremediklerini erkek öğretmenlere nazaran daha çok düşünmektedirler. Aynı şekilde yöneticilerin otoriter davranışları ve adaletsiz davranışları ile bilgisiz görünme korkusu kadın öğretmenleri daha çok sessizlik davranışına yönlendirmektedir. Özetle araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel sessizlik ölçeğinden aldıkları puanlar cinsiyet değişkenine göre farklılık durumu analiz edilmiştir. Analiz sonucunda kadın ve erkek öğretmenlerin örgütsel sessizliğin yönetici ve sessizliğin kaynağı alt boyutunda öğretmen görüşleri farklılaşmaktadır. Bu sonuca göre kadın öğretmenler erkek öğretmenlere göre sessizliğin kaynağı ve yönetici alt boyutlarında daha yüksek puanlara sahiptir. Başka bir ifade ile kadın öğretmenler yöneticilerin otoriter davranışlarından dolayı sessiz kaldığını, yöneticilerin adil olmamasının, yöneticilerin en iyi ben bilirim tavrının, deneyimsizliğin sessizliğe neden olduğu görüşünde erkek öğretmenlere göre daha fazla ortalama puan elde etmişlerdir.

Örgütsel sessizlik ve alt boyutları kıdem değişkeni açısından incelenmiştir. Örgütsel sessizliğin geneli ve alt boyutlarına ilişkin öğretmenin meslekte çalışma süresine göre herhangi bir anlamlı farklılaşmaya rastlanmamıştır. Başka bir deyişle mesleğe yeni başlayan bir öğretmen ile uzun yıllardır çalışmakta olan bir öğretmenin örgütsel sessizlik algıları arasında anlamlı fark bulunmamaktadır. Örgütsel sessizliğe ilişkin öğretmen görüşleri hangi kıdeme sahip olursa olsun hemen hemen aynı seviyelerde bulunmaktadır. Bu bulgularla daha önce örgütsel sessizlik ile ilgili yapılan çalışmalar karşılaştırıldığında, bu araştırmada elde edilen sonuçlara paralel bir şekilde; Kahveci ve Demirtaş (2013a); Özdemir ve Sarıoğlu Uğur (2013) örgütsel sessizliğin kıdeme göre farklılaşmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Algın (2014) ise 1-5 yıl hizmet süresine sahip öğretim

elemanlarının sessizliğin olası sonuçlarına katılım düzeylerinin daha yüksek olduğu bulgusuna ulaşmıştır.

Araştırmada örgütsel sessizlik düzeylerinin branş değişkeni açısından incelenmiştir. Branş değişkeni açısından örgütsel sessizliğin geneli ve alt boyutları incelendiğinde, gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farkın mevcut olduğu görülmüştür. Örgütsel sessizliğin genelinde dil grubu öğretmenleri ile sosyal bilimler grubu öğretmenlerinin görüşlerinin farklılık gösterdiği görülmüştür. Türkçe dersi ve İngilizce dersi öğretmenleri sosyal bilimler grubu öğretmenlerine göre daha fazla sessiz kalmaktadırlar. Örgütsel sessizliğin alt boyutlarından sessizliğin kaynağı boyutunda İngilizce - Türkçe dersi branş öğretmenlerinin sosyal ders grubu içinde yer alan öğretmenlerin görüşlerinden farklılaştığı görülmektedir. Bu bulgu Kahveci ve Demirtaş (2013a) ile örtüşmektedir. Bahsedilen araştırmada Türkçe ve İngilizce grubunda bulunan katılımcıların diğer branşlarda bulunan katılımcılara oranla daha fazla sessiz kaldığı sonucuna ulaşılmıştır. Eğitim kurumları dışında yapılan çalışmalardan Özdemir ve Sarioğlu Uğur (2013) çalışanların statü durumlarına göre anlamlı farklılığın olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Araştırma sonuçlarına göre memurlar işçilerden daha yüksek örgütsel sessizlik algısına sahiptirler. Ayrıca çalışanların örgütsel sessizlik algıları yöneticilere oranla daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Eğitim durumu değişkeni açısından örgütsel sessizlik ve alt boyutları incelendiğinde, gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farkın mevcut olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Sessizliğin yönetici alt boyutunda yüksek okul-eğitim enstitüsü-lisans ile yüksek lisans mezunu öğretmenler arasında anlamlı fark bulunmaktadır. Buna göre lisansüstü eğitime sahip olan öğretmenler diğer grupta yer alan öğretmenlere göre daha fazla yönetici kaynaklı örgütsel sessizlik davranışını sergilemektedirler. Bu bulgu Aktaş ve Şimşek (2015) eğitim seviyesi arttıkça ilişkisel sessizliğin arttığı sonucuna ulaştığı çalışmaları ile uyumaktadır. Aynı şekilde Kılıçlar ve Harbalıoğlu (2014) örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmalarında örgütsel sessizliğin eğitim durumu değişkenine göre farklılaştığı sonucuna ulaşmışlardır. Özdemir ve Sarioğlu Uğur (2013) çalışmalarında eğitim durumuna göre çalışanların örgütsel sessizliğinin farklılaşmadığı sonucuna ulaşmışlardır.

Öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve alt boyutlarında medeni durum değişkenine göre gruplar arasında anlamlı fark bulunmuştur. Buna göre okul ortamı ve yönetici alt



boyutlarında bekar öğretmenler evli öğretmenlere göre daha fazla sessizlik davranışı sergilemektedirler. Bu bilgiye göre bekar öğretmenler kendi görüşlerini ifade ettikleri zaman meslektaşları ve okul idaresinden tepki alacağı düşüncesiyle sessizliği tercih etmektedirler. Ayrıca Kılıçlar ve Harbalıoğlu (2014) örgütsel sessizliğin medeni duruma göre farklılaştığı sonucuna ulaşmışlardır.

Aynı okulda çalışma süresi değişkenine göre örgütsel sessizlik ve alt boyutları arasındaki farkın anlamlılığı test edilmiştir. Analiz sonucunda ortaokul öğretmenlerinin izolasyon alt boyutunda anlamlı bir fark bulunmuştur. 6 yıl ve daha uzun süredir aynı okulda çalışmakta olan öğretmenlerin 1-5 yıldır aynı okulda çalışan öğretmenlere nazaran daha fazla sessiz kaldıkları sonucuna ulaşılmıştır. Dışlanma ve yalnız kalma düşüncesi okulda çalışılan süreye göre sessizlik konusunda farklılık göstermektedir. Uzun süre aynı okulda çalışma, öğretmenleri sorunlar hakkında konuşmaktansa sahip olunan sosyal ilişkileri koruma davranışına yönlendirmektedir. Araştırmadan elde edilen bu sonuca paralel bir şekilde aynı okulda çalışma süreleri bakımından Kahveci ve Demirtaş (2013a) 6-10 yıl okul kıdemine sahip katılımcıların sessiz kalma davranışını daha sık gösterdiği sonucuna ulaşmışlardır.

Ortaokul öğretmenlerinin örgütsel sessizlik ile ilgili görüşleri, yaş değişkenine göre bütün boyutlarda incelenmiştir. Analiz sonuçlarına göre değişken ve tüm alt boyutlarında öğretmen görüşlerinin farklı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgu Kahveci ve Demirtaş (2013a), Kılıçlar ve Harbalıoğlu'nun (2014) ulaştıkları sonuçlar ile benzerlik göstermektedir. Öyle ki araştırmacılar yaş ve öğretmenlikteki hizmet süresi değişkenlerine göre tüm katılımcıların örgütsel sessizlik algılarının benzer olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Aynı şekilde Özdemir ve Sarioğlu (2013) araştırmalarında çalışanların örgütsel ses ve sessizlik algılamaları açısından anlamlı bir farklılığa ulaşamamışlardır.

4. Araştırmada öğretmenlerin işle bütünleşme ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasında düşük düzeyde negatif yönlü ilişki olduğu saptanmasına rağmen istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu saptanmamıştır. Bu sonuç araştırmaya katılan öğretmenlerin sessizlik davranışlarının işle bütünleşme davranışından bağımsız olduğuna işaret etmektedir.

Alt boyutlar açısından incelendiğinde işle bütünleşmenin dinçlik, adanmışlık, içinde olma alt boyutları ile örgütsel sessizliğin okul ortamı, duygu, sessizliğin kaynağı, yönetici ve izolasyon alt boyutlarının her biri ile aralarında yine düşük düzeyde negatif yönlü ilişki bulunmuştur. Sessizliğin kaynağı alt boyutu ile işle bütünleşme arasında düşük düzeyde negatif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Diğer bir ifade ile öğretmenlerin sessizliğin

kaynağı boyutuna ilişkin örgütsel sessizlik düzeyleri arttıkça veya azaldıkça, tam tersi doğrultuda öğretmenlerin işle bütünleşme düzeyleri azalmaktadır veya artmaktadır. Dinçlik alt boyutu ile örgütsel sessizlik arasında düşük oranda negatif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Başka bir deyişle öğretmenlerin dinçlik boyutuna ilişkin işle bütünleşme davranışları arttıkça veya azaldıkça, negatif doğrultuda öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri azalmakta veya artmaktadır. İşle bütünleşmenin dinçlik alt boyutu ile sessizliğin kaynağı, izolasyon ve duygu alt boyutlarında düşük negatif yönlü anlamlı ilişki bulunmuştur. Başka bir ifade ile örgütsel sessizliğin kaynağı, izolasyon ve duygu alt boyutlarına ilişkin öğretmenlerin sessizlik düzeyleri arttıkça veya azaldıkça ters doğrultuda öğretmenlerin dinçlik boyutuna ilişkin işle bütünleşmeleri azalmakta veya artmaktadır.

