

T.C.
FIRAT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ TEFTİŞİ PLANLAMASI VE EKONOMİSİ
ANABİLİMDALI

İLKÖĞRETİM OKULLARINDA ÖRGÜTSEL
SESSİZLİK İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK
ARASINDAKİ İLİŞKİLER

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN
Yrd. Doç. Dr. Zülfü DEMİRTAŞ

HAZIRLAYAN
Gökhan KAHVECİ

ELAZIĞ - 2010

T.C.
FIRAT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ TEFTİŞİ PLANLAMASI VE EKONOMİSİ

İLKÖĞRETİM OKULLARINDA ÖRGÜTSEL SESSİZLİK İLE
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİLER

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN

Yrd. Doç. Dr. Zülfü DEMİRTAŞ

HAZIRLAYAN

Gökhan KAHVECİ

Jürimiz, tarihinde yapılan tez savunma sınavı sonunda bu yüksek lisans / doktora tezini oy birliği / oy çokluğu ile başarılı saymıştır.

Jüri Üyeleri

1. Doç. Dr. Burhan Akpınar
2. Yrd. Doç. Dr. Zülfü DEMİRTAŞ
3. Yrd. Doç. Dr. Murat TUNÇER

F. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun tarih ve sayılı kararıyla bu tezin kabulü onaylanmıştır.

Prof. Dr. Erdal AÇIKSES

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

ÖZET

Yüksel Lisans Tezi

İlköğretim Okullarında Örgütsel Sessizlik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler

Gökhan KAHVECİ

Fırat Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı

ELAZIĞ-2010, Sayfa: XII + 144

Örgütsel sessizlik, işgörenlerin işlerini ve çalıştığı kurumu iyileştirmeye yönelik olarak düşüncelerini, duygularını ve bilgilerini kasıtlı bir şekilde esirgemesidir. İşgörenlerin sergiledikleri sessiz kalma davranışı eskiden örgütlerde uyum içinde çalışıldığı şeklinde düşünülse de günümüzde bilinçli ve kasıtlı olarak gösterilen bir tepki ve düşüncelerini esirgeme olarak düşünülmektedir. İşgörenler örgüt içerisindeki sorunlar hakkında düşüncelerini ifade etmelerinin bir şey değiştirmeyeceğine, sorunlarını anlatmanın ise tehlikeli olduğuna inanırlar. İşgörenler, yöneticilerinden olumsuz bir dönüt almaktan çekindiklerinden dolayı konuşmaktan çok sessiz kalmayı tercih ederler. Konuştuklarında sorun çıkarıcı, şikâyetçi ve geçimsiz biri olarak görüneceklerini zannettikleri için duygu ve düşüncelerini paylaşmaktan kaçınırlar. Bu durum ise çalışılan kurum için yeni fırsatların kaçırılmasına ve işgörenlerin bu ortamda yaşadıkları sıkıntı ve stresin, işgörenlerin örgüte olan bağlılık düzeylerini olumsuz etkilemesi beklenir. İşgörenlerin gösterdikleri sessiz kalma davranışı, çalıştıkları kurum adına olumsuz sonuçlar getirebilir. İşgörenlerin gösterdikleri performansların üst düzeyde olması için sorunlarını rahatlıkla dile getirmeleri ve yöneticilerinden olumsuz bir dönüt almamaları gerekir. Yöneticilerin işgörelere olumsuz geri dönüt vermeleri sonucu, işgörenlerin çalıştığı kuruma karşı bağlılık düzeylerinin azalması beklenebilir. Bu durum örgütlerin yenileşme çabalarının önünde aşılması zor bir engel oluşturabilir.

Bu araştırmada ilköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin görüşlerine bağlı olarak Örgütsel Sessizlik ile Örgütsel Bağlılık düzeylerini tespit etmek ve Örgütsel Sessizlik ile Örgütsel Bağlılık arasında nasıl bir ilişki olduğunu ortaya koymak amaçlanmıştır. Araştırmanın evrenini Elazığ ilindeki bütün ilköğretim okulları oluşturmaktadır. Örneklemini ise Elazığ il merkezinde bulunan 5 eğitim bölgesinden ikişer ilköğretim okulu ve ilçelerden birer ilköğretim okulu olmak üzere toplam 20 ilköğretim okulu oluşturmaktadır. Örneklem grubuna “Örgütsel Sessizlik Ölçeği” ve “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” uygulanmış ve yapılan analizlerde su sonuçlara ulaşılmıştır:

Araştırma sonuçlarına göre katılımcıların Örgütsel Sessizlik algıları yüksek düzeyde, Örgütsel Bağlılık algıları orta düzeyde olduğu ortaya çıkmıştır. Bu sonuç ilköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin sorunlarını rahatça ifade edemedikleri ve genelde sessiz kalmayı tercih ettiklerini göstermektedir. Ayrıca ilköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin okullarına karşı orta düzeyde bağlı oldukları ortaya çıkmıştır. Örgütsel Sessizliği oluşturan faktörler ile Örgütsel Bağlılığı oluşturan faktörler arasındaki ilişkilere bakıldığında şu sonuçlara ulaşılmıştır:

Örgütsel Sessizliğin Yönetici, Öğretmen ve Ortam Faktörleri ile Örgütsel Bağlılığın Devam Bağlılığı Faktörü arasında negatif yönde ancak anlamlı olmayan bir ilişkinin bulunduğu ortaya çıkmıştır. Bu sonuca göre Örgütsel Sessizliğin artması sonucu yönetici ve işgörenlerin devam bağlılığı algılarının azalması beklenmektedir. Örgütsel Bağlılığın Duygusal Bağlılık Faktörü ile Örgütsel Sessizliğin Yönetici, Öğretmen ve Ortam Faktörleri arasında pozitif yönde bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İşgörenlerin sessiz kalma davranışı arttıkça işgörenlerin örgütlerine karşı duygusal bağlılık algılarının da artması beklenmektedir. Ayrıca Örgütsel Bağlılığın Normatif Bağlılık Faktörü ile Örgütsel Sessizliğin Yönetici, Öğretmen ve Ortam Faktörleri arasında pozitif yönde bir ilişki bulunmaktadır. İşgörenler kendilerini örgütlerine karşı borçlu hissetmelerinden dolayı örgütte meydana gelen sorunları görmezlikten gelmekte ve bu durumu dile getirmemektedirler.

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

ABSTRACT

Master Thesis

The Relationship Between Organizational Silence And Organizational
Commitment In Primary Schools

Gökhan KAHVECİ

The University of Firat

The Institute of Social Science

Department of Management, Supervision, Planning, and Economic of Education

2010, Pages: XII + 144

Organizational silence is the employees to restrain sharing their feelings and information about the enhancement of where they work. Even though the silence by the employees used to be considered a harmony amongst them, today, this is considered as a conscious and willing reaction and restraining the ideas. Employees believe that expressing their ideas within the organization will change nothing and telling about their problems is dangerous. They restrain sharing their feelings and ideas because they think they would be considered as trouble maker, complaintive and fractious. This situation causes to the corporation to loose new opportunities and reasons problems and stress in the coporration and commitment level of the employees to be effected negatively. Silence by the employees can bring negative results for the corporation. For the employees' performances to be high level, they should express their problems easily and shouldn't receive any negative feedback from the directors. In case employees receive negative feedback from the directors, employees' commitment level with the corporation can decrease. This case brings a serious obstacle for the corporation's innovation attempt.

In this research, depending on the opinions of the teachers and directors of primary schools, it is purposed to define the level of Organizational Silence and Organizational Commitment, and also to expose the way of relationship between Organizational Silence and Organizational Commitment. Universe of the research is constituted by all the primary schools in Elazig city. And the sample is constituted by 20 primary schools 10 of which are from 5 education district in Elazig and two primary schools from each, and the other 10 of which are from each towns of the city. Within the sample group, "Scale of Organizational Silence" and "Scale of Organizational Commitment" have been applied and the following results are received within the analyses:

According to the results of the research, Organizational Silence perception of participants is high level and Organizational Commitment perception of participants is middle level. This result shows that primary school teachers and directors can not easily express their own and generally choose remaining silent. Besides, primary school teachers and directors are committed with their schools in a middle level. The following results are received from the observation of relationship between the factors that create the Organizational Silence and the factors that create the Organizational Commitment:

There is a negative and meaningless relationship between the Director, Teacher and Environment Factors of Organizational Silence and Continuation Commitment Factor of Organizational Commitment. According to this result, as a result of increase of Organizational Silence, the continuation commitment of directors and employees is expected to decrease. There is a positive relationship between the Emotional Commitment Factor of Organizational Commitment and the Director, Teacher and Environment Factors of Organizational Silence. The more employees keep the silent attitude, the more emotional commitment perception according to the employees organization is expected. Besides, there is a positive relationship between the Normative Commitment Factor of Organizational Commitment and the Director, Teacher and Environment Factors of Organizational Silence. Because the employees see themselves obliged to their organizations, they ignore the problems of organization and do not mention about them.

Keywords: Silence, Organizational Silence, Employee, Organizational Commitment

İÇİNDEKİLER

ÖZET	II
ABSTRACT	IV
İÇİNDEKİLER	VI
TABLolar LİSTESİ	IX
ÖNSÖZ	XII
BÖLÜM I	1
GİRİŞ	1
1.1. Problem Durumu	1
1.2. Araştırmanın Amacı	3
1.3. Araştırmanın Önemi	4
1.4. Sayılıtlar	5
1.5. Sınırlılıklar	5
1.6. Tanımlar	5
BÖLÜM II	6
ALANYAZIN	6
2.1. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK	6
2.1.1. Sessizlik Kavramı	6
2.1.2. Sessizliğin Boyutları	8
2.1.3. Sessizlik Teorileri	10
2.1.3.1. Beklenti Teorisi	10
2.1.3.2. Maliyet-Fayda Analizi	10
2.1.3.3. Sessizlik Sarmalı	11
2.1.3.4. Kendini Duruma/Ortama Uyarılma	12
2.1.4. İşgörenlerin Sessiz Kalma Nedenleri	13
2.1.4.1. İşgörenlerin Yöneticilerine Güvenmemesi	13
2.1.4.2. Konuşmanın Riskli Görülmesi	14
2.1.4.3. Dışlanma Korkusu	14
2.1.4.4. İşgörenlerin İlişkilerinin Bozulması Korkusu	15
2.1.5. Örgütsel Sessizliğin Gelişim Süreci	15
2.1.5.1. Yöneticilerinden Gelen Olumsuz Geri Bildirimler	16
2.1.5.2. Yönetici ve İşgörenlerin Ön Yargılı Tutumları	16
2.1.5.3. Örtük İnançlar ve Kültürel Değerler	16
2.1.5.4. Örgütlerde Egemen Olan Adaletsizlik Kültürü	17
2.1.5.5. Sessizlik İklimi	17

2.1.5.6. Örgüt Yöneticilerinin Yapısı.....	18
2.1.6. İşgörenlerin Sessiz Kalma Biçimleri.....	18
2.1.6.1. İşgören İtaati.....	19
2.1.6.2. İşgörenlerin Çekinmesi ve Başka Davranışa Yönelmesi	19
2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	21
2.2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı	21
2.2.2. Örgütsel Bağlılık Kavramının Önemi	24
2.2.3. Örgütsel Bağlılığı Oluşturan Unsurlar	24
2.2.3.1. Duygusal Bağlılık.....	25
2.2.3.2. Devam Bağlılığı	25
2.2.3.3. Normatif Bağlılık	25
2.3. Örgütsel Bağlılık Teorileri	26
2.3.1. Davranışsal Bağlılık Teorileri.....	26
2.3.1.1. Becker'in Taraf Tutma Teorisi.....	27
2.3.1.2. Salancik Yaklaşımı.....	28
2.3.2. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları	29
2.3.2.1. Kanter'in Yaklaşımı	29
2.3.2.2. Etzioni'nin Yaklaşımı	30
2.3.2.3. O'reilly ve Chatman'in Yaklaşımı	30
2.3.2.4. Penley ve Gould'un Yaklaşımı	31
2.3.2.5. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı	32
2.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	34
2.5. Örgütsel Bağlılık Sonuçları.....	35
2.5.1. Düşük Örgütsel Bağlılık.....	35
2.5.2. İlimli Örgütsel Bağlılık	36
2.5.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık.....	36
BÖLÜM III	38
YÖNTEM.....	38
3.1. Araştırma Modeli	38
3.2. Evren ve Örneklem	38
3.3. Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi.....	39
3.3.1. Örgütsel Sessizlik Ölçeği	39
3.3.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği	41
3.4. Verilerin Toplanması	43
3.5. Verilerin Analizi	43

BÖLÜM IV	44
BULGULAR VE YORUMLAR.....	44
4.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	44
4.1.1. Cinsiyet	44
4.1.2. Branş	45
4.1.3. Yaş	45
4.1.4. Görev Yapılan Okulun Bulunduğu Yerleşim Birimi	46
4.1.5. Öğretmenlikteki Hizmet Süresi.....	46
4.1.6. Çalışılan Okuldaki Hizmet Süresi.....	47
4.1.7. Kadro.....	48
4.2. Örgütsel Sessizliğin Faktörleri ile Değişkenler Arasındaki İlişkiler.....	49
4.2.1. Yönetici Faktörü.....	49
4.2.1.1. Cinsiyet ile Yönetici Faktörü Arasındaki İlişki.....	51
4.2.1.2. Branş ile Yönetici Faktörü Arasındaki İlişki.....	52
4.2.1.3. Yaş ile Yönetici Faktörü Arasındaki İlişki.....	53
4.2.1.4. Okulun Bulunduğu Yerleşim Birimi ile Yönetici Faktörü Arasındaki İlişki	53
4.2.1.5. Öğretmenlikteki Hizmet Süresi ile Yönetici Faktörü Arasındaki İlişki	54
4.2.1.6. Çalışılan Okuldaki Hizmet Süresi ile Yönetici Faktörü Arasındaki İlişki	54
4.2.1.7. Kadro Değişkeni ile Yönetici Faktörü Arasındaki İlişki.....	55
4.2.2. Öğretmen Faktörü	55
4.2.2.1. Cinsiyet ile Öğretmen Faktörü Arasındaki İlişki	57
4.2.2.2. Branş ile Öğretmen Faktörü Arasındaki İlişki	58
4.2.2.3. Yaş ile Öğretmen Faktörü Arasındaki İlişki	59
4.2.2.4. Okulun Bulunduğu Yerleşim Birimi ile Öğretmen Faktörü Arasındaki İlişki ...	59
4.2.2.5. Öğretmenlikteki Hizmet Süresi ile Öğretmen Faktörü Arasındaki İlişki.....	60
4.2.2.6. Çalışılan Okuldaki Hizmet Süresi ile Öğretmen Faktörü Arasındaki İlişki.....	60
4.2.1.7. Kadro Değişkeni ile Öğretmen Faktörü Arasındaki İlişki.....	61
4.2.3. Ortam Faktörü	62
4.2.3.1. Cinsiyet ile Ortam Faktörü Arasındaki İlişki	63
4.2.3.2. Branş ile Ortam Faktörü Arasındaki İlişki	64
4.2.3.3. Yaş ile Ortam Faktörü Arasındaki İlişki	64
4.2.3.4. Okulun Bulunduğu Yerleşim Birimi ile Ortam Faktörü Arasındaki İlişki.....	65
4.2.3.5. Öğretmenlikteki Hizmet Süresi ile Ortam Faktörü Arasındaki İlişki.....	66
4.2.3.6. Çalışılan Okuldaki Hizmet Süresi ile Ortam Faktörü Arasındaki İlişki.....	66
4.2.3.7. Kadro Değişkeni ile Ortam Faktörü Arasındaki İlişki	67

4.3. Örgütsel Bağlılığın Faktörleri ile Değişkenler Arasındaki İlişkiler	67
4.3.1. Devam Bağlılığı Faktörü.....	68
4.3.1.1. Cinsiyet ile Devam Bağlılığı Faktörü Arasındaki İlişki	70
4.3.1.2. Branş ile Devam Bağlılığı Faktörü Arasındaki İlişki	71
4.3.1.3. Yaş ile Devam Bağlılığı Faktörü Arasındaki İlişki	71
4.3.1.4. Okulun Bulunduğu Yerleşim Birimi ile Devam Bağlılığı Faktörü Arasındaki İlişki	72
4.3.1.5. Öğretmenlikteki Hizmet Süresi ile Devam Bağlılığı Faktörü Arasındaki İlişki	73
4.3.1.6. Çalışılan Okuldaki Hizmet Süresi ile Devam Bağlılığı Faktörü Arasındaki İlişki	73
4.3.1.7. Kadro Değişkeni Açısından Devam Bağlılığı Faktörü.....	74
4.3.2. Duygusal Bağlılık Faktörü	75
4.3.2.1. Cinsiyet ile Duygusal Bağlılık Faktörü Arasındaki İlişki	76
4.3.2.2. Branş ile Duygusal Bağlılık Faktörü Arasındaki İlişki	77
4.3.2.3. Yaş ile Duygusal Bağlılık Faktörü Arasındaki İlişki	78
4.3.2.4. Okulun Bulunduğu Yerleşim Birimi ile Duygusal Bağlılık Faktörü Arasındaki İlişki	78
4.3.2.5. Öğretmenlikteki Hizmet Süresi ile Duygusal Bağlılık Faktörü Arasındaki İlişki	79
4.3.2.6. Çalışılan Okuldaki Hizmet Süresi ile Duygusal Bağlılık Faktörü Arasındaki İlişki	80
4.3.2.7. Kadro Değişkeni ile Duygusal Bağlılık Faktörü Arasındaki İlişki	80
4.3.3. Normatif Bağlılık Faktörü.....	81
4.3.3.1. Cinsiyet ile Normatif Bağlılık Faktörü Arasındaki İlişki	82
4.3.3.2. Branş ile Normatif Bağlılık Faktörü Arasındaki İlişki	83
4.3.3.3. Yaş ile Normatif Bağlılık Faktörü Arasındaki İlişki	84
4.3.3.4. Okulun Bulunduğu Yerleşim Birimi ile Normatif Bağlılık Faktörü Arasındaki İlişki	84
4.3.3.5. Öğretmenlikteki Hizmet Süresi ile Normatif Bağlılık Faktörü Arasındaki İlişki	85
4.3.3.6. Çalışılan Okuldaki Hizmet Süresi ile Normatif Bağlılık Faktörü Arasındaki İlişki	86
4.3.3.7. Kadro Değişkeni ile Normatif Bağlılık Faktörü Arasındaki İlişki	86
4.4. Örgütsel Sessizlik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki	87
BÖLÜM V	91
SONUÇ VE ÖNERİLER	91
5.1. Sonuçlar	91

5.2. Öneriler	96
5.2.1. Uygulamacılara İlişkin Öneriler.....	96
5.2.2. Araştırmacılara İlişkin Öneriler	97
KAYNAKÇA.....	98
İNTERNET KAYNAKLARI.....	105
EKLER.....	106
EK-1 Örgütsel Bağlılık Ölçeği.....	106
EK-2 Örgütsel Sessizlik Ölçeği	108
EK-3 Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Faktörleri ve Faktörlere Ait Maddeler	109
EK-4 Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Faktörleri ve Faktörleri Oluşturan Maddeler	111
EK-5 Elazığ İlindeki Okulların ve Bu Okullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Sayıları.....	113
EK-6 Araştırmanın Güvenirlilik-Geçerliliği	114
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	114
EK-7 Anova, Mann-Whitney U Testi, Kruskal Wallis Testi, t-Testi ve Homojenlik Testi Sonuçları	115
EK-8 Ölçeklerde Yer Alan Maddelerin Ortalamaları	141
EK-9 Araştırma İzin Yazısı.....	143
ÖZGEÇMİŞ	144

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. İlköğretim Okullarına Gönderilen ve Gelen Ölçeklerin Sayısı	39
Tablo 2. Cinsiyete Göre Dağılım	44
Tablo 3. Branşlara Göre Dağılım.....	45
Tablo 4. Yaşlara Göre Dağılım.....	45
Tablo 5. Okulun Bulunduğu Yerleşim Birimlerine Göre Dağılım	46
Tablo 6. Öğretmenlikteki Hizmet Süresine Göre Dağılım	47
Tablo 7. Çalışılan Okuldaki Hizmet Süresine Göre Dağılım	48
Tablo 8. Kadroya Göre Dağılım	48
Tablo 9. “Örgütsel Sessizlik” Ölçeğinin Genel Ortalaması ve Standart Sapması	49
Tablo 10. Yönetici Faktörünü Oluşturan Maddelerin Ortalamaları ve Standart Sapmaları	50
Tablo 11. Yönetici Faktörü İle Cinsiyet değişkeni Arasındaki İlişkilere Ait t Testi Sonuçları	51
Tablo 12. Yönetici Faktörü İle Branş Değişkeni Arasındaki İlişkilere Ait Kruskal-Wallis Testi Sonuçları	52
Tablo 13. Yönetici Faktörü İle Yaş Değişkeni Arasındaki İlişkilere Ait Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	53
Tablo 14. Yönetici Faktörü İle Okulun Bulunduğu Yerleşim Birimi Değişkeni Arasındaki İlişkilere Ait t Testi Sonuçları	53
Tablo 15. Yönetici Faktörü İle Öğretmenlikteki Hizmet Süresi Değişkeni Arasındaki İlişkilere Ait Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	54
Tablo 16. Yönetici Faktörü İle Çalışılan Okuldaki Hizmet Süresi Değişkeni Arasındaki İlişkilere Ait Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	54
Tablo 17. Yönetici Faktörü İle Kadro Değişkeni Arasındaki İlişkilere Ait Kruskal-Wallis Testi Sonuçları.....	55
Tablo 18. Öğretmen Faktörünü Oluşturan Maddelerin Ortalamaları ve Standart Sapmaları	56
Tablo 19. Öğretmen Faktörü İle Cinsiyet değişkeni Arasındaki İlişkilere Ait t Testi Sonuçları	57
Tablo 20. Öğretmen Faktörü İle Branş Değişkeni Arasındaki İlişkilere Ait Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	58
Tablo 21. Öğretmen Faktörü İle Yaş Değişkeni Arasındaki İlişkilere Ait Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	59
Tablo 22. Öğretmen Faktörü İle Okulun Bulunduğu Yerleşim Birimi Değişkeni Arasındaki İlişkilere Ait t Testi Sonuçları	59
Tablo 23. Öğretmen Faktörü İle Öğretmenlikteki Hizmet Süresi Değişkeni Arasındaki İlişkilere Ait Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	60
Tablo 24. Öğretmen Faktörü İle Çalışılan Okuldaki Hizmet Süresi Değişkeni Arasındaki İlişkilere Ait Kruskal-Wallis Testi Sonuçları	60

Tablo 25. Öğretmen Faktörü İle Kadro Değişkeni Arasındaki İlişkilere Ait Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	61
Tablo 26. Ortam Faktörünü Oluşturan Maddelerin Ortalamaları ve Standart Sapmaları	62
Tablo 27. Ortam Faktörü İle Cinsiyet değişkeni Arasındaki İlişkilere Ait t Testi Sonuçları	63
Tablo 28. Ortam Faktörü İle Branş Değişkeni Arasındaki İlişkilere Ait Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	64
Tablo 29. Ortam Faktörü İle Yaş Değişkeni Arasındaki İlişkilere Ait Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	64
Tablo 30. Ortam Faktörü İle Çalışılan Okulun Bulunduğu Yerleşim Birimi Değişkeni Arasındaki İlişkilere Ait Mann-Whitney U Testi Sonuçları	65
Tablo 31. Ortam Faktörü İle Öğretmenlikteki Hizmet Süresi Değişkeni Arasındaki İlişkilere Ait Kruskal-Wallis Testi Sonuçları	66
Tablo 32. Ortam Faktörü İle Çalışılan Okuldaki Hizmet Süresi Değişkeni Arasındaki İlişkilere Ait Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	66
Tablo 33. Ortam Faktörü İle Kadro Değişkeni Arasındaki İlişkilere Ait Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	67
Tablo 34. “Örgütsel Bağlılık” Ölçeğinin Genel Ortalaması ve Standart Sapması	68
Tablo 35. Devam Bağlılığı Faktörünü Oluşturan Maddelerin Ortalamaları ve Standart Sapmaları	69
Tablo 36. Devam Bağlılığı Faktörü İle Cinsiyet değişkeni Arasındaki İlişkilere Mann-Whitney U Testi Sonuçları	70
Tablo 37. Devam Bağlılığı Faktörü İle Branş Değişkeni Arasındaki İlişkilere Ait Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	71
Tablo 38. Devam Bağlılığı Faktörü İle Yaş Değişkeni Arasındaki İlişkilere Ait Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	71
Tablo 39. Devam Bağlılığı Faktörü İle Okulun Bulunduğu Yerleşim Birimi Değişkeni Arasındaki İlişkilere Ait T-Testi Sonuçları	72
Tablo 40. Devam Bağlılığı Faktörü İle Öğretmenlikteki Hizmet Süresi Değişkeni Arasındaki İlişkilere Ait Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	73
Tablo 41. Devam Bağlılığı Faktörü İle Çalışılan Okuldaki Hizmet Süresi Değişkeni Arasındaki İlişkilere Ait Kruskal-Wallis Testi Sonuçları	74
Tablo 42. Devam Bağlılığı Faktörü İle Kadro Değişkeni Arasındaki İlişkilere Ait Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	74
Tablo 43. Duygusal Bağlılık Faktörü ortalamaları ve Standart Sapmaları	75
Tablo 44. Duygusal Bağlılık Faktörü İle Cinsiyet değişkeni Arasındaki İlişkilere Ait t Testi Sonuçları	76
Tablo 45. Duygusal Bağlılık Faktörü İle Branş Değişkeni Arasındaki İlişkilere Ait Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	77
Tablo 46. Duygusal Bağlılık Faktörü İle Yaş Değişkeni Arasındaki İlişkilere Ait Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	78

Tablo 47. Duygusal Bağlılık Faktörü İle Okulun Bulunduğu Yerleşim Birimi Değişkeni Arasındaki İlişkilere Ait T-Testi Sonuçları	78
Tablo 48. Duygusal Bağlılık Faktörü İle Öğretmenlikteki Hizmet Süresi Değişkeni Arasındaki İlişkilere Ait Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	79
Tablo 49. Duygusal Bağlılık Faktörü İle Çalışılan Okuldaki Hizmet Süresi Değişkeni Arasındaki İlişkilere Ait Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	80
Tablo 50. Duygusal Bağlılık Faktörü İle Kadro Değişkeni Arasındaki İlişkilere Ait Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	81
Tablo 51. Normatif Bağlılık Faktörünü Oluşturan Maddelerin Ortalamaları ve Standart Sapmaları	81
Tablo 52. Normatif Bağlılık Faktörü İle Cinsiyet değişkeni Arasındaki İlişkilere Ait t Testi Sonuçları	82
Tablo 53. Normatif Bağlılık Faktörü ile Branş değişkeni arasındaki ilişkilere ait Kruskal-Wallis Testi Sonuçları.....	83
Tablo 54 Normatif bağlılık faktörü ile Yaş değişkeni arasındaki ilişkilere ait Kruskal-Wallis Testi Sonuçları.....	84
Tablo 55. Normatif Bağlılık Faktörü İle Okulun Bulunduğu Yerleşim Birimi Değişkeni Arasındaki İlişkilere Ait Mann-Whitney U Testi Sonuçları	85
Tablo 56. Normatif Bağlılık Faktörü İle Öğretmenlikteki Hizmet Süresi Değişkeni Arasındaki İlişkilere Ait Kruskal-Wallis Testi Sonuçları.....	85
Tablo 57. Normatif Bağlılık Faktörü İle Çalışılan Okuldaki Hizmet Süresi Değişkeni Arasındaki İlişkilere Ait Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	86
Tablo 58. Normatif Bağlılık Faktörü İle Kadro Değişkeni Arasındaki İlişkilere Ait Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	87
Tablo 59. Örgütsel Sessizliği Oluşturan Faktörler İle Örgütsel Bağlılığı Oluşturan Faktörler Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Sonuçları	88

ÖNSÖZ

Okullar toplumun bir parçasını oluşturan sosyal yapılardır. Okulda bulunan bireylerin, amaçlarından ve misyonundan haberdar olması, okulun amaçları doğrultusunda kendilerine uzak-yakın hedefler belirlemesi ve bu hedeflere ulaşmak için çaba göstermesi beklenir. Örgüt yapılarından biri olan okullardaki sorunların dile getirilmemesi, okulun gelişmesi ve yeniliğe açık olmasının önünde bir engel teşkil etmektedir. Sorunlarını rahatlıkla ifade edemeyen öğretmen ve yöneticilerin, yüksek düzeyde performans göstermesi beklenemez. Yüksek derecede performans ile çalışamayan personelin, okulun amaçlarına ulaşması yolunda gerekli desteği vermesi zor görünmektedir.

Hızla değişen dünyada, okulların durağan olması ve kendini yenilememesi düşünülemez. Okullar toplumlar için büyük önem arz etmektedir. Toplumun temel yapıtaşları olan çocukların iyi ve güncel bilgilerle eğitilmesi, toplumun geleceği için önemlidir. Bu durumda öğretmen ve okul yöneticilerine büyük iş düşmektedir. Özellikle okul yöneticileri personeli ile sürekli iletişim halinde olmalı, onların fikirlerini almalı ve sorunlarını dinlemelidir. Okul yöneticileri, personeli ile fikir alış- verişinde bulunarak, okul ve öğrenciler için neler yapılabileceğini ortak bir karar altında değerlendirmelidir. Öğretmenlerin fikirlerine saygı duyulması, özgüvenlerinin kırılmaması ve okul için faydalı olduklarına inandırılması okul yöneticileri tarafından gösterilmesi beklenen davranışlardır.

Araştırma konusunun belirlenmesinde yönlendirici olan, yüksek lisansımın her aşamasında beni cesaretlendiren, sürekli yol gösteren, derin tecrübe ve bilgisini benimle paylaşan değerli danışman hocam Sayın *Yrd. Doç. Dr. Zülfü DEMİRTAŞ* 'a;

Desteğini ve bana güvenini her zaman hissettiğim sayın hocalarım *Doç. Dr. Burhan AKPINAR*'a, *Arş. Gör. Dr. Etem YEŞİLYURT*' a, *Arş. Gör. İbrahim ÇANKAYA*'a Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Bölümü'ndeki tüm hocalarıma;

Maddi ve manevi desteklerini her an hissettiğim *Değerli Aileme* ve yardımlarını benden esirgemeyen isimlerini saymadığım herkese sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Gökhan KAHVECİ

2010

BÖLÜM I

GİRİŞ

Elazığ'daki ilköğretim okullarında örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri konu alan araştırmanın bu bölümünde, problem durumu, araştırmanın amacı, önemi, sınırlılıkları ve tanımlar yer almaktadır.

1.1. Problem Durumu

Toplumlar ihtiyaçlarını karşılamak, gelişmek, ilerlemek, bünyesinde bulunan sorunları çözmek ve rahatlığını arttırmak için bir takım kurumlara ihtiyaç duyar. İhtiyaçların ve problemlerin durumlarına göre oluşan bu toplumsal kurumların, kuruluş amaçlarını geliştiren birimlere örgüt denir (Ayık, 2007: 10). İnsanlar bir arada yaşamak için birbirleri ile yardımlaşma ve dayanışma içinde olmalıdırlar. Çünkü insanoğlunun ihtiyaçları ve hayattan beklentileri çok fazladır. Bu beklentilerin gerçekleşmesi için toplumsal bir ortama ihtiyaç vardır. Bu toplumsal yapının oluşması için de insanların örgütlenmesi gereklidir.

Bağlılık kavramı kelime anlamı olarak adanma ve sadakat olarak açıklanabilir. Ancak bu kavram hiçbir şekilde körü körüne bağlanmak anlamına gelmemektedir. Bağlılık, toplumsal içgüdünün bir anlatım biçimi olarak, toplum duygusunun olduğu yerde varlığını göstermektedir (Tiryaki, 2005: 85). Toplumun ve örgütlerin olduğu ortamda bağlılığın olmamasından söz edilemez. İşgörenlerin kendilerini ait hissettikleri ve bağlılık duygularının kuvvetli olduğu toplumlarda birlik, beraberlik ve dayanışma üst düzeydedir. Bağlılıkları yüksek işgörelere sahip olmak her örgüt için önem arz etmektedir.

Örgütsel bağlılık, genel olarak kişinin çalıştığı örgüte karşı hissettikleri anlamına gelir. İşgörenlerin örgütsel amaç ve hedefleri gönülden benimsemeleri, bu amaç ve hedef doğrultusunda çok çalışmaları ve sürekli örgüt içerisinde olmak istemeleri birer bağlılık göstergesidir (Başyigit, 2006: 38). Örgütsel bağlılıkta gönüllülük unsuru esastır. Bunu emretmek yanlış bir davranış olur. Örgüte olan bağlılık, işgörenlerin bunu isteyerek gösterdiğinde önem arz eder. Her örgüt işgörenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerini arttırmak ister. Bundan dolayı örgütler varlıklarını devam ettirebilmek,

değişen dünyaya uyum sağlamak istiyorlarsa işgörenlerinin bağlılık düzeylerini arttırmalıdır.

Örgütlerine karşı duygusal bağlılığı olan çalışanlar daha değerlidirler. Çünkü örgütlerine daha fazla katkı sağlarlar. Örgütlerine karşı devam bağlılığı gösteren işgörenler ise daha az verimli olurlar. Bundan dolayı örgüt tarafından çok değerli görülmezler. İşgörenler örgütün, kendileri için ilginç ve anlamlı görevler, arkadaşça ve destekçi çevre ile birlikte iyi ödeme ve yükselme olanaklarının olduğunu algılayarak örgüte daha yüksek düzeyde bağlılık hissederler (Güven, 2006: 6)

Ödül ve ceza yöneticilerin işgörenleri kontrol etmek, örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirmek için kullandıkları motivasyon araçlarıdır. Bunlardan ödül, olumlu motivasyona yöneliktir ve etkisi cezaya göre daha uzun sürelidir. Ödülün işgörenin kişiliğine, beklentilerine, gereksinimlerinin nitelik ve niceliğine uygun olması gerekmektedir. Her işgörenin değişik ödül istemleri vardır (Güven, 2006: 8). Örgütsel ödüller yeterli işgörenler tarafından yeteri derecede doyum sağladığında, işgörenin örgütte kalmasını, devamlılığını, örgütü koruyup benimsemesini sağlar. İş güvencesi, sağlık, maaş, ikramiye, prim ödemeleri, yazlık kamp gibi başarı ya da özendiricidirler.

Örgüte bağlılığın sonuçları, bağlılığın derecesi ile ilgili olarak olumlu ya da olumsuz olabilmektedir. Örgütsel amaçlar kabul edilebilir olmadığında, üyelerin yüksek düzeydeki bağlılığı örgütün dağılmasını hızlandırabilirken, amaçlar makul ve kabul edilebilir olduğunda yüksek düzeyde bir bağlılığın etkili davranışlarla sonuçlanması ihtimali bulunmaktadır (Balay, 2000: 28). Örgütsel bağlılığın sonuçlarına ilişkin olarak, bağlılıkla en güçlü ilişkilerin davranışsal sonuçlarla ilişkili olduğu bulunmuştur. Bunlardan özellikle iş doyumunu, güdülenme, katılım ve örgütte kalma arzusu örgütsel bağlılıkla olumlu, iş değiştirme ve devamsızlık ise bağlılıkla olumsuz bir ilişki içerisindedir (Balay, 2000: 40).

Bir örgüt olarak okula bağlılık, yönetici ve öğretmenlerin amaçlar ve değerler ile ilişkilerinde, araçsal bir değerden ayrı olarak, okulun kendi iyiliği için bağlılık duymalarıdır. Okulun amaç ve değerlerinin benimsenmesi, bunların bireysel amaç ve değerler sistemiyle bütünleştirilmesi süreci, okulla özdeşleşme olarak değerlendirilmektedir (Çakır, 2007: 10).

Örgütlerde sorunların dile getirilmemesi ve işgörenlerin bu sorunlardan olumsuz şekilde etkilenmesi sonucu, örgütsel bağlılık algılarında azalma olması beklenir. Bunun sonucu olarak işgörenlerin performansı da düşük düzeyde gerçekleşebilir. Örgütsel sessizlikten kaynaklanan sorunların başında işgörenlerin yeni düşünceler üretememesi ve gelişmeye açık olmamasından bahsedilebilir. Örgütlerin gelişebilmesi ve bunu sürdürebilmesi için işgörenler yeni düşünceler üreterek örgüte katkıda bulunabilirler. Sessizlikten kaynaklanan olumsuz etkiler, hem örgüt yapısına hem de örgüt çalışanlarına zarar verir.

Örgütlerde çalışanların cesaretlendirilmesi ve sunduğu düşüncelerin saygı ile karşılanmasından dolayı sessizlikten kaynaklanan sorunlara pek rastlanmamaktadır. Yukarıda açıklanan yönetim anlayışına sahip örgütlerde işgörenlerin örgüte olan bağlılıkları olumlu yönde artması beklenirken, aksi bir yaklaşımı izleyen yönetim anlayışlarında ise bağlılık algılarının azalması ve bu durumun da örgütü olumsuz şekilde etkilemesi beklenmektedir.

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın genel amacı; ilköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin görüşlerine bağlı olarak örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık algılarını tespit etmek ve örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri ortaya koymaktır. Bu amaca ulaşmak için “Örgütsel Sessizlik Ölçeği” ile “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” Elazığ ilinde bütün ilçelerden birer ilköğretim okulu, merkez ilçeden on ilköğretim okulu olmak üzere toplam yirmi ilköğretim okulunda bulunan katılımcılara uygulanmıştır.

Bu genel amaca ulaşabilmek için aşağıdaki alt amaçlara ulaşılmaya çalışılmıştır.

➤ İlköğretim okullarında görev yapan katılımcıların örgütsel sessizlik hakkındaki algıları nelerdir?

➤ İlköğretim okullarında görev yapan katılımcıların örgütsel sessizlik algıları; yöneticilik durumuna, cinsiyete, yaşa, öğretmenlik süresine, çalıştıkları okuldaki süreye, bransa ve okulun bulunduğu yerleşim birimine göre farklılıklar göstermekte midir?

➤ İlköğretim okullarında görev yapan katılımcıların örgütsel bağlılıkları hangi düzeylerde?

- İlköğretim okullarında görev yapan katılımcıların örgütsel bağlılık düzeyleri; yöneticilik durumuna, cinsiyete, yaşa, öğretmenlik süresine, çalıştıkları okuldaki süreye, branşa ve okulun bulunduğu yerleşim birimine göre farklılıklar göstermekte midir?
- İlköğretim okullarında görev yapan katılımcıların örgütsel sessizlik algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiler hangi yöndedir?

1.3. Araştırmanın Önemi

Örgütsel sessizlik, işgörenlerin örgütsel sorunlar hakkındaki görüşlerini ve endişelerini esirgeme olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel sessizliğin örgütler üzerinde güçlü bir etkisi vardır ve bu sessizlik örgütün her yerini kaplamaktadır. Ancak, bu kavramın örgütsel araştırmalarda hak ettiği yeri almadığı ve alan yazında yeterince incelenmediği görülmektedir. Türkiye’de örgütsel sessizlik üzerine yapılan araştırma sayısı oldukça sınırlıdır. Alan yazındaki bu açığı kapatmaya yardımcı olmak amacıyla, örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelenmeye değer görülmektedir.

Örgütlerde sorunların dile getirilmemesi ve işgörenlerin bu sorunlardan olumsuz şekilde etkilenmesi sonucu, örgütsel bağlılık algılarında azalma olması beklenir. Bunun sonucu olarak işgörenlerin performansı da düşük düzeyde gerçekleşebilir. Örgütsel sessizlikten kaynaklanan sorunların başında işgörenlerin yeni fikirler üretememesi ve gelişmeye açık olmamasından bahsedilebilir. Örgütlerin gelişebilmesi ve bunu sürdürebilmesi için işgörenler yeni fikirler üreterek örgüte katkıda bulunabilirler. Sessizlikten kaynaklanan olumsuz etkiler, hem örgüt yapısına hem de örgüt çalışanlarına zarar verir. Kimi örgütlerde çalışanların cesaretlendirilmesi ve sunduğu fikirlerin saygı ile karşılanmasından dolayı sessizlikten kaynaklanan sorunlara pek rastlanmamaktadır. İşgörenlerini cesaretlendiren, onların sorunlarını dinleyen yönetim anlayışına sahip örgütlerin, diğer örgütlere oranla daha başarılı olması beklenir.

Bu araştırmanın sonuçları ile ilköğretim kurumlarında görev yapan katılımcıların örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık algılarını ortaya çıkarıp; örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasında nasıl bir ilişki olduğunun ortaya koyulması amaçlanmaktadır.

1.4. Sayıtlar

- “Örgütsel Sessizlik” ve “Örgütsel Bağlılık” ölçekleri araştırmanın amacını gerçekleştirmeyi sağlayacak yeterli ve geçerli bilgileri yansıtacak niteliktedir.
- “Örgütsel Sessizlik” ve “Örgütsel Bağlılık” ölçeklerine katılımcıların verdikleri cevaplar onların gerçek görüşlerini yansıtmaktadır.
- Araştırmanın örneklemini evreni temsil edebilecek yeterlidir.

1.5. Sınırlılıklar

Bu araştırma;

- 2009–2010 öğretim yılında Elazığ il ve ilçe merkezinde görev yapan katılımcılardan elde edilen görüşlerle sınırlıdır.
- Ulaşılan alan yazından elde edilen verilerle sınırlıdır.

1.6. Tanımlar

Örgüt: Ortak bir amacı veya işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumların veya kişilerin oluşturduğu birliktir (TDK, 2005: 1547).

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

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

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

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

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

BÖLÜM II

ALANYAZIN

2.1. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

Bu bölümde Örgütsel sessizlik kapsamında, sessizlik kavramı, sessizliğin boyutları, sessizlik teorileri, sessizliğin nedenleri, örgüt içerisinde işgörenleri sessizliğe iten ortamlar ve işgörenlerin bu ortamlarda gösterdikleri davranış biçimleri hakkında bilgi verilmektedir.

2.1.1. Sessizlik Kavramı

Örgütlerde egemen olan kültür, işgörenin sessiz kalmasını, bulunduğu koşullardan memnun olduğu şeklinde algılamaktadır. Yaşanan ekonomik krizler nedeniyle işgörenlerin işlerini kaybetme korkusu, çalıştıkları yerlerin değiştirilmesi, sorun çıkarıcı, dedikoducu ve şikâyetçi olarak algılanma endişeleri, buldukları koşullardan memnun olmasalar da sessiz kalmalarına neden olmaktadır. “Söz gümüşse sukut altındır ” diyerek sessiz kalınması belki farkında olmadan teşvik edilmektedir. İşgörenlerin sessiz kalması, örgütsel başarıyı engelleyen nedenler arasında görülmektedir. Sessiz kalmayı tercih eden işgörenler ya sadece yaptıkları işin gereklerini yerine getirmeye çalışırlar ya da eğitilmiş ve kendine güveni olması halinde işlerini değiştirirler.

Sessizlik bir tür boykottur. Sessizliği bu yönüyle ele alan en iyi söz Adrienne Rich'e aittir: 'sessiz kalmak sessizliği seçmeye karşı...' sessizlik karşı koyma için bilinçli bir stratejidir. Sessizliği seçme özgürlüğü, zorla sessiz kalmaktan çok farklıdır. Örneğin yönetimlerin ırkçılık konusunda, siyah kadınlar hakkında sessiz kaldığı ortaya çıkıyor. Siyah kadınların sessizliği, susturulmalarından kaynaklanmaktadır. Yaşamak için sessizliğe zorlandıklarında, kendi yaşamlarını düşünmeleri gerekiyor (Brown & Coupland, 2005).

