

T.C.

**İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ – YILDIZ TEKNİK
ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜLERİNİN
ORTAK YÜRÜTTÜĞÜ EĞİTİM YÖNETİMİ VE
DENETİMİ ANA BİLİM DALI EĞİTİM YÖNETİMİ VE
DENETİMİ TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**



**LİSELERDE ÇALIŞAN ÖĞRETMENLERDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLE
ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN SAPTANMASI
(EYÜP İLÇE ÖRNEĞİ)**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ahmet SEVGİN

Eğitim Yönetimi ve Denetimi

Ortak Yüksek Lisans Programı

**Tez Danışmanı:
Doç. Dr. Süleyman DOĞAN**

OCAK 2015

T.C.

**İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ – YILDIZ TEKNİK
ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜLERİNİN
ORTAK YÜRÜTTÜĞÜ EĞİTİM YÖNETİMİ VE
DENETİMİ ANA BİLİM DALI EĞİTİM YÖNETİMİ VE
DENETİMİ TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**



**LİSELERDE ÇALIŞAN ÖĞRETMENLERDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLE
ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN SAPTANMASI
(EYÜP İLÇE ÖRNEĞİ)**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Ahmet SEVGİN
(Y1312.290027)**

Eğitim Yönetimi ve Denetimi

Ortak Yüksek Lisans Programı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Süleyman DOĞAN

OCAK 2015



T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

Yüksek Lisans Tez Onay Belgesi

Enstitümüz Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı Y1312.290027 numaralı öğrencisi Ahmet SEVGİN'un "LİSELERDE ÇALIŞAN ÖĞRETMENLERDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN SAPTANMASI (EYÜP İLÇE ÖRNEĞİ)" adlı tez çalışması Enstitümüz Yönetim Kurulunun 02.01.2015 tarih ve 2015/01 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından *ay. b. k. h. p.* ile Tezli Yüksek Lisans tezi olarak *h. e. t.* edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Tez Savunma Tarihi :19/01/2015

1)Tez Danışmanı: Doç. Dr. Süleyman DOĞAN

2) Jüri Üyesi : Prof. Dr. Hamide ERTEPINAR

3) Jüri Üyesi : Prof. Dr. Uğur TEKİN

S. Dogan
H. Ertepinar
U. Tekin

Not: Öğrencinin Tez savunmasında **Başarılı** olması halinde bu form **imzalanacaktır**. Aksi halde geçersizdir.

ÖNSÖZ

Örgüte olan bağlılığın derecesi oranında, örgütlerin başarısı ve çalışanların performanslarının arttığı bilinmektedir. Bu çalışmada, liselerde görev yapan öğretmenlerin kurumlarına karşı duydukları bağlılık algılarının seviyelerini görebilmek amaçlanmıştır. Çalışanların görüş, düşünce, fikir ve endişelerini dile getirip getirmemeleri, sessiz kalmaları örgütlerin gelişimi için son derece önemlidir. Bu durumu yani lise öğretmenlerinin kurumlarındaki sessizlik seviyelerini ölçmek için yaptığımız çalışmamızın başlangıcından neticelenmesine kadar büyük bir titizlikle yapılmasına çalışılmıştır.

Bu çalışma süresince bana her türlü yardım ve fedakârlığı sağlayan, beni cesaretlendiren, bilgi, tecrübe ve güler yüzü ile çalışmama ışık tutan, ayrıca bana bu çalışmayı vererek kendimi geliştirmem yolunda birkaç adım daha ilerlememi sağlayan, çalışmamın yöneticisi, tez danışmanım Sayın **Doç. Dr. Süleyman DOĞAN** hocama, resmi prosedür işlemlerini yerine getirmemde bana yardımcı olup yol gösteren güler yüzlü değerli Hocam **Prof. Dr. Uğur TEKİN** Bey'e ve basit bir sorunumuzu bile çok içten bir samimiyetle dinleyip ilgilerini esirgemeyerek okuma şevkimizi arttıran çok değerli dekanımız sayın **Prof. Dr. Hamide ERTEPINAR** Hanımefendi'ye, yabancı dil çevirilerinde yardımını esirgemeyen Siirt Üniversitesinde öğretim görevlisi olan ağabeyim **Mehmet Nuri SEVGİN** Bey'e sonsuz teşekkürlerimi arz ederim.