Literatür tarandığında yerli kaynaklarda öğretmenlere yönelik işle bütünleşme ve örgütsel sessizlik ile ilgili yapılan ilişkiisel araştırmaya rastlanmamıştır. Yabancı kaynaklar incelendiğinde de aynı durum gözlenmiştir. İşle bütünleşme ve örgütsel sessizlikle ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde çoğunlukla ayrı ayrı durumlarla ilişkiisel araştırma yollarına gidildiği gözlemlenmiştir. Gündüz vd. (2013) işle bütünleşme, mesleki tükenmişlik ve iş doyumunu arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında işle bütünleşmenin iş doyumunu ile olumlu tükenmişlik ile negatif yönde anlamlı ilişkisi olduğunu belirtmiştir. Taris ve diğerleri (2010) işle bütünleşme ve işkoliklik arasındaki farkın incelendiği araştırmalarında işle bütünleşmenin işkolik olma durumundan farklı ve pozitif niteliklere sahip olduğunu vurgulamışlardır. Aktaş ve Şimşek (2015) çalışanların örgütsel sessizlik tutumlarında iş doyumunu ve duygusal tükenmişlik algılarının rolünü inceledikleri çalışmalarında sessiz kalan çalışanların diğer çalışanlara nazaran iş doyumunun daha düşük olduğu, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda azalma algılarının daha yüksek olduğunu tespit etmişlerdir. Aydın (2016) örgütsel sessizlik ile kayırmacılık ve öz yeterlilik algısı ile ilişkisini incelediği çalışmasında örgütsel sessizlik ve müdürlerin kayırmacı tutumları arasında pozitif yönde anlamlı ilişki tespit etmiştir. Nafei (2015) “örgütsel sessizlik: başarılı örgütlerde işle bütünleşmeye bir engel” adlı çalışmasında üniversite hastanelerinde örgütsel sessizliğin türlerini ve işle bütünleşmeye etkilerini araştırmıştır. Araştırmasının sonucunda örgütsel sessizlik ile işle bütünleşme arasında anlamlı bir ilişki bulmuştur. Başka bir ifade ile örgütsel sessizliğin çalışanlar üzerinde işle bütünleşme davranışlarına yönelik en büyük engellerden bir tanesi olduğunu belirtmiştir. Bu nedenle yöneticilerin çalışanları konuşmaya yönelik cesaretlendirmeleri gerektiğini vurgulamıştır.

5. Araştırmada ortaokul öğretmenlerinin işle bütünleşme ve alt boyutlarının örgütsel sessizlik davranışını yordayıcı etkisini incelemek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda işle bütünleşmenin geneli öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışı üzerinde yordayıcı etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Alt boyutların örgütsel sessizliği yordamasına ilişkin regresyon analizi sonucunda dinçlik boyutunun örgütsel sessizliği olumsuz yönde anlamlı şekilde etkilediği görülmüştür. Başka bir anlatımla öğretmenlerin sahip olduğu dinçlik boyutu işle bütünleşme ile örgütsel sessizlik arasında düşük düzeyde negatif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Dinçlik boyutu öğretmenlerin sessizliğini düşük düzeyde de olsa anlamlı şekilde etkilemektedir. İşle bütünleşmenin dinçlik boyutu öğretmenlerin fiziksel olarak kendilerini ve enerjilerini mesleğine vermesini ifade eden bir durumdur. Bu durumdaki bir öğretmen kasıtlı olarak bilgiyi esirgeme davranışı olan sessizliği diğer boyutlara göre gösterme sıklığının daha az olması beklenmektedir. Ancak işle bütünleşme ve alt boyutlarının örgütsel sessizlikteki toplam değişimi açıklamada sınırlı kaldığı görülmüştür. Robinson vd. (2004) sağlık ve güvenlik değişkenleri ile işle bütünleşme arasındaki ilişkiyi olumlu ve anlamlı bulmuşlardır. Bu değişkenlerin işle bütünleşmeyi yordadığı sonucuna ulaşmışlardır. Barrick vd. (2008) işle bütünleşmenin örgütün performansını olumlu ve önemli şekilde yordadığını belirtmişlerdir. Nafei (2014) üniversite hastanelerinde sessizliğin işle bütünleşme üzerindeki etkisini incelediği çalışmasında örgütsel sessizliğin işle bütünleşmeyi doğrudan etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Elçi vd. (2014) örgütsel sessizliğin yıldırma davranışı ve işi bırakma niyeti üzerinde olumlu yönde anlamlı etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Aktaş ve Şimşek (2015) örgütsel sessizliğin iş doyumu ve duygusal tükenme üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

## 5.2. Öneriler

Araştırma sonuçları doğrultusunda aşağıdaki öneriler getirilmiştir.

Bu çalışmada ortaokul öğretmenlerinin işle bütünleşme ile örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişki incelenmiştir. Elde edilen bulguların geliştirilmesi için ileride yapılacak olan çalışmaların sebep sonuç ilişkisini ortaya koyacak nitel tarzda yapılmasının alan yazına katkıda bulunacağı düşünülmektedir. Ayrıca araştırma sadece ortaokul düzeyindeki öğretmenleri kapsamaktadır. Alan yazında işle bütünleşmenin ve örgütsel sessizliğin farklı çalışma gruplarında yapılmış olan çalışmalar bulunmaktadır. Ancak eğitim alanında her iki

kavramın aynı çalışmada yer aldığı çalışmalar yok denecek kadar az sayıdadır. Bu çalışmanın farklı öğretim kademelerinde farklı örneklem gruplarıyla yapılmasının yeni ilişkileri ortaya çıkarabileceği düşünülmektedir.

Bu çalışma öğretmenlerin görüşleri alınarak gerçekleştirilmiştir. Daha sonra yapılacak çalışmalara öğretmenlerin yanı sıra okul müdürlerinin dahil edildiği ve iki grubun görüşlerinin karşılaştırıldığı çalışmalara yer verilebilir. Bu şekilde yönetici tarafının da görüşleri alınmış olacaktır.