Ekonomi yarışının ve rekabetin arttığı günümüzde örgütlerde insan kaynaklarının, bilgi paylaşımının ve uyumun önemi her geçen gün daha fazla artmaktadır. Örgütler başarılı olmak için çalışanlarıyla daha barışık olmaları gerektiğini bilse de onların sessiz kalmalarını bilinçli veya bilinçsiz olarak tetiklerler. İşgörenlerin

bu sessiz kalma davranışı eskiden uyum göstergesi olarak algılansa da bugün bunun bir tepki ve geri çekilme olduğu bilinmektedir.

Türk Dil Kurumuna göre sessizlik; sesin olmaması, sükut olarak tanımlanmıştır. Daha önce yapılan araştırmalarda sessizlik, konuşmanın olmaması veya açık bir şekilde anlaşılabilir bir davranışın sergilenmeyişi olarak tanımlanmaktadır (Dyne, Linn, Soon & Isabel, 2003). Örgütsel ses, örgütsel değişimin güçlü bir kaynağı olabildiği halde işgörenler genellikle konuşmaya isteksizdir. Bir yandan pek çok akademisyen, örgütün sağlığı için yukarı doğru iletişimin gerekliliğini ve etkin bir karar için farklı ve çoklu görüşlerin önemini vurgularken, öte yandan birçok işgören, konular ve sorunlar hakkında yukarı doğru iletişim kurmakta zorlanmaktadır (Çakıcı, 2008). Morrison ve Milliken (2000) sessizliği “işgörenlerin işlerini ve kurumunu iyileştirmeye ilgili düşünce bilgi ve düşüncelerini kasıtlı olarak esirgemesi” olarak tanımlamaktadırlar. Bir başka tanımda ise; işgörenlerin kendi örgütsel şartlarının davranışsal, bilişsel veya duygusal değerlendirmeleri hakkında bu durumu değiştirebilecek veya düzeltebilecek kişilere sözlü ya da yazılı ifadeden kaçınma olarak tanımlanmaktadır (Pinder & Harlos, 2001’den akt. Bildik, 2009). Örgütlerin sessizliği işgörenlerin kendi kurumları için herhangi bir katkıda bulunmamalarıyla oluşur (Bowen & Blackmon, 2003).

Örgütlerde söylemler, konuşma ve sessizliğin küçük karmaşık yapılarını içerir. Konuşma sayesinde örgüt üyeleri, örgütün politikalarını ve prosedürlerini, hem örgütün hem de işgörenlerin rol kimliklerini öğrenmek için bir anlayış geliştirirler. Bu durum genellikle örgütlerde oyunun bir kuralı haline gelebilir. Sessizlik durumunda ise, örgütsel sorunları, örgüt üyeleri hakkındaki kaygıları ve kişisel olarak rahatsız edici durumları bastırmak zordur.

İşyerinde sık sık susturulan konuları adlandırmak için “tartışılmaz” terimi kullanılır. Tartışılmaz olan konular; yönetimin uygulamaları hakkındaki endişeler, işgören performansı, kötü haber, çatışmalar ve kişisel problemlerdir. Örgütsel sessizliğin anlaşılmasını sağlayacak bir yol geliştirmek için ayrıntılı bir analiz yapılmalıdır. Söylemsel süreçler boyunca bu “zor” olarak saptanmıştır. Böyle bir konu iş ve aile taleplerinin dengesi ile ilgilidir. İşgörenlerin kendi kişisel durumlarını ve ailelerini korumak için sustuğu ve bu durumun sessizliğin bir komplosu olduğu belirtilmiştir (Rosemary, 2003).

2.1.2. Sessizliğin Boyutları

Sessizlik çok boyutlu ve karmaşık bir yapı içerir. Bu karmaşık yapıyı daha anlaşılır hale getirmek amacıyla aşağıda kısa bir hikâye verilmektedir.

Ceo (Chief Executive Officer) nun kıyafetinin olmadığı bir örgüt hayal edin. Ceo'nun kıyafetinin olmayışı, işgörenler tarafından açıkça görülmektedir. Buna rağmen işgörenler bu konu hakkında tek kelime etmemektedirler. Bazı işgörenler Ceo'nun giyim kuşamını över ve yüceltir. Ceo astlarının giyinmedeki kendi zevkini benimsemesinden gurur duyar ve rahatlar. Böylece kendine yönelen bakışlardan kurtulmuş olur. Bunun yanında işgörenler kör değildir. Kapalı kapılar ardından gelen fısıltılarda, liderlerinin giyiniş eksikliğini konuşurlar. Onların hepsi açık bir şekilde Ceo'nun kıyafet giymediğini bilirler, fakat sadece saflar bunu herkesin içinde dile getirmeye cesaret eder. Bu kısa hikâye çok iyi görünse de, önemli bir örgütsel olguyu yakalar, yani birçok örgütte işgörenler, problemler ve kesin olaylarla ilgili olarak örgütlerinin karşılaştığı gerçeği bilir, fakat üstlerine bunları ifade etmeye cesaret edemezler (Morrison & Milliken, 2004).

Morrison ve Milliken (2000); bazı insanların konuştukları zaman kendileri için sıkıntı yaratacak bir durumun ortaya çıkacağını sezerse, bilerek konuşma isteklerini engellediklerinden bahsetmektedirler. Yapılan araştırmalarda sessizlik akustik ve pragmatik olmak üzere iki kısımda incelenmiştir. Ortamda ses dalgalarının olmaması durumu akustik sessizliği tanımlar. Pragmatik sessizlik ise insandan kaynaklanan, strateji veya fayda sağlamaya yönelik hedeflere ilişkin konuşmanın olmamasını yansıtır. Başka bir araştırmada ise pragmatik sessizlik üç başlık altında toplanmaktadır. Bu başlıklardan ilki, psikolojik temelli sessizliktir, konuşma anında yapılan ve istenmeden ortaya çıkabilecek durma ve hızlanmaları ifade eder. İkincisi; etkileşim sessizliktir, diyalog esnasında yargılamaları ve etkiyi içerir, duraklamayı daha uzun süre devam ettirmek için yapılır. Kişinin daha önce görmediği biriyle tanıştığında gösterdiği genel tepkidir. Üçüncüsü, sosyo-kültürel sessizliktir; grup ve örgüt seviyesindeki, genellikle resmi ilişkilerdeki, duraksamayı yansıtır (Pinder & Harlos, 2001'den akt. Bildik, 2009).

Sessizliğin beş tane ikili fonksiyonu olduğu belirtilmektedir. (1) Sessizlik, insanları hem bir araya getirir hem de birbirinden uzaklaştırır, (2) Sessizlik, insan ilişkilerine hem zarar verebilir hem de insan ilişkilerini düzeltebilir. (3) Sessizlik hem bilgi sağlamakta hem de bilgi gizlemektedir. (4) Sessizlik hem derin düşünmeye hem de

düşünce yokluğunu işaret etmektedir. (5) Sessizlik hem kabulün hem de muhalefetin bir göstergesi olabilir. İşgören sessizliği veya örgütsel sessizlik tanımlamalarında ve analizinde genellikle son üç fonksiyon üzerinde durulmakta ve sessizlik, aktif, bilinçli, kasıtlı ve amaçlı bir davranış olarak ele alınmakta ve incelenmektedir (Çakıcı, 2007).

Yüksek lisans öğrencileri üzerinde yapılan bir araştırmada (Morrison & Milliken, 2004) katılımcıların (%85 inin) işte duygularını ifade etmek konusunda kendini yetersiz hissettiği ve örgütlerinde kendilerini ifade edememe durumunda olduğu görülmüştür. Örgütsel sessizlik diye adlandırılan bu olgu, örgütsel öğrenmeye ve değişmeye potansiyel bir engeldir. Bahsedilen bu durum gerçek çoğulcu örgütlerin gelişmesini engelleyebilir. Gerçek çoğulcu örgütler çalışanlarını kendi düşüncelerini ifade etmeye cesaretlendiren örgütlerdir.

Park & Keil (2009)'e göre 3 tip sessizliğin olduğu görülmektedir. Bunlardan ilki bilinçli sessizliktir. Bu sessizlik tipinde, işgörenlerin kasıtlı olarak sessiz kaldıkları, sorun ve düşünceleri hakkında konuşmadıkları görülmektedir. İkinci tip sessizlik, defansif sessizliktir. Bu sessizlik tipinde işgörenlerin kendi menfaatlerini korumak ve çatışma ortamı oluşturmamak için sessiz kalmayı tercih ettikleri görülür. Son sessizlik tipi ise toplu sessizliktir. İşgörenlerin birlikte aldıkları kararlar sonucu, fikirlerini açıklamama ve susmayı tercih etmelerini içeren sessiz kalma şeklidir

Grup kararı verme üzerine genişletilmiş araştırmalar, farklı bakış açıları ve alternatifler arttığında karar verme kalitesinin yükseldiğini göstermektedir. Dahası örgütsel yenilikler çalışanın kendini ifade etmede özgür hissetmesi gerektiği yönündedir. Tamamıyla farklı görüşler sunulması veya şimdiki uygulama ve inançların sorgulanması gerektiği tartışılmaktadır. Örgütsel sessizlik, örgütsel karar verme etkisini ve karar vericilere uygun bilgisel girişimin kısıtlanmasının etkisini birleştirir. Benzer olarak örgütsel öğrenmeye zarar veren ve etkili öğrenme için gerekli olan eleştirinin olması daha az bir ihtimaldir. Örgütsel sessizlik ayrıca etkili örgütsel öğrenmeyi ve olumsuz geri bildirimini engelleyebilir. Bir başka deyişle örgütsel sessizlik, şimdiki uygulamaların düşünüldüğü gibi çalışmadığını belirten bilgiler olarak da söylenebilir (Morrison & Milliken, 2004).

Yukarıda verilen bilgiler ve tanımlar ışığında örgütsel sessizliğin boyutları şu şekilde özetlenebilir:

- İşgörenler olaylar hakkında konuştukları zaman, dışlanacakları endişesini yaşarlar.
- İşgörenlerin sessiz kalmalarında, yöneticilerin olumsuz dönütleri etkilidir.
- Sessizlik, örgütsel karar verme etkisini azaltır.

2.1.3. Sessizlik Teorileri

İşgörenlerin konuşmamayı seçmelerini veya bu süreç içerisinde sessiz kalma kararı almalarını açıklığa kavuşturmak amacıyla sessizlik ile ilgili çeşitli teoriler oluşturulmuştur. Bu teorilerden bazıları aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır.

2.1.3.1. Beklenti Teorisi

Vroom tarafından geliştirilen Beklenti Teorisine göre, bir davranışın ortaya çıkmasına neden olan faktörler, bireyin kendi kişisel özellikleri ve çevresel koşulların etkisi ile belirlenir ve yönlendirilir. İşgörenin bir iş için gayret sarf etmesi, yöneticisi tarafından gelecek olumlu dönütlere bağlıdır. Yönetici tarafından olumlu dönütlerin verilmesi, işgören için bir beklenti durumunu doğurur. İşgören de bekleyiş içinde olduğu konuları daha rahat dile getirebilir. Dolayısıyla sessiz kalmayıp duygu, düşünce ve bilgilerini açıkça ifade edebilir. İşgören psikolojisinde dünya görüşleri, tecrübeleri, çalışacakları kurumdan umdukları ve beklentileri vardır. Bütün bu etkenler işgörenin çalışma ortamına nasıl katkıda bulunabileceğini belirler (Kaplan, 2007: 46).

2.1.3.2. Maliyet-Fayda Analizi

İşgörenler, sessizleşme veya konuşma kararı alırken, kendi menfaatleri için fayda-maliyet analizi yaparlar. İşgörenler konuşarak elde edebilecekleri faydalara karşı, konuşmanın olası bedelini ve ne gibi zararlar görebileceğini düşünerek fayda-maliyet analizi yaparlar. İşgörelere doğrudan etki edebilecek zararlar arasında, enerji ve zaman kaybı vardır. Dolaylı olarak etki edebilecek zararlar arasında ise, azalan imaj, itibar kaybı, görüşüne karşı çıkılanların misillemede bulunma olasılığı, büyüyen muhalif ilişkilerin yaratacağı risk ve çatışmalar ile görüşü yok sayıldığında veya hesaba

alınmadığında duyulan psikolojik rahatsızlıklardır. Terfi edememe ve işini kaybetme de işgörenlerin ödeyebileceği bedeller arasındadır (Çakıcı, 2007).

İşgörenler, herhangi bir örgütte çalışma sürecine girdiği anda olay ve durumlar karşısında duruşlarının nasıl olabileceğini, olaylara nasıl tepkiler verebileceğini önceden planlarlar. Planlama süreci işgörenin kendi menfaatlerini korumak amacıyla gerçekleşir. İşgörenler sessiz kalma veya konuşma kararını bu menfaatleri doğrultusunda alırlar. Çünkü olaylar karşısında örgüt içinde verdiği tepkiler işgörene fayda veya zarar olarak geri dönebilir. Bu durumda maliyet-fayda analizi devreye girer. Maliyet-fayda analizi örgütlerde fazla gün yüzüne çıkmayan ve işgörenler tarafından sergilenen içsel bir davranıştır. Bu anlamda işgörenlerin iç dünyasını anlamak neredeyse imkânsızdır. İşte bu imkânsıza yakınlık sessizliği de beraberinde getirmektedir.

2.1.3.3. Sessizlik Sarmalı

İşgörenlerin sessiz kalmalarının dayandırıldığı bir başka teori de “Sessizlik Sarmalı” teorisidir. Sessizlik sarmalı teorisi Batı Alman Sosyoloğu **E. Noelle-Neumann** tarafından 1974 ile 1980 yılları arasında geliştirilmiştir (www.uludagsozluk.com). Bu model insanların azınlıkta oldukları hissine kapıldıklarında neden düşüncelerini ifade etmekten çekindikleri fikrini açıklar. Model, insanların çoğunluğu oluşturmadıkları zaman, kendilerine inanılmayacağını ya da kendi düşüncelerinin önemsenmeyeceğini düşünüp, düşüncelerini ifade etmek için, isteksiz davrandıklarını açıklar. İnsanlar azınlık olduklarına inandıkları zaman, kendi görüşlerini ve düşüncelerini gizleme ihtiyacı hissederler. Algıları ve düşünceleri ifade etmede, diğer bireyler kritik bir faktör oluşturur. Pasif olan grubun, düşüncelerini ifade edebilmek için, aktif olan grubun iyimser yaklaşımına, hoşgörüsüne ihtiyaçları vardır (Çakıcı, 2007).

Neuman'ın modeli, temelde Festinger'in bilişsel çelişki modelinin psikolojik alandan alınıp sosyolojik alana uygulanmasıdır. Halk çoğunluğunun algılamış olduğu çoğunluk fikri, çoğu kez sadece bir azınlık tarafından tutulur. Bu görüş biçiminin çoğunlukta olduğu algısı, sarmal süreci harekete geçirir. Bu süreçte aksi görüşe sahip halk sessiz durmaya başlar ve algılanmış çoğunluk görüşü egemen gerçek görüş olarak kurulur. Bu model halkın kitle iletişim araçlarının gerçeğini egemen görüş sanmasının iyi bir açıklamasıdır. Zira kitle iletişim araçları belli konuları ve bunların tartışmasını

halkın görmesinden uzaklaştırma yeteneğine sahiptir ve kamuoyunu şekillendirip yönlendirebilmektedir “Sessizlik sarmalı” teorisinin bazı varsayımları şunlardır (www.uludagsozluk.com):

- İşgörenler örgüt tarafından dışlanmakla tehdit edilir.
- İşgörenler sürekli olarak dışlanma korkusu içerisindedir.
- Örgütten dışlanma korkusu, işgörenin bulunduğu ortamı değerlendirmesine yol açar.
- İşgören değerlendirme sonucu ya fikrini açıklar ya da susmayı yani sessiz kalmayı tercih eder.

Sessizlik sarmalı örgütün gelişimi için gerekli olan grup tartışmalarını, düşünce ve bilgi alış-verişini ve yenilikçi düşüncelerin ortaya çıkmasını engelleyebilir. Örgütün gelişmesi ve yeniliklere açık olması için sessizlik sarmalının kırılması, yeni düşüncelerin açıkça ifade edilmesi gerekir.

2.1.3.4. Kendini Duruma/Ortama Uyarlama

İşgörenler, örgüte ve ortama uyum gösterme davranışı geliştirirler. Benlik imajının kontrolü olarak da bilinen bu olgu (self-monitoring), kişiler arası ilişkilerde, diğerlerine sunulan imajın değişik bir şeklini ifade etmektedir. Bu ilişkilerde, diğerlerinin tepkilerine, geri bildirimlerine göre ve belirli bir etki yaratmak amacıyla benlik sunumu denetlenip ayarlanmaktadır. Kendini uyarlama, işgörenlerin örgüt ortamında kendilerini sunmalarının belirli bir tarzına işaret eder. Bu tarz, diğer insanları ve durumun özelliklerini dikkate alarak kendini diğerlerine kontrollü bir şekilde göstermeyi içermektedir. Burada kontrol, konuşmanın tarz ve içeriği kadar, dış görünüşü ve sözel olmayan davranışları da kapsamaktadır. Snyder bu özelliğin, kişilere göre farklılaşan bir eğilim olduğunu ve bunun farklı düzeylerinin bir ölçek vasıtasıyla ölçülerek ortaya konabileceğini savunmuştur. Bu özelliğe yüksek düzeyde sahip olanlar, bir tür 'sosyal bukalemun' olarak nitelendirilmiştir. Ancak kendini bu şekilde ayarlayarak sunma, çeşitli çağ ve ortamlara göre, kültürel normlar tarafından bazen aşağılanmış ('Olduğun gibi görün'), bazen da yüceltilmiştir ("Kendine dikkat et, dikkatli davran, vb.") (www.stockarchivesagency.com).

Kendini uyarlama düzeyi düşük olan bireyler, kendi içindeki tavırları, duyguları, düşünceleri ve yargılarını yansıtma eğilimindedirler. Bu kişiler, kendini uyarlama düzeyi yüksek olan kişilere göre, daha aşikâr konuşmaktadırlar (Premeaux & Bedeian, 2003).

2.1.4. İşgörenlerin Sessiz Kalma Nedenleri

Sessizlik, örgütlerde genellikle gizli bir muhalefet ve itiraz olarak algılanmaktadır. Memnuniyetsiz olan işgörenlerin ortak bir kararla sessizlik içinde işten ayrılabilceği ileri sürülmektedir. Bu sessiz işten çıkış, prensipli iş gücü devri olarak adlandırılmaktadır (Pinder & Harlos 2001'den akt. Bildik, 2009). İşgören sessizliği herhangi bir örgütte ortaya çıkabilir. Bundan dolayı işgörenlerin sessiz olduğu örgütler oluşur. İşgörenlerin sessiz kalması en az zararla onları kontrol altında tutar (Rusch, 2005). İşgörenlerin sessiz kalmaları için birçok neden vardır. Bunlardan birkaçı aşağıda açıklanmıştır.

2.1.4.1. İşgörenlerin Yöneticilerine Güvenmemesi

Örgütte işgörenlerin teknik ve politik konularda konuşmalarının sık sık engellendiği bilinmektedir. Morris ve Milliken (2000), bazı örgüt yöneticilerinin idari ayrıcalıklar ve ortak politikalarla ilgili kararlara işgörenlerin karşı çıkmasına gerek olmadığını; problemlerin açıkça dile getirilmesini hoş karşılamadıklarını ifade etmektedirler. Bu örgütlerde, işgörenler konuştukları için yöneticilerinden olumsuz bir tepki ile karşılaşabileceklerine ve bu konuşmanın hiçbir fark yaratmayacağına inanmaya başlayabilirler. Morrison ve Milliken (2004)'in Industryweek dergisinde yayımlanan başka bir araştırmalarında, 845 örgütte bulunan, bölüm müdürlerinin sadece %29' unun işgörenlerinin kendi düşüncelerini açıkça ifade etmesine yardımcı olduğunu ortaya koymaktadır.

Son yıllarda yapılan araştırmalarda özellikle karar verme süreci, yönetimin yetersizliği, adaletsiz paylaşım, örgütsel verimsizlik ve zayıf örgüt performansı tartışılmaz konular arasında yer almaktadır. Katılımcılar, bu konularda açıkça konuşmanın bir fark oluşturmayacağına inanmakta ve olumsuz bir yanıt almaktan korkmaktadırlar (Rosemary, 2003).

2.1.4.2. Konuşmanın Riskli Görülmesi

Örgütsel sessizlik, örgütsel değişimin ve gelişmenin önündeki çoğulcu bir engel olarak görülmektedir (Morrison & Milliken, 2000). Örgütte işgörenlerin kendilerine güvenmelerine rağmen, örgüt ile ilgili konularda tartışmalara katılmanın veya düşüncelerini söylemenin oldukça riskli olduğunu düşünmektedirler (Premeaux & Bedeian, 2003). İşgörenler dışlanma korkusu, terfi edememe problem çıkararak kişi olarak görünmekten korktuklarından düşüncelerini açıklayamamaktadırlar. Buna rağmen örgütlerin hayatta kalması için değişen çevreye yanıt verebilmesi takım çalışması ve kendileri için bilgi ve haberleri paylaşmaktan korkmamalıdır (Vakola & Bouradas, 2005). Turandot'un ve Tannen'in vurguladığı gibi 'sessizlik' ne tam olarak güçsüzlüğün ne de baskınlığın göstergesidir. sessizlik ve konuşkanlık her zaman güç ya da güçsüzlük, baskınlık ya da boyun eğme olarak adlandırılmaz. Daha doğrusu her ikisi de ne güç ne de dayanışma anlamına gelir. Bu yüzden her şey görüldüğünden daha karmaşıktır (Blackman & Smith, 2009).

İşgörenleri ile barışık olan örgütlerin, işgörenlerini sessiz bırakmayı tercih eden örgütlere nazaran daha fazla başarılı olması beklenmektedir. Örgütsel öğrenmeyi destekleyen örgütler, işgörenlerinin düşüncelerini paylaşması için onları cesaretlendirir. Öğrenen örgüt; öğrenmeye öncelik veren tüm işgörenlerinin öğrenmesini kolaylaştıran ve kendisini sürekli yenileyen örgüt" olarak tanımlanmaktadır (Sığırı & Basım, 2006).

2.1.4.3. Dışlanma Korkusu

İşgörenlerin kaygı ve sorunları hakkında sessiz kalmalarının sebebinin psikologlar "Sessiz Etki" olarak adlandırmaktadırlar. İşgörenlerin çoğunlukla olumsuz olarak yorumlanabilen bilgiyi paylaşma için isteksiz oldukları ve bu paylaşımın örgüt hiyerarşisinde bir tehdit veya olumsuz bir durum olarak yorumladıkları ve genellikle sorun çıkarıcı, dedikoducu veya şikâyetçi olarak adlandırılmaktan korktukları belirtilmektedir (Milliken, Morrison & Hewlin, 2003). Dışlanma korkusu yaşayan işgörenler, örgüt içinde yüksek düzeyde performans göstermelerini beklemek pek mümkün görünmemektedir. İşgörenlerin korkularını yenerek sorunlarını dile getirmesi, kendini rahatça ifade etmesi, performansını olumlu yönde etkilemesi beklenir. Örgütlerde işgörenlerin dışlanma korkuları yaşamamaları için, örgüt yöneticileri

işgörenleri ile açık ve iyi bir iletişim ortamı kurmalıdır. İşgörenlerin sorunları dinlenmeli ve çözümler aranmalıdır. Örgütlerin gelişmesi ve yenilikçi bir yapıya sahip olmaları için işgörenlerini dinleyen ve onların sorunlarını çözmeye çalışan yöneticilere sahip olmaya ihtiyaçları vardır.

2.1.4.4. İşgörenlerin İlişkilerinin Bozulması Korkusu

Morrison ve Milliken (2003), işgörenlerin çalışma arkadaşlarıyla ilgili olumsuz bir durumdan bahsettiklerinde ilişkilerinin bozulmasından korktuklarını ileri sürmektedirler. Bu işgörenler, sorunlarını açıkca ifade etmelerinin bir fark yaratmayacağına, karşı tarafın zaten cevap vermeyeceğine inanmaktadırlar. Konuştuklarında işini kaybedebileceklerine terfi edemeyeceklerine veya engellerle karşılaşacakları düşüncesine kapılmaktadırlar. İşgörenlerin yaşadıkları bu korku, iletişim eksikliğinin bir sonucu olabilir. İşgörenlerin birbirlerini iyi bir şekilde anlayamamaları, düşüncelerini tam olarak ifade edememeleri ilişkilerin bozulması korkusunuda beraberinde getirmektedir.

2.1.5. Örgütsel Sessizliğin Gelişim Süreci

İşgörenler yöneticileri veya çalıştığı kurum hakkında sessiz kalmaları gerektiğini ya da buna zorunlu oldukları kararını bir anda almazlar. Çalıştıkları kurumlarda işgörenleri bu duruma iten sebepler bulunmaktadır. Sessizlik örgüt içinde gerçekleşen olaylar işgörenlerin hangi konularda konuşup hangi konularda sessiz kalmaları gerektiği hakkında kendilerine fikir vermektedir. İşgörenler bu fikir ve yaşadıkları tecrübeler sonucu konuşma veya sessiz kalma kararlarını almaktadırlar.

Sessizliği yok saymak mümkün değildir. Örgütteki diğer işgörenlerin sessizliğe karşı dikkatini arttıran, ya da bu dikkatin yok olmasına neden olan bir faaliyettir. Buna ek olarak, işgören kasti olarak sessizliği seçebilir. Bundaki amaç aynı grup içindeki sesleri bastırmak istemidir.(Bell, Meyerson, Nkoma & Scully, 2003).

2.1.5.1. Yöneticilerinden Gelen Olumsuz Geri Bildirimler

Morrison ve Milliken (2000), bu etmenlerin başında yöneticilerin işgörenlerine olumsuz geribildirim vermesi ve bunun sonucunda işgörenlerde özgüvenin yitirilmesi korkusu olduğundan bahsetmektedirler. Yöneticileri tarafından verilen olumsuz dönütler, İşgörenlerin kendilerini beceriksiz ve korumasız olarak hissetmelerine sebep olmaktadır.

İşgören sessizliği sadece yönetim ve işgörenler arasında oluşmaz, aynı zamanda işgörenler arasında, çatışmalar sırasında meydana gelir ve örgütsel kararlar sonucu ortaya çıkar. Bu sessizlik örgütü geliştirmek için yöneticilerin yardımcı bilgiler toplamasını sağlar (Gephart, Detert, Trevino & Edmondson, 2009).

2.1.5.2. Yönetici ve İşgörenlerin Ön Yargılı Tutumları

Örgüt yöneticilerinin işgörenlerine karşı “En İyi Ben Bilirim” tavrı takınmalarından dolayı işgörenler düşüncelerinin bir fark yaratmayacağına inanırlar. Ayrıca yöneticilerin işgörelere karşı eskiden kalma inançlara dayanarak ve ön yargılı hareket ederek onların sessiz kalmalarına neden olmaktadır (Çakıcı, 2008). Sessiz kalmaya yönelik işgörenler, yöneticilerinden daha fazla çekinmeye ve düşüncelerini ifade edememeye başlarlar. Sorunlar biriktikçe, çoğu kişi tarafından küçük bir sorun olarak görünen şeyler büyük sorun haline gelmektedir. Sorunları aşmak hem işgörenler hemde yöneticiler için önemlidir. Yöneticilerin işgörelere karşı takınacakları tavır, örgütün performansını etkilemektedir. İşgörenler kendilerini rahat hissettiklerinde ve sorunlarını yöneticilerine çekinmeden ifade ettiklerinde, örgüte bağlılık düzeylerinin daha üst düzeyde gerçekleşmesi beklenir.

2.1.5.3. Örtük İnançlar ve Kültürel Değerler

Örgütsel sessizliğe sebebiyet veren ulusal ve kültürel değerler de bir başka neden olarak görülmektedir. Ekonomik ve finansal bakımdan güç mesafesinin yüksek olduğu ülkelerdeki insanların kızgınlıklarını eksik ifade ettiklerini, düş kırıklıklarını doğrudan göstermediklerini ve yöneticileri hakkındaki olumsuz duygularını gizlediklerine işaret etmiştir (Çakıcı, 2007). Ayrıca yöneticileri hakkında kötü düşünen işgörenler bu

davranışın bir nankörlük olduğunu düşünmesi sonucu, olay ve durumlar karşısında sessiz kalmayı tercih etmektedirler. İnsanların genel yapısı, çalıştıkları veya kaba bir tabir ile ekmek yedikleri yere yanlış bir harekette veya davranışta bulunmak istemezler. Örgüt hakkında işgörenlerin akıllarında soru işaretleri oluşabilir. Fakat işgörenler bu soruları dile getirmekten çekinir, kurulu düzeni bozmak istemez. Bu durumda örgütün kendi kültürü ve işgörenlerin örtük inançları olarak göze çarpmaktadır.

2.1.5.4. Örgütlerde Egemen Olan Adaletsizlik Kültürü

Örgütle özdeşleşme ve örgüt içerisinde kalma isteğinin bir göstergesi anlamına gelen bağlılık duygusunun oluşumunda sorumluluk örgüt yönetimine düşmektedir. Çünkü örgüt yönetimine ve örgütte izlenen politika ve yöntemlerin adilliğine duyulan güven hissi işgören bağlılığında belirleyici rol oynamaktadır. Ancak etkin bir iletişim sisteminin olmadığı örgütlerde dedikodu ve fısıltı mekanizması devreye girebilir. Ayrıca işgörenlerin yeterince bilgi sahibi olmadıkları şeyleri değerlendirirken çoğu zaman ya önyargı ile hareket ettikleri, ya da yetersiz bilgilerle mevcut duruma karşı yanlış ya da olumsuz tutumlar geliştirebildikleri gerçeği bulunmaktadır (Doğan, 2002).

Örgüt iletişiminin eksik olması işgörenleri sessiz kalmalarına sebep olmaktadır. İşgörenler arasında adil davranılmaması sessizliğin daha fazla derinleşmesine git gide örgüt için büyük bir sorun haline gelmesine sebep olmaktadır. Haksızlık kültürünün olduğu işyerlerinin bazı ortak özellikleri; yoğun gözetim, çatışmanın bastırılması, iş ilişkilerini insan ilişkilerinden daha değerli tutma, rekabete dönük bireycilik, yüksek düzeyde merkezileşme, otoriter yönetim tarzı, zayıf iletişimdir (Çakıcı, 2007).

Hak, adalet ve eşitlik gibi kavramlar örgütlerde dikkate alınmaması durumunda ortaya oldukça vahim sonuçlar çıkabilir. İnsanların eşitlikle ilgili algıları sadece iş yerinde değil iş dışındaki sosyal yaşamlarında da birbirleriyle ilgili değerlendirmelerinde ve yaşam felsefelerinde de önemli bir yer tutmaktadır (Sözen, Yeloğlu & Ateş, 2009).

2.1.5.5. Sessizlik İklimi

Morrison ve Milliken (2000), İşgörenleri sessizliğe iten bir diğer durumu sessizlik iklimi olarak açıklamışlardır. İşgörenler örgüt içindeki sorunlar hakkında

konuşmanın boşuna olduğuna, düşünce ve kaygıları anlatmanın tehlikeli olduğuna inanmaktadırlar. İşgörenlerin bu inanca sahip olması sessizlik ikliminin daha fazla büyümesine ve örgütün hemen hemen her kademesine yayılmasına neden olmaktadır. Sessizlik ikliminin dağılması için örgüt yöneticilerine büyük görev düşmektedir. İşgörenlerini düşüncelerini beyan etmeleri için cesaretlendirmeli ve onlara destek vermelidirler. Örgütün gelişmesine ve yenilik çabalarının önünde bir engel olan örgütsel sessizliği bu şekilde çözüme kavuşturabilirler.

Örgütlerde sessizliğin kırılabileceği ve haksız durumların işgörenlerin sessiz kalma davranışlarını uyandıracakı düşünülmektedir. Sessizlik örgütte İşgörenlerin, yok sayılma ve önemsenmeme korkuları yüzünden ortaya çıkan ortak bir olgu olarak görülmektedir. Bu durumda sessizliğin gizli kalmasının bir sonucu olduğunu ve geleneksel düşünce tarzının pasif davranışlara neden olmaktadır (Fletcher & Watson, 2007).

2.1.5.6. Örgüt Yöneticilerinin Yapısı

Ekonomik ve finansal geçmişe sahip olan sessizliğin gelişimine en çok neden olan yöneticilerde, ortalama çalışma süresinin daha uzun olduğu, ortak kültür ve bireysel güç mesafesinin daha yüksek olduğu, üst yöneticilerle alt seviyede çalışanlar arasında farklılığın (cinsiyet, etnik köken, yaş) fazla olduğu örgütlerde sessizlik daha yaygındır (Morrison & Milliken, 2000). Buldukları konumlar itibariyle işgörenleri ile etkili bir iletişim sürecine giremeyen yöneticiler, işgörenlerinin daha da sessizleşmesine neden olmaktadır. Bu durum örgütün geleceği için endişe yaratacak bir sorun oluşturabilir. Örgüt yöneticileri, işgörenleri ile sağlıklı iletişim kuramadıklarında hem örgüt için hem de işgörenler açısından olumsuz sonuçlar çıkabilir. Yöneticilerin tutum ve davranışları işgörenlerin performansına yansır. İşgörenlerine özgüven veren, onların düşüncelerini önemsiyen yöneticilere sahip örgütlerin, diğer örgütlere oranla daha başarılı olması beklenir.

2.1.6. İşgörenlerin Sessiz Kalma Biçimleri

İşgörenlerin isteyerek gösterdikleri sessiz kalma davranışları örgüt içinde çeşitli şekillerde görülmektedir. Bunu bazen söylenen sözleri, verilen görevleri itiraz etmeden

ve eleştirmeden kabul ederken bazen de yaşanan sorunları yok sayarak kendince göze batmadan diğer işgörenler gibi olmaya çalışarak gösterdikleri söylenebilir.

2.1.6.1. İşgören İtaati

Geleneksel örgüt yapısının en önemli özelliklerinden biri itaattir. İşgörenler genel politikaları ve liderin talimatlarını takip etmek ve itaat göstermek zorundadırlar. Bu tür örgütsel yapılarda güçler merkezde toplanmıştır ve otoriter bir yönetim anlayışı hâkimdir. Bu yönetim tarzı, çok katmanlı hiyerarşik bir yapı, biçimsel ilişkiler, esnek olmayan kurallar geliştirmiştir. Aynı zamanda farklı görüşlere veya görüş ayrılıklarına tahammülü olmayan otoriter bir anlayışla tam bir itaat kültürü oluşturmuştur. Otoriteye veya otoriteyi destekleyen kurallara itaat, sistemdeki genel bağlılığın bir gerekliliğidir (Sayılı, 2008).

Bildik (2009) işgören itaati, örgütsel şartları eleştirmeden ya da herhangi bir sorgulama yapmadan kabul etmeyi ve mevcut alternatiflerin sınırlı olduğunu ifade eder. Adaletsiz şartlarda, itaat etme mevcut alternatifleri görmezden gelme ve başkasını arama arzusu eksikliği ile aynı anlamdadır. İtaat etme sessizlikten daha derin bir durumdur. Bu durumun kırılması için sessizlikten daha fazla yardım ve kışkırtma gerektirir. İtaatkâr çalışanlar sessizliklerinin daha az bilincindedirler ve değişikliğe sessiz karşıtlarından daha az hazır ya da daha az isteklidirler

Sessizlik politik bir yetenektir. İşgörenler bu gücün merkezine daha yakın olarak sistem hakkındaki küçük bilgilere ulaşmada daha başarılı olabiliyorlar. Çünkü işgörenler kıdemli üye olmak isterler ve ajandalarına daha da sadık kalırlar. Bir toplantıda birini eleştirmek ya da yalanlamak gibi basit bir hareket radikal bir tutum olarak görünmeyebilir, fakat beklenmeyen bir anda sessizlik bozulabilir (Böhm & Bruni, 2003).

2.1.6.2. İşgörenlerin Çekinmesi ve Başka Davranışa Yönelmesi

Yöneticilerin olumsuz geri bildirim korkuları, bilgi girişlerinde uyumsuzlukların oluşmasına, bu nedenle yanlış karar alma ya da etkili kararların alınamamasına neden olmaktadır. İşgörelere ön yargılı davranılması, işgörenlerin kendilerine değer

verilmediğini hissetmesi, bu nedenle güven azlığı ve örgüte bağlılığın azalması beklenmektedir. Konuşmanın bir fark oluşturmayacağı, cezalandırılma, terfi ettirilmeme, işten çıkarılma gibi olumsuz sonuçlara neden olacağı düşüncesi örgütlerde değişimi azaltır ve yavaşlatır. İşgörenlerin geri çekilerek pasif kalmalarına neden olur.

Genel olarak; sessizliğin tanımı, sessizliğin boyutları, işgörenlerin sessiz kalma nedenlerini ve işgörenlerin sessiz kalma davranışlarını gösterme biçimlerinden bahsedildi. Son olarak da örgütsel Sessizliği destekleyen koşulların neler olduğu şu şekilde sıralanabilir (Morrison & Milliken, 2003):

➤ Eğer üst yönetim, ekonomik ve finansal geçmişe sahip insanlardan oluşuyorsa, yönetsel inançlar örgütsel sessizliği daha fazla etkileyecektir.

➤ Daha uzun süre üst yöneticileri ile çalışan işgörenlerin, örgütsel sessizlik hakkındaki inançları daha güçlü olacaktır.

➤ Eğer üst yöneticilerin işgörenleri ile arasındaki mesafe fazla ise ve iletişim sorunu varsa, bu durum örgütsel sessizliğin olma durumuna daha fazla katkıda bulunacaktır.

➤ Yöneticiler ve işgörenler arasında farklılık (yaş, cinsiyet, ırk vb) yüksek düzeyde ise, işgörenlerin örgütsel sessizliğe olan inançları daha güçlü olacaktır.

➤ Örgütler maliyet kontrollü ve rekabet gücü odaklı çalışıyorsa, işgörenlerin örgütsel sessizliğe olan inançları daha da artacaktır

➤ Yönetimsel inançların daha yaygın olduğu örgütlerde, işgörenler daha sessiz olacaktır.

➤ Örgütlerde üst yöneticilerin sayısız kural ve hiyerarşi koyması, örgütsel sessizliğin yaygınlaşmasına neden olacaktır.

➤ Eğer örgütlerde işgörenler şartlı veya geçici olarak çalışıyorsa, bu durum işgörenleri daha fazla sessizleştirecektir.

➤ İşgörenler örgütlerinde sorun çıkarıcı görünmek istenmediklerinden, sorunlar hakkında düşüncelerini üst yönetime söylemekten kaçınırlar. Bu durum işgörenlerde gizli inanç yapılarının oluşmasına neden olacaktır.

➤ Yöneticiler, işgörenlerine geri bildirimde bulunmazlarsa, işgörenlerde önerilerinin reddedilmesi inancı daha da fazla olacaktır.

➤ Eğer örgütlerde işgörenler karar verme sürecine katılmıyorsa ve yukarıdan aşağıya doğru bir geribildirim yapılmıyorsa, bu durum örgütsel sessizliği daha da yaygınlaştıracaktır.

➤ Örgütlerde işgücü, istikrar ve iş akışı; alt düzey işgörenlerin iletişimine ve etkileşimine, işgörenler arasında bulunan gayri resmi bağların yoğunluğuna bağlı olarak değişecektir.

➤ Örgütlerde üst yöneticiler ve işgörenler arasında kültürel farklılık yüksek derecede ise, sessizlik iklimi daha yaygın olacaktır.

2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Bu bölümde örgütsel bağlılık kapsamında, örgütsel bağlılık kavramı, örgütsel bağlılığın önemi, örgütsel bağlılığı oluşturan unsurlar, örgütsel bağlılık yaklaşımları ve örgütsel bağlılık sonuçlarının değerlendirilmesinden bahsedilmektedir.

2.2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Küreselleşme ve teknolojinin ilerlemesi ile birlikte yeni bilgi ve ürün teknolojisi, sürekli bir şekilde dünyada her sektörden örgütleri etkilemektedir. Her bir birey veya örgüt, güçlü rekabet baskısına maruz kalmaktadır. Dolayısıyla da işverenler, rekabet edebilmek ve yüksek derecede örgütsel amaçlara ulaşmak için işgörenlerin iş doyumunu iyileştirme ve onların örgütsel bağlılıklarını güçlendirme meseleleri ile ilgilenmek zorunda kalmışlardır. Çünkü nitelikli, yüksek motivasyona sahip, çalıştığı örgüt ve mesleği ile özdeşleşmiş işgörelere sahip olma, örgütlerin ve yöneticilerin en önde gelen konularından biri haline gelmiştir (Al, 2007: 33).

Bir kavram ve anlayış biçimi olarak bağlılık, toplum duygusunun olduğu her yerde var olup toplumsal içgüdünün duygusal bir anlatım biçimidir. Kölenin efendisine, memurun görevine, askerin yurduna sadakati anlamındaki bağlılık, eski söyleyiş biçimiyle sadakat, sadık olma durumunu anlatmaktadır. Genel olarak söylenirse bağlılık, en yüksek derecede bir duygudur. Bir kişiye, bir düşünceye, bir kuruma, kendimizden daha büyük gördüğümüz bir şeye karşı bağlılık gösterme, yerine getirmek zorunda olduğumuz bir yükümlülüğü anlatır. Whyte ise, yıllar önce aşırı bağlılığın

tehlikelerini dile getirdiği “Örgüt insanı” adlı çalışmasında, örgütsel insanı sadece örgütte çalışan değil, aynı zamanda örgüte ait olan kişi olarak tanımlamaktadır. Örgüt insanı, grubu yaratıcılık kaynağı olarak görürken, bir yere ait olma duygusunun, kendisinin nihai gereksinimi olduğuna inanır. Harold Guetzkov da bağlılığı, kişiyi belli bir düşünceye, kişiye veya gruba karşı önceden hazırlayan bir davranış olarak nitelendirmektedir. Böyle bir davranış, amacın varlığına süreklilik kazandıran duygular ve amacın gerçekleşmesini sağlayan eylemlerle belirlenir (Balay, 2000: 14).

Örgütsel bağlılık davranışında gönüllülük unsuru esas olduğundan bunu emretmek yanlış bir davranıştır. Örgüte bağlılık, insanlar bunu isteyerek gösterdiğinde önemlidir. Davranışı tekrarlama sıklığı, davranışı zorladıkça düşer. Her örgüt, işgörenlerinin örgütsel bağlılığını arttırmak ister, dolayısıyla örgütler varlıklarını devam ettirebilmek, sürekli değişen çevre koşullarına uyum sağlayabilmek için işgörenlerinin, örgüte bağlılığını sağlamalıdır (Aydaoğdu, 2008: 9).

Bağlılık kavramı (commitment) sadakat olarak da açıklanabilir. Ancak bu kavram hiçbir şekilde körü körüne bir sadakati ve adanmışlığı ifade etmemektedir (Balay, 2000: 5). Örgütsel bağlılık kavramı, çalışanın örgütün hedeflerini benimsemesi ve o örgüt içinde varlığını sürdürmeyi istemesidir. Bir örgütte bulunan işgörenlerin bağlılıklarından bahsedebilmek için; işgörenlerin o örgütün bir üyesi olma amacına yönelik güçlü bir istek duyması, örgütün yararını düşünerek yüksek bir performans göstermesi, örgütün temelini oluşturan değer ve hedefleri benimseyip kabullenmesi gerekir (www.sabem.saglik.gov.tr).