Ocak, 2015

Ahmet SEVGİN

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖNSÖZ	iii
İÇİNDEKİLER	iv
KISALTMALAR	vii
ÇİZELGE LİSTESİ	viii
ÖZET	x
ABSTRACT	xi
1. GİRİŞ	1
1.1 Problemin Durumu	1
1.2 Araştırmanın Amacı	2
1.3 Araştırmanın Önemi	3
1.4 Sayıtlar.....	3
1.5 Sınırlılıklar.....	4
1.6 Tanımlar.....	4
2. KURAMSAL ÇERÇEVE	5
2.1 Kavram Bakımından Örgütsel Sessizlik	5
2.1.1 Sessizliğin türleri	9
2.1.1.1 Kabullenici (Acquiescence) sessizlik	10
2.1.1.2 Korunmacı (Defensive) sessizlik.....	11
2.1.1.3 Korumacı (Prosocial) sessizlik	11
2.1.2 Sessizliğin teorik temelleri	12
2.1.2.1 Beklenti teorisi.....	12
2.1.2.2 Fayda – maliyet analizi.....	14
2.1.2.3 Sessizlik Sarmalı.....	14
2.1.2.4 Kendini uyarılma	16
2.1.3 Örgütlerde Çalışan Sessizliğinin Nedenleri	16
2.1.3.1 Çalışanların sessizleşmesinin bireysel nedenleri.....	17
2.1.3.1.1 Konuşmanın riskli bulunması.....	17
2.1.3.1.2 Güven eksikliği.....	17
2.1.3.1.3 Dışlanma (İzolasyon) korkusu.....	17
2.1.3.1.4 İlişkileri zedelenme korkusu.....	18
2.1.3.1.5 Geçmiş tecrübeler	18
2.1.3.2 Çalışanların sessizleşmesinin yönetsel nedenleri	18
2.1.3.2.1 Yöneticilerin olumsuz geri bildirim korkuları.....	19
2.1.3.2.2 Yöneticilerin iş ve çalışana karşı ön yargılı tutumları.....	19
2.1.3.2.3 Yöneticinin yapısı.....	19
2.1.3.2.4 Yönetim takımının homojenliği.....	19
2.1.3.3 Çalışanları örgütsel sessizliğe iten örgütsel nedenler	20
2.1.3.3.1 Örgütsel adalet kültürü	20
2.1.3.3.2 Sessizlik iklimi	20

2.1.3.3.3	Örgüt kültürü	21
2.1.3.4	Çalışanları sessiz kalmalarının kültürel ve ulusal nedenleri	22
2.1.3.4.1	Kültürel yapı ve normlar.....	22
2.1.3.4.2	Güç mesafesi.....	22
2.1.3.4.3	Grup baskısı.....	23
2.1.4	Örgütsel sessizliğin sonuçları	23
2.1.4.1	Kişisel sonuçlar.....	23
2.1.4.2	Örgütsel sonuçlar	24
2.1.5	Okullarda sessizliğe karşı alınabilecek önlemlere ilişkin görüşler	24
2.2.	Örgütsel Bağlılık.....	25
2.2.1	Örgütsel bağlılık kavramı	25
2.2.2	Örgütsel bağlılık teorileri	27
2.2.2.1	Davranışsal bağlılık teorileri	27
2.2.2.1.1	Becker'in yan taraf tutma teorisi	27
2.2.2.1.2	Salancik'in yaklaşımı	28
2.2.2.2	Tutumusal bağlılık teorileri	28
2.2.2.2.1	Etzioni'nin yaklaşımı.....	29
2.2.2.2.2	O'reilly ve Chatman'ın yaklaşımı	29
2.2.2.2.3	Kanter'in yaklaşımı	30
2.2.2.2.4	Penley ve Gould'un yaklaşımı.....	30
2.2.2.2.5	Allen ve Meyer yaklaşımı.....	31
2.2.2.3	Çoklu bağlılık yaklaşımı.....	32
2.2.3	Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler	32
2.2.4	Örgütsel bağlılığın sonuçları	33
2.2.4.1	Yüksek örgütsel bağlılık.....	34
2.2.4.2	İlımlı örgütsel bağlılık	34
2.2.4.3	Düşük örgütsel bağlılık.....	34
3.	YÖNTEM.....	36
3.1	Araştırma Modeli.....	36
3.2	Evren ve Örneklem	36
3.3	Veri Toplama Araçları	37
3.3.1	Örgütsel bağlılık ölçeği	37
3.3.2	Örgütsel sessizlik ölçeği.....	41
3.3.3	Kişisel bilgi formu	43
3.4	Verilerin Toplanması	43
3.5	Verilerin Analizi	43
4.	BULGULAR VE YORUM.....	45
4.1	Örneklem Grubun Demografik Yapısına Göre Bulgu ve Yorumlar	45
4.2	Örgütsel Bağlılığın Faktörleri ile Değişkenler Arasındaki İlişkilere Dair Bulgu ve Yorumlar	48
4.2.1	Cinsiyete göre öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri	49
4.2.2	Branş türüne göre öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri	50
4.2.3	Medeni duruma göre öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri	52
4.2.4	Mezun Oldukları Fakülte Türlerine Göre Öğretmenlerdeki Örgütsel Bağlılık Düzeyleri.....	52
4.2.5	Hizmet süresine göre öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri.....	53
4.2.6	Çalıştıkları Okuldaki Hizmet Süresine Göre Öğretmenlerdeki Örgütsel Bağlılık Düzeyleri.....	54