Öğretmenlerin enerjilerini bedensel, zihinsel ve duygusal olarak işine vermesi olarak tanımlanan işle bütünleşmenin yüksek düzeyde çıkması okul, eğitim, öğrenci başarısı açısından olumlu bir durumdur. Öğretmenlerin işlerini severek ve bütünleşmiş şekilde yaptıkları sonucu tüm yöneticiler tarafından istenen bir durumdur. İşle bütünleşme alan yazında bireysel olduğu kadar örgütsel bir davranış olarak görülmektedir. Okul müdürlerinin örgütsel bağlamda tüm öğretmenlerin işleri ile uyum içinde çalışacakları bir okul kültürü oluşturmaları öğretmenlerin bireysel olarak işleri ile bütünleşme davranışına katkı sağlayacaktır. İşini severek yapan ve öğretmenlik mesleği ile kendini bir bütün olarak gören öğretmenlerin bulunduğu bir okul diğer paydaşlara (çevre- veli- öğrenci) başarı konusunda motivasyon kaynağı olacaktır.

Öğretmenlerin görev yapmakta oldukları kurumları geliştirmeye yönelik fikirlerini kasıtlı olarak esirgemesi olarak tanımlanan örgütsel sessizliğin orta düzeyde çıkması yöneticiler açısından dikkate alınması gereken bir durumdur. Okullarda ve öğretmenlik mesleğinde yaşanan durum ve olaylar karşısında öğretmenlerin sessiz kalması bir takım sorunların söylenmediğini göstermektedir. Bu araştırmadan elde edilen sonuca göre en fazla sessizliğin yöneticiye güvenmeme nedeniyle ortaya çıktığı görülmüştür. Öğretmenler yöneticilerin var olan sorunu çözebilme becerisine inanmamaktadırlar. Yöneticiler öğretmenlerin kendilerine güvenmelerini sağlayacak şekilde karşılaşılan sorunlara somut çözümler getirmelidirler. Bu şekilde öğretmenler konuştukları zaman sorunların çözüme ulaşacağına ikna edilmelidirler. Yöneticilerin güvensizlik durumunun ortadan kaldırılmasına yönelik, öğretmenlerin açıkça düşüncelerini ifade edebilecekleri ortamların ve uygulamaların okullarda oluşturmaları gerekmektedir.

Öğretmenlerin güç durumlarda konuşmaktan çok susmayı tercih ettikleri araştırmanın sonuçlarından bir tanesidir. Okul müdürleri öğretmenlerin sorunları dile getirememenin verdiği içsel memnuniyetsizliğin endişe ve stresi tetiklediği bir okul ortamından haberdar

olmaları gerekmektedir. Bu nedenle okul müdürleri ve öğretmenler arasında karşılıklı güvene dayalı ilişkiler kurulmasına önem verilmelidir. Çalışanları konuşmaya teşvik eden ve cesaretlendiren bir örgüt kültürü benimsenmelidir. Bunun için etkili iletişim yolları geliştirilmelidir. Ayrıca okul müdürlerinin okulların gelişimi ve yeniliklere daha hızlı ayak uydurabilmesi için bununla birlikte var olan sorunların fark edilip çözülebilmesi için okul çalışanlarının görüşlerini ifade edebilecekleri bir okul ortamının gerekliliği konusunda bilinçlendirilmesi gerekmektedir. Okullarda sessizlik iklimini bozmak için yaratıcı fikirlere uygun ödüllendirme sisteminin geliştirilmesi ve okul yöneticileri için ilişkisel becerileri geliştirecek eğitimlerin verilmesinin faydalı olacağı düşünülmektedir.

Araştırmada örgütsel sessizliğin yönetici alt boyutunda lisansüstü eğitime sahip öğretmenler daha fazla sessizlik davranışı sergilemektedirler. Eğitim sistemimiz içinde öğretmenlik yapmakta olan doktora ve yüksek lisans mezunu öğretmenlerin örgüt ile ilgili fikir ve önerileri gelişim için önem arz etmektedir. Bu sebeple eğitim seviyesi yüksek olan bu öğretmenlerin neden yönetici boyutlu sessiz kalma davranışı sergiledikleri araştırılmalıdır. Bu konunun ileride yapılacak olan çalışmalarda incelenmesi ve okulların bu öğretmenlerin fikir ve düşüncelerinden nasıl faydalanacağı konusunun araştırılması gerekmektedir.

Yöneticilerin en iyisini ben bilirim tavrı öğretmenlerin sessiz kalmalarına neden olan en önemli etkenlerden bir tanesidir. Okullarda başarının sürdürülebilmesi için kararlara öğretmenlerin de katılabilecekleri mekanizmalar geliştirilmelidir. Okulların daha etkili olabilmeleri için okul yöneticilerinin öğretmenlerin fikir ve düşüncelerine önem vermeleri gerekmektedir. Milli Eğitim sistemimizde, işleyiş kanun ve yönetmelikler çerçevesinde gerçekleştiğinden öğretmenlerde görüş ve fikirlerini ifade etmenin amacına ulaşmayacağı endişesi bulunmaktadır. Bu öğrenilmişlik çaresizlik durumunda öğretmenler sessiz kalmayı tercih edebilmektedirler. Ancak Milli Eğitim Bakanlığı öğretmenlerden dijital ortamlarda görüşlerini ve belirli uygulamalar konularında geri dönütler almaya başlamıştır. Bu tür uygulamaların geliştirilerek devam etmesi ve makro düzeyden mikro düzeye kadar her kademedede yapılması gerekmektedir.