Balay, bağlılığı, işgörenin birbirine yakın olma duygusuyla ifade ettiği “özdeşleşme”, bireysel ve örgütsel değerlere uygunluğu ifade eden “içselleştirme” ve araçsal birlikteliği ifade eden “uyum” boyutlarını kapsayan genel bir kavram olarak tanımlar (Balay, 2000: 70).

Örgütsel bağlılık davranışının ortaya çıkmasında iki yaklaşımdan söz edilebilir. Birinci yaklaşımda, işe yeni başlayan işgörene işi öğretmek gibi davranışlarla, temel olarak başkalarına yardım etmek amacını taşımaktadır. Diğer yaklaşımda ise örgüt bir bütün olarak algılanır ve tüm örgütün fonksiyonunu iyileştirecek olan davranışlar geliştirmek hedeflenir. Bu iki yaklaşım tipi örgütsel faaliyetleri güçlendirir ve biçimsel iş tanımlarının yapılmasına yardımcı olur. Biçimsel olmayan etkileşimler ve oluşumlar

bazı durumlarda örgütün performansı açısından önem arz eder (Ceylan & Demircan, 2002).

Örgütsel bağlılık, beş nedenden dolayı örgütler için yaşamsal bir konu haline gelmiştir. Bu kavram; ilk olarak iş bırakma, devamsızlık geri çekilme ve iş arama faaliyetleri ile; ikinci olarak iş doyumunu, işe sarılma, moral ve performans gibi tutumsal bilişsel yapılara; üçüncü olarak özerklik, sorumluluk, katılım, görev anlayışı gibi iş göreninin işi ve rolüne ilişkin özelliklerle, dördüncü olarak yasa, cinsiyet, hizmet süresi ve eğitim gibi iş görenlerin kişisel özellikleriyle ve son olarak, bireylerin sahip olduğu örgütsel bağlılık kestiricilerini bilmeye yakından ilişkilidir (Balay, 2000: 45)

Örgütsel bağlılığın, işgören ile örgüt arasındaki doğrudan ilişki veya bağlantı olduğu konusunda düşünce birliği bulunmasına rağmen, bu ilişki veya bağlantının yapısı ve oluşumuyla ilgili görüş farklılıkları bulunmaktadır. Bu farklılık, örgütsel bağlılık kavramının tanımlanmasına yansımakta ve farklı tanımların ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Bu tanımlardan bazıları aşağıda verilmektedir (Akt. Gül, 2002).

➤ Eylemlerinden ve bu eylemler vasıtasıyla, kişinin inançlarından sorumlu olma durumudur.

➤ Örgütün ve bireyin amaçlarının zaman içinde bütünleşme veya uyumlu olma süreçleridir.

➤ Bağlılık, üyelik kavramına ilişkin bazı hususları içerir; kişinin o andaki pozisyonunu yansıtır, başarı derecesi, çalışmaya güdülenme, o andaki katkı ve diğer ilgili çıktılarının hangi yönde olabileceğini öngörme ve güdüsel faktörlerin farklılaşan gereğini önerir.

➤ En geniş ifadeyle bağlılık, kişisel bağlılık ve sadakat fikrini ihtiva etmektedir.

➤ Örgüte bağlılık, kişinin örgütte çalıştığı süre içinde sarf ettiği emek, zaman, çaba ve edindiği statü ve para gibi değerleri örgütten ayrıldığı zaman kaybedeceği ve bütün yaptıklarının boşa gideceği korkusu sonucu oluşan bağlılıktır.

Yapılan tanımlar ışığında örgütsel bağlılık kavramının tanımını; işgörenlerin örgütte kalmak istemeleri, örgütün tüm etkinliği, çıkarı ve başarısıyla özdeşleşme, işgörenin örgüte karşı olan sadakat tutumu ve çalıştığı örgütün başarılı olabilmesi için gösterdiği ilgi şeklinde özetlememiz mümkündür (Bayram, 2005).

2.2.2. Örgütsel Bağlılık Kavramının Önemi

Bağlılığa ilişkin araştırmaların geçmişi 1950'lere kadar uzanmaktadır. Becker'in (1960), Etzioni'nin (1961), Kanter(1968) ve Sdunders'in (1976) çalışmaları, bağlılıkla ilgili verileri toplamada araştırmacılara yön veren çalışmalardır. Bağlılık kavramı 30 yıldan bu yana; kariyer, organizasyon, moral, is, görev, is ile ilgili yan faydalar ile ilgili kavramların terminolojisinde kullanılmaya başlanmıştır (Gültekin, 2009).

Örgütsel bağlılığa ilişkin yaygın olarak kabul edilen yaklaşım Mowday'in çalışmasında ele aldığı yaklaşımdır. Mowday'e göre, örgütsel bağlılık bireyin belirli bir organizasyona ilgisi ve kişiliği tarafından göreceli olarak değişebilen aşağıdaki faktörlerce tanımlanmaktadır.

- Örgütün bir üyesi olma isteği,
- Örgütün hedef ve değerlerine güçlü bir inançla bağlı olma,
- Örgüt yararına isteyerek çaba harcama.

Her organizasyon üyelerini örgütsel bağlılığını artırmak ister. Araştırmalar örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların görevleri yerine getirmede daha çok çaba gösterdiğini ortaya koymaktadır. Buna ek olarak örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların örgütte daha uzun süre kaldıkları ve örgüt ile olumlu ilişkilerinin olduğu ifade etmektedir (Zeyrek, 2008: 49).

2.2.3. Örgütsel Bağlılığı Oluşturan Unsurlar

Alanyazında örgütsel bağlılığın yapısına ilişkin olarak genel kabul görmüş yaklaşım Allen ve Meyer'in 1990 yılında geliştirmiş oldukları, örgütsel bağlılığın psikolojik yönüne dikkat çeken üç boyuttan oluşan modeldir. Bahsi geçen araştırmacılar örgütsel bağlılığı duygusal, devam ve normatif bağlılık olarak ele almışlardır (Erdil & Keskin, 2003). Bu model hem işe bağlılık ile örgüte olan bağlılık arasında ayırım yapmakta hem de her iki alanda bağlılığın nedenlerini belirleyici alt faktörler oluşturmaktadır.

Örgütte bağlılığı oluşturan unsurlar olarak işgörenler, duygusal bağlılıkta bireyler istedikleri için; devam bağlılığında gereksinim duydukları için; normatif bağlılıkta ise yükümlülük hissettikleri için örgütte kalırlar (Ceylan & Bayram, 2006).

2.2.3.1. Duygusal Bağlılık

Duygusal Bağlılık bireylerin örgüt ile olan ilişkilerine odaklanmaktadır. Duygusal bağlanma, örgütte en fazla ilgi gören bağlılık unsurudur. Duygusal Bağlılık kavramı bireyin kendi değer ve hedeflerinin, örgütün değer ve amaçları ile ne derece uyum gösterdiğini kapsamaktadır (Ceylan, Çöl & Gül, 2005). Duygusal bağlılık, çalıştığı örgüte güçlü bir biçimde bağlanan bireyin, örgüt ile özdeşleşmesi, örgüte dahil olması ve örgütün bir üyesi olmaktan gurur duyması ve bu nedenle örgüt için daha fazla çaba göstermesi durumudur (Balay, 2000: 22).

Duygusal Bağlılık örgütte kalma isteği, ve duygusal nedenlerle örgüte bağlı olmayı ifade etmektedir. İşgörenlerin örgüte karşı gösterdikleri duygusal ilginin boyutlarını yani örgüte katılma bir anlamda örgüt ile bütünleşme anlamı taşımaktadır (Yavuz & Tokmak, 2008).

2.2.3.2. Devam Bağlılığı

Devam bağlılığında işgören, örgüte fazlasıyla zaman ve çaba harcadığını, yatırım yaptığını ve bunun sonucunda da örgütte kalmasının bir zorunluluk olduğunu düşünmektedir. Dolayısıyla işgöreni örgütte tutan etken maddi kayıplardır. Örgüte devam bağlılığı yönünde ilgi duyan işgören örgütten ayrıldığında daha az seçeneğinin olduğu kanısındadır (Erdem, 2007). Devamlılık bağlılığı, işgörenlerin işletmeden ayrılmanın beraberinde getireceği maliyeti yani, olumsuzlukları dikkate alması ve bir zorunluluk olarak işletmeye devam etmesi olarak tanımlanmıştır (Özdevecioğlu & Aktaş, 2007).

2.2.3.3. Normatif Bağlılık

Normatif bağlılık, örgütsel bağlılığın ahlaki boyutunu temsil eder. Normatif bağlılık durumunda olan işgören örgütte kalmanın bir zorunluluk olduğuna

inanmaktadır. İşverenlerine karşı borçlu olduğunu hissederek onlara karşı minnettarlık duygusu sonucu örgütte kalırlar. Bu durumun sebebi işverenlerinin onları gerçekten çok ihtiyacı olduğu bir zamanda işe alması veya işverenleri ile kalmalarının en doğru tercih olduğu yönünde değer algısına sahip olmalarından kaynaklanmaktadır (Karahana, 2008).

Normatif Bağlılık bireyin hem örgüte giriş öncesindeki hem de çıkış sonrasındaki yaşantılarından etkilenmektedir. Dolayısıyla çalışanların sahip oldukları normları da etkilemektedir (Izgar, 2008). Normatif bağlılık, çalışanların, örgütün yıllar içerisinde kendilerine sağlamış olduğu statü veya doyumdan bağımsız olarak, örgütte kalmalarının ahlaki açıdan doğru olduğunu düşünmeleri sonucu ortaya çıkmaktadır (Sabuncuoğlu, 2007).

2.3. Örgütsel Bağlılık Teorileri

Örgütsel bağlılık tutumsal ve davranışsal olmak üzere iki farklı şekilde incelenmiştir bunun nedeni, örgütsel davranışçıların ve sosyal psikologların konuya farklı açılardan yaklaşmış olmalarından kaynaklanmaktadır (Gül, 2002). Örgütsel davranışçılar tutumsal bağlılık üzerinde yoğun olarak dururken, sosyal psikologlar daha çok davranışsal bağlılık üzerine odaklanmışlardır (Doğan & Kılıç, 2007). Örgütsel bağlılıkla ilgili yaklaşımlar karşılaştırıldığında göze çarpan ilk farklılık, bu yaklaşımları ele alan araştırmacıların farklı disiplinlerden olmasıdır (Sığırı, 2007).

2.3.1. Davranışsal Bağlılık Teorileri

Meyer ve Allen'e göre davranışsal bağlılık, bireylerin belli bir örgütte çok uzun süre kalmaları sorunu ve bu sorunla nasıl başa çıktıklarıyla ilgili bir kavramdır. Davranışsal bağlılık gösteren işgörenler, örgütün kendisinden ziyade, yaptıkları belli bir faaliyete bağlanmaktadır (Boylu, Pelit ve Güçer, 2007).

Davranışsal bağlılık; daha çok işgörenlerin geçmiş davranışları nedeniyle örgüte bağlı kalma süreciyle ilgilidir. İşgören bazı koşullarda belirli davranışlar geliştirmekte, bu davranışını devam ettirmekte ve bir süre sonra da bu davranışına bağlanmaktadır. Bu bağlanma sonucu davranışına uygun veya onu meşru ve haklı çıkaran tutumlar geliştirir.

Davranışsal bağlılık teorilerinden bir diğeri de tutumsal bağlılıktır. Tutumsal bağlılık; işgörenlerin örgüt amaçları ile özdeşleşmelerini ve bunlar doğrultusunda çalışma istekliliğini göstermektedir. İşgörenin örgütü değerlendirmesi sonucunda oluşan ve onu örgüte bağlayan bir modeldir. Bu yaklaşım, işgörenlerin örgütleriyle olan ilişkilerine odaklanır. İşgörenin içinde bulunduğu koşullar, onun psikolojik durumunu etkilemekte ve bu da işgören davranışının sürekli hale gelmesine yol açmaktadır (Gül, 2002).

Davranışsal bağlılığa başka bir açıdan bakılacak olursa; örgütten daha çok bireyin davranışlarına yönelik olarak gelişmektedir. Örneğin birey bir davranışta bulduktan sonra bazı etmenler nedeniyle davranışını sürdürmekte ve bir süre sonra sürdürdüğü bu davranışa bağlanmaktadır. Zaman geçtikçe söz konusu davranışa uygun veya onu haklı gösteren tutumlar geliştirmekte, bu da davranışın tekrarlanma olasılığını yükseltmektedir (Saridere & Doyuran, 2004).

2.3.1.1. Becker'in Taraf Tutma Teorisi

Örgütsel bağlılık kavramıyla ilgili ilk çalışmalar, Becker'e dayanmaktadır. alanyazında sosyo-psikolojik ya da irrasyonel görüş olarak da rastlanan teori, bireylerin elde ettikleri ödüller, harcadıkları zaman ve çaba gibi yatırımlar aracılığı ile örgüte bağlandıklarını anlatmaya çalışmıştır. Becker; bir kurum, faaliyet ya da kişiye bağlı olan bireylerin, anılan kurum, faaliyet ya da kişiyle özdeşleşen tutumlar sergilediklerini belirtmiş, değişiklik yapmanın, bedeli sebebiyle imkânsız olduğunu vurgulamış ve bağlılık kavramına, "bilinçli bir taraf tutma davranışı" şeklinde yaklaşmıştır. Bu durum çalışanın örgütten ayrılmasının ağır bedelleri olduğu düşüncesiyle (emeklilik ücreti, kıdemlilik vb.) örgüte bağlı kalması durumudur (Iverson & Buttgieg, 1999, akt. Sığır, 2007). Becker kişilerin tutarlı davranışlar sergilemesinin gerekçesini "yan bahis" kavramı ile de açıklamaktadır. Yan bahse girmekle ifade edilmek istenilen, bir davranışla ilgili kararın o davranışla çok da ilgisi olmayan çıkarların etkilenmesidir. Buna göre örgütsel bağlılık, çalışanların örgütle karşılıklı iki taraf olarak bahse girdikleri bir süreçtir. Bağlılığın "bahse girme" kavramına göre, bir kişi değer verdiği bir şeyi veya şeyleri ortaya koyarak, yani bir nevi bahse girerek örgütüne yatırım yapar. Ortaya koydukları kendisi için ne kadar değerli ise bağlılığı da o derece artar. Kişinin yatırımları zaman içerisinde arttıkça alternatif iş olanaklarının çekiciliği azalmaktadır

(Çekmecelioğlu, 2006). Becker' e göre çalışanların bağlılık göstermesine neden olan yan bahis kaynakları dört tanedir Bunlar: (Çakır, 2007)

Toplumsal beklentiler: Kişi ait olduğu toplumun beklentilerinin sosyal ve manevi yapılanmaları nedeniyle davranışlarını sınırlayan bazı yan bahislere girebilir. Bu tür toplumsal baskılara, sık sık iş değiştiren kimselere toplumda güvenilir gözüyle bakılmamasını örnek olarak göstermek mümkündür.

Bürokratik düzenlemeler: Yan bahislerin ikinci kaynağı, bürokratik düzenlemelerdir. Örneğin, emeklilik aylığı için her aylığından belli bir miktar kesinti yapılan bir kişiyi düşünelim. Bu kişi işten ayrılmak isteyince, hizmet süresi boyunca aylığından kesilen miktarın büyük bir tutara ulaşmış olduğunu görecektir. Emekli aylığı ile ilgili bu bürokratik düzenleme kişiyi bir yan bahse sokmuştur. Çünkü örgütten ayrıldığı takdirde yıllardır aylığından kesilen ve hakkı olan bu parayı kaybedecek, emekli aylığı alamayacaktır.

Sosyal etkileşimler: Becker'in yan bahis kaynaklarından birisi de sosyal etkileşimlerdir. Kişi diğerleriyle ilişki içerisindeyken kendisiyle ilgili bir kanaatin yerleşmesini sağlamıştır. Bu kanaatin bozulmaması için ona uygun davranışlar sergilemek zorundadır.

Sosyal roller: Yan bahisler kişinin içinde bulunduğu sosyal duruma alışmış ve uyum sağlamış olmasından da kaynaklanabilir. Böyle bir durumda kişi, içinde bulunduğu sosyal rolün gereklerini yerine getirmeye o kadar alışmıştır ki, artık başka bir role uyum sağlayamayabilir.

2.3.1.2. Salancik Yaklaşımı

Salancik'e göre bağlılık; kişinin davranışlarına ve davranışları aracılığıyla faaliyetlerini ve örgüte olan ilgisini güçlendiren inançlarına bağlanmasıdır. Salancik yaklaşımı; tutumlar ile davranışlar arasındaki uyuma dayanmaktadır. Kişinin tutumları ile davranışları uyumsuz olduğu zaman kişi, gerilim ve strese girebilir. Tutumlar ile davranışlar arasındaki uyum ise bağlılığı getirebilir. Salancik her davranışa aynı şekilde bağlanılamayacağından söz etmektedir. Kişinin davranışlarının bazı özellikleri bu davranışlara olan bağlılığı etkiler (Sürgevil, 2007: 14).

2.3.2. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları

Tutum kelime "anlamı olarak kişiyi belirli bir davranışa yönlendiren eğilimi ifade eder. Tutumlar; insanlara, nesnelere, olaylara ya da faaliyetlere yönelik kişilerin sürekli eğilim göstermektedir. Huczynski ve Buchanan'a göre, tutumsal bağlılık, örgüt amaç ve değerleriyle özdeşleşme, işle ilgili faaliyetlere yüksek katılım ve örgüte sadakatle bağlanma şeklinde üç bileşeni içeren bir süreç olarak ele alınmaktadır (Clifford, 1989 akt. Boylu vd. 2007).

Tutumsal bağlılık, bireyin kimliğinin örgütle özdeşleşmesi ya da örgütün amaçları ile kişisel amaçların zamanla aynı doğrultuya yönelip bütünleşmeleri halinde ortaya çıkmaktadır. Genellikle, tutumsal bağlılığın daha çok ölçülmesine yönelik olarak, duygusal bağlılık adı altında daraltıldığı görülmektedir. Duygusal bağlılık, çalışanın örgütüne duygusal yakınlık duyup onunla özdeşleşmesi olarak tanımlanmıştır. Tutumsal bağlılıkla ilgili geliştirilmiş bulunan çok sayıda farklı yaklaşım bulunmaktadır. Tutumsal bağlılık kavramının daha iyi anlaşılabilmesi için bu yaklaşımların incelenmesi gerekmektedir (Gül, 2003).

Tutumsal bağlılıkla ilgili yaklaşımların en önemlileri Kanter, Etzioni, O'Reilly ve Chatman, Penley ve Gould ile Allen ve Meyer tarafından geliştirilen yaklaşımlardır.

2.3.2.1. Kanter'ın Yaklaşımı

Kanter, (1968) devamlılık bağlılığı, kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığı tasnifiyle alanyazında yerini almaktadır. Kanter, örgütlerdeki "devamlılık bağlılığını", üyenin örgütün kalıcılığını sağlamaya kendini adanması olarak tanımlamaktadır. "kenetlenme bağlılığında", üyeler örgütteki grup üyeleri arasındaki bağlılıklarla örgütlerine bağlanırlar. Kenetlenme bağlılığının sağlandığı grup ve örgütlerde grup içi çekişmelere, çatışmalara, kıskançlıklara, örgütsel yıldırma, dışlanmaya ve yabancılaşmaya çok az rastlanırken, grup birliği oldukça yüksek seviyelerde gerçekleşmektedir. Bu bağlılık türü gruba, dışarıdan gelen tehditlere karşı grup üyelerinin direncini, birlik ve beraberliğini arttırmaktadır (Topaloğlu, Koç & Yavuz, 2008) "Kontrol bağlılığı" ise kişisel davranışın örgütün istediği doğrultuda şekillendirildiği ve üyenin örgüt normlarına bağlı olarak görüldüğü bir bağlılıktır. Kontrol bağlılığında kişi, örgütün kendisinden beklediği davranışları ve uyulmasını

istediği kuralları ahlaki açıdan doğru bulmaktadır. Çünkü bunlar kendi ahlak normları ve değerleriyle büyük bir uyum göstermektedir. Bu nedenle, örgütün isteklerine ve beklentilerine uygun davranışlar sergilemekte ve otoriteye itaat etmektedir. Kanter, Etzioni'nin aksine anılan üç tip bağıllığın genellikle tek başlarına değil, birbirleri ile etkileşim içinde ortaya çıkmakta olduğunu söylemektedir (Sığırı, 2007).

2.3.2.2. Etzioni'nin Yaklaşımı

Etzion'i örgütün üyeler üzerindeki güç veya yetkilerinin, üyenin örgüte yaklaşmasından kaynaklandığını ileri sürmektedir. Örgütsel bağıllığı, üyelerin örgüte yaklaşmaları açısından üçe ayırmaktadır. Ahlaki açıdan yaklaşma; örgütün amaçları, değerleri ve normlarının içselleştirilmesine ve yetkiyle özdeşleşmeye dayalı, örgüte pozitif ve yoğun bir yöneliştir (Gül, 2002).

Çıkara dayalı yaklaşma; çalışanların örgüte yaptıkları katkılar sonucunda bazı ödüller ve faydalar elde etmeleri sonucu psikolojik olarak ortaya çıkan bir bağıllıktır (Sığırı, 2007). Yabancılaştırıcı yaklaşma; bireysel davranışın ciddi şekilde sınırlandırıldığı durumlarda bulunan, örgüte olumsuz bir yönelişi temsil etmektedir. Bu bağıllık türü üyenin örgütü "cezalandırıcı" veya "zararlı" gördüğü zaman meydana gelmektedir. Ayrıca yabancılaştırıcı bağıllıkta kişi, psikolojik olarak örgüte bağıllık duymamasına rağmen üye olarak kalmaya zorlanmaktadır (Balay, 2000: 19).

Etzioni kişileri örgütsel normlara ve beklentilere uygun tutum ve davranışlar sergilemeye sevk eden üç tür gücün varlığını ortaya koymaktadır. Bu güç türleri; korkutma gücü, ödüllendirici güç ve sembolik güçtür. Korkutma veya diğer bir ifadeyle cezalandırıcı güç, örgütsel norm ve beklentilere riayet edilmediğinde uygulanacak olan cezalarla ilgilidir. Üyelerin kendilerinden beklenen ve örgütsel normlarla uyumlu olması istenilen davranışların, beklentilere cevap vermemesi halinde karşılaşacağı tepkilerle ilgili güçtür (Çakır, 2007: 18).

2.3.2.3. O'reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı

Bu iki araştırmacıya göre bağıllık üç boyutlu bir tutumdur. Tutumun boyutları "uyum (uyma, boyun eğme) özdeşleşme ve içselleştirme" dir (Sığırı & Basım, 2006).

Uyum: Örgütsel bağlılığın ilk boyutunu oluşturan uyum boyutunda temel amaç, belirli ödüllere kavuşmaktır. Üyelerin bağlılık göstermelerinin ve bu amaçla sergiledikleri tutum ve davranışların temel gayesi belli ödülleri elde etme ve belli cezaları bertaraf etmektir. Kısaca ifade etmek gerekirse uyum, rıza gösterme veya içsel ve belirli ödüllere sarılmayı içermektedir (Balay, 2000: 23).

Özdeşleşme: Örgütsel bağlılığın ikinci boyutu, üyenin örgütün bir parçası olarak kalma isteğine dayanır. Üye diğerleriyle yakın ilişkiler içine girmektedir. Böylece bireyler, tutum ve davranışlarını, kendilerini ifade etmek ve tatmin sağlamak için diğer üye ve gruplarla ilişkilendirdiğinde özdeşleşme meydana gelmektedir. Birey bütün amaçlarını, değerlerini ve özelliklerini kabul eder ve bunlarla özdeşleşirse bağlılık gerçekleşmektedir. Bu durumda örgütsel bağlılık, bireyin örgütün bakış açılarını ve özelliklerini kabul etme ve kendine uyarlama derecesini yansıtmaktadır

İçselleştirme: Bütünüyle kişisel ve örgütsel değerler arasındaki uyuma dayanmaktadır. Örgütsel bağlılığın içselleştirme veya benimsemeye dayanan üçüncü boyutu, bireyin tutum ve davranışlarını örgütün ve örgütteki diğer insanların değerler sistemiyle uyumlu kılması halinde ortaya çıkmaktadır (Balay, 2000: 23).

Uyum boyutu, ödül-maliyet değerlendirmesini öne çıkararak bireyi araçsal algılara; özdeşleşme ve içselleştirme boyutları ise, örgütün beklentilerine dönük sonuçlara yöneltmektedir. Yukarıda ele alınan üç model, bağlılığın birbirinden farklı ve bağımsız olan boyutlarını temsil etmektedir. Burada üzerinde durulması gereken bir başka husus, psikolojik bağın temellerinin ve boyutlarının kişiden kişiye ve kişinin kendi içinde değişebileceği gerçeğidir (Yazıcıoğlu & Topaloğlu, 2009: 6).

2.3.2.4. Penley ve Gould'un Yaklaşımı

Penley ve Gould, Etzioni'nin modelini temel alarak örgütsel bağlılığın; ahlaki bağlılık, çıkarıcı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılık olmak üzere üç boyutu olduğunu belirtmektedirler. *Ahlaki bağlılık*, örgütsel amaçları kabullenme ve onlarla özdeşleşmeye dayanmaktadır. Bu bağlılık türünde kişi, kendisini örgüte vakfetmekte, örgütün başarısı veya başarısızlığından kendisini sorumlu tutmaktadır. *Çıkarıcı bağlılık*, alış-veriş temeline dayanmaktadır. Çalışanların ortaya koydukları katkılar karşılığında ödül ve teşvikler beklemelerini esas almaktadır. Örgüt belirli amaçlara ulaşmak için bir

araç olarak görülür. *Yabancılaştırıcı bağlılık*, kişinin örgütün iç çevresi üzerinde kontrolünün bulunmadığı veya alternatif iş imkânlarının bulunmadığı konusundaki algılamalarına dayanmaktadır. Dolayısıyla örgütüne karşı yabancılaştırıcı bir bağlılık hissi ile bağlı olan bir birey, örgüt tarafından sunulan ödül ve cezaların performansı ile orantılı olarak değil, rasgele verildiğini düşünmektedir. Bütün bu duygular kişide, örgütte kapana kısıldığı hissini yerleşmesine sebep olmaktadır (Gül, 2002).

2.3.2.5. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı

1984 yılında Allen ve Meyer örgütsel bağlılıkla ilgili bir model geliştirmişlerdir. Bu model duygusal ve devamlılık bağlılığını içermekteydi. Allen ve Meyer, örgütsel bağlılık modellerine 1990 yılında, orijinali Weiner ve Vardi'nin 1980 yılındaki çalışmalarına dayanan normatif bağlılık isimli üçüncü bir unsuru ilave etmişlerdir. Tutumsal bağlılıkla ilgili en önemli çalışmalardan birisi de Allen ve Meyer'e aittir. Allen ve Meyer'e göre tutumsal bağlılık, çalışanların örgütle aralarındaki ilişkiyi yansıtan psikolojik bir durumdur. Bu durum bireylerin örgütlerdeki davranışlarıyla karakterize edilmektedir (Çakır, 2007: 21)

Meyer ve Allen 1984'de organizasyon bağlılığını duygusal ve devam bağlılığı olarak ikiye ayırdı. 1990'daki çalışmalarında 3'lü modeli geliştirerek duygusal, normatif ve devam bağlılığı olarak sınıflandırdılar (Meyer, Stanley, Lynne & Laryssa, 2002).

Duygusal Bağlılık: İnsanları örgüte duygusal olarak bağlayan ve bu örgütün üyesi olmaktan dolayı memnun olmalarını sağlayan, bireysel ve örgütsel değerler arasındaki bir uzlaşmadan ortaya çıkar. Duygusal bağlılık kişilik özellikleri ve bireye ilişkin faktörlerle ilgili tutumsal bir olgudur ve örgütsel hedefleri destekleme yönünde çalışanların gönüllülüğü esasına dayanır (Durna & Eren, 2005). Duygusal bağlılığa sahip bir çalışan kendisini örgütün bir parçası olarak gördüğünden, örgüt onun için büyük bir anlam ve değer ifade eder. Bu nedenle çalışan örgüte üye olmaktan büyük bir gurur ve memnuniyet duyar. Çalışanın olumlu tutumları devam ettikçe örgütten ayrılmak istemeyecek, bilakis organizasyona üye olmaya devam etmeyi ve örgütsel amaçları gerçekleştirme doğrultusunda sağlayacağı katkıları artırmayı isteyecektir (Ketchland, 1998'den akt. Kaya & Selçuk, 2007). Araştırmalara göre duygusal

bağlılığın oluşmasına tesir eden tutumları, iş arkadaşları, işin kendi özellikleri ve örgütün bireye davranışlarına ilişkin bireyde oluşan algılardan önemli ölçüde etkilenebileceğini belirtilmiştir (Gürbüz, 2006).

Duygusal bağlılık, bireylerin duygusal bağlılığı anlamına gelmektedir ve bireylerin örgütsel objelere sarılması ve özdeşleşmesini ifade etmektedir. Alanyazında en çok ele alınan bağlılık türüdür. Allen ve Meyer bu bağlılık türünün kişinin kendisini örgütün bir parçası olarak görmesinden kaynaklandığı için çok önemli görmektedirler. Güçlü duygusal bağlılık, bireylerin örgütte kalma ve onun hedef ve değerlerini kabullenmesi anlamına gelmektedir (Allen & Meyer, 1990).

Devam Bağlılığı: “Ekonomik bir mantığa” dayandığı düşünülen devamlılık bağlılığı “çalışanların, örgütten ayrılmaları durumunda sahip oldukları yatırımları ve yan-faydaları kaybedeceklerine inanmaları ve iş alternatiflerinin sınırlı olmasını dikkate almaları sonucu ‘zorunluluk nedeniyle’ o örgütte çalışmaya devam etmeleri” biçiminde tanımlanmaktadır (Sabuncuoğlu, 2007). Algılanan iş alternatiflerinin azlığı nedeniyle de “koşullar gerektirdiği için” örgüt üyeliğini sürdürürler ve örgüt üyeliğini sürdürmek için gerekli asgari çalışma düzeyinde performans sergilerler ki bu örgütler açısından istenmeyen bir bağlılık türüdür (Uyguç & Çımrın, 2004).

Bu yaklaşım ayın zamanda örgütsel bağlılığı, ödül-maliyet bakış açısından da ele almaktadır. Maliyete göre daha fazla ödüle layık görülmek, daha fazla; örgütsel bağlılık anlamına gelmektedir (Karaca, 2001).

Normatif Bağlılık: Sosyal faktörlere dayalı deneyimler ve uygun çalışma ortamı varlığının işverene karşı sadakat oluşturması veya elde edilen genel kazanımlar neticesinde, borçluluk duygusuyla örgüte faydalı olma amacının oluşturduğu bağlılık olarak ifade edilmektedir (Ceylan & Dinç, 2008).

Örgütsel bağlılık, örgütsel başarının arkasındaki sürükleyici güçtür. Konuyla ilgili olarak yapılan çalışmalarda örgütsel bağlılıkla iş performansı, örgütsel uyum, verimlilik, kalite ve iş tatmini arasında olumlu bir ilişki görülürken, iş gücü devir oranı ve devamsızlık arasında ise olumsuz bir ilişki gözlenmiştir. Çünkü örgütsel bağlılık, bireyin örgütte kalma hissini ve ilgisini artırır. Bu nedenle, özellikle duygusal bağlılıkla, örgütsel başarıyı ve performansı etkileyen unsurlar arasında güçlü bir ilişki vardır (İşcan & Naktiyok, 2004).

Her üç bağıllık türünün ortak yönü, bağıllığın;

1-Çalışanların örgütleriyle olan ilişkilerini yansıtan

2-Örgüt üyeliğinin sürdürülmesi ya da sürdürülmemesi konusundaki kararları içeren bir psikolojik yapı olarak değerlendirilmesidir. Bununla beraber psikolojik yapının doğası gereği her bir örgütsel bağıllık türü birbirinden önemli derecede farklılıklar arz etmektedir. Örgütlerine güçlü duygusal bağıllık duyanlar böyle istedikleri için, güçlü devamlılık bağıllığı duyanlar böyle gerektirdiği için ve güçlü normatif bağıllık duyanlar böyle davranmanın doğru olduğuna inandıkları için bağlanmaktadır.

3-Duygusal, devamlılık ve normatif bağıllığın bir diğer ortak yönü, kişi ile örgüt arasında örgütten ayrılma ihtimalini azaltan bir bağın oluşmasına sebep olmasıdır. Ancak bu bağın niteliği anılan bağıllık türlerine göre değişik olmaktadır (Çakır, 2007: 23).

Bu yaklaşıma göre bağıllık, bireyin çalışma ortamını değerlendirmesi sonucu oluşan ve bireyi örgüte bağlayan duygusal bir tepkidir. Diğer bir ifadeyle bağıllık, bireyin örgütle bütünleşmesi ve örgüte katılımının nispi gücüdür (Cengiz, 2001: 20).

2.4. Örgütsel Bağıllığı Etkileyen Faktörler

İşgörenlerin örgüte bağıllık hissetmesi, kendi iş verimlerini arttırarak örgüt için olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Dolayısıyla bir örgütün, işgörenlerin örgüte bağıllığını arttırabilecek ya da azaltabilecek faktörlerin farkında olması önemli bir husus olarak karşımıza çıkmaktadır.

Örgütsel bağıllığı etkileyen ve belirleyen çeşitli faktörler vardır. İşgörenlerin örgüte bağıllığını etkileyen bu faktörler şöyle sıralanmaktadır (Yalçın & İplik, 2005):

1-Yaş, cinsiyet ve deneyim.

2-Örgütsel adalet, güven, iş tatmini.

3-Rol belirliliği, rol çatışması.

4-Yapılan işin önemi, alınan destek.

5-Karar alma sürecine katılım, işin içinde yer alma.

6-İş güvenliği, tanınma, yabancılaşma.

7-Medeni durum, ücret dışında sağlanan haklar.

8-Çaresizlik, iş saatleri, ödüller, rutinlik.

9-Terfi olanakları, ücret, diğer işgörenler.

10-Liderlik davranışları, dışarıdaki iş olanakları, işgörelere gösterilen ilgi.

Bu bağlamda, güçlü katılımcı değerler sergileyen işgörelerin daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılık gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Yukarıda da ifade edildiği üzere, örgütsel bağlılığa etki eden birçok faktör bulunmaktadır. Ancak, sözü edilen bu faktörlerin hangisinin bağlılığı daha iyi ya da daha güçlü şekilde kestirdiği yönünde kesin ifadelerde bulunmak yanıltıcı olabilir.

2.5. Örgütsel Bağlılık Sonuçları

Örgüte bağlılığın sonuçları, bağlılığın derecesi ile ilgili olarak olumlu ya da olumsuz olabilmektedir. Örgütsel amaçlar kabul edilebilir olmadığında, üyelerin yüksek düzeydeki bağlılığı örgütün dağılmasını hızlandırabilirken, amaçlar makul ve kabul edilebilir olduğunda yüksek düzeyde bir bağlılığın etkili davranışlarla sonuçlanması ihtimali bulunmaktadır (Balay, 2000: 83).

2.5.1. Düşük Örgütsel Bağlılık

Düşük örgütsel bağlılık düzeyinde birey, kendisini örgüte bağlayan güçlü tutum ve eğilimlerden yoksun olmakla birlikte bireyin yaratıcılığı ve gelişmeye açıklığı ortaya çıkabilir. Ayrıca birey, örgüte düşük düzeyde bağlılık duyduğu için alternatif iş olanaklarını araştıracağından bu durum, insan kaynaklarının daha etkili kullanımını sağlayabilir. Örgüt, içten gelen ve informal olan bu iletişim sisteminden zamanında yararlanabilirse, kendisine pahalıya mal olabilecek sorunların üstesinden gelebilir (Balay, 2000: 83).

Bununla birlikte, örgüte düşük düzeyde bağlılık gösteren işgörelenler, bireysel görevle ilişkili çabalarda geri oldukları gibi, grup bağlılığının sağlanmasında da en az çaba gösterirler. Bu yüzden bunlar, örgüt içinde “duygusuz işgörelenler” olarak

tanımlanmaktadır. Düşük örgütsel bağlılık; söylenti, itiraz ve şikâyetlerle sonuçlandığından örgütün adına zararlar gelmekte, müşterilerin güveni kaybolmakta, yeni durumlara uyum sağlanamamakta ve gelir kayıpları meydana gelmektedir. Örgütte yayılan informal zararlı iletişim, örgütün otorite yapısını tehdit etmekte ve üst yönetimin meşruluğunu sorgulanır hale getirmektedir (Zeyrek, 2008: 59).

2.5.2. İlimli Örgütsel Bağlılık

Birey deneyiminin güçlü, fakat örgütsel özdeşleşmenin ve bağlılığın tam olmadığı bağlılık düzeyidir. İlimli bağlılık düzeyinde yer alan işgörenler, sistemin kendilerini yeniden şekillendirmesine karşı çıkmakta ve bu yüzden birey olarak kimliklerini korumak için çaba göstermektedirler. Bu düzeydeki işgörenler, örgütün bütününe değil ancak bazı değerlerini kabul etme yeterliğine sahip olmakta, örgütün beklentilerini karşılarken, bir yandan örgütle bütünleşmeyi bir yandan da kişisel değerlerini korumayı sürdürmektedirler. Bunun yanında örgüte ılımlı düzeyde bağlılık, her zaman olumlu sonuçlar ortaya çıkarmayabilir. Bu düzeydeki işgörenler, topluma sorumluluk ile örgüte sadakat arasında bir bocalama ya da çatışma yaşarlar. Bu durum, kararsızlığa ve örgütün verimsiz işleyişine yol açabilir (Balay, 2000: 85).

2.5.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık

Yüksek örgütsel bağlılık düzeyinde bireyler, örgüte güçlü tutum ve eğilimlerle bağlılık gösterirler. Yüksek örgütsel bağlılık bireye, meslekte başarı ve ücrette doyum sağlayabileceği gibi örgüt, işgörenin sadakatine karşılık ona yetki devrederek ve onu üst pozisyonlara getirerek bir şekilde ödüllendirmektedir (www.kariyer.com).

İşgörenlerin; işin kendisinden, örgütteki geleceklerinden, denetimden, iş arkadaşlarından doyumları yüksektir. Bu kişilerin örgütten ayrılmaları; mutsuzluk, hayal kırıklığı, örgüt amaç ve kültürünün değişmesi, işten doyumsuzluk ve az ödülleniş veya mahrum bırakılmış hissine kapılmaları durumlarında gerçekleşmektedir. Yüksek örgütsel bağlılık bazen, işgörenin gelişmesini ve hareketlilik fırsatlarını sınırlamaktadır. Bu durum, aynı zamanda yaratıcılığı ve yenileşmeyi bastırmakta, gelişmeye karşı direnç oluşturmaktadır. Yüksek bağlılık düzeyi, bazen de yaratıcılığın yok olması, iş dışı ilişkilerde fazla stres ve gerilim, zorlamayla sağlanan

uyum, insan kaynaklarının etkisiz kullanımı gibi olumsuz sonuçları beraberinde getirmektedir. Ayrıca örgütsel bağlılığı yüksek olan personelin daha az bağlılık hissedenlere göre performanslarının yüksek olması ve örgütsel etkililiğin de arttığı belirlenmiştir (Sağlam Arı, 2003).

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde, araştırmanın modeli, evreni, örnekleme, veri toplama aracı, verilerin toplanması, analizi ve kullanılan istatistiksel işlemler üzerinde durulmuştur.

3.1. Araştırma Modeli

Araştırma ilişkisel tarama modelinde tasarlanmıştır. İlişkisel tarama modelleri, iki ve/veya daha çok değişken arasında birlikte değişim varlığını veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelleridir. Bu tür bir düzenlemede, aralarında ilişki aranacak değişkenler ayrı ayrı sembolleştirilir. Ancak bu sembolleştirme (değerler verme, ölçme), ilişkisel bir çözümlenmeye olanak verecek şekilde yapılmak zorundadır (Karasar, 2009: 81).

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Elazığ ilinde 2009-2010 öğretim yılında eğitim-öğretim faaliyetlerine devam eden ilköğretim okulları oluşturmaktadır. Elazığ ilinde 2009-2010 yılında faaliyet gösteren 360 ilköğretim okulu ve bu okullarda görev yapan 4100 okul yöneticisi ve öğretmen bulunmaktadır (elazig.meb.gov.tr.). Araştırmada küme örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Küme örnekleme yapılırken 2009-2010 öğretim yılında Elazığ'da merkez ilçede bulunan 5 eğitim bölgesinden tesadüfî örnekleme yoluyla ikişer ilköğretim okulu, bağlı ilçelerden birer ilköğretim okulu olmaz üzere toplam 20 ilköğretim okulu küme örnekleme alınmıştır.

İlköğretim okullarına gönderilen ve gelen ölçeklerin sayısı Tablo 1'de gösterilmektedir.

Tablo 1. İlköğretim Okullarına Gönderilen ve Gelen Ölçeklerin Sayısı

İlçe	Okul	Verilen Ölçek	Alınan Ölçek
Ağın	Ömer Lütfullah Bilgin İlköğretim Okulu	30	14
Alacakaya	Alacakaya İlköğretim Okulu	40	18
Arıcak	Arıcak İlköğretim Okulu	30	19
Baskil	Atatürk İlköğretim Okulu	30	12
Karakoçan	Cenzgiz Topel İlköğretim Okulu	30	16
Keban	Baraj İlköğretim Okulu	20	12
Kovancılar	Kovancılar İlköğretim Okulu	65	59
Maden	Vali Aydın Arslan İlköğretim Okulu	24	16
Palu	Atatürk İlköğretim Okulu	20	18
Sivrice	Atatürk İlköğretim Okulu	30	15
Merkez	Elazığ İlköğretim Okulu	30	25
Merkez	Murat İlköğretim Okulu	45	32
Merkez	Atatürk İlköğretim Okulu	60	55
Merkez	Tuncay Küçüközer İlköğretim Okulu	35	29
Merkez	Koç İlköğretim Okulu	35	20
Merkez	Bahçelievler İlköğretim Okulu	40	22
Merkez	Av. İbrahim Gök İlköğretim Okulu	25	17
Merkez	Karşıyaka İlköğretim Okulu	34	15
Merkez	Kıbrıs Şehitleri İlköğretim Okulu	20	16
Merkez	Harput Ekrem Uzel İlköğretim Okulu	18	14
Toplam	20	661	444

Bu 20 ilköğretim okullarında görev yapan katılımcılardan değerlendirilebilir toplam 444 ölçek geri dönmüştür. Değerlendirmeye alınan bu ölçekler evrenin %10,82'sini oluşturmaktadır.

3.3. Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi

Bu bölümde örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık ölçeğinin hazırlanması ve geliştirilmesi aşamalarından bahsedilmiştir.

3.3.1. Örgütsel Sessizlik Ölçeği

“Örgütsel Sessizlik Ölçeği” hazırlanırken sessizlik ve işgören sessizliği ile ilgili literatür taranmış, yabancı kaynaklar incelenmiş ve bu alanda yapılan çalışmalar dikkate alınmıştır. Ölçeğin geçerliliği için alan uzmanlarının görüşü alınmıştır. Güvenirlik çalışmaları için ölçek taslağı 155 ilköğretim okul yöneticisi ve öğretmenine uygulanmış, geri dönen ölçeklerin güvenirliliği için iç tutarlılığına bakılmıştır. Tüm test maddelerinin

güvenirliği için Crombach Alpha ,883 hesaplanmıştır. Bu güvenilirlik katsayısı, ölçeğin güvenilirliğinin yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Ölçek Likert tipinde hazırlanmış olup katılımcılardan önermeleri Tamamen Katılıyorum (5), Katılıyorum (4), Orta Düzeyde Katılıyorum (3), Katılmıyorum (2), Hiç Katılmıyorum (1) derecelerinde cevaplamaları istenmiştir.

Kırk bir madde olarak geliştirilen “Örgütsel Sessizlik Ölçeği”nden pilot uygulama sonucu elde edilen verilere Varimax rotasyonu uygulanmıştır. Bir maddenin tutulması için ölçütler faktör yükünün en az ,35 ya da daha yüksek olması şeklinde belirlenmiştir. Birinci Varimax rotasyonu sonucu madde yükü 35’in altında kalan maddeler çıkarılmıştır. Çıkan maddeler şunlardır: 3, 6, 8, 14, 17, 22, 24, 26, 36, 40, 41. İkinci Varimax rotasyonu sonucu madde yükü 35’in altında olan maddeye rastlanmamıştır. Denemelik maddelerden oluşan “Örgütsel Sessizlik Ölçeği” nde kalan maddelerin sayı numaraları aşağıdaki gibi değiştirilmiştir.

os1=os1 ; os2=os2 ; os4=os3 ; os5=os4 ; os7=os5 ; os9=os6 ; os10=os7 ; os11=os8 ; os12=os9 ; os13=os10 ; os15=os11 ; os16=os12 ; os18=os13 ; os19=os14 ; os20=os15 ; os21=os16 ; os23=os17 ; os25=os18 ; os27=os19 ; os28=os20 ; os29=os21 ; os30=os22 ; os31=os23 ; os32=os24 ; os33=os25 ; os34=26 ; os35=os27 ; os37=os28 ; os38=os29 ; os39=os30

Yukarıda görüldüğü gibi Varimax rotasyonu sonucu toplam on madde çıkarılmıştır. Madde yükü en az 35 ya da daha yüksek olan, en az üç maddeye sahip olan faktörler tutulmuş ve üç faktörlü bir araç elde edilmiştir. 30 maddeyi kapsayan faktörler şunlardır: (1) Yönetici, (2) Öğretmen, (3) Ortam. Faktör toplam varyansın %41,537’sini açıklamaktadır. Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterlik ölçüsü ,6’nın üstünde değer verdiğinden (,799) yeterli görülmüştür. Ayrıca yapılan faktör analizi sonucu Bartlett Testi=1727,568 olarak hesaplanmıştır. Diğer taraftan ölçekte yer alan maddelerin madde-toplam korelasyonları ,424 ile ,719 arasında değişmektedir. Buna göre ölçekteki maddelerin güvenilirliklerinin yüksek ve aynı davranışı ölçmeye yönelik olduğu söylenebilir.

Yönetici adı verilen birinci faktör 13 madde içermekte olup, yöneticilerin öğretmenlerin yeni uygulamalar konusundaki görüşlerini almamaları, yönetici davranışlarının öğretmenlerde endişe ve stres oluşturduğu, yöneticilerin en iyi ben bilirim tavrının öğretmenlerin performanslarını düşürdüğu, yönetici performanslarının

kötü olması sonucu öğretmenlerin sessiz kalma davranışının arttığı, okul yöneticisinin içtenliği ve dürüstlüğü'nün öğretmenlerde özgüven sağladığı gibi konuları içermektedir. Ayrıca bu faktörle okul yöneticisi ve öğretmenler arasında açık iletişimin olup olmadığı, öğretmenlerin sessiz kalma davranışını göstermelerinde yöneticilerin kilit rol oynadığı hakkında bilgi sağlanmaktadır. “Öğretmen” adı verilen ikinci faktör 11 madde içermektedir. Bu faktörde öğretmenlerin görüşlerini bildirdiğinde olumsuz tepki alacağı korkusu, gerçekleri bilmelerine rağmen bu durumu dile getirememeleri, sadece belirli konular hakkında konuşmayı tercih etmeleri, bilgisizlik ve deneyimsizlik korkusundan dolayı susmayı tercih etmeleri, dışlanacakları endişesiyle sessiz kalmaları konusunda bilgi sağlanmaya çalışılmıştır. Son olarak “Ortam” adı verilen üçüncü faktör ise 6 madde içermektedir. Bu faktörde öğretmenlerin meslektaşlarından düşüncelerini ifade ettiği için olumsuz tepkiler alması, okuldaki israf ve kayıpların onları sessizliğe itmesi, öğretmenlerin kendilerini ifade edememesinin özgüven eksikliğine neden olması, yöneticilerin ve meslektaşlarının otoriter tutumunun öğretmenleri sessiz kalma davranışına yönlendirdiği gibi maddeler içermektedir.

3.3.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

“Örgütsel Bağlılık Ölçeği” hazırlanırken gerekli alanyazın taranmış, bağlılık ve örgütsel bağlılık ile ilgili yaklaşımlar, yapılan araştırmalar ve kullanılan ölçekler gözden geçirilmiştir. Ölçeğin geçerliliği için alan uzmanlarının görüşü alınmıştır. Güvenirlik çalışmaları için ölçek taslağı 155 ilköğretim okul yöneticisi ve öğretmenine uygulanmış, geri dönen ölçeklerin güvenirliliği için iç tutarlılığına bakılmıştır. Tüm test maddelerinin güvenirliliği için Crombach Alpha ,863 hesaplanmıştır. Bu güvenirlilik katsayısı, ölçeğin güvenirliliğinin yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Ölçek Likert tipinde hazırlanmış olup katılımcılardan önermeleri Tamamen Katılıyorum (5), Katılıyorum (4), Orta Düzeyde Katılıyorum (3), Katılmıyorum (2), Hiç Katılmıyorum (1) derecelerinde cevaplamaları istenmiştir.

Kırk madde olarak geliştirilen “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” nden pilot uygulama sonucu elde edilen verilere Varimax rotasyonu uygulanmıştır. Bir maddenin tutulması için ölçütler faktör yükünün en az ,35 ya da daha yüksek olması şeklinde belirlenmiştir. Birinci Varimax rotasyonu sonucu madde yükü ,35'in altında kalan maddeler çıkarılmıştır. Çıkan maddeler şunlardır: 1, 3, 4, 14, 15, 30, 34, 37, 38, 40. İkinci

Varimax rotasyonu sonucu madde yükü ,35'in altında olan iki maddeye rastlanmıştır. Bu maddeler (29, 39) ölçekten çıkarılmıştır. Denemelik maddelerden oluşan "Örgütsel Bağlılık" ölçeğinde kalan maddelerin sayı numaraları aşağıdaki şekilde değiştirilmiştir.

ob2=ob1; ob5=ob2; ob6=ob3; ob7=ob4; ob8=ob5; ob9=ob6; ob10=ob7; ob11=ob8; ob12=ob9; ob13=ob10; ob16=ob11; ob17=ob12; ob18=ob13; ob19=ob14; ob20=ob15; ob21=ob16; ob22=ob17; ob23=ob18; ob24=ob19; ob25=ob20; ob26=ob21; ob27=ob22; ob28=ob23; ob30=ob24; ob32=ob25; ob33=ob26; ob35=ob27; ob36=ob28.

Yukarıda görüldüğü gibi Varimax rotasyonu sonucu toplam on iki madde çıkarılmıştır. Madde yükü en az ,35 ya da daha yüksek olan, en az üç maddeye sahip olan faktörler tutulmuş ve üç faktörlü bir araç elde edilmiştir. 28 maddeyi kapsayan bu faktörler şunlardır: (1) Devam Bağlılığı, (2) Duygusal Bağlılık , (3) Normatif Bağlılık. Faktör toplam varyansın %49,698'ini açıklamaktadır. Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterlik ölçüsü ,6'nın üstünde değer verdiğiinden (,860) yeterli görülmüştür. Ayrıca yapılan faktör analizi sonucu Bartlett=2119,985 olarak hesaplanmıştır. Diğer taraftan ölçekte yer alan maddelerin madde-toplam korelasyonları ,477 ile ,707 arasında değişmektedir. Buna göre ölçekteki maddelerin güvenilirliklerinin yüksek ve aynı davranışı ölçmeye yönelik olduğu söylenebilir.

Devam Bağlılığı adı verilen birinci faktör 10 madde içermekte olup, katılımcıların buldukları okuldan ayrılmak istememeleri, okullarının çalışmak için mükemmel bir yer olduğunu, okul sayesinde performanslarının en üst düzeye ulaştığını, tekrar seçme şansı olsa yine aynı okulda görev yapmayı istedikleri konusunda bilgi vermektedir. Ayrıca öğretmenlerin çalışabilecek daha huzurlu bir okul düşünemedikleri, okullarından ayrılıp başka okullarda görev yapmayı akıllarından hiç geçirmediği ve uzun yıllar aynı okulda çalışmayı istedikleri hakkında bilgi sağlanmaktadır. "Duygusal Bağlılık" adı verilen ikinci faktör 14 madde içermektedir. Bu faktörde katılımcıların okulun başarısı için beklenenden öte çaba sarf ettikleri, okullarının çıkar ve beklentilerine göre hareket ettikleri, zamanlarının çoğunu okul için harcadıkları, okullarını başkalarına anlatmaktan zevk aldıkları, okulun problemlerini kendi problemleri gibi gördükleri konusunda bilgi sağlanmaya çalışılmıştır. "Normatif Bağlılık" adı verilen üçüncü faktör ise 4 madde içermektedir. Bu faktörde, katılımcıların şu an görev yaptıkları okulda, çalışmaya karar verirken hata ettiklerini düşünmeleri, okulun kurallarına uyum sağlamada güçlük çektikleri, okulun kurallarına mecbur

oldukları için uydukları ve okuldaki çalışma isteğinin her geçen gün azaldığı gibi konular ele alınmıştır.

3.4. Verilerin Toplanması

“Örgütsel Sessizlik” ve “Örgütsel Bağlılık” ölçeği uygulanmadan önce Elazığ Valiliği’ nden uygulama için gerekli izin alındıktan sonra Elazığ merkez ilçe dâhil olmak üzere bütün ilçelerden seçilen ilköğretim okullarına ölçekler araştırmacı tarafından dağıtılmış ve toplanmıştır. Ölçeklerin dağılımı ve toplanması 15 Mart – 15 Mayıs 2010 tarihlerinde gerçekleştirilmiştir. Bu ölçeklerin katılımcılar tarafından cevaplanması sağlanarak okullardaki sessizlik ile bağlılık arasındaki ilişki incelenmiştir. Uygulama sürecinde toplam 661 ölçek dağıtılmış, bu ölçeklerden 596 Ölçek geri dönmüştür (%86,08). Geri dönen ölçeklerden 152 tanesi değerlendirme kapsamı dışında tutulmuş (%25,5), 444 ölçek değerlendirme kapsamına alınmıştır (%74,5).

3.5. Verilerin Analizi

“Örgütsel Sessizlik” ve “Örgütsel Bağlılık” ölçeklerinde yer alan faktörlerin ortalamaları, faktörler bazında; cinsiyet değişkeni açısından grup ortalamaları arasında anlamlı farklılıkların bulunup bulunmadığı amacıyla t testi ve Mann Whitney U testleri yapılmıştır. Varyansların eşitliği durumunda t testi, varyansların eşit olmadığı durumlarda ise Mann Whitney U testi yapılmıştır. Branş, yaş, okul bulunduğu yerleşim birimi, mesleki kıdem, okul kıdemi ve kadro değişkenleri açısından ortalamalar arasında anlamlı farklılıkların bulunup bulunmadığı amacıyla tek yönlü varyans analizi (One Way ANOVA) ve Kruskal Wallis testleri yapılmıştır. Varyansların eşit varsayıldığı durumda tek yönlü varyans analizi, eşit varsayılmadığı durumlarda Kruskal Wallis testleri uygulanmıştır. Örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi test etmek için Pearson Korelasyon Kat Sayısı yoluyla korelasyon hesaplanmıştır. Ayrıca çalışılan okuldaki hizmet süresi değişkeninde, katılımcıların sayılarının yıllara göre dağılımının az olmasından dolayı, 16-20 yıl ve 21-üzeri yıl hizmet süresine sahip katılımcılar, 11-15 yıl arası hizmet süresine sahip olan katılımcılarla birlikte değerlendirilmiştir. Öte yandan $p < 0,1$ bindebir oranında bir farklılık olduğunu; $p < 0,5$ bindebeş oranında bir farklılık olduğunu ifade etmektedir.

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde sırasıyla, katılımcıların cinsiyet, branş, yaş, okulun bulunduğu yerleşim birimi, öğretmenlikteki hizmet süresi, bulunulan okuldaki çalışma süresi ve kadroları ile ilgili demografik özellikleri, örgütsel bağlılık düzeyi, örgütsel sessizlik düzeyi ve örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilere ait bulgular ve yorumlar yer almaktadır.

4.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Katılımcıların demografik özellikleri; cinsiyet, branş, yaş, öğretmenlikteki hizmet süresi, bulunduğu okuldaki çalışma süresi ve kadroları dikkate alınarak verilmiştir.

4.1.1. Cinsiyet

Araştırmaya katılan katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımları Tablo 2’ de görülmektedir.

Tablo 2. Cinsiyete Göre Dağılım

Cinsiyet	N	%
Erkek	258	58,1
Bayan	186	41,9
Toplam	444	100

Araştırmaya katılan katılımcıların cinsiyet dağılımına bakıldığında erkek öğretmenlerin sayısının 258 ve cinsiyet dağılımı içerisindeki yüzdelerinin % 58,1 olduğu; bayan öğretmen sayısının 186 ve cinsiyet dağılımı içerisindeki yüzdelerinin ise % 41,9 olduğu görülmektedir. Yapılan araştırmalarda öğretmenliğin kadın mesleği olduğuna yönelik bulgular oldukça fazladır (Demirtaş, 2000). Tablo 2’deki veriler, öğretmenliğin kadın mesleği olduğu yönündeki algılarla uyum göstermemektedir.

4.1.2. Branş

Araştırmaya katılan katılımcıların branşlarına göre dağılımları Tablo 3' te görülmektedir.

Tablo 3. Branşlara Göre Dağılım

Branş	N	%
Sınıf	307	69,1
Sosyal Alanlar	26	5,9
Sayısal Alanlar	48	10,8
Dil	26	5,9
Diğer	37	8,3
Toplam	444	100

Araştırmaya katılan katılımcıların branşlarına göre dağılım içerisindeki yüzdelik oranlarına bakıldığında; sınıf öğretmenlerinin %69,1, sosyal alan (Sosyal Bilgiler, Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi) ile ilgili branş öğretmenlerinin %5,9, sayısal alan (Matematik, Fen ve Teknoloji, Teknoloji ve Tasarım) ile ilgili branş öğretmenlerinin %10,8, dil (Türkçe ve İngilizce) ile ilgili branş öğretmenlerinin %5,9 ve diğer branş öğretmenlerinin (Güzel Sanatlar, Beden Eğitimi ve Müzik) %8,3 oranında oldukları görülmektedir.

Bu sonuçlara bakıldığında araştırmaya en fazla sınıf öğretmenlerinin, en az sosyal alan ve dil ile ilgili branş öğretmenlerinin katıldığı görülmektedir. İlköğretim okullarının 1., 2., 3., 4. ve 5. sınıflarında sınıf öğretmenliği esas olduğundan sınıf öğretmenlerinin araştırmaya katılımının fazla olması kaçınılmaz görünmektedir.

4.1.3. Yaş

Araştırmaya katılan katılımcıların yaşlarına göre dağılımları Tablo 4' te görülmektedir.

Tablo 4. Yaşlara Göre Dağılım

Yaş Aralığı	N	%
21-25	50	11,2
26-30	97	21,8
31-35	93	20,9
36-40	99	22,2
41 ve üzeri	105	23,9
Toplam	444	100

Araştırmaya katılan katılımcılardan 50 kişi 21 ve 25 yaş aralığında olup ölçekleri cevaplayanların %11,2'sini oluşturmaktadır. 97 katılımcı 26 ve 30 yaşları arasında olup ölçekleri cevaplayanların %21,8'ini oluşturmaktadır. 31 ve 35 yaş aralığında olan 93 katılımcı ölçekleri cevaplayanların %20,9'unu oluşturmaktadır. 36 ve 40 yaş aralığında olup ölçekleri cevaplayanların %22,2'sini oluşturan 99 kişi bulunmaktadır. 41 ve üzeri yaş aralığında olan ve 105 kişi ile ölçekleri cevaplayanların %23,9'unu oluşturan bu grup, araştırmaya katılanlardan yaş aralığı bakımından en kalabalık grubunu oluşturmaktadır. Yaş aralığı bakımından araştırmaya katılanların en azını 21 ve 25 yaş arasında olan katılımcılar oluşturmaktadır.

Katılımcıların yaşları incelendiğinde 23,9 ile en büyük grubu 41 ve daha yukarı yaşlardaki öğretmenler alırken, ikinci sırayı %22,2 oranla 36-40 yaşlarındaki öğretmenler oluşturmaktadır. En küçük grup % 11,2 oranla 21-25 yaş grubundaki öğretmenlerin oluşturduğu görülmektedir. Bu bulgu Elazığ ili genelinde orta yaşlı ve yaşlı denebilecek yönetici ve öğretmenlerin görev yaptığını göstermektedir.

4.1.4. Görev Yapılan Okulun Bulunduğu Yerleşim Birimi

Araştırmaya katılan katılımcıların yerleşim birimlerine göre dağılımları Tablo 5'de görülmektedir.

Tablo 5. Okulun Bulunduğu Yerleşim Birimlerine Göre Dağılım

Yerleşim Birimi	N	%
İl Merkezi	227	51,1
İlçe Merkezi	217	48,9
Toplam	444	100

Araştırmaya katılan katılımcıların görev yaptıkları yerleşim birimine göre dağılımlarına bakıldığında; il merkezi %51,1, ilçe merkezi %48,9 oranında olduğu görülmektedir.

4.1.5. Öğretmenlikteki Hizmet Süresi

Araştırmaya katılan katılımcıların öğretmenlikteki hizmet sürelerine göre dağılımları Tablo 6'da görülmektedir.

Tablo 6. Öğretmenlikteki Hizmet Süresine Göre Dağılım

Öğretmenlikteki Hizmet Süresi	N	%
1-5 yıl	130	29,2
6-10 yıl	98	22,1
11-15 yıl	112	25,2
16-20 yıl	41	9,2
21 ve üzeri yıl	63	14,3
Toplam	444	100

Ölçekleri cevaplayan katılımcıların öğretmenlikteki hizmet sürelerine göre dağılımına bakıldığında, 1–5 yıl arası hizmet süresine sahip öğretmen sayısının 130 ve dağılım içerisindeki yüzdesinin % 29,2; 6–10 yıl arası hizmet süresine sahip öğretmen sayısının 98 ve dağılım içerisindeki yüzdesinin % 22,1; 11-15 yıl arası hizmet süresine sahip öğretmen sayısının 112 ve dağılım içerisindeki yüzdesinin % 25,2; 16-20 yıl arası hizmet süresine sahip öğretmen sayısının 41 ve dağılım içerisindeki yüzdesinin %9,2; 21 yıl ve üzeri hizmet süresine sahip öğretmen sayısının 63 ve dağılım içerisindeki yüzdesinin %14,3 olduğunu görülmektedir. Bu bulgular göz önüne alındığında Elazığ ilindeki katılımcıların mesleki deneyimlerinin az olduğu görülmektedir. Oysaki öğretmenlik mesleğinde deneyimin büyük önemi vardır.

Bilgi ve tecrübe birikimine sahip kendini sürekli yenileyebilen deneyimli öğretmenlerin etkililiği, deneyimsiz ve meslekte yeni olan öğretmenlere göre daha fazladır. Deneyimsiz öğretmenlerin bilgileri daha taze olmasına rağmen tecrübe eksikliğinden dolayı verimlilikleri deneyimli öğretmenlere göre daha düşük düzeyde olması beklenir (Kaya, 2009).

4.1.6. Çalışılan Okuldaki Hizmet Süresi

Araştırmaya katılan yönetici ve çalışılan okuldaki hizmet sürelerine göre dağılımları Tablo 7’ de görülmektedir.

Tablo 7. Çalışılan Okuldaki Hizmet Süresine Göre Dağılım

Çalışılan Okuldaki Hizmet Süresi	N	%
1-5 yıl	286	64,4
6-10 yıl	108	24,4
11-15 yıl	35	7,9
16-20 yıl	14	3,1
21 ve üzeri yıl	1	0,2
Toplam	444	100

Ölçekleri cevaplayan katılımcıların görev yaptıkları okuldaki hizmet sürelerine göre dağılımına bakıldığında, 1–5 yıl arası çalışan katılımcılar sayısının 286 ve dağılım içerisindeki yüzdesinin %64,4; 6–10 yıl arası çalışan katılımcılar sayısının 108 ve dağılım içerisindeki yüzdesinin %24,4; 11-15 yıl arası çalışan katılımcılar sayısının 35 ve dağılım içerisindeki yüzdesinin %7,9; 16-20 yıl arası çalışan katılımcılar sayısının 14 ve dağılım içerisindeki yüzdesinin %3,1; 21 yıl ve üzeri çalışan katılımcılar sayısının 1 ve dağılım içerisindeki yüzdesinin %0,2 olduğunu görülmektedir.

4.1.7. Kadro

Araştırmaya katılan katılımcıların kadrolarına göre dağılımları Tablo 8 ‘de görülmektedir.

Tablo 8. Kadroya Göre Dağılım

Kadro	N	%
Öğretmen	426	95,9
Müdür Yardımcısı	14	3,2
Müdür	4	0,9
Toplam	444	100

Araştırmaya katılan katılımcıların kadrolarına göre dağılımına bakıldığında; öğretmen %95,9, müdür yardımcısı %3,2, müdür %0,9 oranında olduğu görülmektedir. Okul yöneticilerinin ölçekleri cevaplamada yeterince gönüllü olmadıkları görülmektedir. Ölçek gönderilen 20 okul müdüründen sadece 4’ü ölçekleri cevaplamıştır.

4.2. Örgütsel Sessizliğin Faktörleri ile Değişkenler Arasındaki İlişkiler

Bu bölümde örgütsel sessizliğin faktörleri (Yönetici, Öğretmen ve Ortam) ve bu faktörleri oluşturan maddeler ile değişkenler (cinsiyet, branş, yaş, öğretmenlikteki hizmet süresi, çalışılan okuldaki hizmet süresi, yerleşim birimi ve kadro) arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

Otuz maddeden oluşan “Örgütsel Sessizlik” ölçeğinin genel ortalaması ve standart sapmasına ait bulgular Tablo 9 ‘da verilmiştir.

Tablo 9. “Örgütsel Sessizlik” Ölçeğinin Genel Ortalaması ve Standart Sapması

Ölçek	\bar{x}	S.S.
Örgütsel Sessizlik Ölçeği	3,50	0,59

Katılımcıların örgütsel sessizlik ölçeğinde yer alan 30 maddeye verdikleri yanıtların ortalamaları 3,50’dir. Bu ortalama, katılımcıların örgütsel sessizlik düzeylerinin yüksek olduğunu göstermektedir. Örgütsel sessizlik ölçeğinin standart sapmasına bakıldığında 0,59 olduğu görülmekte ve bu oran katılımcıların ölçeğe verdikleri cevapların birbirine yakın olduğunu göstermektedir. Örgütsel sessizliğin yüksek düzeyde olması, katılımcılar için olumsuz sonuçlar oluşturabilir. Katılımcıların sorunlarını dile getirememesi, yöneticiden gördükleri sert ve otoriter tutum, meslektaşları tarafından dışlanma korkusu katılımcıların performanslarını olumsuz etkileyebilir. İşgörenlerin kendilerini rahat hissettikleri ortamlarda yüksek düzeyde performans göstermeleri beklenir. Örgütte bulunan sorunlar dile getirilmedikçe, örgütlerin gelişmesi ve kendilerini yenilemesi dolaylı olarak engellenmiş olur.

4.2.1. Yönetici Faktörü

Örgütsel Sessizliğin Yönetici Faktörü 13 madde içermekte olup, yöneticilerin öğretmenlerin yeni uygulamalar konusundaki görüşlerini almamaları, yönetici davranışlarının öğretmenlerde endişe ve stres oluşturduğu, yöneticilerin en iyi ben bilirim tavrının öğretmenlerin performanslarını düşürdüğü, yönetici performanslarının kötü olması sonucu öğretmenlerin sessiz kalma davranışının arttığı, okul yöneticisinin içtenliği ve dürüstlüğü öğretmenlerde özgüven sağladığı gibi konuları içermektedir.

Yönetici Faktörünü oluşturan madde ortalamaları ve standart sapmalarına ait bulgular Tablo 10’de verilmiştir.

Tablo 10. Yönetici Faktörünü Oluşturan Maddelerin Ortalamaları ve Standart Sapmaları

Madde No	Madde	\bar{x}	S.S.
3	Öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini dile getirmeleri, örgütsel öğrenmeyi ve gelişmeyi destekler.	3,90	,965
4	Okulumuzda farklı bakış açıları olduğunda isabetli karar verme ihtimali yükselir.	3,69	1,02
6	Öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini ifade edememesi onları okuldan soğutur	3,70	1,05
7	Öğretmenler problemlerini dile getiremediklerinde performansları düşer.	3,80	,999
10	Öğretmenlerin içsel memnuniyetsizliği endişe ve stresi tetikler.	3,88	,983
18	Okul yöneticilerinin “En iyi ben bilirim” tavrı, öğretmenlerin üzerinde olumsuz bir etki yaratır.	3,67	1,11
19	Okul yöneticilerinin performanslarının düşük olması, öğretmenlerin sorunlarını dile getirmesini engeller.	3,40	1,08
20	Öğretmenlerin okul yöneticilerine güven duymamaları, duygu ve düşüncelerini dile getirmelerine engel olur.	3,52	1,17
21	Okuldaki sorunların dile getirilmemesi, hem öğretmenlerin hem de okulun gelişimini olumsuz etkiler.	3,90	1,04
22	Okul yöneticilerinin içtenliği ve dürüstlüğü, öğretmenlerin kendi düşüncelerini dile getirmelerini teşvik eder.	4,05	,983
23	Okullarda sorunların dile getirilmemesinde kilit rol okul yöneticilerindir.	3,75	1,01
24	Okul yöneticilerinin, öğretmenleri hakkında önyargılı olması öğretmenlerin kendi duygu ve düşüncelerini dile getirmelerine engel olur.	3,70	1,03
28	Yöneticiler ve öğretmenler arasında açık iletişimin olmaması, öğretmenlerin duygularını ifade etmemesine neden olur	3,63	1,02
Genel Ortalama		3,74	1,04

Yönetici Faktörünün genel ortalaması ve standart sapmasına bakıldığında ölçeği cevaplayan katılımcıların örgütsel sessizliğin yönetici boyutuna yönelik algıları yüksek düzeydedir ($\bar{x}=3,74$). Ölçeğin standart sapma değeri ölçeği cevaplayan katılımcıların birbirlerine benzer cevaplar verdiklerini göstermektedir (S.S.=1,04).

Yönetici Faktörünü oluşturan maddelerin genel ortalamaları ve standart sapmalarına bakıldığında maddelerin genel ortalaması arasında fazla bir farkın olmadığı görülmektedir. Ölçeği cevaplayan katılımcıların yönetici boyutuna yönelik görüşleri birbirine yakın ve yüksek düzeydedir. Yönetici Faktörünü oluşturan maddelerden ortalaması en düşük “Okul yöneticilerinin performanslarının düşük olması, öğretmenlerin sorunlarını dile getirmesini engeller.” maddesidir ($\bar{x}=3,40$). Katılımcıların okul yöneticilerine güven duymamaları, bundan dolayı düşüncelerini dile getirememeleri önermesini içeren maddenin, Yönetici Faktörünü oluşturan diğer

maddelere oranla ortalamasının düşük olmasına rağmen, yönetici boyutuna yönelik algılarının yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Diğer bir taraftan Yönetici Faktörünü oluşturan maddelerden ortalaması en yüksek olan “Okul yöneticilerinin içtenliği ve dürüstlüğü, öğretmenlerin kendi düşüncelerini dile getirmelerini teşvik eder.” maddesidir ($\bar{x}=4,05$). Bu bulguya göre, okul yöneticilerinin içtenliği ve dürüstlüğü öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini dile getirmelerini olumlu yönde etkilemektedir. Okul yöneticilerinin, okul içinde ve dışında gösterdikleri olumlu tavrın, öğretmenlerin performanslarını olumlu yönde etkilemesi beklenir. Öğretmenler duygu ve düşüncelerini ifade ettiklerinde, yöneticilerinden alacakları olumlu dönütler sayesinde kendilerini okulda daha rahat hissedebilirler. Rahat ve kendilerini güvende hissettikleri bir ortamda eğitim-öğretim veren öğretmenlerin, bu durumun aksi yönde olduğu ortamlarda bulunan öğretmenlere göre daha başarılı ve performansının daha yüksek olması beklenir. Yönetici boyutunu oluşturan maddelerden “Öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini dile getirmeleri, örgütsel öğrenmeyi ve gelişmeyi destekler.” önermesini içeren madde katılımcılar tarafından verilen cevaplara göre yüksek düzeyde algılanmaktadır ($\bar{x}=3,90$). Öğretmenler duygu ve düşüncelerini dile getirerek, okul için olumlu yönde katkıda bulunabilirler. Okulun gelişmesi ve amaçlarına ulaşması için okul yöneticilerinin öğretmenlerin sunduğu fikirleri değerlendirmeli ve okulun amaçlarına yönelik çalışmalar yapmalıdır.

4.2.1.1. Cinsiyet ile Yönetici Faktörü Arasındaki İlişki

Örgütsel Sessizliğin Yönetici Faktörü ile cinsiyet değişkeni arasındaki farklılıklara ait bulgular Tablo 11’de verilmiştir.

Tablo 11. Yönetici Faktörü İle Cinsiyet Değişkeni Arasındaki İlişkilere Ait t Testi Sonuçları

Cinsiyet	N	\bar{x}	S.S.	t	S.D.	p
Kadın	186	3,85	0,57	3,364	440	,001**
Erkek	256	3,66	0,61			

**p<,01; *p<,05

Yönetici Faktörü ile cinsiyet değişkeni arasındaki ilişkilere ait bulgulara bakıldığında, kadın ve erkek katılımcıların yönetici boyutunun maddelerine verdikleri cevapların aritmetik yaklaşık ortalamaları kadın $\bar{x}=3,85$ ve erkek $\bar{x}=3,66$ olup, kadın katılımcıların erkek katılımcılara oranla yönetici boyutuna yönelik algılarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Katılımcıların cinsiyetlerine göre ,01 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($F=3,364$; $p=,001$). Bu bulgulara göre yönetici faktöründe yer alan maddeler kadın ve erkek katılımcılar tarafından farklı şekilde algılanmaktadır. Yönetici boyutuna yönelik kadın katılımcıların ortalamaları daha yüksek düzeyde olduğundan, erkek katılımcılara oranla yönetici boyutundan kaynaklanan sessiz kalma davranışları daha yüksek düzeydedir. Kadın katılımcılar okulda duygu ve düşüncelerini, erkek katılımcılara oranla daha az dile getirmektedirler. Bu durumun sebebi kadın katılımcılarda bulunan özgüven eksikliği veya iletişim eksikliğinden dolayı sorunlarını dile getirmemeleri olabilir.

4.2.1.2. Branş ile Yönetici Faktörü Arasındaki İlişki

Yönetici Faktörü ile branş değişkeni arasındaki ilişkilere ait Kruskal-Wallis testine ait bulgular Tablo 12’de verilmiştir.

Tablo 12. Yönetici Faktörü İle Branş Değişkeni Arasındaki İlişkilere Ait Kruskal-Wallis Testi Sonuçları

Faktör	Branş	N	Sıra Ortalaması	X ²	S.D.	p
Yönetici	Sınıf	307	212,21	15,757	4	,003**
	Sosyal Alanlar	26	181,73			
	Sayısal Alanlar	48	257,51			
	Dil	26	285,19			
	Diğer	37	247,05			

** $p<,01$; * $p<,05$

Branşa göre elde edilen puanlar arasında anlamlı farklılıkların bulunup bulunmadığı için yapılan Kruskal-Wallis Testi sonuçlarına göre ortalamalar arasında ,01 düzeyinde anlamlı farklılıklar bulunmaktadır ($p= ,003$). Katılımcıların yönetici boyutuna yönelik algıları birbirlerinden farklılık göstermektedir. Yönetici boyutuna yönelik algılarının en yüksek olduğu grup “Dil” branşında bulunan katılımcıların oluşturduğu gruptur (Sıra Ort.=285,19). Yönetici boyutuna yönelik en düşük algılara sahip olan grup ise “Sosyal Alanlar” branşında bulunan katılımcıların oluşturduğu

gruptur (Sıra Ort.=181,73). Örgütsel Sessizliğin Yönetici Faktörüne yönelik algıların branşa göre sıralamasına bakıldığında; “Dil” (Sıra Ort.=285,19)> “Sayısal Alanlar” (Sıra Ort.=257,51)> “Diğer” (Sıra Ort.=247,05)> “Sınıf” (Sıra Ort.=212,21)> “Sosyal Alanlar” (Sıra Ort.=181,73) branşlarından oluştuğu görülmektedir.

4.2.1.3. Yaş ile Yönetici Faktörü Arasındaki İlişki

Yönetici Faktörü ile Yaş değişkeni arasındaki ilişkilere ait Tek Yönlü Varyans Analizi sonuçlarına ait bulgular Tablo. 13’ te verilmiştir.

Tablo 13. Yönetici Faktörü İle Yaş Değişkeni Arasındaki İlişkilere Ait Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Karelerin Ortalamaları	F	p
Gruplar Arası	230,741	4	57,685	,927	,448
Grup İçi	27326,095	439	62,246		
Toplam	27556,836	443			

**p<,01; *p<,05

Yönetici Faktörü ile yaş değişkeni arasındaki ilişkilere ait tek yönlü varyans analizi sonuçlarına bakıldığında; Yönetici faktörünün yaş değişkeni açısından ,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir (F= ,927; p= ,448). Bu verilere göre, ölçeği cevaplayan bütün yaş gruplarında bulunan katılımcıların yönetici boyutuna yönelik algılarının benzer şekilde olduğu görülmektedir.

4.2.1.4. Okulun Bulunduğu Yerleşim Birimi ile Yönetici Faktörü Arasındaki İlişki

Yönetici Faktörü ile okulun bulunduğu yerleşim birimi değişkeni arasındaki ilişkilere ait t Testi sonuçlarına ait bulgular Tablo 14’ de verilmiştir.

Tablo 14. Yönetici Faktörü İle Okulun Bulunduğu Yerleşim Birimi Değişkeni Arasındaki İlişkilere Ait t Testi Sonuçları

Yerleşim Birimi	N	\bar{x}	S.S.	t	S.D.	p
İl Merkezi	227	3,73	0,58	,258	442	,796
İlçe Merkezi	217	3,75	0,63			

**p<,01; *p<,05

Yönetici Faktörü ile okulun bulunduğu yerleşim birimi değişkeni arasındaki ilişkilere ait t testi sonuçlarına bakıldığında; Yönetici faktörü yerleşim birimi açısından ,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($F= ,258$; $p= ,796$). Bu verilere göre, katılımcıların okulun bulunduğu yerleşim birimine göre yönetici boyutuna yönelik algılarının benzer şekilde olduğu görülmektedir.

4.2.1.5. Öğretmenlikteki Hizmet Süresi ile Yönetici Faktörü Arasındaki İlişki

Yönetici Faktörü ile öğretmenlikteki hizmet süresi değişkeni arasındaki ilişkilere ait tek yönlü varyans analizi sonuçlarına ait bulgular Tablo 15’te verilmiştir.

Tablo 15. Yönetici Faktörü İle Öğretmenlikteki Hizmet Süresi Değişkeni Arasındaki İlişkilere Ait Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Karelerin Ortalamaları	F	p
Gruplar Arası	108,777	4	27,194	,435	,783
Grup İçi	27448,059	439	62,524		
Toplam	27556,836	443			

** $p<,01$; * $p<,05$

Öğretmenlikteki hizmet süresine göre elde edilen puanlar arasında anlamlı farklılıkların bulunup bulunmadığı için yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi sonuçlarına göre ortalamalar arasında anlamlı farklılıklar bulunmamaktadır ($F= ,435$; $p= ,783$). Katılımcıların öğretmenlikteki hizmet sürelerine göre yönetici boyutuna yönelik algılarının birbirine benzer olduğu görülmektedir.

4.2.1.6. Çalışılan Okuldaki Hizmet Süresi ile Yönetici Faktörü Arasındaki İlişki

Yönetici Faktörü ile çalışılan okuldaki hizmet süresi değişkeni arasındaki ilişkilere ait tek yönlü varyans analizi sonuçlarına ait bulgular Tablo 16’da verilmiştir.

Tablo 16. Yönetici Faktörü İle Çalışılan Okuldaki Hizmet Süresi Değişkeni Arasındaki İlişkilere Ait Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Karelerin Ortalamaları	F	p	LSD Sonuçları
Gruplar Arası	499,236	2	249,618	4,068	,018*	6-10 yıl>1-5 yıl 6-10 yıl>11 yıl ve üzeri
Grup İçi	27057,600	441	61,355			
Toplam	27556,836	443				

** $p<,01$; * $p<,05$

Çalışılan okuldaki hizmet süresine göre elde edilen puanlar arasında anlamlı farklılıkların bulunup bulunmadığı için yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi sonuçlarına göre ortalamalar arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır ($F= 4,068$; $p= ,018$). Bu farklılığın kaynağını bulmak için yapılan LSD testi sonuçları farklılığın 6-10 yıl hizmet süresine sahip katılımcılardan kaynaklandığını göstermektedir. 6-10 yıl hizmet süresine sahip katılımcıların ortalamaları 1-5 yıl ve 11- üzeri yıl hizmet sürelerine sahip katılımcıların ortalamalarından daha yüksektir. Ortalamalar arasındaki bu farklılık istatistiksel açıdan ,05 düzeyinde anlamlılık göstermektedir.

4.2.1.7. Kadro Değişkeni ile Yönetici Faktörü Arasındaki İlişki

Yönetici Faktörü ile kadro değişkeni arasındaki ilişkilere ait bulgular Tablo 17'de verilmiştir.

Tablo 17. Yönetici Faktörü İle Kadro Değişkeni Arasındaki İlişkilere Ait Kruskal-Wallis Testi Sonuçları

Faktör	Kadro	N	Sıra Ortalaması	X ²	S.D.	p
Yönetici	Öğretmen	426	220,77	4,589	2	,101
	Müdür Yrd.	14	237,14			
	Müdür	4	355,88			

** $p<,01$; * $p<,05$

Kadroya göre elde edilen puanlar arasında anlamlı farklılıkların bulunup bulunmadığı için yapılan Kruskal-Wallis Testi sonuçlarına göre ortalamalar arasında ,05 düzeyinde anlamlı farklılıklar bulunmamaktadır ($p= ,101$). Katılımcıların buldukları kadroya göre yönetici boyutuna yönelik algılarının birbirine benzer olduğu görülmektedir.

4.2.2. Öğretmen Faktörü

Örgütsel Sessizliğin Öğretmen Faktörü 11 madde içermekte olup, öğretmenlerin görüşlerini bildirdiğinde olumsuz tepki alacağı korkusu, gerçekleri bilmelerine rağmen bu durumu dile getirememeleri, sadece belirli konular hakkında konuşmayı tercih

etmeleri, bilgisizlik ve deneyimsizlik korkusundan dolayı susmayı tercih etmeleri, dışlanacakları endişesiyle sessiz kalmaları konusunda bilgi sağlanmaya çalışılmıştır.

Öğretmen Faktörünü oluşturan maddelerin ortalamaları ve standart sapmalarına ait bulgular Tablo 18’de verilmiştir.

Tablo 18. Öğretmen Faktörünü Oluşturan Maddelerin Ortalamaları ve Standart Sapmaları

Madde No	Madde	\bar{x}	S.S.
1	Öğretmenler yöneticilerinin eksikliklerini bilmelerine rağmen bu durumu dile getirmezler.	3,41	1,16
2	Öğretmenler görüşlerini ifade ettikleri için yöneticilerden ve meslektaşlarından olumsuz tepki alırlar.	3,30	1,15
5	Okulumuzda bulunan yöneticiler, öğretmenlerin yeni uygulamalar konusundaki görüşlerini almaya açık değildirler.	2,89	1,22
9	Öğretmenler belirli konular hakkında konuşmaktan kaçınırlar.	3,54	1,02
15	Okul yöneticilerinin öğretmenlere adil davranmaması, öğretmenlerin görüşlerini açıklamalarına engel olmaktadır.	3,40	1,17
16	Okul yöneticileri öğretmenlerin görüşlerini saygı ile karşılar.	3,54	1,01
25	Öğretmenlerin olay ve durumlar karşısında sessiz kalmaları, gizli bir muhalefetin göstergesidir.	3,41	1,10
26	Öğretmenler dışlanacakları endişesiyle duygu ve düşüncelerini dile getirmezler.	3,25	1,10
27	Öğretmenler duygu ve düşüncelerini açıkladıkları zaman güvende olmadıklarını hissederler.	3,19	1,13
29	Öğretmenler sorun çıkarıcı ve şikayetçi görünmek istemediklerinden, olaylar ve durumlar karşısında sessiz kalmayı tercih ederler.	3,37	1,09
30	Öğretmenler okulda karşılaştıkları sorunları dile getirmekten kaçınırlar.	3,28	1,15
Genel Ortalama		3,33	1,12

Öğretmen Faktörünün genel ortalaması ve standart sapmasına bakıldığında ölçeği cevaplayan katılımcıların örgütsel sessizliğin öğretmen boyutuna yönelik algıları orta düzeydedir ($\bar{x}=3,33$). Ölçeğin standart sapma değeri ölçeği cevaplayan katılımcıların birbirlerine benzer cevaplar verdiklerini göstermektedir (S.S.=1,12).