İşle bütünleşmenin örgütsel sessizlik ile olan ilişkisine dönük analizler iki kavram arasında anlamlı bir ilişkinin ve anlamlı yordayıcı etkisinin olmadığı sonucunu ortaya koymuştur. Bu durum araştırmanın örnekleme özgü bir durum olabilir. Bu yüzden, yapılacak yeni çalışmalarda bu ilişkinin incelenmesi gerektiği düşünülmektedir.

## KAYNAKLAR

- Algın, İ. (2014). *Üniversitelerde örgütsel sessizlik*. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü , Ankara.
- Altunel, M. C., Koçak, Ö. E., & Cankır, B.(2015). The effect of job resources on work engagement: a study on academicians in Turkey. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 15(2), 409-417.
- Aktaş, H., & Şimşek, E. (2015). Bireylerin örgütsel sessizlik tutumlarında iş doyum ve duygusal tükenmişlik algılarının rolü. *Uluslar arası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 24(2), 205-230.
- Ardıç, K., & Polatçı, S. (2009). Tükenmişlik sendromu ve madalyonun öbür yüzü: işle bütünleşme. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32(1), 21-46.
- Arılı, D. (2013). İlkokul müdürlerinin örgütsel sessizlik ile ilgili görüşleri. *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(2), 69-84.
- Aydın, Y. (2016). Örgütsel sessizliğin okul yönetiminde kayırmacılık ve öğretmenlerin öz yeterlik algısı ile ilişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 22(2), 165-192. doi: 10.14527/kuey.2016.007.
- Bal, E. A. (2009). Bir pozitif psikoloji kavramı olarak işe gönülden adanma (work engagement) ve insan kaynakları açısından önemi. *17'inci Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri 1*, 546-553.
- Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of educational psychology*, 99(2), 274-284.

- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: an emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22(3), 187-200.
- Bakker, A. B., & Bal, P. M. (2010). Weekly work engagement and performance: a study among starting teachers. *Journal of Occupational Psychology*, 83, 189-206.
- Baltaş, A. (2013). *Türk Kültüründe Yönetmek*. (5. Basım). İstanbul: Remzi.
- Barrick, M. R., Thurgood, G. R., & Courtright, S. H. (2013). Collective organizational engagement: linking motivational antecedents, strategic implementation, and firm performance. *Academy of Management Journal*, 58(1), 111-135.
- Bordia, P., Hobman, E., Jones, E., Gallois, C., & Callan, V. J. (2004). Uncertainty during organizational change: Types, consequences, and management strategies. *Journal of Business and Psychology*, 18(4), 507-532.
- Bormann, K. C. & Rowold, J. (2016). Ethical leadership's potential and boundaries in organizational change: a moderated mediation model of employee silence. *German Journal of Human Resource Management*, 30(3-4), 225-245.
- Bostancı, H., & Ekiyor, A. (2015). Çalışanların işe adanmasının örgüt içi girişimciliğe etkisinin incelenmesi: sağlık sektöründe bir uygulama. *Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi*, 1(1), 37-51.
- Botero, I. C., & Van Dyne, L. (2009). Employee voice behavior: Interactive effects of LMX and power distance in the United States and Colombia. *Management Communication Quarterly*, 23(1), 84-104.
- Bowen, F. & Blackmon, K. (2003). Spirals of silence: the dynamic effects of diversity on organizational voice. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1393-1417.
- Brown, A. D., & Coupland, C. (2005). Sounds of silence: Graduate trainees, hegemony and resistance. *Organization Studies*, 26(7), 1049-1069.

- Büyüköztürk, Ş. (2013). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı* (18. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., & Demirel F. (2013). *Bilimsel araştırma yöntemleri* (14. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Caesens, A. & Stinglhamber, F. (2014). The relationship between perceived organizational support and work engagement: the role of self-efficacy and its outcomes. *Revue Européenne de Psychologie Appliquée/European Review of Applied Psychology*, 64(5), 259-267.
- Cemaloğlu, N., Daşcı, E., & Şahin, F. (2013). İlköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik yaşama nedenleri: nitel bir çalışma. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1(1), 112-124.
- Chang, M. L. (2009). An appraisal perspective of teacher burnout: Examining the emotional work of teachers. *Educational Psychology Review*, 21(3), 193- 218.
- Çakıcı, A., (2007). Örgütlerde sessizlik: sessizliğin teorik temelleri ve dinamikleri. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 145-162.
- Çakıcı, A., (2008). Örgütlerde sessiz kalınan konular, sessizliğin nedenleri ve algılanan sonuçları üzerine bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1), 117-134.
- Çubuk İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü (2016). *Milli eğitim istatistikleri, örgün eğitim 2016-2017 yılı*. cubuk.meb.gov.tr/ sayfasından erişilmiştir.
- Dankoski, M. E., Bickel, J., & Gusic, M. E. (2014). Discussing the undiscussable with the powerful: why and how faculty must learn to counteract organisational silence. *Academic Medicine*, 2(1), 1-4.
- Daşcı, E. (2014). *İlköğretim kurumu yöneticilerinin liderlik tarzları ile öğretmenlerin yaşadıkları yıldırma (mobbing) ve örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişki*. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Demir, M. (2011). Effects of organizational justice, trust and commitment on employees' deviant behavior. *Anatolia*, 22(2), 204-221.