Öğretmen Faktörünü oluşturan maddelerin genel ortalamaları ve standart sapmalarına bakıldığında maddelerin genel ortalaması arasında fazla bir farkın olmadığı görülmektedir. Ölçeği cevaplayan katılımcıların öğretmen boyutuna yönelik görüşleri birbirine yakın ve orta düzeydedir. Öğretmen Faktörünü oluşturan maddelerden ortalaması en düşük ve diğer maddelere göre ortalama anlamında farkın fazla olduğu “Okulumuzda bulunan yöneticiler, öğretmenlerin yeni uygulamalar konusundaki görüşlerini almaya açık değildirler” maddesidir ($\bar{x}=2,89$). Diğer bir taraftan Öğretmen

Faktörünü oluşturan maddelerden ortalaması en yüksek olan iki madde vardır. Fakat madde ortalamaları aynı olmasına rağmen standart sapma anlamında farklılık göstermektedirler. Bu anlamda standart sapması düşük olan en yüksek ortalamaya sahip “Okul yöneticileri öğretmenlerin görüşlerini saygı ile karşılar.” maddesidir ($\bar{x}=3,54$). Bu bulgular öğretmenlerin düşüncelerinin yöneticiler tarafından saygı ile karşılanmadığı, bundan dolayı öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini rahatça ifade edemediklerini göstermektedir. Katılımcıların verdikleri cevaplara göre ortalaması yüksek düzeyde olan “Öğretmenler yöneticilerinin eksikliklerini bilmelerine rağmen bu durumu dile getirmezler.” önermesidir ($\bar{x}=3,41$). Bu bulguya göre öğretmenler okul yöneticilerinin eksikliklerini bilmelerine rağmen bunu ifade etmezler. Başka bir deyişle işgörenler yöneticilerinden gördükleri yanlış tutum ve davranışları hakkında sessiz kalmayı tercih etmektedirler. Diğer yüksek düzeyde ortalamaya sahip olan madde “Öğretmenlerin olay ve durumlar karşısında sessiz kalmaları, gizli bir muhalefetin göstergesidir.” önermesini içermektedir ($\bar{x}=3,41$). Bu veri öğretmenlerin kendilerine göre yanlış gördüğü olay ve durumlarda konuşmaktan çok sessiz kaldığını ve bu durumun gizli bir karşı durma olarak algıladıklarını göstermektedir.

4.2.2.1. Cinsiyet ile Öğretmen Faktörü Arasındaki İlişki

Örgütsel Sessizliğin Öğretmen Faktörü ile cinsiyet değişkeni arasındaki farklılıklara ait bulgular Tablo 19’da verilmiştir.

Tablo 19. Öğretmen Faktörü İle Cinsiyet Değişkeni Arasındaki İlişkilere Ait t Testi Sonuçları

Cinsiyet	N	\bar{x}	S.S.	t	S.D.	p
Kadın	186	3,35	0,74	,563	440	,569
Erkek	256	3,31	0,69			

**p<,01; *p<,05

Öğretmen Faktörü ile cinsiyet değişkeni arasındaki ilişkilere ait bulgulara bakıldığında, kadın ve erkek katılımcıların yönetici boyutunun maddelerine verdikleri cevapların aritmetik ortalamaları kadın $\bar{x}=3,35$ ve erkek $\bar{x}=3,31$ olup, kadın katılımcıların erkek katılımcılara oranla öğretmen boyutuna yönelik algılarının daha

yüksek olduğu görülmektedir. Buna karşın katılımcıların cinsiyetlerine göre ,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($F=,563$; $p=,569$). Bu bulgulara göre öğretmen faktöründe yer alan maddeler kadın ve erkek katılımcılar tarafından benzer şekilde algılanmaktadır.

4.2.2.2. Branş ile Öğretmen Faktörü Arasındaki İlişki

Öğretmen Faktörü ile branş değişkeni arasındaki ilişkilere ait tek yönlü varyans analizi sonuçlarına ait bulgular Tablo 20’de verilmiştir.

Tablo 20. Öğretmen Faktörü İle Branş Değişkeni Arasındaki İlişkilere Ait Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Karelerin Ortalamaları	F	p	LSD Sonuçları
Gruplar Arası	660,325	4	165,081	2,752	,028*	Sayısal Alanlar>Sınıf
Grup İçi	26330,071	439	59,977			Dil>Sınıf Dil>Sayısal Alanlar
Toplam	26990,396	443				

** $p<,01$; * $p<,05$

Branşa göre elde edilen puanlar arasında anlamlı farklılıkların bulunup bulunmadığı için yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi sonuçlarına göre ortalamalar arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır ($F= 2,752$; $p= ,028$). Bu farklılığın kaynağını bulmak için yapılan LSD testi sonuçları farklılığın “Sınıf” branşında bulunan katılımcılardan kaynaklandığı görülmektedir. “Sınıf” branşında bulunan katılımcıların ortalamaları “Dil” ve “Sayısal Alanlar” branşında bulunan katılımcıların ortalamalarından daha düşüktür. Ortalamalar arasındaki bu farklılık istatistiksel açıdan ,05 düzeyinde anlamlılık göstermektedir. Sınıf branşında bulunan katılımcıların bütün derslerde kendilerini yeterli hissettikleri ve bu durumdan dolayı düşüncelerini diğer branşlara oranla daha rahat dile getirdikleri söylenebilir.

4.2.2.3. Yaş ile Öğretmen Faktörü Arasındaki İlişki

Öğretmen Faktörü ile Yaş değişkeni arasındaki ilişkilere ait Tek Yönlü Varyans Analizi sonuçlarına ait bulgular Tablo 21’de verilmiştir.

Tablo 21. Öğretmen Faktörü İle Yaş Değişkeni Arasındaki İlişkilere Ait Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Karelerin Ortalamaları	F	p
Gruplar Arası	504,771	4	126,193	2,092	,181
Grup İçi	26485,625	439	60,332		
Toplam	269990,396	443			

**p<,01; *p<,05

Öğretmen Faktörü ile yaş değişkeni arasındaki ilişkilere ait tek yönlü varyans analizi sonuçlarına bakıldığında; Öğretmen faktörünün yaş değişkeni açısından ,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir (F= 2,092; p= ,181). Bu verilere göre, ölçeği cevaplayan bütün yaş gruplarında bulunan katılımcıların öğretmen boyutuna yönelik algıları benzer şekildedir.

4.2.2.4. Okulun Bulunduğu Yerleşim Birimi ile Öğretmen Faktörü Arasındaki İlişki

Öğretmen Faktörü ile okulun bulunduğu yerleşim birimi değişkeni arasındaki ilişkilere ait t Testi sonuçlarına ait bulgular Tablo 22’ de verilmiştir.

Tablo 22. Öğretmen Faktörü İle Okulun Bulunduğu Yerleşim Birimi Değişkeni Arasındaki İlişkilere Ait t Testi Sonuçları

Yerleşim Birimi	N	\bar{x}	S.S.	t	S.D.	p
İl Merkezi	227	3,23	0,68	2,993	442	,003**
İlçe Merkezi	217	3,43	0,72			

**p<,01; *p<,05

Öğretmen Faktörü ile okulun bulunduğu yerleşim birimi değişkeni arasındaki ilişkilere ait t testi sonuçlarına bakıldığında; Öğretmen faktörü yerleşim birimi açısından ,01 düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermektedir (F= 2,993; p= ,003). Bu verilere göre, katılımcıların okulun bulunduğu yerleşim birimine göre öğretmen boyutuna yönelik algılarının farklı şekilde olduğu görülmektedir. İlçe merkezinde görev yapan

katılımcıların öğretmen boyutuna yönelik algılarının, il merkezinde görev yapan katılımcılara oranla daha yüksek düzeydedir. Bu bulgulara göre ilçe merkezinde görev yapan katılımcıların duygu ve düşüncelerini ifade etmede, il merkezinde görev yapan katılımcılara göre daha fazla zorluk çekmektedirler.

4.2.2.5. Öğretmenlikteki Hizmet Süresi ile Öğretmen Faktörü Arasındaki İlişki

Öğretmen Faktörü ile öğretmenlikteki hizmet süresi değişkeni arasındaki ilişkilere ait tek yönlü varyans analizi sonuçlarına ait bulgular Tablo 23'te verilmiştir.

Tablo 23. Öğretmen Faktörü İle Öğretmenlikteki Hizmet Süresi Değişkeni Arasındaki İlişkilere Ait Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Karelerin Ortalamaları	F	p
Gruplar Arası	197,109	4	49,277	,807	,521
Grup İçi	26793,288	439	61,033		
Toplam	26990,396	443			

**p<,01; *p<,05

Öğretmenlikteki hizmet süresine göre elde edilen puanlar arasında anlamlı farklılıkların bulunup bulunmadığını belirlemek için yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi sonuçlarına göre ortalamalar arasında ,05 düzeyinde anlamlı farklılıklar bulunmamaktadır (F= ,807; p= ,521). Katılımcıların öğretmenlikteki hizmet sürelerine göre öğretmen boyutuna yönelik algılarının birbirine benzer olduğu görülmektedir.

4.2.2.6. Çalışılan Okuldaki Hizmet Süresi ile Öğretmen Faktörü Arasındaki İlişki

Öğretmen Faktörünün çalışılan okuldaki hizmet süresi değişkenine göre genel ortalaması ve standart sapmasına ait bulgular Tablo 24'te verilmiştir.

Tablo 24. Öğretmen Faktörü İle Çalışılan Okuldaki Hizmet Süresi Değişkeni Arasındaki İlişkilere Ait Kruskal-Wallis Testi Sonuçları

Faktör	Çalışılan Okuldaki Hizmet Süresi	N	Sıra Ortalaması	X ²	S.D.	p
Öğretmen	1-5 yıl	286	203,05	26,900	2	,000*
	6-10 yıl	108	277,82			
	11 yıl ve üzeri	50	214,26			

**p<,01; *p<,05

Çalışılan okuldaki hizmet süresine göre elde edilen puanlar arasında anlamlı farklılıkların bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla yapılan Kruskal-Wallis Testi sonuçlarına göre ortalamalar arasında ,01 düzeyinde anlamlı farklılıklar bulunmaktadır ($p= ,000$). Katılımcıların öğretmen boyutuna yönelik algıları birbirlerinden farklılık göstermektedir. Öğretmen boyutuna yönelik algılarının en yüksek olduğu grup 6-10 yıl hizmet süresine sahip katılımcıların oluşturduğu gruptur (Sıra Ort.=277,82). En düşük düzeyde öğretmen boyutuna yönelik algılara sahip olan grup 1-5 yıl hizmet süresine sahip katılımcıların oluşturduğu gruptur (Sıra Ort.=203,05). Örgütsel Sessizliğin Öğretmen Faktörüne yönelik algıların çalışılan okuldaki hizmet süresine göre sıralamasına bakıldığında; 6-10 yıl (Sıra Ort.=277,82) > 11 yıl ve üzeri (Sıra Ort.=214,26) > 1-5 yıl (Sıra Ort.=203,05) hizmet sürelerine sahip katılımcıların oluşturduğu görülmektedir.

4.2.1.7. Kadro Değişkeni ile Öğretmen Faktörü Arasındaki İlişki

Öğretmen Faktörü ile kadro değişkeni arasındaki ilişkilere ait tek yönlü varyans analizi sonuçlarına ait bulgular Tablo 25’te verilmiştir.

Tablo 25. Öğretmen Faktörü İle Kadro Değişkeni Arasındaki İlişkilere Ait Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Karelerin Ortalamaları	F	p
Gruplar Arası	114,227	2	57,113	,937	,393
Grup İçi	26876,170	441	60,944		
Toplam	26990,396	443			

** $p<,01$; * $p<,05$

Kadroya göre elde edilen puanlar arasında anlamlı farklılıkların bulunup bulunmadığı amacıyla yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi sonuçlarına göre ortalamalar arasında anlamlı farklılıklar bulunmamaktadır ($F= 937$; $p= ,393$). Katılımcıların buldukları kadroya göre öğretmen boyutuna yönelik algılarının birbirine benzer olduğu görülmektedir.

4.2.3. Ortam Faktörü

Örgütsel Sessizliğin Ortam Faktörü 6 madde içermekte olup, öğretmenlerin düşüncelerini ifade ettiği için meslektaşlarından olumsuz tepkiler alması, okuldaki israf ve kayıpların onları sessizliğe itmesi, öğretmenlerin kendilerini ifade edememesinin özgüven eksikliğine neden olması, yöneticilerin ve meslektaşlarının otoriter tutumunun öğretmenleri sessiz kalma davranışına yönlendirdiği gibi konular ele alınmıştır.

Ortam Faktörünü oluşturan madde ortalamaları ve standart sapmalarına ait bulgular Tablo 26'da verilmiştir.

Tablo 26. Ortam Faktörünü Oluşturan Maddelerin Ortalamaları ve Standart Sapmaları

Madde No	Madde	\bar{x}	S.S.
8	Öğretmenler güç durumlarda konuşmaktan çok, susmayı tercih ederler.	3,47	1,10
11	Öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini açıklayamaması kendilerinde özgüven eksikliği doğurur.	3,69	1,03
12	Öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini açıkça ifade edememesi bütün olay ve durumlar hakkındadır.	3,12	1,12
13	Öğretmenlerin görüşlerini dile getirmemesi, yöneticilerin otoriter davranışlarından kaynaklanmaktadır.	3,21	1,15
14	Okuldaki israf ve kayıplar öğretmenlerin kendilerini ifade etmelerini engeller.	2,95	1,11
17	Öğretmenlerin bilgisizlik ve deneyimsizlik korkusu, duygularını ifade etmesine engel olur.	3,27	1,15
Genel Ortalama		3,28	1,11

Ortam Faktörünün genel ortalaması ve standart sapmasına bakıldığında ölçüğü cevaplayan katılımcıların örgütsel sessizliğin ortam boyutuna yönelik algıları orta düzeydedir ($\bar{x}=3,28$). Ölçeğin standart sapma değeri ölçüğü cevaplayan katılımcıların birbirlerine benzer cevaplar verdiklerini göstermektedir (S.S.=1,11).

Ortam Faktörünü oluşturan maddelerin genel ortalamaları ve standart sapmalarına bakıldığında, maddelerin genel ortalaması arasında fazla bir farkın olmadığı görülmektedir. Ölçeği cevaplayan katılımcıların ortam boyutuna yönelik görüşleri birbirine yakındır. Ortam Faktörünü oluşturan 8. ve 11. maddelerde katılımcıların ortam boyutuna yönelik algılarının yüksek düzeyde olduğu görülmektedir ($\bar{x}=3,47$; $\bar{x}=3,69$). Faktörü oluşturan diğer maddelerde ise katılımcıların ortam boyutuna yönelik algıları orta düzeydedir. Ortam Faktörünü oluşturan maddelerden ortalaması en düşük ve diğer maddelere göre ortalama anlamında farkın fazla olduğu

“Okuldaki israf ve kayıplar öğretmenlerin kendilerini ifade etmelerini engeller.” maddesidir ($\bar{x}=2,95$). Ortam Faktörünü oluşturan maddelerden ortalaması en yüksek olan “Öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini açıklayamaması kendilerinde özgüven eksikliği doğurur.” maddesidir ($\bar{x}=3,69$). Bu sonuca göre öğretmenlerin buldukları ortamda rahatça kendilerini ifade edemediğini ve bu durumun kendilerinde özgüven eksikliği doğurduğu görülmektedir. Katılımcıların verdikleri cevaplara göre madde ortalaması yüksek düzeyde olan diğer bir madde “Öğretmenler güç durumlarda konuşmaktan çok, susmayı tercih ederler.” önermesini içermektedir. Bu bulgu öğretmenlerin güç durumlar karşısında konuşmaktan veya içinde bulunulan duruma yönelik yorum yapmaktan kaçındıkları ve çoğunlukla sessiz kaldıklarını göstermektedir.

4.2.3.1. Cinsiyet ile Ortam Faktörü Arasındaki İlişki

Örgütsel Sessizliğin Ortam Faktörü ile cinsiyet değişkeni arasındaki farklılıklara ait bulgular Tablo 27’de verilmiştir.

Tablo 27. Ortam Faktörü İle Cinsiyet Değişkeni Arasındaki İlişkilere Ait t Testi Sonuçları

Cinsiyet	N	\bar{x}	S.S.	t	S.D.	p
Kadın	186	3,27	0,81	,327	440	,744
Erkek	256	3,29	0,75			

**p<,01; *p<,05

Ortam Faktörü ile cinsiyet değişkeni arasındaki ilişkilere ait bulgulara bakıldığında, kadın ve erkek katılımcıların yönetici boyutunun maddelerine verdikleri cevapların aritmetik yaklaşık ortalamaları kadın $\bar{x}=3,27$ ve erkek $\bar{x}=3,29$ olup, kadın katılımcıların erkek katılımcılara oranla öğretmen boyutuna yönelik algılarının daha düşük olduğu görülmektedir. Katılımcıların cinsiyetlerine göre ,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır (F=,327; p=,744). Bu bulgulara göre öğretmen faktöründe yer alan maddeler kadın ve erkek katılımcılar tarafından benzer şekilde algılanmaktadır.

4.2.3.2. Branş ile Ortam Faktörü Arasındaki İlişki

Ortam Faktörü ile branş değişkeni arasındaki ilişkilere ait tek yönlü varyans analizi sonuçlarına ait bulgular Tablo 28’de verilmiştir.

Tablo 28. Ortam Faktörü İle Branş Değişkeni Arasındaki İlişkilere Ait Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Karelerin Ortalamaları	F	p	LSD Sonuçları
Gruplar Arası	277,440	4	69,860	3,321	,011*	Sayısal Alanlar>Sınıf
Grup İçi	9235,858	439	21,038			Dil>Sınıf Dil>Sayısal Alanlar
Toplam	9515,297	443				

**p<,01; *p<,05

Branşa göre elde edilen puanlar arasında anlamlı farklılıkların bulunup bulunmadığı için yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi sonuçlarına göre ortalamalar arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır (F= 3,321; p= ,011). Bu farklılığın kaynağını bulmak için yapılan LSD testi sonuçları farklılığın “Sınıf” branşında bulunan katılımcılardan kaynaklandığı görülmektedir. “Sınıf” branşında bulunan katılımcıların ortalamaları “Dil” ve “Sayısal Alanlar” branşında bulunan katılımcıların ortalamalarından daha düşüktür. Ortalamalar arasındaki bu farklılık istatistiksel açıdan ,05 düzeyinde anlamlılık göstermektedir.

4.2.3.3. Yaş ile Ortam Faktörü Arasındaki İlişki

Ortam Faktörü ile Yaş değişkeni arasındaki ilişkilere ait Tek Yönlü Varyans Analizi sonuçlarına ait bulgular Tablo 29’da verilmiştir.

Tablo 29. Ortam Faktörü İle Yaş Değişkeni Arasındaki İlişkilere Ait Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Karelerin Ortalamaları	F	p
Gruplar Arası	43,681	4	10,920	,506	,731
Grup İçi	9471,617	439	21,575		
Toplam	9515,297	443			

**p<,01; *p<,05

Ortam Faktörü ile yaş değişkeni arasındaki ilişkilere ait tek yönlü varyans analizi sonuçlarına bakıldığında; Ortam Faktörünün yaş değişkeni açısından ,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir ($F= ,506$; $p= ,731$). Bu verilere göre, ölçeği cevaplayan bütün yaş gruplarında bulunan katılımcıların ortam boyutuna yönelik algıları benzer şekildedir.

4.2.3.4. Okulun Bulunduğu Yerleşim Birimi ile Ortam Faktörü Arasındaki İlişki

Ortam faktörü ile çalışılan okulun bulunduğu yerleşim birimi değişkeni arasındaki ilişkilere ait bulgular Tablo 30'da verilmiştir.

Tablo 30. Ortam Faktörü İle Çalışılan Okulun Bulunduğu Yerleşim Birimi Değişkeni Arasındaki İlişkilere Ait Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Yerleşim Birimi	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
İl Merkezi	227	200,01	45402,50	19524,500	,000**
İlçe Merkezi	217	246,03	53387,50		

** $p<,01$; * $p<,05$

Okulun bulunduğu yerleşim birimine göre elde edilen puanlar arasında anlamlı farklılıkların bulunup bulunmadığı için yapılan Mann-Whitney U Testi sonuçlarına göre ortalamalar arasında ,01 düzeyinde anlamlı farklılıklar bulunmaktadır ($p= ,000$). Katılımcıların ortam boyutuna yönelik algıları birbirlerinden farklılık göstermektedir. İlçe merkezinde görev yapan katılımcıların, ortam boyutunu oluşturan maddelere verdikleri cevapların ortalamaları; il merkezinde görev yapan katılımcıların verdikleri cevapların ortalamalarına oranla daha yüksek düzeydedir (Sıra Ort= $246,03 >$ Sıra Ort= $200,01$). Bu bulgulara göre ilçe merkezinde görev yapan katılımcılar okulun ortamından dolayı, il merkezinde görev yapan katılımcılara göre daha fazla sessiz kalmayı tercih etmektedirler.

4.2.3.5. Öğretmenlikteki Hizmet Süresi ile Ortam Faktörü Arasındaki İlişki

Ortam faktörü ile öğretmenlikteki hizmet süresi değişkeni arasındaki ilişkilere ait bulgular Tablo 31’de verilmiştir.

Tablo 31. Ortam Faktörü İle Öğretmenlikteki Hizmet Süresi Değişkeni Arasındaki İlişkilere Ait Kruskal-Wallis Testi Sonuçları

Faktör	Öğretmenlikteki Hizmet Süresi	N	Sıra Ortalaması	X ²	S.D.	p
Ortam	1-5 yıl	130	237,58	4,902	4	,297
	6-10 yıl	98	220,32			
	11-15 yıl	112	215,21			
	16-20 yıl	41	190,49			
	21 ve üzeri yıl	63	228,56			

**p<,01; *p<,05

Öğretmenlikteki hizmet süresine göre elde edilen puanlar arasında anlamlı farklılıkların bulunup bulunmadığı için yapılan Kruskal-Wallis Testi sonuçlarına göre ortalamalar arasında anlamlı farklılıklar bulunmamaktadır (p= ,297). Katılımcıların ortam boyutuna yönelik algıları birbirlerinden farklılık göstermemektedir.

4.2.3.6. Çalışılan Okuldaki Hizmet Süresi ile Ortam Faktörü Arasındaki İlişki

Ortam Faktörü ile çalışılan okuldaki hizmet süresi değişkeni arasındaki ilişkilere ait tek yönlü varyans analizi sonuçlarına ait bulgular Tablo 32’de verilmiştir.

Tablo 32. Ortam Faktörü İle Çalışılan Okuldaki Hizmet Süresi Değişkeni Arasındaki İlişkilere Ait Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Karelerin Ortalamaları	F	p	LSD Sonuçları
Gruplar Arası	325,904	2	162,952	7,820	,000**	6-10 yıl>1-5 yıl
Grup İçi	9189,393	441	20,838			6-10 yıl>11 ve üzeri yıl
Toplam	9515,297	443				11 ve üzeri yıl>1-5 yıl

**p<,01; *p<,05

Çalışılan okuldaki hizmet süresine göre elde edilen puanlar arasında anlamlı farklılıkların bulunup bulunmadığı için yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi sonuçlarına göre ortalamalar arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır ($F= 7,820$; $p= ,000$). Bu farklılığın kaynağını bulmak için yapılan LSD testi sonuçları farklılığın 6-10 yıl hizmet süresine sahip katılımcılardan kaynaklandığı görülmektedir. 6-10 yıl hizmet süresine sahip katılımcıların ortalamaları 1-5 yıl ve 11-üzeri yıl hizmet süresine sahip katılımcıların ortalamalarından daha yüksektir. Ortalamalar arasındaki bu farklılık istatistiksel açıdan ,01 düzeyinde anlamlılık göstermektedir.

4.2.3.7. Kadro Değişkeni ile Ortam Faktörü Arasındaki İlişki

Ortam Faktörü ile kadro değişkeni arasındaki ilişkilere ait tek yönlü varyans analizi sonuçlarına ait bulgular Tablo 33'te verilmiştir.

Tablo 33. Ortam Faktörü İle Kadro Değişkeni Arasındaki İlişkilere Ait Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Karelerin Ortalamaları	F	p
Gruplar Arası	13,069	2	6,535	,303	,739
Grup İçi	9502,228	441	21,547		
Toplam	9515,297	443			

** $p<,01$; * $p<,05$

Kadroya göre elde edilen puanlar arasında anlamlı farklılıkların bulunup bulunmadığı için yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi sonuçlarına göre ortalamalar arasında ,05 düzeyinde anlamlı farklılıklar bulunmamaktadır ($F=,303$; $p=,739$). Katılımcıların buldukları kadroya göre ortam boyutuna yönelik algılarının birbirine benzer olduğu görülmektedir.

4.3. Örgütsel Bağlılığın Faktörleri ile Değişkenler Arasındaki İlişkiler

Bu bölümde örgütsel bağlılığın faktörleri (Devam Bağlılığı, Duygusal Bağlılık ve Normatif Bağlılık) ve bu faktörleri oluşturan maddeler ile değişkenler (cinsiyet,

branş, yaş, öğretmenlikteki hizmet süresi, çalışılan okuldaki hizmet süresi, okulun bulunduğu yerleşim birimi ve kadro) arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

Yirmi sekiz maddeden oluşan “Örgütsel Bağlılık” ölçeğinin genel ortalaması ve standart sapmasına ait bulgular Tablo 34’de verilmiştir.

Tablo 34. “Örgütsel Bağlılık” Ölçeğinin Genel Ortalaması ve Standart Sapması

Ölçek	\bar{x}	S.S.
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	3,34	0,54

Katılımcıların örgütsel bağlılık ölçeğinde yer alan 28 maddeye verdikleri yanıtların ortalamaları 3,34’tür. Bu ortalama, katılımcıların örgütsel bağlılıklarının orta düzeyde olduğunu göstermektedir. Örgütsel bağlılık ölçeğinin standart sapmasına bakıldığında 0,54 olduğu görülmekte ve bu oran katılımcıların ölçeğe verdikleri cevapların birbirine yakın olduğunu göstermektedir. Örgütsel bağlılığın çok yüksek olmamasının katılımcıların verimliliklerini düşürmesi beklenir. Katılımcıların verimliliklerinin düşmesi okulun eğitim amaçlarına ulaşması yolunda bir engel teşkil eder. Örgütsel bağlılığı yüksek olan yönetici ve öğretmenlere sahip olmak her okul için önem arz eder. Okulun geleceğini önemseyen, okulun sorunları ile kendi sorunlarını özdeşleştiren, adeta okulu kendi evi gibi gören katılımcıların yüksek düzeyde verimli olması beklenir.

4.3.1. Devam Bağlılığı Faktörü

Devam Bağlılığı Faktörü 10 madde içermekte olup, katılımcıların buldukları okuldan ayrılmak istememeleri, okullarının çalışmak için mükemmel bir yer olduğunu, okul sayesinde performanslarının en üst düzeye ulaştığını, tekrar seçme şansı olsa yine aynı okulda görev yapmayı istedikleri konusunda bilgi vermektedir. Ayrıca öğretmenlerin çalışılabilecek daha huzurlu bir okul düşünüp düşünmedikleri, okullarından ayrıлып başka okullarda görev yapmayı akıllarından geçirip/geçirmediikleri ve uzun yıllar aynı okulda çalışmayı isteyip/istemedikleri hakkında bilgi sağlanmaktadır.

Devam Bağlılığı Faktörünü oluşturan madde ortalamaları ve standart sapmalarına ait bulgular Tablo 35’de verilmiştir.

Tablo 35. Devam Bağlılığı Faktörünü Oluşturan Maddelerin Ortalamaları ve Standart Sapmaları

Madde No	Madde	\bar{x}	S.S.
5	Bu okulun çalışmak için mükemmel bir yer olduğunu düşünüyorum.	3,16	1,11
6	Bu okulun bir üyesi olmaktan gurur duyuyorum.	3,15	1,07
7	Bu okulun mesleğimle ilgili değişiklik ve yenilikleri takip etme olanağı sağladığı düşüncesindeyim.	3,45	1,14
8	Tekrar seçme imkânım olsa yine bu okulda çalışmayı isterdim.	3,20	1,09
9	Bu okul işimde beni en yüksek performansı göstermeye teşvik ediyor.	3,27	1,14
10	Bu okulun eğitim ve öğretim etkinlikleri açısından uygun bir ortam sağladığını düşünüyorum.	3,36	1,05
17	Okulumun değerleriyle kendi değerlerim oldukça benzerdir.	3,38	1,05
21	Çalışabilecek daha huzurlu bir okul düşünmüyorum.	3,11	1,15
27	Okulumdan ayrılıp başka okulda görev alma beklentisi aklımın ucundan bile geçmez.	3,06	1,14
28	Çok uzun yıllar bu okulda çalışsam da hala bundan memnuniyet duyacağımdan ve sıkılmayacağımdan eminim	3,22	1,18
Genel Ortalama		3,23	1,11

Devam Bağlılığı Faktörünün genel ortalaması ve standart sapmasına bakıldığında ölçeği cevaplayan katılımcıların devam bağlılığı algılarının orta düzeydedir ($\bar{x}=3,23$). Ayrıca ölçeğin standart sapma değerine bakıldığında ölçeği cevaplayan katılımcıların birbirlerine benzer cevaplar verdikleri görülmektedir (S.S.=1,11).

Devam Bağlılığı Faktörünü oluşturan maddelerin genel ortalamaları ve standart sapmalarına bakıldığında maddelerin genel ortalaması arasında fazla bir farkın olmadığı görülmektedir. Ölçeği cevaplayan katılımcıların devam bağlılığı hakkındaki görüşleri birbirine yakın ve orta düzeydedir. Devam Bağlılığı Faktörünü oluşturan maddelerden ortalaması en düşük “Okulumdan ayrılıp başka okulda görev alma beklentisi aklımın ucundan bile geçmez.” maddesidir ($\bar{x}=3,06$). Bu bulguya göre katılımcıların şuan çalıştıkları okuldan pek memnun olmadıkları ve bu okula karşı devam bağlılıklarının diğer maddelere göre daha düşük düzeyde olduğu görülmektedir. Diğer bir taraftan devam bağlılığı faktörünü oluşturan maddelerden ortalaması en yüksek olan madde “Bu okulun mesleğimle ilgili değişiklik ve yenilikleri takip etme olanağı sağladığı

düşüncesindeyim.” maddesidir ($\bar{x}=3,45$). Bu bulgulardan hareketle, katılımcılar görev yaptıkları okulda meslekleri ile ilgili yenilikleri ve gelişmeleri takip etme olanağı bulabilmektedirler. Bu olanak okul çalışanları için ve onların verimli olabilmeleri için önemli bir etkidir. Eğitimci her alandaki ve özellikle kendi alanındaki yenilik ve gelişmelerin takipçisi olmalı ve her öğrendiği yeni bilgiyi, öncelikle görev yaptığı kurumdaki öğrencileri, meslektaşları ve yöneticileri ile paylaşmalıdır.

4.3.1.1. Cinsiyet ile Devam Bağlılığı Faktörü Arasındaki İlişki

Devam Bağlılığı Faktörü ile cinsiyet değişkeni arasındaki farklılıklara ait bulgular Tablo 36’da verilmiştir.

Tablo 36. Devam Bağlılığı Faktörü İle Cinsiyet Değişkeni Arasındaki İlişkilere Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Cinsiyet	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
Kadın	227	221,49	41197,00	23806,000	,999
Erkek	217	221,51	56706,00		

**p<,01; *p<,05

Devam Bağlılığı Faktörü ile cinsiyet değişkeni arasındaki ilişkilere ait bulgulara bakıldığında, kadın ve erkek katılımcıların devam bağlılığı boyutunun maddelerine verdikleri cevapların aritmetik yaklaşık ortalamaları birbirine yakın olduğu görülmektedir (Sıra Ort= 221,49; Sıra Ort=221,51). Katılımcıların devam bağlılığı boyutuna yönelik algılarının cinsiyetlerine göre ,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermemektedir. (p=,999). Bu bulgulara göre devam bağlılığı faktöründe yer alan maddeler kadın ve erkek katılımcılar tarafından benzer şekilde algılanmaktadır.

Guttek ve Cohenin iş modeli kuramlarına göre kadınlar ve erkekler arasında, örgütsel bağlılık açısından salt bir farklılık yoktur; gözlemlenen bu farklılık kadınların ve erkeklerin farklı mevkilerde görevlendirilmesinden diğer bir ifadeyle erkeklerin kadınlara göre daha iyi mevkilerde görevlendirilmesinden ve daha yüksek ücretle çalıştırıldıklarından kaynaklanmaktadır (Akt. Tiryaki, 2005: 126-127).

4.3.1.2. Branş ile Devam Bağlılığı Faktörü Arasındaki İlişki

Devam Bağlılığı Faktörü ile branş değişkeni arasındaki ilişkilere ait tek yönlü varyans analizi sonuçlarına ait bulgular Tablo 37’de verilmiştir.

Tablo 37. Devam Bağlılığı Faktörü İle Branş Değişkeni Arasındaki İlişkilere Ait Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	Serbestlik Derecesi	F	p
Gruplar Arası	113,810	28,452	4	,478	,752
Grup İçi	26131,613	59,525	439		
Toplam	26245,423		443		

**p<,01; *p<,05

Örgütsel Bağlılığın Devam Bağlılığı Faktöründen elde edilen ortalamalar, branş değişkeni açısından ,05 düzeyinde anlamlı farklılıklar oluşturmamaktadır (F= ,478; p= ,752). Sınıf, sosyal alanlar, sayısal alanlar, dil ve diğer grupta yer alan katılımcıların devam bağlılığı ortalamaları istatistiksel açıdan birbirinden anlamlı farklılıklar oluşturmamaktadır. Topaloğlu, Koç ve Yavuz (2008)’un yaptığı araştırmaya göre branş değişkeni ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı bulunmuştur. Bu veri bu araştırmanın sonuçları ile uyum göstermektedir.

4.3.1.3. Yaş ile Devam Bağlılığı Faktörü Arasındaki İlişki

Devam Bağlılığı Faktörü ile yaş değişkeni arasındaki ilişkilere ait tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 38’de verilmiştir.

Tablo 38. Devam Bağlılığı Faktörü İle Yaş Değişkeni Arasındaki İlişkilere Ait Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Karelerin Ortalamaları	F	P
Gruplar Arası	220,929	4	55,232	,932	,445
Grup İçi	26024,495	439	59,281		
Toplam	26245,423	443			

**p<,01; *p<,05

Devam Bağlılığı Faktörü ile yaş değişkeni arasındaki ilişkilere ait tek yönlü varyans analizi sonuçlarına bakıldığında; devam bağlılığı faktörünün branş değişkeni açısından ,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir (F= ,932; p=

,445). Bu veriler ölçeği cevaplayan bütün yaş gruplarında bulunan katılımcıların devam bağlılığı algılarının benzer şekilde olduğu göstermektedir.

Yaşın literatürde hesapçı bağlılıktan çok tutumsal bağlılıkla ilişkili olduğunu göstermesine karşın; bu konudaki bulguların büyük bir bölümü yaşın daha çok hesapçı bağlılıkla ilişkili olduğunu göstermiştir (Balay, 2000). Örgütsel bağlılık alanında yapılan araştırmalarda, bağlılık ile yaş arasında olumlu bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir. Genel olarak; işgörenlerin yaşları ilerledikçe alternatif iş olanaklarının azalması nedeniyle örgüte zorunlu bir bağlılık duygusuyla bağlandıkları belirlenmiştir (Tiryaki, 2005: 125).

4.3.1.4. Okulun Bulunduğu Yerleşim Birimi ile Devam Bağlılığı Faktörü Arasındaki İlişki

Devam Bağlılığı Faktörü ile okulun bulunduğu yerleşim birimi değişkeni arasındaki ilişkilere t-testi sonuçlarına ait bulgular Tablo 39’da verilmiştir.

Tablo 39. Devam Bağlılığı Faktörü İle Okulun Bulunduğu Yerleşim Birimi Değişkeni Arasındaki İlişkilere Ait T-Testi Sonuçları

Yerleşim Birimi	N	\bar{X}	S.S.	t	S.D.	p
İl Merkezi	227	3,15	0,78			
İlçe Merkezi	217	3,33	0,75	2,442	442	,015*

**p<,01; *p<,05

Görev yapılan okulun bulunduğu yerleşim yerine göre elde edilen puanlar arasında anlamlı farklılıkların bulunup bulunmadığı amacıyla yapılan t-testi sonuçlarına göre ortalamalar arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır (F= 2,442; p= 0,15*). Bu bulgulara göre ilçe merkezinde görev yapan katılımcıların ortalamaları, il merkezi görev yapan katılımcıların ortalamalarında daha yüksektir. Ortalamalar arasındaki bu farklılık istatistiksel açıdan ,05 düzeyinde anlamlılık göstermektedir. İlçe merkezinde görev yapan katılımcıların devam bağlılığı algılarının, il merkezinde görev yapan katılımcılara göre daha yüksek düzeydedir.

4.3.1.5. Öğretmenlikteki Hizmet Süresi ile Devam Bağlılığı Faktörü Arasındaki İlişki

Devam Bağlılığı Faktörü ile öğretmenlikteki hizmet süresi değişkeni arasındaki ilişkilere ait tek yönlü varyans analizi sonuçlarına ait bulgular Tablo.40'da verilmiştir.

Tablo 40. Devam Bağlılığı Faktörü İle Öğretmenlikteki Hizmet Süresi Değişkeni Arasındaki İlişkilere Ait Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Karelerin Ortalamaları	F	p
Gruplar Arası	228,249	4	57,062	,963	,428
Grup İçi	26017,174	439	59,265		
Toplam	26245,423	443			

**p<,01; *p<,05

Devam Bağlılığı Faktörü ile öğretmenlikteki hizmet süresi değişkeni arasındaki ilişkilere ait tek yönlü varyans analizi sonuçlarına bakıldığında; devam bağlılığı faktörünün öğretmenlikteki hizmet süresi değişkeni açısından ,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir (F= ,963; p= ,428). Bu verilere dayanarak, ölçeği cevaplayan katılımcıların devam bağlılığı algılarının benzer şekilde olduğu görülmektedir.

Uzun yıllar aynı örgütte çalışan birey, örgütün kültürünü, amaçlarını daha yakından bilecek ve örgüte uyarlanması artacaktır. Belli bir pozisyonda geçirilen çalışma süresi işgöreni, psikolojik olarak örgüte bağlar; örgütte geçirilen çalışma süresi ise işgöreni, emeklilik sonrası dönemi planlama gibi, daha çok yatırım yapmaya yöneltmiş olduğundan hesapçı bir bağlılık durumu söz konusu olmaktadır (Başyigit,2006: 45).

4.3.1.6. Çalışılan Okuldaki Hizmet Süresi ile Devam Bağlılığı Faktörü Arasındaki İlişki

Devam Bağlılığı Faktörü ile çalışılan okuldaki hizmet süresi değişkeni arasındaki ilişkilere ait Kruskal-Wallis testine ait bulgular Tablo 41'de verilmiştir.

Tablo 41. Devam Bağlılığı Faktörü İle Çalışılan Okuldaki Hizmet Süresi Değişkeni Arasındaki İlişkilere Ait Kruskal-Wallis Testi Sonuçları

Faktör	Öğretmenlikteki Hizmet Süresi	N	Sıra Ortalaması	X ²	S.D.	p
Devam Bağlılığı	1-5 yıl	286	221,58	,545	2	,761
	6-10 yıl	108	219,25			
	11 ve üzeri yıl	50	234,81			

**p<,01; *p<,05

Çalışılan okuldaki hizmet süresine göre elde edilen puanlar arasında anlamlı farklılıkların bulunup bulunmadığı için yapılan Kruskal-Wallis Testi sonuçlarına göre ortalamalar arasında anlamlı farklılıklar bulunmamaktadır (p= ,761). Katılımcıların öğretmenlikteki hizmet süresine göre devam bağlılığı algılarının birbirine benzer olduğu görülmektedir.

4.3.1.7. Kadro Değişkeni Açısından Devam Bağlılığı Faktörü

Devam Bağlılığı Faktörü ile kadro değişkeni arasındaki ilişkilere ait tek yönlü varyans analizi sonuçlarına ait bulgular Tablo 42’de verilmiştir.

Tablo 42. Devam Bağlılığı Faktörü İle Kadro Değişkeni Arasındaki İlişkilere Ait Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Karelerin Ortalamaları	F	p
Gruplar Arası	184,089	2	92,045	1,558	,212
Grup İçi	26061,334	441	59,096		
Toplam	26245,423	443			

**p<,01; *p<,05

Devam Bağlılığı Faktörü ile kadro değişkeni arasındaki ilişkilere ait tek yönlü varyans analizi sonuçlarına bakıldığında; devam bağlılığı faktörünün çalışılan okuldaki hizmet süresi değişkeni açısından ,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir (F= 1,558; p= ,212). Bu verilere göre, kadro değişkeni açısından ölçeceği cevaplayan katılımcıların devam bağlılığı algıları benzer şekilde olduğu görülmektedir. Yapılan araştırmalarda idari görevi bulunan katılımcıların daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılık algılarına sahip olduğu görülmüştür (Topaloğlu, Koç & Yavuz, 2008). Bu araştırmada ise idari görevi olan katılımcılar ile idari görevi olmayan katılımcılar arasında bağlılık algılarının farklılık göstermediği sonucu çıkmıştır.

4.3.2. Duygusal Bağlılık Faktörü

Örgütsel bağlılık ölçeğinin Duygusal Bağlılık Faktörü 14 madde içermektedir. Bu faktörde katılımcıların okulun başarısı için beklenenden öte çaba sarf ettikleri, okullarının çıkar ve beklentilerine göre hareket ettikleri, zamanlarının çoğunu okul için harcadıkları, okullarını başkalarına anlatmaktan zevk aldıkları, okulun problemlerini kendi problemleri gibi gördükleri konusunda bilgi sağlanmaya çalışılmıştır.

Duygusal Bağlılık Faktörünü oluşturan maddelerin ortalamaları ve standart sapmalarına ait bulgular Tablo 43'te verilmiştir.

Tablo 43. Duygusal Bağlılık Faktörü ortalamaları ve Standart Sapmaları

Madde No	Madde	\bar{x}	S.S
11	Okulumun başarısı için beklenenin ötesinde çaba göstermeye her zaman hazırım.	3,98	1,08
12	Okulumun çıkar ve beklentilerine uygun hareket etmeyi görev sayarım.	3,88	1,05
13	Okulum övüldüğünde kendimi övülmüş hissediyorum.	3,87	1,04
14	Okulumu başkalarına anlatmaktan zevk alıyorum.	3,54	1,05
15	Okulumun yararı için her türlü fedakârlığı yaparım.	3,75	0,99
16	Zamanımın çoğunu okuluma ilişkin etkinlikler yapmaya ayırıyorum.	3,32	0,99
18	Okulumun önceliklerini kendi önceliklerim olarak algılıyorum.	3,56	1,01
19	Bu okulun geleceğine gerçekten önem veriyorum.	3,84	0,93
20	Bu okulun problemlerini kendi problemlerim gibi algılıyorum.	3,62	0,97
22	Okul yararına işler organize etmede ve yürütmeye herkese göre daha aktifimdir.	3,21	0,99
23	Okulun başarısı için herkesten daha fazla çalışırım.	3,29	0,97
24	Okula herkesten daha erken gelir, diğerlerine göre derslerime zamanında girerim.	3,49	0,53
25	Mesai saatleri dışında ve hafta sonlarında da okul işlerini yapmada herkesten daha fazla aktifimdir.	3,08	0,59
26	Beni ilgilendiren en önemli şeyler işimle ilgili olanlarıdır.	3,55	1,06
Genel Ortalama		3,56	0,95

Duygusal Bağlılık Faktörünün genel ortalaması ve standart sapmasına bakıldığında ölçeği cevaplayan katılımcıların duygusal bağlılık algılarının iyi düzeyde olduğu görülmektedir ($\bar{x}=3,56$). Ayrıca ölçeğin standart sapma değerine bakıldığında katılımcıların birbirlerine benzer cevaplar verdikleri görülmektedir (S.S.=0,95). İyi ve yüksek düzeyde duygusal bağlılık algıları olan katılımcıların okul için daha fazla katkı sağlamaları beklenir. Okul toplum için büyük önem arz eder. Çünkü toplumun temel yapı taşları olan çocukları eğiten katılımcıların okullarına karşı duygusal bağlılıklarının yüksek düzeyde olması okulun başarısı ve çocukların geleceği için önemlidir.