- Donaghey, J., Cullinane, N., Dundon, T., & Wilkinson, A. (2011). Reconceptualising employee silence: problems and prognosis. *Work, Employment and Society, 25*(1), 51-67.
- Dyne, L. V., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of management studies, 40*(6), 1359-1392.
- Elçi, M., Karabay Erdilek, M., Alpkan, L., & Şener, İ. (2014). The mediating role of mobbing on the relationship between organizational silence and turnover intention. *Procedia-Social and Behavioral Sciences, 150*, 1298-1309.
- Esen, E., (2011). Çalışanların örgüte cezbolması. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 3*(1), 377-390.
- Fatima, A., Salah-Ud-Din, S., Khan, S., Hassan, M. & Hoti, H. A. K. (2015). Impact of organizational silence on organizational citizenship behavior: moderating role of procedural justice. *Journal of Economics, Business and Management, 3*(9), 846-850.
- Grey, C. (2002). What are business schools for? On silence and voice in management education. *Journal of Management Education, 26*(5), 496-511.
- Gündüz, B., Çapri, B., & Gökçakan, Z. (2013). Mesleki tükenmişlik, işle bütünleşme ve iş doyumunu arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi, 3*(1), 30-49.
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology, 43*, 495-513.
- Hakanen, J. J., Perhoniemi, R., & Toppinen-Tanner, S. (2008). Positive gain spirals at work: from job resources to work engagement, personal initiative and work-unit innovativeness. *Journal of Vocational Behavior, 73*, 78-91.
- Hallberg, U. E., & Schaufeli, W. B. (2006). "Same same" but different? Can work engagement be discriminated from job involvement and organizational commitment?. *European psychologist, 11*(2), 119-127.

- Hooper, D., Coughlan, J., & Mullen, M. (2008). Structural equation modelling: Guidelines for determining model fit. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 6(1), 53-60.
- Jones, A., & Kelly, D. (2014). Deafening silence? Time to reconsider whether organisations are silent or deaf when things go wrong. *School of Healthcare Sciences*, 23, 709-713.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Kahveci, G., & Demirtaş, Z. (2013a). Okul yöneticisi ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları. *Eğitim ve Bilim*, 38(167), 50-64.
- Kahveci, G., & Demirtaş, Z. (2013b). Öğretmenler için örgütsel sessizlik ölçeği geliştirme çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(43), 167-182.
- Karasar, N. (2012). *Bilimsel araştırma yöntemi* (23. Basım). Ankara: Nobel.
- Kavgacı, H. (2014). *İlköğretim kurumu öğretmenlerinin işle bütünleşme düzeylerinin bireysel ve örgütsel değişkenlerle ilişkisi*. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Kılıçlar, A., & Harbalıoğlu, M. (2014). Örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: antalya'daki beş yıldızlı otel işletmeleri üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 328-346.
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (1988). The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 9(4), 297-308.
- Martin, A. J. (2006). The relationship between teachers' perceptions of student motivation and engagement and teachers' enjoyment of and confidence in teaching. *Asia-Pacific Journal of Teacher Education*, 34(1), 73-93.
- Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1997). Maslach burnout inventory. *Evaluating stress: A Book of Resources*, 3, 191-218.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397-422.

- Mauno, S., Kinnunen, U., & Ruokolainen, M. (2007). Job demands and resources as antecedents of work engagement: a longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 70, 149-171.
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 11-37.
- McAvoy, J., & Butler, T. (2009). The role of Project management in ineffective decision making within Agile software development projects. *European Journal of Information Systems* 18(4), 372-383.
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: a barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.
- Nafei, W. A. (2016). Organizational silence: a barrier to job engagement in successful organizations. *International Business Research*, 9(4), 100-117.
- Nikolaou, I., Vakola, M., & Bourantas, D. (2011). The role of silence on employees' attitudes "the day after" a merger. *Personnel Review*, 40(6), 723-741.
- Ötken, A. B., & Erben, G. S. (2010). Investigating the relationship between organisational identification and work engagement and the role of supervisor support. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(2), 93-118.
- Özdemir, L., & Sarıoğlu Uğur, S. (2013). Çalışanların "örgütsel ses ve sessizlik" algılamalarının demografik nitelikler açısından değerlendirilmesi: kamu ve özel sektörde bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(1), 257-281.
- Özden, Y. (2008). *Eğitimde yeni değerler*. Ankara: Pegem Akademi.
- Özkalp, E., & Meydan, B. (2015). Schaufeli ve Bakker tarafından geliştirilmiş olan işe angaje olma ölçeğinin türkçe'de güvenilirlik ve geçerliliğinin... *Is, Guc: The Journal of Industrial Relations & Human Resources*, 17(3),4-19.

- Özsoy, E., Filiz, B., & Semiz, T. (2013). İşkoliklik ve çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik sağlık sektöründe bir araştırma, *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 5(2), 59-68.
- Peirce, E., Smolinski, C. A., & Rosen, B. (1998). Why sexual harassment complaints fall on deaf ears. *The Academy of Management Executive*, 12(3), 41-54.
- Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001). Employee silence: quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331-369.
- Premeaux, S. F., & Bedeian, A. G. (2003). Breaking the silence: the moderating effect of self-monitoring in predicting speaking up in the workplace. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1537-1562.
- Pursaklar İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü (2016). *Milli eğitim istatistikleri, örgün eğitim 2016-2017 yılı*. [pursaklar.meb.gov.tr/](http://pursaklar.meb.gov.tr/) sayfasından erişilmiştir.
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617-635.
- Robinson, D., Perryman, S., & Hayday, S. (2004). The drivers of employee engagement. *Report-Institute for Employment Studies*, 408, 1-68.
- Rusch, E. A. (2005). Institutional barriers to organisational learning in school systems: the power of silence. *Educational Administration Quarterly*, 47(1), 83-120.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychological*, 21(7), 600-619.
- Salanova, M, Agutt, S., & Peiro, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: the mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1217-1227.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.

- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716.
- Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Van Rhenen, W. (2008). Workaholism, burnout, and work engagement: three of a kind or three different kinds of employee well-being?. *Applied Psychology*, 57(2), 173-203.
- Sezen, G. (2014). *Öğretmenlerin işle bütünleşme ve iş yaşamında yalnızlık düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.
- Shojaie, S., Matin, H. Z., & Barani, G. (2011). Analyzing the infrastructures of organizational silence and ways to get rid of it. *Procedia: Social and Behavioral Sciences*, 30, 1731-1735.
- Strom, D. L., Sears, K. L., & Kelly, K. M. (2014). Work engagement: The roles of organizational justice and leadership style in predicting engagement among employees. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(1), 71-82.
- Şentürk, Ü. (2008). Enformasyon toplumunda eğitimin yeri. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 6(3), 487-506.
- Taris, T. W., Schaufeli, W. B., & Shimazu, A. (2010). The push and pull of work: About the difference between workaholism and work engagement. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, 39-53.
- Telef, B. B. (2011). Öğretmenlerin öz-yeterlikleri, iş doyumları, yaşam doyumları ve tükenmişliklerinin incelenmesi. *İlköğretim Online*, 10(1), 91-108.
- Terzi, Y. (2014). *Ders: SPSS 20.0 Statistical Packages for the Social Sciences* [Ders notları]. [https://www.academia.edu/20308561/SPSS20\\_2014](https://www.academia.edu/20308561/SPSS20_2014) sayfasından erişilmiştir.

Üçok, D., & Torun, A. (2015). Örgütsel sessizliğin nedenleri üzerine nitel bir araştırma. *İş ve İnsan Dergisi*, 2(1), 27-37.

Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work management. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 235-244.

Yıldız, E. (2013). Enigma of silence in organizations: why happens to whom and why ?. *Beykent University Journal of Social Sciences*, 6 (2), 30-44.



## **EKLER**



## EK-1. Demografik Değişkenler ve İşle Bütünleşme Ölçeği

Sayın Meslektaşım,

Bu çalışmanın amacı ortaokul öğretmenlerinin işle bütünleşme ve örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Araştırmanın amacına ulaşması, sizlerin ankete vereceğiniz samimi cevaplarına bağlıdır.

Anket yoluyla elde edilecek bilgiler yalnızca “Ortaokul Öğretmelerinin İşle Bütünleşme ile Örgütsel Sessizlik Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” adlı yüksek lisans tezinde kullanılacaktır. Katkılarınız için teşekkür ederim.

Tuğba CEVİZ

ceviztugba@gmail.com

1.BÖLÜM	KİŞİSEL BİLGİLER
<b>1.Cinsiyetiniz:</b>	Kadın ( ) .Erkek ( )
<b>2.Yaşını :</b> .....	
<b>3.Eğitim Durumunuz:</b>	a.Eğitim Enstitüsü ( ) b. Yüksek Okul ( ) c Lisans ( ) d.Yüksek Lisans ve Üstü ( )
<b>4. Bulduğunuz okuldaki çalışma süreniz:</b>	a.0-5 yıl ( ) b.6-10 yıl ( ) c. 10-15 yıl ( ) d.16 ve üstü ( )
<b>5. Mesleki kıdeminiz:</b>	a. 0-5 yıl ( ) b. 6-10 yıl ( ) c.11-15 yıl ( ) d.16 yıl üzeri ( )
<b>6. Branşınız:</b> .....	
<b>7. Medeni Durumunuz:</b> .....	



<b>2. BÖLÜM</b>							
<b>İŞLE BÜTÜNLEŞME ÖLÇEĞİ</b>	<b>HİÇ</b>	<b>NEREDEYSE HİÇ</b>	<b>NADİREN</b>	<b>BAZEN</b>	<b>SIKLIKLA</b>	<b>ÇOK SIK</b>	<b>HER ZAMAN</b>
1. İşimde kendimi enerji dolu hissederim.							
2. Yaptığım işi anlam yüklü bulurum.							
3. Çalışırken zamanın nasıl geçtiğini anlamam.							
4. İşimde kendimi fiziksel olarak zinde hissederim.							
5. İşime karşı coşku doluyum.							
6. Çalışırken işim dışındaki her şeyi unuturum.							
7. İşimden yeni şeyler yapmak için ilham alırım.							
8. Sabah kalktığımda işe gitmeye istekli olurum.							
9. Kendimi işime vererek çalıştığımda mutlu hissederim.							
10. Yaptığım işten gurur duyarım.							
11. Çalışırken yaptığım işe yoğunlaşıyorum.							
12. Çalışmaya başlayınca çok uzun süre devam edebilirim.							
13. İşim kendimi geliştirmem için beni zorlar.							
14. Çalışırken kendimi işime kaptırırım.							
15. İşimde kendimi zihinsel olarak oldukça dinç hissederim.							
16. Benim için işimden kopmak zordur.							
17. Çalışırken işler yolunda gitmese bile azimle devam ederim							

## Ek-2. Örgütsel Sessizlik Ölçeği

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÖLÇEĞİ	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Orta Düzeyde katılım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1 Öğretmenler yöneticilerinin eksikliklerini bilmelerine rağmen bu durumu dile getirmezl.					
2 Öğretmenler görüşlerini ifade ettikleri için yöneticilerden ve meslektaşlarından tepki alırlar.					
3 Öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini dile getirmeleri, örgütsel öğrenmeyi ve gelişmeyi destekler.					
4 Okulumuzda bulunan yöneticiler, öğretmenlerin yeni uygulamalar konusundaki görüşlerini almaya açık değildirl.					
5 Öğretmenler güç durumlarda konuşmaktan çok, susmayı tercih ederler.					
6 Öğretmenler belirli konular hakkında konuşmaktan kaçınırlar.					
7 Öğretmenlerin içsel memnuniyetsizliği endişe ve stresi tetikler.					
8 Öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini açıkça ifade edememesi bütün olay ve durumlar hakkındadır.					
9 Öğretmenlerin görüşlerini dile getirmemesi, yöneticilerin otoriter davranışlarından kaynaklanmaktadır.					
10 Okuldaki israf ve kayıplar öğretmenlerin kendilerini ifade etmelerini engeller.					
11 Okul yöneticilerinin öğretmenlere adil davranmaması, öğretmenlerin görüşlerini açıklamalarına engel olmaktadır.					
12 Öğretmenlerin bilgisizlik ve deneyimsizlik korkusu, duygularını ifade etmesine engel olur.					
13 Okul yöneticilerinin “En iyi ben bilirim” tavrı, öğretmenlerin üzerinde olumsuz bir etki yaratır.					
14 Okul yöneticilerinin performanslarının düşük olması, öğretmenlerin sorunlarını dile getirmesini engeller.					
15 Öğretmenlerin okul yöneticilerine güven duymamaları, duygu ve düşüncelerini dile getirmelerine engel olur.					
16 Öğretmenler dışlanacakları endişesiyle duygu ve düşüncelerini dile getirmezl.					
17. Öğretmenler duygu ve düşüncelerini açıkladıkları zaman güvende olmadıklarını hissederler.					
18 Öğretmenler sorun çıkarıcı ve şikâyetçi görünmek istemediklerinden, olaylar ve durumlar karşısında sessiz kalmayı tercih ederler.					

### Ek-3. İzin Yazıları



T.C.  
ANKARA VALİLİĞİ  
Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 14588481-605.99-E.8417163  
Konu : Araştırma İzni

08.08.2016

GAZİ ÜNİVERSİTESİNE  
(Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü)


İlgi: a) MEB Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü'nün 2012/13 nolu Genelgesi.  
b) 14.06/2016 tarihli ve 20914 sayılı yazımız.

Enstitünüz Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı yüksek lisans öğrencisi Tuğba CEVİZ'in "Ortaokul Öğretmenlerinin İşle Bütünleşme İle Örgütsel Sessizlik Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" konulu tez kapsamında uygulama talebi Müdürlüğümüze uygun görülmüş ve uygulamanın yapılacağı İlçe Millî Eğitim Müdürlüğüne bilgi verilmiştir.

Görüşme formunun (3 sayfa) araştırmacı tarafından uygulama yapılacak sayıda çoğaltılması ve çalışmanın bitiminde bir örneğinin (cd ortamında) Müdürlüğümüz Strateji Geliştirme (1) Şubesine gönderilmesini arz ederim.

Bayram GÜLEÇ  
Müdür a.  
Müdür Yardımcısı

Güvenli Elektronik İmza  
Aslı ile Aynıdır  
2016/08/08

  
Şef

Konya Yolu Baskent Öğretmen Evi Ataköy Beşevler ANKARA  
e-posta: esatistil@meb.gov.tr

Ayrıntılı bilgi için  
Tel: (0312) 221 02 17 135

Bu e-yaak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <http://evrak-sorgu.meb.gov.tr> adresinden B19d-a2c3-3c1d-8e65-9ad5 koda ile teyit edilebilir.

---

Dear TUĞBA,

Thank you very much for your interest in my work.

You may use the UWES free of charge, but only for non-commercial, academic research.

Please visit my website (address below) from which the Turkish version of the UWES can be downloaded, as well as all my publications on the subject.

With kind regards,

Wilmar Schaufeli

**Wilmar B. Schaufeli, PhD** | Distinguished research professor | *Work, Organizational, and Personnel Psychology* | KU Leuven | Belgium | Mobile: (31) 6514 75784 | Site: [www.wilmarschaufeli.nl](http://www.wilmarschaufeli.nl) |

Sayın Ceviz

"Örgütsel sessizlik ölçeği"ni kullanabilirsiniz.

Başarılar dilerim

Doç. Dr. Zülfü DEMİRTAŞ

14 Ocak 2016 10:29 tarihinde TUĞBA CEVİZ  
<[ceviztugba@gmail.com](mailto:ceviztugba@gmail.com)> yazdı:

[Alıntılanan metni göster](#)

-

Doç. Dr. Zülfü DEMİRTAŞ  
Fırat Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim  
Bilimleri Bölümü,  
23119, Elazığ-TÜRKİYE  
Tlf: 0424-2370000/4937 Gsm: 0505-  
2682660

---