Duygusal Bağlılık Faktörünü oluşturan maddelerin ortalamaları ve standart sapmaları incelendiğinde, “*Mesai saatleri dışında ve hafta sonlarında da okul işlerini yapmada herkesten daha fazla aktifimdir*” maddesinin en düşük ortalamaya ve standart sapmaya sahip olduğu görülmektedir ($\bar{x}=3,08$; S.S.=0,59). Ortalaması en yüksek olan madde “*Okulumun başarısı için beklenenin ötesinde çaba göstermeye her zaman hazırım.*” maddesidir ($\bar{x}=3,98$; S.S.=1,08). En düşük ortalamaya sahip olan maddenin standart sapması en düşük iken en yüksek ortalamaya sahip maddenin ortalaması da en yüksek çıkmıştır.

Bu bulgulara göre katılımcıların mesai saatleri dışında ve boş zamanlarında okul ile ilgili işleri yapmada fazla aktif olmadıkları, bununla birlikte, okul başarısı için kendilerinden fedakârlık edebilecekleri ve kendilerinden beklenen performansın üstünde çaba göstermeye istekli oldukları söylenebilir. Faktörün genel ortalaması ve madde ortalamalarına göre, katılımcıların duygusal bağlılık algılarının yüksek olduğu görülmektedir. Katılımcıların duygusal bağlılık algılarının yüksek olması ise, örgütsel verimliliğin yüksek olmasını olanaklı kılar. Yüksek düzeyde duygusal bağlılık algısına sahip katılımcıların okullarının başarısı için yüksek düzeyde performans göstermeleri beklenir.

4.3.2.1. Cinsiyet ile Duygusal Bağlılık Faktörü Arasındaki İlişki

Duygusal Bağlılık Faktörü ile cinsiyet değişkeni arasındaki farklılıklara ait bulgular Tablo 44’de verilmiştir.

Tablo 44. Duygusal Bağlılık Faktörü İle Cinsiyet Değişkeni Arasındaki İlişkilere Ait t Testi Sonuçları

Cinsiyet	N	\bar{x}	S.S.	t	S.D.	p
Kadın	186	3,64	0,64	2,201	440	,028*
Erkek	256	3,50	0,65			

**p<,01; *p<,05

Duygusal Bağlılık Faktörü ile cinsiyet değişkeni arasındaki ilişkilere ait bulgulara bakıldığında, kadın ve erkek katılımcıların duygusal bağlılık boyutunun maddelerine verdikleri cevapların aritmetik yaklaşık ortalamaları kadın $\bar{x}=3,64$ ve erkek $\bar{x}=3,50$ olup, kadın katılımcıların erkek katılımcılara oranla duygusal bağlılık boyutuna yönelik algılarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Katılımcıların cinsiyetlerine göre ,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($F=2,201$; $p=,028$). Bu bulgulara göre duygusal bağlılık faktöründe yer alan maddeler kadın ve erkek katılımcılar tarafından farklı şekilde algılanmaktadır.

Grusky'e göre kadınlar buldukları mevkilere gelebilmek adına, kadın erkek ayrımcılığından dolayı, erkeklerden daha fazla zaman ve çaba harcarlar bu yüzden çalıştıkları örgüte olan bağlılıkları da bu oranda artmaktadır (Akt. Tiryaki, 2005: 127). Kadınların erkeklere oranla daha yüksek duygusal bağlılık algılarına sahip olması, kadınların örgüt için daha yüksek düzeyde performans göstermesine neden olması beklenir. Yüksek performansta işgörenlere sahip olmak her örgüt için önemlidir.

4.3.2.2. Branş ile Duygusal Bağlılık Faktörü Arasındaki İlişki

Duygusal Bağlılık Faktörü ile branş değişkeni arasındaki ilişkilere ait tek yönlü varyans analizi sonuçlarına ait bulgular Tablo 45'te verilmiştir.

Tablo 45. Duygusal Bağlılık Faktörü İle Branş Değişkeni Arasındaki İlişkilere Ait Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	Serbestlik Derecesi	F	p
Gruplar Arası	205,056	51,264	4	,627	,644
Grup İçi	35905,167	81,789	439		
Toplam	36110,223		443		

** $p<,01$; * $p<,05$

Duygusal Bağlılık Faktörü ile branş değişkeni arasındaki ilişkilere ait tek yönlü varyans analizi sonuçlarına bakıldığında; duygusal bağlılık faktörünün branş değişkeni açısından ,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir ($F= ,627$; $p= ,644$). Bu verilere göre, ölçeği cevaplayan katılımcıların duygusal bağlılık algılarının benzer şekilde olduğu görülmektedir.

Çakır (2007), ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerinin tüm alt boyutlarda branş değişkenine göre anlamlı bir fark olmadığı ve farklı branştaki

öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri aynı seviyede olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu sonuç yapılan bu araştırmanın sonuçları ile uyum göstermektedir.

4.3.2.3. Yaş ile Duygusal Bağlılık Faktörü Arasındaki İlişki

Duygusal bağlılık faktörü ile yaş değişkeni arasındaki ilişkilere ait tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 46'da verilmiştir.

Tablo 46. Duygusal Bağlılık Faktörü İle Yaş Değişkeni Arasındaki İlişkilere Ait Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Karelerin Ortalamaları	F	p
Gruplar Arası	497,937	4	124,484	1,535	,191
Grup İçi	35612,286	439	81,121		
Toplam	36110,223	443			

**p<,01; *p<,05

Duygusal bağlılık faktörü ile yaş değişkeni arasındaki ilişkilere ait tek yönlü varyans analizi sonuçlarına bakıldığında; duygusal bağlılık faktörünün branş değişkeni açısından ,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir (F= 1,535; p= ,191). Bu verilere göre, ölçeği cevaplayan bütün yaş gruplarında bulunan katılımcıların duygusal bağlılık algılarının benzer şekilde olduğu görülmektedir.

4.3.2.4. Okulun Bulunduğu Yerleşim Birimi ile Duygusal Bağlılık Faktörü Arasındaki İlişki

Duygusal Bağlılık Faktörü ile okulun bulunduğu yerleşim birimi değişkeni arasındaki ilişkilere ait t-testi sonuçlarına ait bulgular Tablo 47'de verilmiştir.

Tablo 47. Duygusal Bağlılık Faktörü İle Okulun Bulunduğu Yerleşim Birimi Değişkeni Arasındaki İlişkilere Ait T-Testi Sonuçları

Yerleşim Birimi	N	\bar{X}	S.S.	t	S.D.	p
İl Merkezi	227	3,54	0,64			
İlçe Merkezi	217	3,58	0,65	,700	442	,484

**p<,01; *p<,05

Görev yapılan okulun bulunduğu yerleşim yerine göre elde edilen puanlar arasında anlamlı farklılıkların bulunup bulunmadığı amacıyla yapılan t-testi sonuçlarına göre ortalamalar arasında ,05 düzeyinde anlamlı farklılıklar bulunmamaktadır ($F=,700$; $p=,484$). Katılımcıların görev yaptıkları yerleşim birimine göre duygusal bağlılık algılarının birbirine benzer olduğu görülmektedir.

4.3.2.5. Öğretmenlikteki Hizmet Süresi ile Duygusal Bağlılık Faktörü Arasındaki İlişki

Duygusal Bağlılık Faktörü ile öğretmenlikteki hizmet süresi değişkeni arasındaki ilişkilere ait tek yönlü varyans analizi sonuçlarına ait bulgular Tablo 48'de verilmiştir.

Tablo 48. Duygusal Bağlılık Faktörü İle Öğretmenlikteki Hizmet Süresi Değişkeni Arasındaki İlişkilere Ait Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Karelerin Ortalamaları	F	p
Gruplar Arası	559,607	4	139,902	1,728	,143
Grup İçi	35550,616	439	80,981		
Toplam	36110,223	443			

** $p<,01$; * $p<,05$

Öğretmenlikteki hizmet süresine göre elde edilen puanlar arasında anlamlı farklılıkların bulunup bulunmadığı amacıyla yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi sonuçlarına göre ortalamalar arasında anlamlı farklılıklar bulunmamaktadır ($F= 1,728$; $p= ,143$). Katılımcıların öğretmenlikteki hizmet sürelerine göre duygusal bağlılık algılarının birbirine benzer olduğu görülmektedir.

Balay'ın (2000) aktardığına göre Glisson ve Durick (1998) hizmet süresinin örgüte yapılan bir yatırım olduğunu; hizmet süresindeki artışa paralel olarak örgütten ayrılmanın güçleşeceği ve bu yüzden bağlılığın güçleneceğini belirtmişlerdir. Bu bilgi yapılan bu araştırmanın sonuçları ile örtüşmemektedir. Hizmet süresi değişkenine göre katılımcıların bağlılık algıları arasında farklılık bulunmamaktadır.

4.3.2.6. Çalışılan Okuldaki Hizmet Süresi ile Duygusal Bağlılık Faktörü Arasındaki İlişki

Duygusal Bağlılık Faktörü ile çalışılan okuldaki hizmet süresi değişkeni arasındaki ilişkilere ait tek yönlü varyans analizi sonuçlarına ait bulgular Tablo 49’da verilmiştir.

Tablo 49. Duygusal Bağlılık Faktörü İle Çalışılan Okuldaki Hizmet Süresi Değişkeni Arasındaki İlişkilere Ait Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Karelerin Ortalamaları	F	p
Gruplar Arası	127,495	2	63,747	,781	,458
Grup İçi	35982,728	441	81,593		
Toplam	36110,223	443			

**p<,01; *p<,05

Çalışılan okuldaki hizmet süresine göre elde edilen puanlar arasında anlamlı farklılıkların bulunup bulunmadığı için yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi sonuçlarına göre ortalamalar arasında anlamlı farklılıklar bulunmamaktadır (F= ,781; p= ,458). Katılımcıların çalışılan okuldaki hizmet sürelerine göre duygusal bağlılık algılarının birbirine benzer olduğu görülmektedir.

Sürgevil (2007)’in yaptığı çalışmada çalışma süresi ile bağlılık arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Bu çalışmada da çalışılan okuldaki hizmet süresinin bağlılık algıları ile bir ilişkisinin olmadığı ortaya çıkarılmıştır. Fakat Budak (2009)’in yaptığı çalışmada çalışılan okuldaki hizmet süresine göre duygusal bağlılık algıları arasında anlamlı bir fark olduğu bulunmuştur. İşgörenlerin çalıştıkları okulda uzun süre hizmet etmeleri duygusal bağlılık algılarını olumlu yönde etkilemektedir.

4.3.2.7. Kadro Değişkeni ile Duygusal Bağlılık Faktörü Arasındaki İlişki

Duygusal Bağlılık Faktörü ile kadro değişkeni arasındaki ilişkilere ait tek yönlü varyans analizi sonuçlarına ait bulgular Tablo 50’de verilmiştir.

Tablo 50. Duygusal Bağlılık Faktörü İle Kadro Değişkeni Arasındaki İlişkilere Ait Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Karelerin Ortalamaları	F	p
Gruplar Arası	356,213	2	178,107	2,197	,112
Grup İçi	35754,010	441	81,075		
Toplam	36110,223	443			

**p<,01; *p<,05

Kadroya göre elde edilen puanlar arasında anlamlı farklılıkların bulunup bulunmadığı için yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi sonuçlarına göre ortalamalar arasında anlamlı farklılıklar bulunmamaktadır (F= 2,197; p= ,112). Katılımcıların kadrolarına göre duygusal bağlılık algılarının birbirine benzer olduğu görülmektedir.

4.3.3. Normatif Bağlılık Faktörü

Örgütsel bağlılığın Normatif Bağlılık Faktörü 4 madde içermektedir. Bu faktörde, katılımcıların şuan görev yaptıkları okulda, çalışmaya karar verirken hata ettiklerini düşünmeleri, okulun kurallarına uyum sağlamada güçlük çektikleri, okulun kurallarına mecbur oldukları için uydukları ve okuldaki çalışma isteğinin her geçen gün azaldığı gibi konular ele alınmıştır.

Normatif Bağlılık Faktörünü oluşturan maddelerin ortalamaları ve standart sapmalarına ait bulgular Tablo 51’de verilmiştir.

Tablo 51. Normatif Bağlılık Faktörünü Oluşturan Maddelerin Ortalamaları ve Standart Sapmaları

Madde No	Madde	\bar{x}	S.S
1	Bu okulda çalışmaya karar vermekle hata ettiğimi düşünüyorum	2,11	1,18
2	Bu okula uyum sağlamada güçlük çekiyorum.	3,06	1,45
3	Bu okulun kurallarına mecbur olduğum için uyuyorum.	3,04	1,40
4	Bu okulda çalışma isteğimin her geçen gün azaldığını hissediyorum.	2,98	1,39
Genel Ortalama		2,80	1,36

Normatif Bağlılık Faktörünün genel ortalaması ve standart sapmasına bakıldığında ölçeği cevaplayan katılımcıların normatif bağlılık algılarının orta düzeyde

olduğu görülmektedir ($\bar{x}=2,80$). Ayrıca ölçeğin standart sapma değerine bakıldığında katılımcıların birbirlerine benzer cevaplar verdikleri görülmektedir (S.S.=1,36).

Normatif Bağlılık Faktörünü oluşturan maddelerin ortalamaları ve standart sapmaları incelendiğinde, “*Bu okulda çalışmaya karar vermekle hata ettiğimi düşünüyorum*” maddesinin en düşük ortalamaya ve standart sapmaya sahip olduğu görülmektedir ($\bar{x}=2,11$; S.S.=1,18). Ortalaması en yüksek olan madde “*Bu okula uyum sağlamada güçlük çekiyorum.*” maddesidir ($\bar{x}=3,06$; S.S.=1,45). En düşük ortalamaya sahip olan maddenin standart sapması en düşük iken en yüksek ortalamaya sahip maddenin ortalaması da en yüksek çıkmıştır.

Bu bulgulara göre katılımcıların görev yaptıkları okulda çalışmaya karar vermekle hata ettiklerini düşündükleri, buldukları okuldan pek memnun olmadıkları söylenebilir. Bu düşüncede olan katılımcılardan istenilen düzeyde verim alınamayabilir. Çünkü görev yaptıkları okula bağlılık düzeyleri düşük olan katılımcılar, okul için kendilerinden beklenen performansı gösteremeyip, okulun başarı oranını düşürebilir. Başarılı bir okul için uğraş veren katılımcıların performanslarının yüksek düzeyde olması beklenir.

4.3.3.1. Cinsiyet ile Normatif Bağlılık Faktörü Arasındaki İlişki

Normatif Bağlılık Faktörü ile cinsiyet değişkeni arasındaki farklılıklara ait bulgular Tablo 52’de verilmiştir.

Tablo 52. Normatif Bağlılık Faktörü İle Cinsiyet Değişkeni Arasındaki İlişkilere Ait t Testi Sonuçları

Cinsiyet	N	\bar{x}	S.S.	t	S.D.	p
Kadın	186	2,76	0,92	,954	440	,341
Erkek	256	2,84	0,98			

**p<,01; *p<,05

Normatif Bağlılık Faktörü ile cinsiyet değişkeni arasındaki ilişkilere ait bulgulara bakıldığında, kadın ve erkek katılımcıların normatif bağlılık boyutunun maddelerine verdikleri cevapların aritmetik yaklaşık ortalamaları kadın $\bar{x}=2,76$ ve erkek $\bar{x}=2,84$ olup, kadın katılımcıların erkek katılımcılara oranla normatif bağlılık boyutuna yönelik algılarının daha düşük düzeyde olduğu görülmektedir. Katılımcıların cinsiyetlerine göre ,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($F=,954$; $p=,341$). Bu bulgulara göre normatif bağlılık faktöründe yer alan maddeler kadın ve erkek katılımcılar tarafından benzer şekilde algılanmaktadır.

Araştırmacılar kadınların mı yoksa erkeklerin mi örgüte daha fazla bağlılık gösterdikleri konusunda görüş ayrılıklarına sahip bulunmaktadırlar. Kadın işgörenlerin, erkek işgörelere göre daha düşük olduğunu savunan araştırmacıların ileri sürdükleri nedenler: kadınların ailesel rollere verdikleri önem sonucunda örgütsel değerli ikinci planda tutmaları ve kadınların işgücüne katılmalarının önündeki bir engel olarak görmektedirler. Kadınların erkeklere oranla daha fazla örgüte bağlılık gösterdiğini savunan araştırmacıların sunduğu nedenler ise: kadın çalışanların örgütte daha istikrarlı olmaları, çalıştıkları örgütü sık sık değiştirmek istememeleri ve karşılaştıkları engellerin kadınları daha motive ettiği ve hırslandırdığı yönündedir (Akt. Tiryaki, 2005: 128).

4.3.3.2. Branş ile Normatif Bağlılık Faktörü Arasındaki İlişki

Normatif Bağlılık Faktörü ile Branş değişkeni arasındaki ilişkilere ait Kruskal-Wallis testine ait bulgular Tablo 53'te verilmiştir.

Tablo 53. Normatif Bağlılık Faktörü ile Branş değişkeni arasındaki ilişkilere ait Kruskal-Wallis Testi Sonuçları

Faktör	Branş	N	Sıra Ortalaması	X ²	S.D.	p
Normatif Bağlılık	Sınıf	307	210,49	12,009	4	,017*
	Sosyal Alanlar	26	241,00			
	Sayısal Alanlar	48	275,03			
	Dil	26	225,13			
	Diğer	37	239,18			

**p<,01; *p<,05

Branşa göre elde edilen puanlar arasında anlamlı farklılıkların bulunup bulunmadığı amacıyla yapılan Kruskal-Wallis Testi sonuçlarına göre ortalamalar arasında ,05 düzeyinde anlamlı farklılıklar bulunmaktadır ($p= ,017$). “Sayısal Alanlar”

grubunu oluşturan Matematik, Fen ve Teknoloji ve Teknoloji Tasarım branşlarında bulunan katılımcıların normatif bağıllık algılarının diğer branşlarda bulunan katılımcılara göre daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir (Sıra Ort.=275,03> Sıra Ort.=241,00> Sıra Ort.= 239,18> Sıra Ort.= 225,13> Sıra Ort.= 210,49). Ayrıca sıra ortalamasına göre Sayısal Alanları takip eden branşlar sırasıyla, Sosyal Alanlar, Diğer, Dil ve Sınıf branşlarıdır. En düşük ortalamaya sahip olan grup, Sınıf branşında bulunan katılımcıların oluşturduğu gruptur (Sıra Ort.= 210,49).

4.3.3.3. Yaş ile Normatif Bağıllık Faktörü Arasındaki İlişki

Normatif Bağıllık Faktörü ile Yaş değişkeni arasındaki ilişkilere ait Kruskal-Wallis testine ait bulgular Tablo 54’te verilmiştir.

Tablo 54 Normatif bağıllık faktörü ile Yaş değişkeni arasındaki ilişkilere ait Kruskal-Wallis Testi Sonuçları

Faktör	Yaş	N	Sıra Ortalaması	X ²	S.D.	p
Normatif Bağıllık	21-25	307	223,42	7,102	4	,131
	26-30	26	238,67			
	31-35	48	238,57			
	36-40	26	197,27			
	41 ve üzeri	37	216,68			

**p<,01; *p<,05

Yaşa göre elde edilen puanlar arasında anlamlı farklılıkların bulunup bulunmadığı amacıyla yapılan Kruskal-Wallis Testi sonuçlarına göre ortalamalar arasında anlamlı farklılıklar bulunmamaktadır (p= ,131). Katılımcıların yaşa göre normatif bağıllık algılarının birbirine benzer olduğu görülmektedir.

4.3.3.4. Okulun Bulunduğu Yerleşim Birimi ile Normatif Bağıllık Faktörü Arasındaki İlişki

Normatif Bağıllık Faktörü ile okulun bulunduğu yerleşim birimi değişkeni arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla yapılan Mann-Whitney U testine ait bulgular Tablo 55’te verilmiştir.

Tablo 55. Normatif Bağlılık Faktörü İle Okulun Bulunduğu Yerleşim Birimi Değişkeni Arasındaki İlişkilere Ait Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Yerleşim Birimi	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
İl Merkezi	227	215,91	49012,50	23134,500	,267
İlçe Merkezi	217	229,39	49777,50		

**p<,01; *p<,05

Görev yapılan okulun bulunduğu yerleşim yerine göre elde edilen puanlar arasında anlamlı farklılıkların bulunup bulunmadığı amacıyla yapılan Mann-Whitney U testi sonuçlarına göre ortalamalar arasında ,05 düzeyinde anlamlı farklılıklar bulunmamaktadır (p=,267). Katılımcıların görev yaptıkları yerleşim birimine göre normatif bağlılık algılarının birbirine benzer olduğu görülmektedir.

4.3.3.5. Öğretmenlikteki Hizmet Süresi ile Normatif Bağlılık Faktörü Arasındaki İlişki

Normatif Bağlılık Faktörü ile Öğretmenlikteki hizmet süresi değişkeni arasındaki ilişkilere ait Kruskal-Wallis testine ait bulgular Tablo 56'da verilmiştir.

Tablo 56. Normatif Bağlılık Faktörü İle Öğretmenlikteki Hizmet Süresi Değişkeni Arasındaki İlişkilere Ait Kruskal-Wallis Testi Sonuçları

Faktör	Öğretmenlikteki Hizmet Süresi	N	Sıra Ortalaması	X ²	S.D.	p
Normatif Bağlılık	1-5	130	230,62	9,511	4	,050
	6-10	98	246,18			
	11-15	112	197,83			
	16-20	41	233,79			
	21 ve üzeri	63	205,42			

**p<,01; *p<,05

Öğretmenlikteki hizmet süresine göre elde edilen puanlar arasında anlamlı farklılıkların bulunup bulunmadığı amacıyla yapılan Kruskal-Wallis Testi sonuçlarına göre ortalamalar arasında anlamlı farklılıklar bulunmamaktadır (p= ,050). Katılımcıların

öğretmenlikteki hizmet süresine göre normatif bağlılık algılarının birbirine benzer olduğu görülmektedir.

Kömürcüoğlu (2003) ve Erdaş (2009) öğretmenlikteki hizmet süresinin örgütsel bağlılıkta anlamlı bir fark oluşturmadığı sonucuna ulaşmıştır. Öte yandan Zeyrek (2008), 8-12 yıl, 13-17 yıl, 18-22 yıl kıdemi olanlar arasında örgütsel bağlılıkları arasında fark bulunmazken, kıdemi 23 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin duygusal bağlanma puanlarının 8-12 ve 13-17 yıl kıdem gruplarından daha yüksek bulmuştur. 23 yıl ve üzeri kıdeme sahip olan lehine fark için, zaman içerisinde başka iş alternatiflerinin olmamasını da göz önüne alan işgörenin, zamanla kurumuyla uyumlu hale geleceği bağlılığının artacağı düşünülebilir.

4.3.3.6. Çalışılan Okuldaki Hizmet Süresi ile Normatif Bağlılık Faktörü Arasındaki İlişki

Normatif Bağlılık Faktörü ile çalışılan okuldaki hizmet süresi değişkeni arasındaki ilişkilere ait tek yönlü varyans analizi sonuçlarına ait bulgular Tablo 57’de verilmiştir.

Tablo 57. Normatif Bağlılık Faktörü İle Çalışılan Okuldaki Hizmet Süresi Değişkeni Arasındaki İlişkilere Ait Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Karelerin Ortalamaları	F	p
Gruplar Arası	12,334	2	6,167	,423	,655
Grup İçi	6427,187	441	14,574		
Toplam	6439,520	443			

**p<,01; *p<,05

Çalışılan okuldaki hizmet süresine göre elde edilen puanlar arasında anlamlı farklılıkların bulunup bulunmadığı amacıyla yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi sonuçlarına göre ortalamalar arasında anlamlı farklılıklar bulunmamaktadır (F= ,423; p= ,655). Katılımcıların çalışılan okuldaki hizmet sürelerine göre normatif bağlılık algılarının birbirine benzer olduğu görülmektedir.

4.3.3.7. Kadro Değişkeni ile Normatif Bağlılık Faktörü Arasındaki İlişki

Normatif Bağlılık Faktörü ile kadro değişkeni arasındaki ilişkilere ait tek yönlü varyans analizi sonuçlarına ait bulgular Tablo 58’de verilmiştir.

Tablo 58. Normatif Bağlılık Faktörü İle Kadro Değişkeni Arasındaki İlişkilere Ait Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Karelerin Ortalamaları	F	p
Gruplar Arası	84,927	2	42,464	2,947	,054
Grup İçi	6354,593	441	14,410		
Toplam	6439,520	443			

**p<,01; *p<,05

Kadroya göre elde edilen puanlar arasında anlamlı farklılıkların bulunup bulunmadığı amacıyla yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi sonuçlarına göre ortalamalar arasında anlamlı farklılıklar bulunmamaktadır (F= 2,947; p= ,054). Katılımcıların buldukları kadroya göre normatif bağlılık algılarının birbirine benzer olduğu görülmektedir.

4.4. Örgütsel Sessizlik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

Bu bölümde Örgütsel Sessizliği oluşturan faktörler (Yönetici, Öğretmen, Ortam) ile Örgütsel Bağlılığı oluşturan faktörler (Devam Bağlılığı, Duygusal Bağlılık, Normatif Bağlılık) arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

Örgütsel Sessizlik ile Örgütsel Bağlılık arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla yapılan korelasyon testinden elde edilen bulgular Tablo 59'da verilmiştir.

Tablo 59. Örgütsel Sessizliği Oluşturan Faktörler İle Örgütsel Bağlılığı Oluşturan Faktörler Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Sonuçları

Faktörler		Devam Bağlılığı	Duygusal Bağlılık	Normatif Bağlılık	Öğretmen	Ortam	Yönetici
Devam Bağlılığı	Korelasyon Katsayısı	1	-	-	-	-	-
	p	-	-	-	-	-	-
Duygusal Bağlılık	Korelasyon Katsayısı	,598**	1	-	-	-	-
	p	,000	-	-	-	-	-
Normatif Bağlılık	Korelasyon Katsayısı	-,086	-,035	1	-	-	-
	p	,071	,460	-	-	-	-
Öğretmen	Korelasyon Katsayısı	-,048	,054	,121*	1	-	-
	p	,312	,260	,010	-	-	-
Ortam	Korelasyon Katsayısı	-,004	,016	,092	,675**	1	-
	p	,937	,737	,054	,000	-	-
Yönetici	Korelasyon Katsayısı	-,020	,122**	,069	,616**	,544**	1
	p	,675	,010	,146	,000	,000	-

p<,01; p<,05

Tablo 59’da verilen korelasyon sonuçlarına bakıldığında, Örgütsel Sessizliğin Öğretmen boyutu ile Örgütsel Bağlılığın Normatif Bağlılık boyutu arasında pozitif yönde bir ilişkinin olduğu görülmektedir (,121*). Bu bulguya dayanarak sessizliğin çok olduğu örgütlerde normatif bağlılığında artması beklenebilir. Normatif bağlılık algılarının yüksek olduğu işgörenlerin okullarına karşı kendilerini borçlu hissetmeleri onların okulda olan sorunlar karşısında sessiz kalmalarına neden olmaktadır. Çünkü sorunları dile getirdiklerinde vicdanen okula karşı yanlış tutum içinde oldukları hissine kapılmaktadırlar.

Örgütsel Sessizliğin Ortam ve Yönetici Faktörü ile Öğretmen Faktörü arasında pozitif yönde güçlü bir ilişki vardır (,675**; ,616**). Bu bulgu öğretmen boyutundan kaynaklanan sessizliğin artması ile ortam ve yönetici boyutuna yönelik sessizliğin de artabileceğini göstermektedir. Ayrıca Örgütsel Sessizliğin Ortam Faktörü ile Yönetici Faktörü arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (,544**). Bu bulguya göre Ortam Faktöründen kaynaklanan sessiz kalma davranışının artması veya azalması sonucu, Yönetici Faktöründen kaynaklanan sessizliğinde artması veya azalması beklenir. Yöneticilerin otoriter tutumu, işgörenlerinin görüşlerine saygı duymamaları ve en iyi ben bilirim tavrı ile işgörenlerine yaklaşmaları sessiz kalma davranışını

tetiklemektedir. Yöneticiden kaynaklanan sorunlardan dolayı sessiz kalma davranışı arttıkça, işgörenlerin buldukları ortamdaki sessiz kalma davranışları artmaktadır.

Örgütsel Bağlılığın Duygusal Bağlılık Faktörü ile Örgütsel Sessizliğin Yönetici Faktörü arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (,122*). Bu veriye göre işgörenlerin örgütlerine karşı olan duygusal bağlılık algılarının artması sonucu, yöneticiden kaynaklanan sessizliğin de artması beklenir.

Örgütsel Bağlılığın Duygusal Bağlılık ve Devam bağlılığı Faktörlerinin birbirlerini pozitif yönde etkilediği görülmektedir (,598**). Bu sonuç örgütlerde işgörenlerin sahip oldukları duygusal bağlılıklarının artması ile devam bağlılıklarının da artabileceğini göstermektedir. Duygusal bağlılık algıları yüksek olan işgörenler çalıştıkları okula karşı yüksek düzeyde devam bağlılığı algısına sahiptirler. Duygusal anlamda kendilerini okula ait hisseden işgörenlerin okula devam etme isteklerinin yüksek düzeyde olması beklenir.

Örgütsel Sessizliğin Öğretmen Faktörü ile Örgütsel Bağlılığın Devam Bağlılığı Faktörü arasında negatif yönde bir ilişki bulunmaktadır. Ancak bu ilişki istatistiksel açıdan anlamlı değildir. İlişkinin şiddeti düşük olmasına rağmen okula karşı devam bağlılığı yüksek olan işgörenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri düşüktür. Bu işgörenlerin okula bağlılıkları yüksek olduğu için işlerin olması gerektiği gibi yürümediği durumlarda bile sessiz kalmayı tercih etmektedirler. Bu durumun sebebi işgörenlerin çalıştıkları okula karşı kendilerini borçlu hissetmeleri okulda olan sorunları görmezden gelmeleri olabilir.

Örgütsel Sessizliğin Öğretmen Faktörü ile Örgütsel Bağlılığın Duygusal Bağlılık Faktörü arasında pozitif yönde ancak istatistiksel açıdan anlamlı olmayan bir ilişki bulunmaktadır. Okula karşı duygusal bağlılık algıları yüksek olan işgörenler, işlerin yolunda gitmediğini gördüğü zaman sessizliklerini bozmaktadırlar. Bu durumda işlerin daha iyiye gitmesi için önerilerde bulunmaktadırlar. Duygusal bağlılıkları onları doğruyu bulma yolunda girişimde bulmaya sevk etmektedir.

Örgütsel Bağlılığın Duygusal Bağlılık Faktörü ile Normatif Bağlılık Faktörü arasında negatif yönde ancak istatistiksel açıdan anlamlı olmayan bir ilişki vardır. Duygusal bağlılık algıları yüksek olan işgörenler kendilerini okula karşı vicdanen rahat hissetmektedirler. Bu durumdan dolayı normatif bağlılık algıları düşmektedir. Kendilerini okulun bir parçası olarak gören işgörenler, borçluluk hissiden kurtulmaktadırlar. Okulun geleceği ve başarısı için daha fazla çaba göstermektedirler.

Örgütsel Bağlılığın Devam Bağlılığı boyutu ile Örgütsel Sessizliğin Yönetici, Ortam ve Öğretmen boyutu arasında negatif yönde ancak anlamlı olmayan bir ilişki bulunmaktadır. Okula devam bağlılığı algıları yüksek olan işgörenlerin, okulda karşılaştıkları sorunlar karşısında sessiz kalmamaktadırlar. Sessiz kalmayan işgörenler okulun gelişmesi için görüş ve önerilerde bulunmaktadır.

Örgütsel Bağlılığın Duygusal Bağlılık boyutu ile Örgütsel Sessizliğin Öğretmen ve Ortam boyutu arasında pozitif yönde ancak anlamlı olmayan bir ilişki bulunmaktadır. Duygusal bağlılık algıları yüksek düzeyde olan işgörenler, olay ve durumlar karşısında konuşmaktan çok sessiz kalmayı tercih etmektedirler. Kendilerini okulun bir parçası olarak hisseden işgörenler okul ve yöneticileri hakkında konuşmaktan kaçınmaktadırlar.

Örgütsel Bağlılığın Normatif Bağlılık boyutu ile Devam Bağlılığı boyutu arasında negatif yönde ancak anlamlı olmayan bir ilişki bulunmaktadır. Normatif bağlılık algılarının yüksek olduğu işgörenler, okullarına karşı devam bağlılığı anlamında düşük algılara sahiptirler. Okullarına karşı kendilerini borçlu hisseden işgörenler, devam bağlılığı hususunda sorunlar yaşamaktadır.

BÖLÜM V

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmadan elde edilen sonuçlar ve bu sonuçlara bağlı olarak geliştirilen öneriler bulunmaktadır.

5.1. Sonuçlar

Araştırmadan elde edilen genel sonuçlar aşağıda belirtilmiştir;

➤ Bu araştırmada ölçekleri Elazığ il merkezinde ve ilçelerinde görev yapan, 20 okuldan toplam 444 yönetici ve öğretmen cevaplamıştır. Öğretmenlerden sınıf öğretmenleri, 307 katılımla çalışmaya katılanların % 69,1'ini oluşturmaktadır, sosyal alan öğretmenleri (Sosyal Bilgiler, Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi) 26 kişilik katılımla %5,9'unu, sayısal alan öğretmenleri (Matematik, Fen ve Teknoloji, Teknoloji ve Tasarım) 48 kişilik katılımla %10,8'ini, Dil alanı öğretmenleri (Türkçe ve İngilizce) 26 kişilik katılımla %5,9'unu, ve diğer alan öğretmenleri (Güzel Sanatlar, Beden Eğitimi, Müzik) 37 kişilik katılımla % 8,3'ünü oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan katılımcıların 240'si 35 yaş ve altında olup %53,9'luk dilimi oluştururken, 36 yaş ve üstü olanlar 204 kişilik katılımla katılımcıların %46,1'ini oluşturmaktadır. Katılımcıların; 186'sı (%58,1) kadın, 258'i (%41,9) erkektir, 228'i (% 51,3) 11 yılın altında mesleki kıdeme sahipken, 216'sı (%49,7) 11 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahiptir. Ayrıca katılımcıların 227'si (%51,1) il merkezinde, 193'ü (%43,4) ilçe merkezinde, 10'u (%2,2) kasabada, 14'ü (%3,3) köyde görev yapmaktadırlar.

➤ Örgütsel Sessizliğin genel ortalaması 3,50 olup yüksek düzeydedir. İşgörenler olay ve durumlar karşısında konuşmaktan çok sessiz kalmayı tercih etmektedirler. Duygu ve düşüncelerini, sorunlarını rahatça ifade edememektedirler. Görev yaptıkları okulda meydana gelen sorunları görmezlikten gelip susmayı seçmektedirler.

➤ Örgütsel Bağlılığın genel ortalaması 3,34 olup orta düzeydedir. İşgörenler kendilerini okullarına karşı orta düzeyde bağlı hissetmektedirler.

➤ Örgütsel Sessizliğin faktörlerinden olan Yönetici Faktörünün ortalaması 3,74 olup yüksek düzeydedir. İşgörenler yöneticilerinin tutum ve davranışlarından

dolayı sessiz kalma davranışına yönelmektedir. İşgörenler duygu, düşünce ve sorunlarını rahatça ifade edememektedirler.

➤ Örgütsel Sessizliğin Öğretmen Faktörünün ortalaması 3,33 olup orta düzeydedir. Öğretmenlerin meslektaşlarından aldığı olumsuz eleştiriler, dışlanma korkusu, bilgi ve tecrübe eksikliğinden dolayı sessiz kalma davranışını göstermektedirler.

➤ Örgütsel Sessizliğin Ortam Faktörünün ortalaması 3,28 olup orta düzeydedir. İşgörenler çalıştıkları ortamdan dolayı sessiz kalma davranışına yönelmektedirler. Hem okul yöneticileri hem de meslektaşlarından aldıkları olumsuz eleştiriler işgörenlerin daha fazla sessiz kalmasına neden olmaktadır.

➤ Örgütsel Bağlılığın Devam Bağlılığı Faktörünün ortalaması 3,23 olup orta düzeydedir. Bu bulgu işgörenlerin okullarına devam etme isteklerinin orta düzeyde olduğunu göstermektedir. Gerek iş olanaklarının azlığı gerekse yaşam koşulları okullarına karşı bağlılık algılarını etkilemektedir.

➤ Örgütsel Bağlılığın Duygusal Bağlılık Faktörünün ortalaması 3,56 olup yüksek düzeydedir. İşgörenler çalıştıkları okula karşı duygusal anlamda yüksek düzeyde bağlılık hissi içerisinde. İşgörenler kendilerini okulun bir parçası olarak görmekte, okulun sorunlarını kendi sorunları ile özdeşleştirmektedirler. Okulun başarısı ve amaçlarına ulaşması yönünde kendilerinden beklenen performansın üstünde çaba göstermektedirler.

➤ Örgütsel Bağlılığın Normatif Bağlılık Faktörünün ortalaması 2,80 olup orta düzeydedir. İşgörenlerin duygusal ve devam bağlılığı algıları daha yüksek düzeydedir. İşgörenler kendilerini çalıştıkları okula karşı orta düzeyde borçlu hissetmektedirler.

➤ Örgütsel Sessizliğin Yönetici Faktörü ile yaş, okulun bulunduğu yerleşim birimi, öğretmenlikteki hizmet süresi ve kadro değişkenleri arasında anlamlı farklılıklar bulunmamaktadır.

➤ Yönetici Faktörü ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. Kadın katılımcıların, erkek katılımcılara göre yönetici boyutuna yönelik algıları daha fazladır. Kadın katılımcıların, erkek katılımcılara oranla daha fazla sessiz kaldıkları, sorunlarını daha az dile getirmektedirler.

➤ Yönetici Faktörü ile branş değişkeni arasında ,01 düzeyinde anlamlı farklılık bulunmaktadır. Dil grubunda bulunan branş öğretmenlerinin diğer branşlara

oranla durum ve olaylar karşısında daha fazla sessiz kalmaktadırlar. Branş bazında duygu ve düşüncelerini diğer branşlara göre daha rahat ifade eden Sosyal Alanlar grubunda bulunan katılımcılardır. Bu durumun sebebi Sosyal Alandaki katılımcıların iletişimlerinin daha yüksek olması, kendilerini daha rahat ifade edebilmeleri olabilir.

➤ Yönetici Faktörü ile çalışılan okuldaki hizmet süresi değişkeni arasında ,05 düzeyinde anlamlı farklılık bulunmaktadır. 6-10 yıl hizmet süresine sahip katılımcılar 1-5 yıl ve 11-üzeri yıl hizmet süresine sahip katılımcılara oranla sorunlar karşısında daha fazla sessiz kalmaktadırlar.

➤ Öğretmen Faktörü ile cinsiyet yaş, öğretmenlikteki hizmet süresi ve kadro değişkeni arasında anlamlı farklılıklar bulunmamaktadır.

➤ Öğretmen Faktörü ile branş değişkeni arasında istatistiksel açıdan ,05 düzeyinde anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. Öğretmen boyutuna yönelik sessizlik algıları dil grubunu oluşturan branşlarda bulunan katılımcılarda en yüksek düzeydedir. Dil grubunda bulunan katılımcılar genelde sessiz kalmayı tercih etmektedirler. Diğer branşlara oranla öğretmen boyutuna yönelik düşüncelerini daha rahat ifade edebilen sınıf branşında bulunan katılımcılardır.

➤ Öğretmen Faktörü ile okulun bulunduğu yerleşim birimi değişkeni arasında ,01 düzeyinde istatistiksel açıdan farklılık bulunmaktadır. İlçe merkezinde bulunan katılımcıların öğretmen boyutuna yönelik algıları, il merkezinde bulunan katılımcılara oranla daha yüksektir. İlçe merkezinde görev yapan katılımcılar duygu ve düşüncelerini rahat ifade edememektedirler. Öğretmen Faktörü açısından il merkezinde bulunan katılımcıları kendilerini ve sorunlarını daha rahat ifade etmektedirler.

➤ Öğretmen Faktörü ile çalışılan okuldaki hizmet süresi değişkeni arasında ,01 düzeyinde anlamlı farklılık bulunmaktadır. 6-10 yıl hizmet süresine sahip katılımcılar 1-5 yıl ve 11-üzeri yıl hizmet süresine sahip katılımcılara oranla sorunlar karşısında daha fazla sessiz kalmaktadırlar. Diğer hizmet yıllarına göre kendilerini daha rahat ifade edebilen 1-5 yıl arası hizmet süresine sahip katılımcılardır.

➤ Ortam Faktörü ile cinsiyet yaş, öğretmenlikteki hizmet süresi ve kadro değişkeni arasında anlamlı farklılıklar bulunmamaktadır.

➤ Ortam Faktörü ile branş değişkeni arasında istatistiksel açıdan ,05 düzeyinde anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. Ortam boyutuna yönelik sessizlik algıları dil grubunu oluşturan branşlarda bulunan katılımcılarda en yüksek düzeydedir. Dil grubunda bulunan katılımcılar genelde sessiz kalmayı tercih etmektedirler. Diğer

branşlara oranla ortam boyutuna yönelik düşüncelerini daha rahat ifade edebilen sınıf branşında bulunan katılımcılardır.

➤ Ortam Faktörü ile okulun bulunduğu yerleşim birimi değişkeni arasında ,01 düzeyinde istatistiksel açıdan farklılık bulunmaktadır. İlçe merkezinde bulunan katılımcıların ortam boyutuna yönelik algıları, il merkezinde bulunan katılımcılara oranla daha yüksektir. İlçe merkezinde görev yapan katılımcılar duygu ve düşüncelerini rahat ifade edememektedirler.

➤ Ortam Faktörü ile çalışılan okuldaki hizmet süresi değişkeni arasında ,01 düzeyinde anlamlı farklılık bulunmaktadır. 6-10 yıl hizmet süresine sahip katılımcılar 1-5 yıl ve 11-üzeri yıl hizmet süresine sahip katılımcılara oranla sorunlar karşısında daha fazla sessiz kalmaktadırlar. Sorunlarını ve görüşlerini diğer hizmet yıllarında bulunan katılımcılara oranla daha rahat ifade edebilen 1-5 yıl arası hizmet yılına sahip katılımcılardır.

➤ Örgütsel Bağlılığın Devam Bağlılığı Faktörü ile cinsiyet, yaş, branş, öğretmenlikteki hizmet süresi, çalışılan okuldaki hizmet süresi ve kadro değişkenleri arasında anlamlı farklılıklar bulunmamaktadır.

➤ Devam Bağlılığı Faktörü ile okulun bulunduğu yerleşim birimi arasında istatistiksel açıdan ,01 düzeyinde anlamlı farklılık bulunmaktadır. İlçe merkezinde bulunan katılımcıların, il merkezi, kasaba ve köyde buluna katılımcılara oranla devam bağlılığı algıları daha yüksektir. Devam bağlılığı algıları yerleşim birimi değişkenine göre en düşük olan köyde görev yapan katılımcılardır. Bu durumun sebebi köyde görev yapma şartlarının düşük olması, ulaşım vb sıkıntıların çekilmesinden olabilir.

➤ Duygusal Bağlılık ile branş, yaş, okulun bulunduğu yerleşim birimi, öğretmenlikteki hizmet süresi, çalışılan okuldaki hizmet süresi ve kadro değişkenleri arasında anlamlı farklılıklar bulunmamaktadır.

➤ Duygusal Bağlılık Faktörü ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. Kadın katılımcıların, erkek katılımcılara oranla daha yüksek duygusal bağlılık algıları bulunmaktadır. Bu durumun sebebi kadınların daha fazla duygusal olmaları, erkeklerin ise genelde mantıkları ile hareket etmeleri olabilir.

➤ Normatif Bağlılık ile yaş, öğretmenlikteki hizmet süresi, çalışılan okuldaki hizmet süresi ve kadro değişkeni arasında anlamlı farklılıklar bulunmamaktadır.

➤ Normatif Bağlılık Faktörü ile cinsiyet değişkeni arasında ,01 düzeyinde anlamlı farklılık bulunmaktadır. Kadın katılımcılar erkek katılımcılara göre daha yüksek normatif bağlılık algılarına sahiptir. Bu durumun sebebi, kadınların kurallara daha bağlı olmaları, kendilerine kurumlarına borçlu hissetmeleri olabilir.

➤ Ayrıca Normatif bağlılık Faktörü ile branş değişkeni arasında ,05 düzeyinde istatistiksel açıdan anlamlı farklılık bulunmaktadır. Sayısal Alanlar grubunda bulunan katılımcıların diğer branşlarda bulunan katılımcılara oranla normatif bağlılık algıları daha yüksektir. Normatif bağlılık algılarının en düşük olduğu grup sınıf branşında bulunan katılımcıların oluşturduğu gruptur.

➤ Normatif Bağlılık Faktörü ile okulun bulunduğu yerleşim birimi değişkeni arasında ,01 düzeyinde istatistiksel açıdan anlamlı farklılık bulunmaktadır. İlçe merkezinde görev yapan katılımcıların normatif bağlılık algıları daha yüksek düzeydedir.

➤ Örgütsel Sessizlik Faktörleri ile Örgütsel Bağlılık Faktörleri arasındaki ilişkilerde Öğretmen Faktörü ile Normatif Bağlılık Faktörü arasında pozitif yönde bir ilişki bulunmaktadır (,121*). Katılımcıların öğretmen boyutundan kaynaklanan sessiz kalma davranışının artması sonucu, normatif bağlılık algılarının da artması beklenmektedir.

➤ Örgütsel Sessizliğin Ortam ve Yönetici Faktörü ile Öğretmen Faktörü arasında pozitif yönde güçlü bir ilişki vardır (,675**; ,616**). Bu bulgu öğretmen boyutundan kaynaklanan sessizliğin artması ile ortam ve yönetici boyutuna yönelik sessizliğinde artabileceğini göstermektedir.

➤ Örgütsel Sessizliğin Ortam Faktörü ile Yönetici Faktörü arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (,544**). Bu bulguya göre Ortam Faktöründen kaynaklanan sessiz kalma davranışının artması veya azalması sonucu, Yönetici Faktöründen kaynaklanan sessizliğinde artması veya azalması beklenir.

➤ Örgütsel Bağlılığın Duygusal Bağlılık Faktörü ile Örgütsel Sessizliğin Yönetici Faktörü arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (,122*). Bu veriye göre işgörenlerin örgütlerine karşı olan duygusal bağlılık algılarının artması sonucu, yöneticiden kaynaklanan sessizliğinde artması beklenir.

➤ Örgütsel Bağlılığın Duygusal Bağlılık ve Devam bağlılığı Faktörlerinin birbirlerini pozitif yönde etkilemektedirler (,598**). Bu sonuç örgütlerde işgörenlerin

sahip oldukları duygusal bağılıklarının artması ile devam bağılıklarının da artabileceğini göstermektedir.

5.2. Öneriler

İlköğretim Okullarında Örgütsel Sessizlik İle Örgütsel Bağılılık Arasındaki İlişkilere yönelik sonuçlardan hareketle şu öneriler geliştirilmiştir.

5.2.1. Uygulamacılara İlişkin Öneriler

- Okul yöneticileri, öğretmenlerin fikir ve görüşlerini saygı ile karşılamalıdır.
- Okul yöneticileri, öğretmenlerin sorunlarını dile getirmesi için onları cesaretlendirmelidir.
- Okul yöneticileri, olumlu-olumsuz eleştirilere açık olmalıdır.
- Okul yöneticileri öğretmenlere karşı saygılı olmalı, tutarlı ve adil davranmalı, öğretmenlerin okul için daha verimli olmaları yönünde onları motive etmelidir.
- Okullardaki toplantıların iyi yönetilmesi, okuldaki herkesin karara katılması sağlanmalıdır. Toplantılarda alınan kararların uygulanabilmesi için gerekli ortam oluşturulmalıdır.
- Katılımcıların bir takımın üyeleri gibi ortak hareket etmeleri sağlanmalıdır.
- Yöneticiler gibi öğretmenlerde eleştirilere açık olmalı, okul ortamında güven verici bir atmosfer oluşturulmalıdır.
- Öğretmenlerin okulun gelişmesine yönelik sunduğu fikirlerin yöneticiler tarafından olumlu karşılanmalıdır.
- Okul yöneticileri “En iyi ben bilirim” tavrı ile öğretmenlerine yaklaşmamalıdır.
- Öğretmenlerin meslektaşları ile ilgili olan sorunlarını saygı çerçevesinde bildirmelidir.
- Okul yöneticileri öğretmenlerine karşı sert ve otoriter bir tutum sergilememelidir.

- Öğretmenlerin okulda kendilerini rahat hissetmeleri için gerekli ortam yöneticiler ve öğretmenler tarafından oluşturulmalıdır.
- Okul yöneticileri iyi bir dinleyici olmalı, yöneticiler öğretmenlerin başarılı olduğu durumlarda onları takdir etmelidir.
- Öğretmenler bilgi eksikliği hissettikleri durumlarda meslektaşlarından fikir almadan çekinmemelidir.

5.2.2. Araştırmacılara İlişkin Öneriler

- Okul kültürünün örgütsel sessizlik üzerindeki etkisine yönelik araştırmalar yapılabilir.
- Örgütsel sessizliğin örgütsel iletişim ile olan ilişkisine yönelik araştırmalar yapılabilir.
- Örgütsel sessizliğin iş doyumu ve motivasyon ile olan ilişkisine yönelik araştırmalar yapılabilir.
- Örgütsel sessizliğin örgütsel güven ile olan ilişkisine yönelik araştırmalar yapılabilir.
- Liderlik tarzları ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiye yönelik araştırmalar yapılabilir.
- Benzer araştırmalar ortaöğretim ve üniversite düzeyinde yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). "The Measurement and Antecedents Of Affective, Continuance And Normative Commitment To The Organization", *Journal of Occupational Psychology*, 63: 1-18.
- Aydoğdu, A. (2008). *İlköğretim Öğretmenlerinin Algıladıkları Okul Müdürü Yeterlilikleri İle Örgütsel Düzeyleri Arasındaki İlişki*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ayık, A. (2007). *İlköğretim Okullarında Oluşturulan Okul Kültürü İle Okulların Etkililiği Arasındaki İlişki* (Erzurum İli Örneği), (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Başığit, A. (2006). *Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Kütahya.
- Bayram, L.. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık *Sayıştay Dergisi* 59: 125-139.
- Bell, E., Meyerson, D., Nkomo, S. & Scully, M. (2003). Interpreting Silence and Voice in the Workplace *The Journal Of Applied Behavioral Science*, 39 (4): 381-414.
- Bildik, B. (2009). *Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Blackman, D. & Smith, E. (2009). The Silent and the Silenced in Organizational Knowing and Learning, *Management Learning* 40 (5): 569-585.
- Bowen, F. & Kate, B. (2003). Spirals Of Silence: The Dynamic Effects Of Diversity On Organizational Voice *Journal Of Management Studies* 40:6

- Boylu, Y., Elbeyi, P. & Güçer, E. (2007). Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma; *finans politik & ekonomik yorumlar*, 44 (5): 5-11.
- Böhm, S. & Bruni, A. (2003). Silent Sounds Critical Dialogues On Organization, *emphemera*, 3 (4): 260-264.
- Brown, A. D. & Coupland, C. (2005). Sounds of Silence: Graduate Trainees, Hegemony and Resistance, *Organizations Studies*, 26 (7): 1049-1069.
- Budak, T. (2009). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Kadrolu ve Sözleşmeli Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları (Kocaeli İli Örneği), (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Cengiz, A. (2001). *Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri ve Eskişehir’de Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Ceylan, A. & Demircan, A. (2008). Kaçak Elektrik Kullanılmasına Karşı Elek İdaresi Çalışanı Tutumunun Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Bağlılık İle İlişkisi Ve İllere Göre Farklılıklar; *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22 (2) : 125-139.
- Ceylan, A., Çöl, G. & Gül, H. (2005). “İşin Anlamlılığını Belirleyen Sosyal-Yapısal Olan Özelliklerin Güçlendirmeye Olan Etkileri ve Sonuçları Üzerine Bir Araştırma, *Doğuş Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:1 Sayı: 6.
- Ceylan, C. & Bayram, N. (2006). Mesleki Bağlılığın Örgütsel Bağlılık Ve Örgütten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkilerinin Düzenleyici Değişkenli Çoklu Regresyon İle Analizi, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt:20, Sayı: 1.
- Çakar, N. D. & Adnan, C. (2005). İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri, *Doğuş Üniversitesi Dergisi* (6) 1 52–66.
- Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde sessizlik: sessizliğin teorik temelleri ve dinamikleri, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 16, Sayı 1, 145-162.
- Çakıcı, A. (2008). Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular, Sessizliğin Nedenleri Algılanan Sonuçlar Üzerine Bir Araştırma, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18 (1): 117-134.

- Çakır, A. (2007). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ve Örgüt Kültürü Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Yeditepe Üniversitesi.
- Çekmecelioğlu, H. G. (2006). Örgüt İklimi, Duygusal Bağlılık Ve Yaratıcılık Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20 (2).
- Demirtaş Z., *Alan Dışından Gelen Sınıf Öğretmenlerinin Yetiştirilmesinde İlköğretim Müfettişlerinin Rolü*. (Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi). Elazığ, 2000.
- Doğan, H. (2002). İşgörenlerin Adalet Algılamalarında Örgüt İçi İletişim ve Prosedürel Bilgilendirmenin Rolü, *Gazi Üniversitesi Dergisi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, s.71-78.
- Doğan, S. & Kılıç, S. (2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri Ve Önemi; *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 29 (5): 110-132.
- Durna, U. & Eren, V. (2005). Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık; *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6 (2): 210-219.
- Dyne, Linn Van, Soon Ang & Isabel C. B. (2003). Conceptualizing employeesilence and employee voice as multidimensional constructs, *Journal Of Management Studies* 40:6
- Erdaş, Y. (2009). *Denizli İl Merkezinde Çalışan İlköğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Erdem, E. (2007). Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2 (2): 63-79.
- Erdil, O., & Keskin, H. (2003). Güçlendirme İle İş Tatmini İş Stresi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt: 32 Sayı: 1.

- Ergeneli, A. & Arı, G. (2005). Krizde İşten Çıkarmaların Banka Yöneticileri Üzerindeki Etkisi: Örgütsel Bağlılık, Güven ve Güçlendirme Algıları, *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 60-1: 122-150.
- Fletcher, D. & Watson, T. (2007). Voice, Silence and the Business of Construction: Loud and Quiet Voices in the Construction of Personal, Organizational and Social Realities, *Organization Articles*, 14(2): 155-174.
- Gephart, K. J., Detert, J. R., Trevino, K. L. & Edmondson, C. A. (2009). Silenced By Fear: The Nature, Sources, And Consequences Of Fear At Work, *Research in Organizational Behavior*, 29: 163–193.
- Gül, H. (2002). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi, *Ege Academic Review*, Cilt:2, No:1, s.37-55.
- Gül, H. (2003). Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı ve Değerlendirilmesi, *Yönetim ve Ekonomi*, Cilt: 10 Sayı: 1: 73-83.
- Gültekin, H. (2009). Örgütsel Bağlılık: Harran Üniversitesi'nde Akademik Personelin Örgütsel Bağlılık Düzeylerini Ölçmeye Yönelik Bir Araştırma, *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, Cilt:46 Sayı:527: 91-101.
- Gürbüz, S. (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3 (1): 48–75.
- Güven, M. (2006). *Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Izgar, H. (2008). Okul Yöneticilerinde İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık, *Selçuk Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı: 25, Sayfa 317 - 334.
- İşcan, Ö. F. & Naktiyok, A. (2004). Çalışanların Örgütsel Bağdaşmalarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları, *Ankara Üniversitesi Sbf Dergisi*, 59 (1).

- Kaplan, M. (2007). *Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi Ve Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Atılım Üniversitesi.
- Karahan, A. (2008). Hastanelerde Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, *Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 10 Sayı: 1: 147-162.
- Karasar, N. (2009). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Kaya, H. (2009). *Okul Kültürünün Öğrenci Başarısı Üzerine Etkisi*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Kaya, N. & Seçil, S. (2007). Bireysel Başarı Güdüsü Organizasyonel Bağlılığı Nasıl Etkiler? *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8 (2): 175–190.
- Keleş Çelik, H., N., (2006). *İş Tatminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Konya.
- Koç, H. (2009). Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, C.8, S.28: 200-211.
- Kömürcüoğlu, H. (2003). Belirsizlik Ortamında İş Tatmini ve İşe Bağlılık, *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, E-Dergi, 5(1), http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=36.
- Kuyumcu, M. (2007). *İlköğretim Okullarında Okul Kültürü ve Takım Liderliği (Elazığ İli Örneği)*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Meyer, John P. David J. Stanley, Lynne Herscovitch, & Laryssa Topolnyts. (2002). Affective, Continuance, And Normative Commitment To The Organization: A Meta Analysis Of Antecedents, Correlates, And Consequences, *Journal Of Vocational Behavior*, 61: 20–52.
- Milliken, F. J. & Elizabeth W. M. (2003). Shades of silence: emerging themes and future directions for research on silence in organizations, *Journal Of Management Studies*, Vol. 40 (6): 22- 80.

- Milliken, Frances J. , Elizabeth W. Morrison & Patricia, E. Hewlin. (2003). “An Exploratory Study Of Employee Silence: Issues That Employees Don't Communicate Upward And Why”, *Journal Of Management Studies* 40:6.
- Morrison, E. F. & Frances, J. M. (2000). Organizational Silence: A Barrier To Change And Development In A Pluralistic Academy Of Management. *The Academy Of Management Review*, 25 (4) : 706-725.
- Morrison, E. W. & Milliken, F. J. (2004). Sounds of silence. *Journal Of Management Studies*, 40 (7): 32-37.
- Özcan, B. E. (2008). *Örgütsel Bağlılık İle İş Değerleri Arasındaki İlişki: Adana İlinde Bir İnceleme*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana
- Özdevecioğlu, M. & Aktaş, A. (2007). Kariyer Bağlılığı, Mesleki Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığın Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisi: İş-Aile Çatışmasının Rolü, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 28: 1-20.
- Özdevecioğlu, M. & Kaya, Y. (2008). Organizasyonlarda Algılanan Mağduriyetin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt: 10 Sayı: 1: 19-37.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, *D.E.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi*, 18 (2):113-130.
- Park, C. W. & Keil, M. (2009). Organizational Silence And Whistle-Blowing On It Projects: An İntegrated Model, *Decision Sciences* 40 (4): 901-919.
- Premeaux, Sonya F. & Arthur G. B. (2003). “Breaking The Silence: The Moderating Effects Of Self-Monitoring İn Predicting Speaking Up İn The Workplace” *Journal Of Management Studies* 40:6.
- Rosemary, M. (2003). “Organizational discourses: sounds of silence”, *3rd International Critical Management Studies Conference Lancaster University*, p: 1-7.
- Rusch, A. (2005). Institutional Barriers to Organizational Learning in School Systems: The Power of Silence, *Educational Administration Quarterly*, 41(1): 83-120.

- Sabuncuoğlu, E. T. (2007). Eğitim, Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi, *Ege Akademik Bakış* 7 (2): 621-636.
- Sağlam Arı, G. (2003). Yöneticiye Duyulan Güven Örgütsel Bağlılığı Artırır mı? *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (2): 17-36.
- Sarıdere, U. & Doyuran, Ş. (2004). Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Bağlılığın İşten Ayrılmaya Niyetine Etkisi, *XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, 6-9 Temmuz 2004 İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Malatya*.
- Saylı, H. (2008). Geleneksel Yönetim Paradigmasının Sınırlayıcı Alanlarına Karşı Post-Modern Yönetim Paradigmasının Gelişim Alanları, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 10 (11): 181-200.
- Sığırı, Ü. & Basım, N. (2006). İş Görenlerin İş Doyumu İle Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Analizi: Kamu Ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma; *Sü İibf Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 6 (12): 131-154.
- Sığırı, Ü. (2007). İş Görenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer & Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu Ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (2): 261-278.
- Sözen, C., Yeloğlu, H. & Ateş, F. (2009). Eşitsizliğe Karşı Sessiz Kalma: Mavi Yakalı Çalışanların Motivasyonu Üzerine Görgül Bir Çalışma, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22: 395-410.
- Sürgevil, O. (2007). *Çalışma Yaşamında Örgütsel Bağlılık*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ege Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- TDK (2005). Türk Dil Kurumu Türkçe Sözlük. Ankara.
- Tiryaki, T. (2005). *Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Kütahya.
- Topaloğlu, M., Koç, H. & Yavuz, E. (2008). Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığının Bazı Temel Faktörler Açısından Analizi, *Kamu-İş*, Cilt:9 Sayı: 4:1-19.
- Uyguç, N. & Dilek Ç. (2004). Devlet Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler, *D.E.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi*, 19 (1): 91-99.

- Uygun, A. (2006). Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansı İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 20 Sayı: 1: 71-85.
- Vakola, M. & Dimitris, B. (2005). Antecedents And Consequences Of Organisational Silence: An Empirical İvestig. Employee Relations, *ABI/Inform Global* 4 (5): 445-527.
- Yalçın, A. & İplik, F. (2005). Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:14 Sayı:1.
- Yavuz, E. & Tokmak, C. (2009). İşgörenlerin Etkileşimci Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma, *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, Cilt:1 Sayı: 2: 19-35.
- Yazıcıoğlu, İ. & Topaloğlu, I. G. (2009). Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1/1: 3-19.
- Zeyrek, A. O. (2008). *Milli eğitim bakanlığı 2005 öğretmenlik kariyer basamakları yükselme sınavlarında öğretmenlerin başarı durumları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkilerin incelenmesi (İstanbul İli Örneği)*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

İNTERNET KAYNAKLARI

<http://www.stockarchivesagency.com/Kendini-Uyarlama>. 09/01/2010

Tarihinde indirildi

<http://www.uludagsozluk.com/suskunluk-sarmalı>. (Suskunluk Sarmalı)

15/01/2010 Tarihinde İndirildi.

<http://www.kariyer.com>. 07/01/2010 tarihinde indirildi.

<http://www.sabem.saglik.gov.tr> 16/04/2010 tarihinde indirildi.

<http://elazig.meb.gov.tr/istatistik.php> 17/05/2010 tarihinde indirildi.

EKLER**EK-1 Örgütsel Bağlılık Ölçeği**

Cinsiyetiniz: Bayan() Bay()

Branşınız:

Yaşınız:

Okulunuzun bulunduğu bölge: İl () İlçe ()

Hizmet süreniz: yıl

Bulduğunuz okuldaki hizmet süreniz: yıl

Kadronuz: Müdür () Müdür Yardımcısı() Öğretmen()

Okulunuzun ismi:.....

Okulunuzun bulunduğu ilçe:.....

Sayın eğitimci,

Bu anket, örgütsel bağlılık ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla uygulanmaktadır. Elde edilen veriler sadece bilimsel bir araştırma amacıyla toplu halde değerlendirilerek kullanılacaktır. Adınız, Soyadınız ya da kimliğinizle ilgili bilgileri yazmanız sizden istenmemektedir. Katkılarınız için teşekkür eder öğretim yaşamınızda başarılar dileriz.

Yrd. Doç. Dr. Zülfü DEMİRTAŞ

Fırat Üniversitesi Eğitim Fakültesi

Öğretim Üyesi

Gökhan KAHVECİ

Fırat Üniversitesi Eğitim Fakültesi

Yüksek Lisans Öğrencisi

Aşağıda verilen durumlar sizin okulunuzdaki koşulları hangi derecede tanımlamaktadır?

- Ölçekteki her bir ifadenin değer:
- 1-Hiç Katılmıyorum
 - 2-Katılmıyorum
 - 3-Orta Düzeyde Katılıyorum
 - 4-Katılıyorum
 - 5-Tamamen Katılıyorum

Örgütsel Bağlılık Ölçeği		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Orta Düzeyde Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
	Bu okulda çalışmaya karar vermekte <u>hata ettiğimi</u> düşünüyorum					
	Bu okula uyum sağlamada güçlük çekiyorum.					
	Bu okulun kurallarına mecbur olduğum için uyuyorum.					
	Bu okulda çalışma isteğimin her geçen gün azaldığını hissediyorum.					
	Bu okulun çalışmak için mükemmel bir yer olduğunu düşünüyorum.					
	Bu okulun bir üyesi olmaktan gurur duyuyorum.					
	Bu okulun mesleğimle ilgili değişiklik ve yenilikleri takip etme olanağı sağladığı düşüncesindeyim.					
	Tekrar seçme imkanım olsa yine bu okulda çalışmayı isterdim.					
	Bu okul işimde beni en yüksek performansı göstermeye teşvik ediyor.					
0.	Bu okulun eğitim ve öğretim etkinlikleri açısından uygun bir ortam sağladığını düşünüyorum.					
1.	Okulumun başarısı için beklenenin ötesinde çaba göstermeye her zaman hazırım.					
2.	Okulumun çıkar ve beklentilerine uygun hareket etmeyi görev sayarım.					
3.	Okulum övüldüğünde kendimi övülmüş hissediyorum.					
4.	Okulumu başkalarına anlatmaktan zevk alıyorum.					
5.	Okulumun yararı için her türlü fedakarlığı yaparım.					
6.	Zamanımın çoğunu okuluma ilişkin etkinlikler yapmaya ayırıyorum.					
7.	Okulumun değerleriyle kendi değerlerim oldukça benzerdir.					
8.	Okulumun önceliklerini kendi önceliklerim olarak algılıyorum.					
9.	Bu okulun geleceğine gerçekten önem veriyorum.					
0.	Bu okulun problemlerini kendi problemlerim gibi algılıyorum.					
1.	Çalışabilecek daha huzurlu bir okul düşünemiyorum.					
2.	Okul yararına işler organize etmede ve yürütmekte herkese göre daha aktifimdir.					
3.	Okulun başarısı için herkesten daha fazla çalışırım.					
4.	Okula herkesten daha erken gelir, diğerlerine göre derslerime zamanında girerim.					
5.	Mesai saatleri dışında ve hafta sonlarında da okul işlerini yapmada herkesten daha fazla aktifimdir.					
6.	Beni ilgilendiren en önemli şeyler işimle ilgili olanlardır.					
7.	Okulmdan ayrılıp başka okulda görev alma beklentisi aklımın ucundan bile geçmez.					
8.	Çok uzun yıllar bu okulda çalışsam da hala bundan memnuniyet duyacağımdan ve sıkılmayacağımdan eminim.					

EK-2 Örgütsel Sessizlik Ölçeği

Örgütsel Sessizlik Ölçeği		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Orta Düzeyde Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1.	Öğretmenler yöneticilerinin eksikliklerini bilmelerine rağmen bu durumu dile getirmezler.					
2.	Öğretmenler görüşlerini ifade ettikleri için yöneticilerden ve meslektaşlarından olumsuz tepki alırlar.					
3.	Öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini dile getirmeleri, örgütsel öğrenmeyi ve gelişmeyi destekler.					
4.	Okulumuzda farklı bakış açıları olduğunda isabetli karar verme ihtimali yükselir.					
5.	Okulumuzda bulunan yöneticiler, öğretmenlerin yeni uygulamalar konusundaki görüşlerini almaya açık değildirler.					
6.	Öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini ifade edememesi onları okuldan soğutr					
7.	Öğretmenler problemlerini dile getiremediklerinde performansları düşer.					
8.	Öğretmenler güç durumlarda konuşmaktan çok, susmayı tercih ederler.					
9.	Öğretmenler belirli konular hakkında konuşmaktan kaçınırlar.					
10.	Öğretmenlerin içsel memnuniyetsizliği endişe ve stresi tetikler.					
11.	Öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini açıklayamaması kendilerinde özgüven eksikliği doğurur.					
12.	Öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini açıkça ifade edememesi bütün olay ve durumlar hakkındadır.					
13.	Öğretmenlerin görüşlerini dile getirmemesi, yöneticilerin otoriter davranışlarından kaynaklanmaktadır.					
14.	Okuldaki israf ve kayıplar öğretmenlerin kendilerini ifade etmelerini engeller.					
15.	Okul yöneticilerinin öğretmenlere adil davranmaması, öğretmenlerin görüşlerini açıklamalarına engel olmaktadır.					
16.	Okul yöneticileri öğretmenlerin görüşlerini saygı ile karşılar.					
17.	Öğretmenlerin bilgisizlik ve deneyimsizlik korkusu, duygularını ifade etmesine engel olur.					
18.	Okul yöneticilerinin “En iyi ben bilirim” tavrı, öğretmenlerin üzerinde olumsuz bir etki yaratır.					
19.	Okul yöneticilerinin performanslarının düşük olması, öğretmenlerin sorunlarını dile getirmesini engeller.					
20.	Öğretmenlerin okul yöneticilerine güven duymamaları, duygu ve düşüncelerini dile getirmelerine engel olur.					
21.	Okuldaki sorunların dile getirilmemesi, hem öğretmenlerin hem de okulun gelişimini olumsuz etkiler.					
22.	Okul yöneticilerinin içtenliği ve dürüstlüğü, öğretmenlerin kendi düşüncelerini dile getirmelerine teşvik eder.					
23.	Okullarda sorunların dile getirilmemesinde kilit rol okul yöneticilerindir.					
24.	Okul yöneticilerinin, öğretmenleri hakkında önyargılı olması öğretmenlerin kendi duygu ve düşüncelerini dile getirmelerine engel olur.					
25.	Öğretmenlerin olay ve durumlar karşısında sessiz kalmaları, gizli bir muhalefetin göstergesidir.					
26.	Öğretmenler dışlanacakları endişesiyle duygu ve düşüncelerini dile getirmezler.					
27.	Öğretmenler duygu ve düşüncelerini açıkladıkları zaman güvende olmadıklarını hissederek.					
28.	Yöneticiler ve öğretmenler arasında açık iletişimin olmaması, öğretmenlerin duygularını ifade etmemesine neden olur.					
29.	Öğretmenler sorun çıkarıcı ve şikayetçi görünmek istemediklerinden, olaylar ve durumlar karşısında sessiz kalmayı tercih ederler.					
30.	Öğretmenler okulda karşılaştıkları sorunları dile getirmekten kaçınırlar.					

EK-3 Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Faktörleri ve Faktörlere Ait Maddeler

Faktör 1: Devam Bağlılığı

5. Bu okulun çalışmak için mükemmel bir yer olduğunu düşünüyorum.
6. Bu okulun bir üyesi olmaktan gurur duyuyorum.
7. Bu okulun mesleğimle ilgili değişiklik ve yenilikleri takip etme olanağı sağladığı düşüncesindeyim.
8. Tekrar seçme imkanım olsa yine bu okulda çalışmayı isterdim.
9. Bu okul işimde beni en yüksek performansı göstermeye teşvik ediyor.
10. Bu okulun eğitim ve öğretim etkinlikleri açısından uygun bir ortam sağladığını düşünüyorum.
17. Okulumun değerleriyle kendi değerlerim oldukça benzerdir.
21. Çalışabilecek daha huzurlu bir okul düşünemiyorum.
27. Okulumdan ayrılıp başka okulda görev alma beklentisi aklımın ucundan bile geçmez.
28. Çok uzun yıllar bu okulda çalışsam da hala bundan memnuniyet duyacağımdan ve sıkılmayacağımdan eminim.

Faktör 2: Duygusal Bağlılık

11. Okulumun başarısı için beklenenin ötesinde çaba göstermeye her zaman hazırım.
12. Okulumun çıkar ve beklentilerine uygun hareket etmeyi görev sayarım.
13. Okulum övüldüğünde kendimi övülmüş hissediyorum.
14. Okulumu başkalarına anlatmaktan zevk alıyorum.
15. Okulumun yararı için her türlü fedakarlığı yaparım.
16. Zamanımın çoğunu okuluma ilişkin etkinlikler yapmaya ayırıyorum.
18. Okulumun önceliklerini kendi önceliklerim olarak algılıyorum.
19. Bu okulun geleceğine gerçekten önem veriyorum.

20. Bu okulun problemlerini kendi problemlerim gibi algılıyorum.
22. Okul yararına işler organize etmede ve yürütmede herkese göre daha aktifimdir.
23. Okulun başarısı için herkesten daha fazla çalışırım.
24. Okula herkesten daha erken gelir, diğerlerine göre derslerime zamanında girerim.
25. Mesai saatleri dışında ve hafta sonlarında da okul işlerini yapmada herkesten daha fazla aktifimdir.
26. Beni ilgilendiren en önemli şeyler işimle ilgili olanlarıdır.

Faktör 3: Normatif Bağlılık

1. Bu okulda çalışmaya karar vermekle hata ettiğimi düşünüyorum
2. Bu okula uyum sağlamada güçlük çekiyorum.
3. Bu okulun kurallarına mecbur olduğum için uyuyorum.
4. Bu okulda çalışma isteğimin her geçen gün azaldığını hissediyorum.

EK-4 Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Faktörleri ve Faktörleri Oluşturan Maddeler

Faktör 1: Yönetici

3. Öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini dile getirmeleri, örgütsel öğrenmeyi ve gelişmeyi destekler.
4. Okulumuzda farklı bakış açıları olduğunda isabetli karar verme ihtimali yükselir.
6. Öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini ifade edememesi onları okuldan soğutur
7. Öğretmenler problemlerini dile getiremediklerinde performansları düşer.
10. Öğretmenlerin içsel memnuniyetsizliği endişe ve stresi tetikler.
18. Okul yöneticilerinin “En iyi ben bilirim” tavrı, öğretmenlerin üzerinde olumsuz bir etki yaratır.
19. Okul yöneticilerinin performanslarının düşük olması, öğretmenlerin sorunlarını dile getirmesini engeller.
20. Öğretmenlerin okul yöneticilerine güven duymamaları, duygu ve düşüncelerini dile getirmelerine engel olur.
21. Okuldaki sorunların dile getirilmemesi, hem öğretmenlerin hem de okulun gelişimini olumsuz etkiler
22. Okul yöneticilerinin içtenliği ve dürüstlüğü, öğretmenlerin kendi düşüncelerini dile getirmelerine teşvik eder.
23. Okullarda sorunların dile getirilmemesinde kilit rol okul yöneticilerindedir.
24. Okul yöneticilerinin, öğretmenleri hakkında önyargılı olması öğretmenlerin kendi duygu ve düşüncelerini dile getirmelerine engel olur.
28. Yöneticiler ve öğretmenler arasında açık iletişimin olmaması, öğretmenlerin duygularını ifade etmemesine neden olur.

Faktör 2: Öğretmen

1. Öğretmenler yöneticilerinin eksikliklerini bilmelerine rağmen bu durumu dile getirmezler.
2. Öğretmenler görüşlerini ifade ettikleri için yöneticilerden ve meslektaşlarından olumsuz tepki alırlar.

5. Okulumuzda bulunan yöneticiler, öğretmenlerin yeni uygulamalar konusundaki görüşlerini almaya açık değildirler.

9. Öğretmenler belirli konular hakkında konuşmaktan kaçınırlar.

15. Okul yöneticilerinin öğretmenlere adil davranmaması, öğretmenlerin görüşlerini açıklamalarına engel olmaktadır.

16. Okul yöneticileri öğretmenlerin görüşlerini saygı ile karşılar.

25. Öğretmenlerin olay ve durumlar karşısında sessiz kalmaları, gizli bir muhalefetin göstergesidir.

26. Öğretmenler dışlanacakları endişesiyle duygu ve düşüncelerini dile getirmezler.

27. Öğretmenler duygu ve düşüncelerini açıkladıkları zaman güvende olmadıklarını hissederler.

29. Öğretmenler sorun çıkarıcı ve şikayetçi görünmek istemediklerinden, olaylar ve durumlar karşısında sessiz kalmayı tercih ederler.

30. Öğretmenler okulda karşılaştıkları sorunları dile getirmekten kaçınırlar.

Faktör 3: Ortam

8. Öğretmenler güç durumlarda konuşmaktan çok, susmayı tercih ederler.

11. Öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini açıklayamaması kendilerinde özgüven eksikliği doğurur.

12. Öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini açıkça ifade edememesi bütün olay ve durumlar hakkındadır.

13. Öğretmenlerin görüşlerini dile getirmemesi, yöneticilerin otoriter davranışlarından kaynaklanmaktadır.

14. Okuldaki israf ve kayıplar öğretmenlerin kendilerini ifade etmelerini engeller.

17. Öğretmenlerin bilgisizlik ve deneyimsizlik korkusu, duygularını ifade etmesine engel olur.

EK-5 Elazığ İlindeki Okulların ve Bu Okullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Sayıları

SN	İLÇELER	OKUL ÖNCESİ			İLKÖĞRETİM			ORTAÖĞRETİM			GENEL TOPLAM		
		Okul Sayısı (*)	Öğrenci Sayısı	Öğretmen Sayısı	Okul Sayısı	Öğrenci Sayısı	Öğretmen Sayısı	Okul Sayısı	Öğrenci Sayısı	Öğretmen Sayısı	Okul Sayısı	Öğrenci Sayısı	Öğretmen Sayısı
1	MERKEZ	18	5840	295	141	55984	2863	38	26671	1709	197	88495	4867
2	AĞIN		32	1	2	262	11	1	168	13	3	462	25
3	ALACAKAYA	1	173	5	10	1150	58	1	289	15	12	1612	78
4	ARICAK		572	22	25	3254	136	1	295	13	26	4121	171
5	BASKİL		132	6	23	1746	100	2	452	35	25	2330	141
6	KARAKOÇAN	1	544	22	40	4343	222	4	1357	54	45	6244	298
7	KEBAN		96	5	5	748	46	2	454	34	7	1298	85
8	KOVANCILAR	1	789	34	44	6797	322	3	1944	73	48	9530	429
9	MADEN	1	180	9	15	1704	99	2	336	20	18	2220	128
10	PALU		617	20	44	3492	167	3	939	58	47	5048	245
11	SİVRİCE		140	3	11	918	76	1	182	15	12	1240	94
	AÇIK İLKÖĞ. (İl Geneli)					3398			6103			9501	
	TOPLAM	22	9115	422	360	83796	4100	58	39190	2039	440	132101	6561

EK-6 Araştırmanın Güvenirlik-Geçerliliği

Örgütsel Bağlılık Ölçeği

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Reliability Coefficients

N of Cases = 155

N of Items = 28

Alpha = ,863

Örgütsel Sessizlik Ölçeği

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Reliability Coefficients

N of Cases = 154

N of Items = 30

Alpha = ,883

EK-7 Anova, Mann-Whitney U Testi, Kruskal Wallis Testi, t-Testi ve Homojenlik Testi Sonuçları

BRANŞ İLE FAKTÖRLER ARASINDAKİ İLİŞKİYİ GÖSTEREN ANOVA TESTİ SONUÇLARI

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
baglilikdevam	Between Groups	113,810	4	28,452	,478	,752
	Within Groups	26131,613	439	59,525		
	Total	26245,423	443			
baglilikduygusal	Between Groups	205,056	4	51,264	,627	,644
	Within Groups	35905,167	439	81,789		
	Total	36110,223	443			
bagliliknormatif	Between Groups	201,037	4	50,259	3,537	,007
	Within Groups	6238,483	439	14,211		
	Total	6439,520	443			
sessizlikyonetici	Between Groups	1064,899	4	266,225	4,412	,002
	Within Groups	26491,937	439	60,346		
	Total	27556,836	443			
sessizlikogretmen	Between Groups	660,325	4	165,081	2,752	,028
	Within Groups	26330,071	439	59,977		
	Total	26990,396	443			
sessizlikortam	Between Groups	279,440	4	69,860	3,321	,011
	Within Groups	9235,858	439	21,038		
	Total	9515,297	443			

Multiple Comparisons

LSD

Dependent Variable	(I) brans	(J) brans	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
baglilikdevam	sınıf	sosyal	-1,164	1,576	,461	-4,26	1,93
		sayısal alanlar	-,047	1,197	,969	-2,40	2,31
		dil	,298	1,576	,850	-2,80	3,39
		diğer	-1,574	1,343	,242	-4,21	1,06
	sosyal	sınıf	1,164	1,576	,461	-1,93	4,26
		sayısal alanlar	1,117	1,879	,552	-2,58	4,81
		dil	1,462	2,140	,495	-2,74	5,67
		diğer	-,411	1,974	,835	-4,29	3,47
	sayısal alanlar	sınıf	,047	1,197	,969	-2,31	2,40
		sosyal	-1,117	1,879	,552	-4,81	2,58
		dil	,345	1,879	,855	-3,35	4,04
		diğer	-1,528	1,688	,366	-4,84	1,79
	dil	sınıf	-,298	1,576	,850	-3,39	2,80
		sosyal	-1,462	2,140	,495	-5,67	2,74
		sayısal alanlar	-,345	1,879	,855	-4,04	3,35
		diğer	-1,872	1,974	,344	-5,75	2,01
diğer	sınıf	1,574	1,343	,242	-1,06	4,21	
	sosyal	,411	1,974	,835	-3,47	4,29	
	sayısal alanlar	1,528	1,688	,366	-1,79	4,84	
	dil	1,872	1,974	,344	-2,01	5,75	
baglilikduygusal	sınıf	sosyal	-,305	1,847	,869	-3,94	3,33
		sayısal alanlar	-1,834	1,404	,192	-4,59	,92
		dil	,771	1,847	,676	-2,86	4,40
		diğer	-1,270	1,574	,420	-4,36	1,82
	sosyal	sınıf	,305	1,847	,869	-3,33	3,94
		sayısal alanlar	-1,529	2,202	,488	-5,86	2,80
		dil	1,077	2,508	,668	-3,85	6,01
		diğer	-,965	2,314	,677	-5,51	3,58
	sayısal alanlar	sınıf	1,834	1,404	,192	-,92	4,59
		sosyal	1,529	2,202	,488	-2,80	5,86
		dil	2,606	2,202	,237	-1,72	6,93
		diğer	,564	1,978	,776	-3,32	4,45
	dil	sınıf	-,771	1,847	,676	-4,40	2,86
		sosyal	-1,077	2,508	,668	-6,01	3,85
		sayısal alanlar	-2,606	2,202	,237	-6,93	1,72
		diğer	-2,042	2,314	,378	-6,59	2,51

	diğer	sınıf	1,270	1,574	,420	-1,82	4,36
		sosyal	,965	2,314	,677	-3,58	5,51
		sayısal alanlar	-,564	1,978	,776	-4,45	3,32
		dil	2,042	2,314	,378	-2,51	6,59
bagliliknormatif	sınıf	sosyal	-1,038	,770	,178	-2,55	,47
		sayısal alanlar	-2,026*	,585	,001	-3,18	-,88
		dil	-,692	,770	,369	-2,21	,82
		diğer	-,976	,656	,138	-2,27	,31
	sosyal	sınıf	1,038	,770	,178	-,47	2,55
		sayısal alanlar	-,987	,918	,283	-2,79	,82
		dil	,346	1,046	,741	-1,71	2,40
		diğer	,062	,965	,948	-1,83	1,96
	sayısal alanlar	sınıf	2,026*	,585	,001	,88	3,18
		sosyal	,987	,918	,283	-,82	2,79
		dil	1,333	,918	,147	-,47	3,14
		diğer	1,050	,825	,204	-,57	2,67
	dil	sınıf	,692	,770	,369	-,82	2,21
		sosyal	-,346	1,046	,741	-2,40	1,71
		sayısal alanlar	-1,333	,918	,147	-3,14	,47
		diğer	-,284	,965	,769	-2,18	1,61
diğer	sınıf	,976	,656	,138	-,31	2,27	
	sosyal	-,062	,965	,948	-1,96	1,83	
	sayısal alanlar	-1,050	,825	,204	-2,67	,57	
	dil	,284	,965	,769	-1,61	2,18	
sessizlikyonetici	sınıf	sosyal	1,742	1,587	,273	-1,38	4,86
		sayısal alanlar	-3,146*	1,206	,009	-5,52	-,78
		dil	-4,412*	1,587	,006	-7,53	-1,29
		diğer	-2,456	1,352	,070	-5,11	,20
	sosyal	sınıf	-1,742	1,587	,273	-4,86	1,38
		sayısal alanlar	-4,888*	1,892	,010	-8,61	-1,17
		dil	-6,154*	2,155	,004	-10,39	-1,92
		diğer	-4,198*	1,988	,035	-8,10	-,29
	sayısal alanlar	sınıf	3,146*	1,206	,009	,78	5,52
		sosyal	4,888*	1,892	,010	1,17	8,61
		dil	-1,266	1,892	,504	-4,98	2,45
		diğer	,690	1,699	,685	-2,65	4,03
	dil	sınıf	4,412*	1,587	,006	1,29	7,53
		sosyal	6,154*	2,155	,004	1,92	10,39
		sayısal alanlar	1,266	1,892	,504	-2,45	4,98
		diğer	1,956	1,988	,326	-1,95	5,86
diğer	sınıf	2,456	1,352	,070	-,20	5,11	
	sosyal	4,198*	1,988	,035	,29	8,10	
	sayısal alanlar	-,690	1,699	,685	-4,03	2,65	

	dil		-1,956	1,988	,326	-5,86	1,95
sessizlikogretmen sınıf	sosyal	sınıf	-258	1,582	,870	-3,37	2,85
		sayısal alanlar	-3,000*	1,202	,013	-5,36	-,64
		dil	-3,643*	1,582	,022	-6,75	-,53
		diğer	-1,537	1,348	,255	-4,19	1,11
	sosyal	sınıf	,258	1,582	,870	-2,85	3,37
		sayısal alanlar	-2,742	1,886	,147	-6,45	,96
		dil	-3,385	2,148	,116	-7,61	,84
		diğer	-1,279	1,982	,519	-5,17	2,62
	sayısal alanlar	sınıf	3,000*	1,202	,013	,64	5,36
		sosyal	2,742	1,886	,147	-,96	6,45
		dil	-,643	1,886	,733	-4,35	3,06
		diğer	1,463	1,694	,388	-1,87	4,79
	dil	sınıf	3,643*	1,582	,022	,53	6,75
		sosyal	3,385	2,148	,116	-,84	7,61
		sayısal alanlar	,643	1,886	,733	-3,06	4,35
		diğer	2,106	1,982	,289	-1,79	6,00
diğer	sınıf	1,537	1,348	,255	-1,11	4,19	
	sosyal	1,279	1,982	,519	-2,62	5,17	
	sayısal alanlar	-1,463	1,694	,388	-4,79	1,87	
	dil	-2,106	1,982	,289	-6,00	1,79	
sessizlikortam	sınıf	sosyal	-1,182	,937	,208	-3,02	,66
		sayısal alanlar	-1,426*	,712	,046	-2,82	-,03
		dil	-2,913*	,937	,002	-4,75	-1,07
		diğer	-,489	,798	,541	-2,06	1,08
	sosyal	sınıf	1,182	,937	,208	-,66	3,02
		sayısal alanlar	-,244	1,117	,827	-2,44	1,95
		dil	-1,731	1,272	,174	-4,23	,77
		diğer	,693	1,174	,555	-1,61	3,00
	sayısal alanlar	sınıf	1,426*	,712	,046	,03	2,82
		sosyal	,244	1,117	,827	-1,95	2,44
		dil	-1,487	1,117	,184	-3,68	,71
		diğer	,937	1,003	,351	-1,04	2,91
	dil	sınıf	2,913*	,937	,002	1,07	4,75
		sosyal	1,731	1,272	,174	-,77	4,23
		sayısal alanlar	1,487	1,117	,184	-,71	3,68
		diğer	2,424*	1,174	,039	,12	4,73
	diğer	sınıf	,489	,798	,541	-1,08	2,06
		sosyal	-,693	1,174	,555	-3,00	1,61
		sayısal alanlar	-,937	1,003	,351	-2,91	1,04
		dil	-2,424*	1,174	,039	-4,73	-,12

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

YAŞ İLE FAKTÖRLER ARASINDAKİ İLİŞKİYİ GÖSTEREN ANOVA
TESTİ SONUÇLARI

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
baglilikdevam	Between Groups	220,929	4	55,232	,932	,445
	Within Groups	26024,495	439	59,281		
	Total	26245,423	443			
baglilikduygusal	Between Groups	497,937	4	124,484	1,535	,191
	Within Groups	35612,286	439	81,121		
	Total	36110,223	443			
bagliliknormatif	Between Groups	135,640	4	33,910	2,361	,053
	Within Groups	6303,880	439	14,360		
	Total	6439,520	443			
sessizlikyonetici	Between Groups	230,741	4	57,685	,927	,448
	Within Groups	27326,095	439	62,246		
	Total	27556,836	443			
sessizlikogretmen	Between Groups	504,771	4	126,193	2,092	,081
	Within Groups	26485,625	439	60,332		
	Total	26990,396	443			
sessizlikortam	Between Groups	43,681	4	10,920	,506	,731
	Within Groups	9471,617	439	21,575		
	Total	9515,297	443			

Multiple Comparisons

LSD

Dependent Variable	(I) yas	(J) yas	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
baglilikdevam	21-25	26-30	,645	1,340	,631	-1,99	3,28
		31-35	,214	1,350	,874	-2,44	2,87
		36-40	-,375	1,336	,779	-3,00	2,25
		41 ve ustü	-1,316	1,323	,320	-3,92	1,28
	26-30	21-25	-,645	1,340	,631	-3,28	1,99
		31-35	-,431	1,117	,700	-2,63	1,77
		36-40	-1,020	1,100	,354	-3,18	1,14
		41 ve ustü	-1,961	1,084	,071	-4,09	,17
	31-35	21-25	-,214	1,350	,874	-2,87	2,44

		26-30	,431	1,117	,700	-1,77	2,63
		36-40	-,589	1,112	,596	-2,77	1,60
		41 ve ustü	-1,530	1,096	,164	-3,68	,62
	36-40	21-25	,375	1,336	,779	-2,25	3,00
		26-30	1,020	1,100	,354	-1,14	3,18
		31-35	,589	1,112	,596	-1,60	2,77
		41 ve ustü	-,941	1,079	,384	-3,06	1,18
	41 ve ustü	21-25	1,316	1,323	,320	-1,28	3,92
		26-30	1,961	1,084	,071	-,17	4,09
		31-35	1,530	1,096	,164	-,62	3,68
		36-40	,941	1,079	,384	-1,18	3,06
baglilikduygusal	21-25	26-30	-,502	1,568	,749	-3,58	2,58
		31-35	-1,265	1,579	,423	-4,37	1,84
		36-40	-3,023	1,563	,054	-6,09	,05
		41 ve ustü	-2,236	1,548	,149	-5,28	,81
	26-30	21-25	,502	1,568	,749	-2,58	3,58
		31-35	-,763	1,307	,560	-3,33	1,81
		36-40	-2,520	1,287	,051	-5,05	,01
		41 ve ustü	-1,734	1,268	,172	-4,23	,76
	31-35	21-25	1,265	1,579	,423	-1,84	4,37
		26-30	,763	1,307	,560	-1,81	3,33
		36-40	-1,757	1,301	,177	-4,31	,80
		41 ve ustü	-,971	1,283	,449	-3,49	1,55
	36-40	21-25	3,023	1,563	,054	-,05	6,09
		26-30	2,520	1,287	,051	,00	5,05
		31-35	1,757	1,301	,177	-,80	4,31
		41 ve ustü	,786	1,262	,533	-1,69	3,27
	41 ve ustü	21-25	2,236	1,548	,149	-,81	5,28
		26-30	1,734	1,268	,172	-,76	4,23
		31-35	,971	1,283	,449	-1,55	3,49
		36-40	-,786	1,262	,533	-3,27	1,69
bagliliknormatif	21-25	26-30	-,444	,660	,502	-1,74	,85
		31-35	-,423	,665	,524	-1,73	,88
		36-40	,926	,657	,160	-,37	2,22
		41 ve ustü	,464	,651	,477	-,82	1,74
	26-30	21-25	,444	,660	,502	-,85	1,74
		31-35	,020	,550	,971	-1,06	1,10
		36-40	1,369*	,541	,012	,31	2,43
		41 ve ustü	,907	,534	,090	-,14	1,96
	31-35	21-25	,423	,665	,524	-,88	1,73
		26-30	-,020	,550	,971	-1,10	1,06
		36-40	1,349*	,547	,014	,27	2,42

		41 ve ustü	,887	,540	,101	-,17	1,95
36-40	21-25		-,926	,657	,160	-2,22	,37
	26-30		-1,369*	,541	,012	-2,43	-,31
	31-35		-1,349*	,547	,014	-2,42	-,27
	41 ve ustü		-,462	,531	,385	-1,51	,58
41 ve ustü	21-25		-,464	,651	,477	-1,74	,82
	26-30		-,907	,534	,090	-1,96	,14
	31-35		-,887	,540	,101	-1,95	,17
	36-40		,462	,531	,385	-,58	1,51
sessizlikyoneticisi	21-25	26-30	,847	1,374	,538	-1,85	3,55
		31-35	-1,174	1,384	,397	-3,89	1,55
		36-40	-,248	1,369	,856	-2,94	2,44
		41 ve ustü	,505	1,356	,710	-2,16	3,17
	26-30	21-25	-,847	1,374	,538	-3,55	1,85
		31-35	-2,022	1,145	,078	-4,27	,23
		36-40	-1,096	1,127	,331	-3,31	1,12
		41 ve ustü	-,343	1,111	,758	-2,53	1,84
	31-35	21-25	1,174	1,384	,397	-1,55	3,89
		26-30	2,022	1,145	,078	-,23	4,27
		36-40	,926	1,139	,417	-1,31	3,16
		41 ve ustü	1,679	1,123	,136	-,53	3,89
	36-40	21-25	,248	1,369	,856	-2,44	2,94
		26-30	1,096	1,127	,331	-1,12	3,31
		31-35	-,926	1,139	,417	-3,16	1,31
		41 ve ustü	,753	1,105	,496	-1,42	2,93
	41 ve ustü	21-25	-,505	1,356	,710	-3,17	2,16
		26-30	,343	1,111	,758	-1,84	2,53
		31-35	-1,679	1,123	,136	-3,89	,53
		36-40	-,753	1,105	,496	-2,93	1,42
sessizlikogretmen	21-25	26-30	1,085	1,352	,423	-1,57	3,74
		31-35	-1,571	1,362	,250	-4,25	1,11
		36-40	-,683	1,348	,613	-3,33	1,97
		41 ve ustü	1,047	1,335	,433	-1,58	3,67
	26-30	21-25	-1,085	1,352	,423	-3,74	1,57
		31-35	-2,656*	1,127	,019	-4,87	-,44
		36-40	-1,768	1,110	,112	-3,95	,41
		41 ve ustü	-,038	1,094	,972	-2,19	2,11
	31-35	21-25	1,571	1,362	,250	-1,11	4,25
		26-30	2,656*	1,127	,019	,44	4,87
		36-40	,888	1,122	,429	-1,32	3,09
		41 ve ustü	2,617*	1,106	,018	,44	4,79
	36-40	21-25	,683	1,348	,613	-1,97	3,33
		26-30	1,768	1,110	,112	-,41	3,95

		31-35		-,888	1,122	,429	-3,09	1,32
		41 ve ustü		1,729	1,088	,113	-,41	3,87
	41 ve ustü	21-25		-1,047	1,335	,433	-3,67	1,58
		26-30		,038	1,094	,972	-2,11	2,19
		31-35		-2,617*	1,106	,018	-4,79	-,44
		36-40		-1,729	1,088	,113	-3,87	,41
sessizlikortam	21-25	26-30		,628	,809	,438	-,96	2,22
		31-35		,489	,815	,549	-1,11	2,09
		36-40		,976	,806	,226	-,61	2,56
		41 ve ustü		,960	,798	,230	-,61	2,53
	26-30	21-25		-,628	,809	,438	-2,22	,96
		31-35		-,139	,674	,837	-1,46	1,19
		36-40		,348	,664	,600	-,96	1,65
		41 ve ustü		,332	,654	,612	-,95	1,62
	31-35	21-25		-,489	,815	,549	-2,09	1,11
		26-30		,139	,674	,837	-1,19	1,46
		36-40		,487	,671	,468	-,83	1,81
		41 ve ustü		,471	,661	,477	-,83	1,77
	36-40	21-25		-,976	,806	,226	-2,56	,61
		26-30		-,348	,664	,600	-1,65	,96
		31-35		-,487	,671	,468	-1,81	,83
		41 ve ustü		-,016	,651	,980	-1,30	1,26
	41 ve ustü	21-25		-,960	,798	,230	-2,53	,61
		26-30		-,332	,654	,612	-1,62	,95
		31-35		-,471	,661	,477	-1,77	,83
		36-40		,016	,651	,980	-1,26	1,30

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

CİNSİYET DEĞİŞKENİNE GÖRE FAKTÖRLER ARASINDAKİ GÖRÜŞ
FARKLILIĞINI GÖSTEREN t-TESTİ SONUÇLARI

Group Statistics

	cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart hata
baglilikdevam	kadın	186	32,55	8,306	,609
	erkek	256	32,23	7,268	,454
baglilikduygusal	kadın	186	50,91	9,000	,660
	erkek	256	49,00	9,014	,563
bagliliknormatif	kadın	186	11,02	3,687	,270
	erkek	256	11,37	3,912	,244
sessizlikyonetici	kadın	186	50,08	7,628	,559
	erkek	256	47,54	7,943	,496
sessizlikogretmen	kadın	186	36,83	8,167	,599
	erkek	256	36,40	7,575	,473
sessizlikortam	kadın	186	19,61	4,866	,357
	erkek	256	19,75	4,475	,280

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
baglilikdevam	qual variances assumed	5,232	,023	,435	440	,664	,323	,744	-1,139	1,785
	qual variances not assumed			,426	65,914	,671	,323	,760	-1,171	1,817
baglilikduygusal	qual variances assumed	,126	,723	2,201	440	,028	1,910	,868	,204	3,616
	qual variances not assumed			2,201	99,121	,028	1,910	,868	,204	3,616
bagliliknormatif	qual variances assumed	1,383	,240	-,954	440	,341	-,351	,368	-1,074	,372
	qual variances not assumed			-,963	11,592	,336	-,351	,364	-1,068	,365
sessizlikyonetici	qual variances assumed	,022	,882	3,364	440	,001	2,532	,753	1,053	4,012
	qual variances not assumed			3,386	107,713	,001	2,532	,748	1,062	4,002

ssizlikogretmen	qual variances assumed	1,241	,266	,569	440	,569	,430	,754	-1,053	1,912
	qual variances not assumed			,563	80,657	,574	,430	,763	-1,071	1,930
ssizlikortam	qual variances assumed	,979	,323	-,327	440	,744	-,146	,447	-1,026	,733
	qual variances not assumed			-,323	78,500	,747	-,146	,453	-1,038	,745

YERLEŞİM BİRİMİ DEĞİŞKENİ İLE FAKTÖRLER ARASINDAKİ ANOVA
TESTİ SONUÇLARI

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
baglilikdevam	Between Groups	1009,102	3	336,367	5,865	,001
	Within Groups	25236,321	440	57,355		
	Total	26245,423	443			
baglilikduygusal	Between Groups	304,960	3	101,653	1,249	,291
	Within Groups	35805,262	440	81,376		
	Total	36110,223	443			
bagliliknormatif	Between Groups	342,312	3	114,104	8,234	,000
	Within Groups	6097,209	440	13,857		
	Total	6439,520	443			
sessizlikyonetici	Between Groups	160,912	3	53,637	,861	,461
	Within Groups	27395,923	440	62,263		
	Total	27556,836	443			
sessizlikogretmen	Between Groups	1485,338	3	495,113	8,541	,000
	Within Groups	25505,058	440	57,966		
	Total	26990,396	443			
sessizlikortam	Between Groups	486,652	3	162,217	7,905	,000
	Within Groups	9028,646	440	20,520		
	Total	9515,297	443			

ÖĞRETMENLİKTEKİ HİZMET SÜRESİ DEĞİŞKENİ İLE FAKTÖRLER
ARASINDAKİ ANOVA TESTİ SONUÇLARI

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
baglilikdevam	Between Groups	228,249	4	57,062	,963	,428
	Within Groups	26017,174	439	59,265		
	Total	26245,423	443			
baglilikduygusal	Between Groups	559,607	4	139,902	1,728	,143
	Within Groups	35550,616	439	80,981		
	Total	36110,223	443			
bagliliknormatif	Between Groups	177,670	4	44,417	3,114	,015
	Within Groups	6261,850	439	14,264		
	Total	6439,520	443			
sessizlikyonetici	Between Groups	108,777	4	27,194	,435	,783
	Within Groups	27448,059	439	62,524		
	Total	27556,836	443			
sessizlikogretmen	Between Groups	197,109	4	49,277	,807	,521
	Within Groups	26793,288	439	61,033		
	Total	26990,396	443			
sessizlikortam	Between Groups	114,034	4	28,509	1,331	,257
	Within Groups	9401,263	439	21,415		
	Total	9515,297	443			

Multiple Comparisons

LSD

Dependent Variable	(I) meslkide	(J) meslkide	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
baglilikdevam	1-5	6-10	-1,084	1,030	,293	-3,11	,94
		11-15	-,400	,992	,687	-2,35	1,55
		16-20	-1,473	1,379	,286	-4,18	1,24
		21 ve ustü	-2,067	1,182	,081	-4,39	,26
	6-10	1-5	1,084	1,030	,293	-,94	3,11
		11-15	,684	1,065	,521	-1,41	2,78
		16-20	-,389	1,432	,786	-3,20	2,42
		21 ve ustü	-,983	1,243	,430	-3,43	1,46
	11-15	1-5	,400	,992	,687	-1,55	2,35
		6-10	-,684	1,065	,521	-2,78	1,41
		16-20	-1,073	1,405	,445	-3,83	1,69
		21 ve ustü	-1,667	1,212	,170	-4,05	,72
	16-20	1-5	1,473	1,379	,286	-1,24	4,18
		6-10	,389	1,432	,786	-2,42	3,20
		11-15	1,073	1,405	,445	-1,69	3,83
		21 ve ustü	-,593	1,545	,701	-3,63	2,44
	21 ve ustü	1-5	2,067	1,182	,081	-,26	4,39
		6-10	,983	1,243	,430	-1,46	3,43
		11-15	1,667	1,212	,170	-,72	4,05
		16-20	,593	1,545	,701	-2,44	3,63
baglilikduygusal	1-5	6-10	-1,262	1,204	,295	-3,63	1,10
		11-15	-,649	1,160	,576	-2,93	1,63
		16-20	-3,780*	1,612	,019	-6,95	-,61
		21 ve ustü	-2,245	1,381	,105	-4,96	,47
	6-10	1-5	1,262	1,204	,295	-1,10	3,63
		11-15	,612	1,245	,623	-1,83	3,06
		16-20	-2,518	1,674	,133	-5,81	,77
		21 ve ustü	-,983	1,453	,499	-3,84	1,87
	11-15	1-5	,649	1,160	,576	-1,63	2,93
		6-10	-,612	1,245	,623	-3,06	1,83
		16-20	-3,131	1,643	,057	-6,36	,10
		21 ve ustü	-1,595	1,417	,261	-4,38	1,19
	16-20	1-5	3,780*	1,612	,019	,61	6,95
		6-10	2,518	1,674	,133	-,77	5,81
		11-15	3,131	1,643	,057	-,10	6,36
		21 ve ustü	1,535	1,806	,396	-2,01	5,08

	21 ve ustu	1-5	2,245	1,381	,105	-,47	4,96
		6-10	,983	1,453	,499	-1,87	3,84
		11-15	1,595	1,417	,261	-1,19	4,38
		16-20	-1,535	1,806	,396	-5,08	2,01
bagliliknormatif	1-5	6-10	-,400	,505	,429	-1,39	,59
		11-15	1,159*	,487	,018	,20	2,12
		16-20	,081	,676	,904	-1,25	1,41
		21 ve ustu	1,045	,580	,072	-,09	2,18
	6-10	1-5	,400	,505	,429	-,59	1,39
		11-15	1,559*	,522	,003	,53	2,59
		16-20	,482	,702	,493	-,90	1,86
		21 ve ustu	1,446*	,610	,018	,25	2,64
	11-15	1-5	-1,159*	,487	,018	-2,12	-,20
		6-10	-1,559*	,522	,003	-2,59	-,53
		16-20	-1,077	,689	,119	-2,43	,28
		21 ve ustu	-,113	,595	,849	-1,28	1,06
	16-20	1-5	-,081	,676	,904	-1,41	1,25
		6-10	-,482	,702	,493	-1,86	,90
		11-15	1,077	,689	,119	-,28	2,43
		21 ve ustu	,964	,758	,204	-,53	2,45
21 ve ustu	1-5	-1,045	,580	,072	-2,18	,09	
	6-10	-1,446*	,610	,018	-2,64	-,25	
	11-15	,113	,595	,849	-1,06	1,28	
	16-20	-,964	,758	,204	-2,45	,53	
sessizlikyonetici	1-5	6-10	-,907	1,058	,392	-2,99	1,17
		11-15	-,523	1,019	,608	-2,53	1,48
		16-20	-,497	1,416	,726	-3,28	2,29
		21 ve ustu	,625	1,214	,607	-1,76	3,01
	6-10	1-5	,907	1,058	,392	-1,17	2,99
		11-15	,384	1,094	,726	-1,77	2,53
		16-20	,409	1,471	,781	-2,48	3,30
		21 ve ustu	1,532	1,277	,231	-,98	4,04
	11-15	1-5	,523	1,019	,608	-1,48	2,53
		6-10	-,384	1,094	,726	-2,53	1,77
		16-20	,025	1,443	,986	-2,81	2,86
		21 ve ustu	1,148	1,245	,357	-1,30	3,60
	16-20	1-5	,497	1,416	,726	-2,29	3,28
		6-10	-,409	1,471	,781	-3,30	2,48
		11-15	-,025	1,443	,986	-2,86	2,81
		21 ve ustu	1,122	1,587	,480	-2,00	4,24
	21 ve ustu	1-5	-,625	1,214	,607	-3,01	1,76
		6-10	-1,532	1,277	,231	-4,04	,98
		11-15	-1,148	1,245	,357	-3,60	1,30

		16-20	-1,122	1,587	,480	-4,24	2,00
sessizlikogretmen	1-5	6-10	-1,065	1,045	,309	-3,12	,99
		11-15	-,779	1,007	,440	-2,76	1,20
		16-20	,195	1,399	,889	-2,56	2,94
		21 ve ustü	,911	1,199	,448	-1,45	3,27
	6-10	1-5	1,065	1,045	,309	-,99	3,12
		11-15	,286	1,081	,792	-1,84	2,41
		16-20	1,260	1,453	,386	-1,60	4,12
		21 ve ustü	1,976	1,262	,118	-,50	4,46
	11-15	1-5	,779	1,007	,440	-1,20	2,76
		6-10	-,286	1,081	,792	-2,41	1,84
		16-20	,974	1,426	,495	-1,83	3,78
		21 ve ustü	1,690	1,230	,170	-,73	4,11
	16-20	1-5	-,195	1,399	,889	-2,94	2,56
		6-10	-1,260	1,453	,386	-4,12	1,60
		11-15	-,974	1,426	,495	-3,78	1,83
		21 ve ustü	,717	1,568	,648	-2,36	3,80
	21 ve ustü	1-5	-,911	1,199	,448	-3,27	1,45
		6-10	-1,976	1,262	,118	-4,46	,50
		11-15	-1,690	1,230	,170	-4,11	,73
		16-20	-,717	1,568	,648	-3,80	2,36
sessizlikortam	1-5	6-10	,411	,619	,507	-,81	1,63
		11-15	,557	,597	,351	-,62	1,73
		16-20	1,902*	,829	,022	,27	3,53
		21 ve ustü	,448	,710	,529	-,95	1,84
	6-10	1-5	-,411	,619	,507	-1,63	,81
		11-15	,145	,640	,820	-1,11	1,40
		16-20	1,491	,861	,084	-,20	3,18
		21 ve ustü	,036	,747	,961	-1,43	1,50
	11-15	1-5	-,557	,597	,351	-1,73	,62
		6-10	-,145	,640	,820	-1,40	1,11
		16-20	1,345	,845	,112	-,31	3,01
		21 ve ustü	-,109	,729	,881	-1,54	1,32
	16-20	1-5	-1,902*	,829	,022	-3,53	-,27
		6-10	-1,491	,861	,084	-3,18	,20
		11-15	-1,345	,845	,112	-3,01	,31
		21 ve ustü	-1,455	,929	,118	-3,28	,37
	21 ve ustü	1-5	-,448	,710	,529	-1,84	,95
		6-10	-,036	,747	,961	-1,50	1,43
		11-15	,109	,729	,881	-1,32	1,54
		16-20	1,455	,929	,118	-,37	3,28

*. The mean difference is significant at the 0.05

level.

ÇALIŞILAN OKULDAKİ HİZMET SÜRESİ İLE FAKTÖRLER ARASINDAKİ
ANOVA TESTİ SONUÇLARI

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
baglilikdevam	Between Groups	64,922	2	32,461	,547	,579
	Within Groups	26180,502	441	59,366		
	Total	26245,423	443			
baglilikduygusal	Between Groups	127,495	2	63,747	,781	,458
	Within Groups	35982,728	441	81,593		
	Total	36110,223	443			
bagliliknormatif	Between Groups	12,334	2	6,167	,423	,655
	Within Groups	6427,187	441	14,574		
	Total	6439,520	443			
sessizlikyonetici	Between Groups	499,236	2	249,618	4,068	,018
	Within Groups	27057,600	441	61,355		
	Total	27556,836	443			
sessizlikogretmen	Between Groups	1821,837	2	910,919	15,961	,000
	Within Groups	25168,559	441	57,072		
	Total	26990,396	443			
sessizlikortam	Between Groups	325,904	2	162,952	7,820	,000
	Within Groups	9189,393	441	20,838		
	Total	9515,297	443			

Multiple Comparisons

LSD

Dependent Variable	(I)	(J)	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
baglilikdevam	1-5	6-10	,307	,870	,725	-1,40	2,02
		11-15	-1,055	1,181	,372	-3,38	1,27
	6-10	1-5	-,307	,870	,725	-2,02	1,40
		11-15	-1,361	1,318	,302	-3,95	1,23
	11-15	1-5	1,055	1,181	,372	-1,27	3,38
		6-10	1,361	1,318	,302	-1,23	3,95
baglilikduygusal	1-5	6-10	-,541	1,020	,596	-2,55	1,46
		11-15	-1,683	1,385	,225	-4,40	1,04
	6-10	1-5	,541	1,020	,596	-1,46	2,55

		11-15	-1,143	1,545	,460	-4,18	1,89
	11-15	1-5	1,683	1,385	,225	-1,04	4,40
		6-10	1,143	1,545	,460	-1,89	4,18
bagliliknormatif	1-5	6-10	-,376	,431	,384	-1,22	,47
		11-15	-,273	,585	,642	-1,42	,88
	6-10	1-5	,376	,431	,384	-,47	1,22
		11-15	,103	,653	,875	-1,18	1,39
	11-15	1-5	,273	,585	,642	-,88	1,42
		6-10	-,103	,653	,875	-1,39	1,18
sessizlikyonetici	1-5	6-10	-2,311*	,885	,009	-4,05	-,57
		11-15	,715	1,201	,552	-1,64	3,08
	6-10	1-5	2,311*	,885	,009	,57	4,05
		11-15	3,026*	1,340	,024	,39	5,66
	11-15	1-5	-,715	1,201	,552	-3,08	1,64
		6-10	-3,026*	1,340	,024	-5,66	-,39
sessizlikogretmen	1-5	6-10	-4,782*	,853	,000	-6,46	-3,11
		11-15	-,503	1,158	,664	-2,78	1,77
	6-10	1-5	4,782*	,853	,000	3,11	6,46
		11-15	4,279*	1,292	,001	1,74	6,82
	11-15	1-5	,503	1,158	,664	-1,77	2,78
		6-10	-4,279*	1,292	,001	-6,82	-1,74
sessizlikortam	1-5	6-10	-2,037*	,516	,000	-3,05	-1,02
		11-15	-,451	,700	,520	-1,83	,92
	6-10	1-5	2,037*	,516	,000	1,02	3,05
		11-15	1,587*	,781	,043	,05	3,12
	11-15	1-5	,451	,700	,520	-,92	1,83
		6-10	-1,587*	,781	,043	-3,12	-,05

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

KADRO DEĞİŞKENİ İLE FAKTÖRLER ARASINDAKİ ANOVA TESTİ
SONUÇLARI

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
baglilikdevam	Between Groups	184,089	2	92,045	1,558	,212
	Within Groups	26061,334	441	59,096		
	Total	26245,423	443			
baglilikduygusal	Between Groups	356,213	2	178,107	2,197	,112
	Within Groups	35754,010	441	81,075		
	Total	36110,223	443			
bagliliknormatif	Between Groups	84,927	2	42,464	2,947	,054
	Within Groups	6354,593	441	14,410		
	Total	6439,520	443			
sessizlikyonetici	Between Groups	236,916	2	118,458	1,912	,149
	Within Groups	27319,919	441	61,950		
	Total	27556,836	443			
sessizlikogretmen	Between Groups	114,227	2	57,113	,937	,393
	Within Groups	26876,170	441	60,944		
	Total	26990,396	443			
sessizlikortam	Between Groups	13,069	2	6,535	,303	,739
	Within Groups	9502,228	441	21,547		
	Total	9515,297	443			

Multiple Comparisons

LSD

Dependent Variable (I) kadro	(J) kadro	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval		
					Lower Bound	Upper Bound	
baglilikdevam	mudur	md yrd	2,857	4,358	,512	-5,71	11,42
		ogretmen	5,254	3,862	,174	-2,34	12,84
	md yrd	mudur	-2,857	4,358	,512	-11,42	5,71
		ogretmen	2,396	2,088	,252	-1,71	6,50
	ogretmen	mudur	-5,254	3,862	,174	-12,84	2,34
		md yrd	-2,396	2,088	,252	-6,50	1,71
baglilikduygusal	mudur	md yrd	6,321	5,105	,216	-3,71	16,35

		ogretmen	8,581	4,523	,058	-,31	17,47
	md yrd	mudur	-6,321	5,105	,216	-16,35	3,71
		ogretmen	2,260	2,446	,356	-2,55	7,07
	ogretmen	mudur	-8,581	4,523	,058	-17,47	,31
		md yrd	-2,260	2,446	,356	-7,07	2,55
bagliliknormatif	mudur	md yrd	2,464	2,152	,253	-1,77	6,69
		ogretmen	-,039	1,907	,984	-3,79	3,71
	md yrd	mudur	-2,464	2,152	,253	-6,69	1,77
		ogretmen	-2,503*	1,031	,016	-4,53	-,48
	ogretmen	mudur	,039	1,907	,984	-3,71	3,79
		md yrd	2,503*	1,031	,016	,48	4,53
sessizlikyonetici	mudur	md yrd	6,429	4,462	,150	-2,34	15,20
		ogretmen	7,505	3,954	,058	-,27	15,28
	md yrd	mudur	-6,429	4,462	,150	-15,20	2,34
		ogretmen	1,076	2,138	,615	-3,13	5,28
	ogretmen	mudur	-7,505	3,954	,058	-15,28	,27
		md yrd	-1,076	2,138	,615	-5,28	3,13
sessizlikogretmen	mudur	md yrd	5,857	4,426	,186	-2,84	14,56
		ogretmen	3,897	3,922	,321	-3,81	11,60
	md yrd	mudur	-5,857	4,426	,186	-14,56	2,84
		ogretmen	-1,960	2,120	,356	-6,13	2,21
	ogretmen	mudur	-3,897	3,922	,321	-11,60	3,81
		md yrd	1,960	2,120	,356	-2,21	6,13
sessizlikortam	mudur	md yrd	-,321	2,632	,903	-5,49	4,85
		ogretmen	,609	2,332	,794	-3,97	5,19
	md yrd	mudur	,321	2,632	,903	-4,85	5,49
		ogretmen	,931	1,261	,461	-1,55	3,41
	ogretmen	mudur	-,609	2,332	,794	-5,19	3,97
		md yrd	-,931	1,261	,461	-3,41	1,55

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

BRANŞ DEĞİŞKENİNE GÖRE FAKTÖRLERİN HOMOJENLİK TESTİ SONUÇLARI

Test of Homogeneity of Variances

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
baglilikdevam	,655	4	439	,624
baglilikduygusal	1,156	4	439	,330
bagliliknormatif	7,782	4	439	,000
sessizlikyonetici	2,884	4	439	,022
sessizlikogretmen	1,460	4	439	,214
sessizlikortam	1,442	4	439	,219

YAŞ DEĞİŞKENİNE GÖRE FAKTÖRLERİN HOMOJENLİK TESTİ SONUÇLARI

Test of Homogeneity of Variances

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
baglilikdevam	,925	4	439	,449
baglilikduygusal	,933	4	439	,444
bagliliknormatif	6,620	4	439	,000
sessizlikyonetici	,170	4	439	,954
sessizlikogretmen	1,783	4	439	,131
sessizlikortam	2,210	4	439	,067

YERLEŞİM BİRİMİ DEĞİŞKENİNE GÖRE FAKTÖRLERİN HOMOJENLİK TESTİ SONUÇLARI

Test of Homogeneity of Variances

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
baglilikdevam	,581	3	440	,628
baglilikduygusal	,542	3	440	,653
bagliliknormatif	5,619	3	440	,001
sessizlikyonetici	1,352	3	440	,257
sessizlikogretmen	1,367	3	440	,252
sessizlikortam	4,655	3	440	,003

ÖĞRETMENLİKTEKİ HİZMET SÜRESİ DEĞİŞKENİNE GÖRE FAKTÖRLERİN HOMOJENLİK TESTİ SONUÇLARI

Test of Homogeneity of Variances

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
baglilikdevam	1,541	4	439	,189
baglilikduygusal	2,022	4	439	,090
bagliliknormatif	5,643	4	439	,000
sessizlikyonetici	,311	4	439	,871
sessizlikogretmen	2,283	4	439	,060
sessizlikortam	3,813	4	439	,005

ÇALIŞILAN OKULDAKİ HİZMET SÜRESİ DEİŞKENİNE GÖRE FAKTÖRLERİN
HOMOJENLİK TESTİ SONUÇLARI

Test of Homogeneity of Variances

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
baglilikdevam	3,225	2	441	,041
baglilikduygusal	2,554	2	441	,079
bagliliknormatif	,088	2	441	,915
sessizlikyonetici	,338	2	441	,713
sessizlikogretmen	3,896	2	441	,021
sessizlikortam	1,329	2	441	,266

KADRO DEĞİŞKENİNE GÖRE FAKTÖRLERİN HOMOJENLİK TESTİ
SONUÇLARI

Test of Homogeneity of Variances

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
baglilikdevam	2,003	2	441	,136
baglilikduygusal	,622	2	441	,538
bagliliknormatif	1,846	2	441	,159
sessizlikyonetici	3,030	2	441	,049
sessizlikogretmen	1,338	2	441	,263
sessizlikortam	2,406	2	441	,091

HOMOJENLİK GÖSTERMEYEN MADDELER İÇİN MANN-WHİTNEY U TESTİ
SONUÇLARI
Örgütsel Bağlılık

Ranks

	cinsiyet	N	Mean Rank	Sum of Ranks
b1	kadın	186	241,35	44891,00
	erkek	256	207,08	53012,00
	Total	442		
b6	kadın	186	219,17	40766,00
	erkek	256	223,19	57137,00
	Total	442		
b19	kadın	186	233,80	43486,00
	erkek	256	212,57	54417,00
	Total	442		
b22	kadın	186	231,80	43114,00
	erkek	256	214,02	54789,00
	Total	442		

Test Statistics^a

	b1	b6	b19	b22
Mann-Whitney U	20116,000	23375,000	21521,000	21893,000
Wilcoxon W	53012,000	40766,000	54417,000	54789,000
Z	-2,944	-,340	-1,832	-1,516
Asymp. Sig. (2-tailed)	,003	,734	,067	,130

a. Grouping Variable: cinsiyet

Örgütsel Sessizlik

Ranks

	cinsiyet	N	Mean Rank	Sum of Ranks
s1	kadın	186	220,12	40941,50
	erkek	256	222,51	56961,50
	Total	442		
s3	kadın	186	241,91	44995,00
	erkek	256	206,67	52908,00
	Total	442		
s6	kadın	186	254,12	47267,00
	erkek	256	197,80	50636,00
	Total	442		
s8	kadın	186	227,39	42294,50
	erkek	256	217,22	55608,50
	Total	442		
s11	kadın	186	229,19	42629,00
	erkek	256	215,91	55274,00
	Total	442		
s12	kadın	186	212,52	39529,50
	erkek	256	228,02	58373,50
	Total	442		
s16	kadın	186	216,05	40185,00
	erkek	256	225,46	57718,00
	Total	442		
s19	kadın	186	223,18	41512,00
	erkek	256	220,28	56391,00
	Total	442		
s25	kadın	186	227,01	42224,00
	erkek	256	217,50	55679,00
	Total	442		
s30	kadın	186	217,80	40511,50
	erkek	256	224,19	57391,50
	Total	442		

Test Statistics^a

	s1	s3	s6	s8	s11	s12	s16	s19	s25	s30
Mann-Whitney U	23550,500	20012,000	17740,000	22712,500	22378,000	22138,500	22794,000	23495,000	22783,000	23120,500
Wilcoxon W	40941,500	52908,000	50636,000	55608,500	55274,000	39529,500	40185,000	56391,000	55679,000	40511,500
Z	-,201	-3,067	-4,829	-,860	-1,134	-1,302	-,800	-,245	-,800	-,534
Asymp. Sig. (2-tailed)	,841	,002	,000	,390	,257	,193	,424	,806	,423	,593

a.

Grouping

Variable:

cinsiyet

HOMOJENLİK GÖSTERMEYEN FAKTÖRLER İÇİN KRUSKAL-WALLİS TESTİ SONUÇLARI

Brans

Ranks

brans		N	Mean Rank
bagliliknormatif	sınıf	307	210,49
	sosyal	26	241,00
	sayısal alanlar	48	275,03
	dil	26	225,13
	diğer	37	239,18
	Total	444	
sessizlikyonetici	sınıf	307	212,21
	sosyal	26	181,73
	sayısal alanlar	48	257,51
	dil	26	285,19
	diğer	37	247,05
	Total	444	

Test Statistics^{a,b}

	bagliliknormatif	sessizlikyonetici
Chi-Square	12,009	15,757
df	4	4
Asymp. Sig.	,017	,003

a. Kruskal Wallis Test

Test Statistics^{a,b}

	bagliliknormatif	sessizlikyonetici
Chi-Square	12,009	15,757
df	4	4
Asymp. Sig.	,017	,003

b. Grouping Variable: brans

Yaş

Ranks

	yas	N	Mean Rank
bagliliknormatif	21-25	50	223,42
	26-30	97	238,67
	31-35	93	238,57
	36-40	99	197,27
	41 ve ustü	105	216,68
	Total	444	

Test Statistics^{a,b}

	bagliliknormatif
Chi-Square	7,102
df	4
Asymp. Sig.	,131

Yerleşim Birimi

Ranks

	yelesim	N	Mean Rank
bagliliknormatif	il merkezi	227	215,91
	ilce merkezi	217	243,17
	Total	444	
sessizlikortam	il merkezi	227	200,01
	ilce merkezi	217	252,54
	Total	444	

Test Statistics^{a,b}

	bagliliknormatif	sessizlikortam
Chi-Square	21,924	20,359
df	3	3
Asymp. Sig.	,000	,000

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: yelesim

Öğretmenlikteki Hizmet Süresi

Ranks

	meslkide	N	Mean Rank
bagliliknormatif	1-5	130	230,62
	6-10	98	246,18
	11-15	112	197,83
	16-20	41	233,79
	21 ve ustü	63	205,42
	Total	444	
sessizlikortam	1-5	130	237,58
	6-10	98	220,32
	11-15	112	215,21
	16-20	41	190,49
	21 ve ustü	63	228,56
	Total	444	

Test Statistics^{a,b}

	bagliliknormatif	sessizlikortam
Chi-Square	9,511	4,902
df	4	4
Asymp. Sig.	,050	,297

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: meslkide

Çalışılan Okuldaki Hizmet Süresi

Ranks

	okulkide	N	Mean Rank
baglilikdevam	1-5	286	221,58
	6-10	108	219,25
	11-15	50	234,81
	Total	444	
sessizlikogretmen	1-5	286	203,05
	6-10	108	277,82
	11-15	50	214,26
	Total	444	

Test Statistics^{a,b}

	baglilikdevam	sessizlikogretmen
Chi-Square	,545	26,900
df	2	2
Asymp. Sig.	,761	,000

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: okulkide

Kadro

Ranks

	kadro	N	Mean Rank
sessizlikyonetici	mudur	4	355,88
	md yrd	14	237,14
	ogretmen	426	220,77
	Total	444	

Test Statistics^{a,b}

	sessizlikyonetici
Chi-Square	4,589
df	2
Asymp. Sig.	,101

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: kadro

EK-8 Ölçeklerde Yer Alan Maddelerin Ortalamaları**Örgütsel Bağlılık Ölçeği**

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
b1	444	2,08	1,185	,056
b2	444	3,07	1,460	,069
b3	444	3,06	1,432	,068
b4	444	2,99	1,392	,066
b5	444	3,14	1,122	,053
b6	444	3,45	1,088	,052
b7	444	3,20	1,069	,051
b8	444	3,28	1,145	,054
b9	444	3,21	1,082	,051
b10	444	3,34	1,045	,050
b11	444	3,96	,979	,046
b12	444	3,87	1,041	,049
b13	444	3,86	1,044	,050
b14	444	3,53	1,086	,052
b15	444	3,75	1,001	,047
b16	444	3,32	,996	,047
b17	444	3,37	1,045	,050
b18	444	3,55	1,010	,048
b19	444	3,82	,950	,045
b20	444	3,61	,976	,046
b21	444	3,10	1,149	,055
b22	444	3,19	,991	,047
b23	444	3,28	,967	,046
b24	444	3,48	1,024	,049
b25	444	3,07	1,085	,052
b26	444	3,54	1,067	,051
b27	444	3,06	1,190	,056
b28	444	3,22	1,165	,055

Örgütsel Sessizlik Ölçeği

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
s1	444	3,41	1,169	,055
s2	444	3,30	1,154	,055
s3	444	3,90	,965	,046
s4	444	3,69	1,022	,049
s5	444	2,89	1,224	,058
s6	444	3,70	1,050	,050
s7	444	3,80	,999	,047
s8	444	3,47	1,105	,052
s9	444	3,54	1,028	,049
s10	444	3,88	,983	,047
s11	444	3,69	1,036	,049
s12	444	3,12	1,120	,053
s13	444	3,21	1,154	,055
s14	444	2,95	1,113	,053
s15	444	3,40	1,178	,056
s16	444	3,54	1,017	,048
s17	444	3,24	1,154	,055
s18	444	3,67	1,113	,053
s19	444	3,40	1,082	,051
s20	444	3,52	1,178	,056
s21	444	3,90	1,045	,050
s22	444	4,05	,983	,047
s23	444	3,75	1,019	,048
s24	444	3,70	1,031	,049
s25	444	3,41	1,101	,052
s26	444	3,25	1,103	,052
s27	444	3,19	1,134	,054
s28	444	3,63	1,020	,048
s29	444	3,37	1,099	,052
s30	444	3,28	1,150	,055

EK-9 Araştırma İzin Yazısı

T.C.
ELAZIĞ VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.4.MEM.4.23.00.09.STJ/ 779
Konu : Araştırma İzni (Anket)

11 Ocak 2010

FIRAT ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE
(Genel Sekreterlik)

- İlgi : a) Millî Eğitim Bakanlığı' na bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma ve Araştırma Desteğine Yönelik İzin ve Uygulama Yönergesi
b) Fırat Üniversitesi Rektörlüğü'nün 23.12.2009 tarih ve 15253 sayılı yazısı.

Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi Teftişi Planlanması ve Ekonomisi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi Gökhan KAHVECİ' nin "İlköğretim Okullarında Örgütsel Sessizlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler (Elazığ İli Örneği)" konulu tezi ile ilgili araştırma yapmak üzere geliştirdiği Anket'ini ilimiz genelindeki İlköğretim Okullarında uygulayabilmesi için izin isteği, ilgi b) yazı ile bildirilmiştir.

Konu ile ilgili olarak Müdürlüğümüz AR-GE biriminde Bakanlığımızın ilgi a) yönergesi çerçevesinde oluşturulmuş olan Bilimsel Araştırma İzni Değerlendirme Komisyonu 31.11.2009 tarihinde Müdürlüğümüz AR-GE biriminde toplanarak başvuru hakkında gerekli inceleme ve değerlendirmeyi yapmış olup Anket çalışmasının yapılması Müdürlüğümüzce uygun görülmüştür.

Anket ve uygulama çalışması ile ilgili alınan Makam Onayı yazımız ekinde gönderilmiştir.

Bilgilerinizi rica ederim.


Nihat BÜYÜKBAŞ
Vali a.
Millî Eğitim Müdürü

EKİ:

- 1 Adet Makam Onayı (1 Sayfa)



Zübeyde Hanım C. Hükümet Konağı Kat : 5
23100-ELAZIĞ
Tel: 0 424 2385024-25-26-27-28
Fax: 0 424 2333670
elazigmem@meb.gov.tr / elazig.meb.gov.tr



EGİTİME
%100
DESTEK



ÖZGEÇMİŞ

Gökhan KAHVECİ, 1986 yılında Elazığ' da doğdu. İlköğretim eğitimini Elazığ'da İstiklal İlköğretim Okulu'nda, ortaöğretimini Elazığ Korgeneral Hulusi Sayın Lisesi'nde tamamladı.

2008 yılında Fırat Üniversitesi Sınıf Öğretmenliği bölümünden mezun oldu. 2008 yılında Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi bölümünde Yüksek Lisans Eğitimine başladı. 2009 yılında Elazığ ili Kovancılar İlçesi Çakırkaş beldesinde sınıf öğretmeni olarak atandı ve halen görevine devam etmektedir.