4.2.7	Kadro değişkenine göre öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri	55
4.3	Örgütsel Sessizliğin Faktörleri ile Değişkenler Arasındaki İlişkilere Dair Bulgu ve Yorumlar	56
4.3.1	Cinsiyete Göre Öğretmenlerdeki Örgütsel Sessizlik Düzeyleri	57
4.3.2	Branş türüne göre öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri.....	57
4.3.3	Medeni duruma göre öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri.....	59
4.3.4	Mezun olunan fakülte türüne göre öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri.....	59
4.3.5	Hizmet süresine göre öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri	60
4.3.6	Mevcut okuldaki hizmet süresine göre öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri.....	61
4.3.7	Kadro değişkenine göre öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri	63
4.4	Örgütsel Sessizlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki.....	63
5.	TARTIŞMA.....	67
6.	SONUÇ VE ÖNERİLER.....	67
6.1	Sonuçlar	68
6.2	Öneriler.....	73
6.2.1	Yöneticilere ve öğretmenlere yönelik öneriler	74
6.2.2	Araştırmacılara yönelik öneriler.....	74
KAYNAKÇA	75
EKLER.....	81
ÖZGEÇMİŞ.....	85

KISALTMALAR

%	: Yüzde
%gec	: Geçerli değer
%yig	: Toplam değer
Ah.	: Ahlak
Akt.	: Aktaran
Bil.	: Bilgiler
f	: Frekans
K.	: Kültürü
Ort	: Ortalama ve Benzeri
p.	: Page
PDR	: Psikolojik Danışmanlık ve Rehberlik
s.	: Sayfa
Sd	: Serbestlik Derecesi
SPSS	: Statistical For Social Sciences
Ss	: Standart Sapma
TDK	: Türk Dil Kurumu
vd.	: ve Diğerleri
x	: Aritmetik Ortalama
r	: Anlamlılık Düzeyi

ÇİZELGE LİSTESİ

Sayfa

Çizelge 3.1 : Eyüp İlçesinde Yer Alan Liseler.....	37
Çizelge 3.2 : Duygusal Bağlılık Alt Boyutunu Belirlemeye Yönelik Sorular	38
Çizelge 3.3 : Devam Bağlılığı Alt Boyutunu Belirlemeye Yönelik Sorular	39
Çizelge 3.4 : Normatif Bağlılık Alt Boyutunu Belirlemeye Yönelik Sorular.....	40
Çizelge 3.5 : Kabullenici sessizlik Alt Boyutunu Belirlemeye Yönelik Sorular	41
Çizelge 3.6 : Korunmacı Sessizlik Alt Boyutunu Belirlemeye Yönelik Sorular	42
Çizelge 3.7 : Korumacı Sessizlik Alt Boyutunu Belirlemeye Yönelik Sorular	42
Çizelge 3.8 : Ölçek Seçenekleri İle Puan Aralıkları	44
Çizelge 4.1 : Cinsiyet Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri.....	45
Çizelge 4.2 : Branş Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri.....	46
Çizelge 4.3 : Hizmet Süresi Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri.....	46
Çizelge 4.4 : Mevcut Okuldaki Hizmet Süresi Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri.....	47
Çizelge 4.5 : Kadro Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri	47
Çizelge 4.6 : Medeni Durum Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri	47
Çizelge 4.7 : Mezun Olunana Fakülte Türü Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri	48
Çizelge 4.8 : Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyutlarına Ait Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	49
Çizelge 4.9 : Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Değişip Değişmediğini Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup T Testi Sonuçları	50
Çizelge 4.10 : Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Branş Türü Değişkenine Göre Değişip Değişmediğini Belirlemek Üzere Kruskal Wallis-h Testi Sonuçları.....	51
Çizelge 4.11 : Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Medeni Durum Değişkenine Göre Değişip Değişmediğini Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup T Testi Sonuçları.....	52
Çizelge 4.12 : Mezun Oldukları Fakülte Türlerine Göre Öğretmenlerdeki Örgütsel Bağlılık Seviyelerini Belirlemek için Yapılan Kruskal Wallis-h testi sonuçları.....	53
Çizelge 4.13 : Örgütsel Bağlılık Puanlarının Hizmet Süresi Değişkenine Göre Değişip Değişmediğini Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-h Testi Sonuçları.....	54
Çizelge 4.14 : Örgütsel Bağlılık Puanlarının Okul Hizmet Süresi Değişkenine Göre Değişip Değişmediğini Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-h Testi Sonuçları.....	54
Çizelge 4.15 : Örgütsel Bağlılık Ölçeği Puanlarının Kadro Değişkenine Göre Değişip Değişmediğini Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup T Testi Sonuçları	55

Çizelge 4.16 : Örgütsel Sessizlik Ölçeği Alt Boyutlarına Ait Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	56
Çizelge 4.17 : Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Değişip Değişmediğini Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup T Testi Sonuçları	57
Çizelge 4.18 : Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Branş Türü Değişkenine Göre Değişip Değişmediğini Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-h Testi Sonuçları.....	58
Çizelge 4.19 : Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Medeni Durum Değişkenine Göre Değişip Değişmediğini Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup T Testi Sonuçları	59
Çizelge 4.20 : Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Mezun Olunan Fakülte Türü Değişkenine Göre Değişip Değişmediğini Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-h Testi Sonuçları	60
Çizelge 4.21 : Örgütsel Sessizlik Puanlarının Hizmet Süresi Değişkenine Göre Değişip Değişmediğini Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-h Testi Sonuçları.....	61
Çizelge 4.22 : Örgütsel Sessizlik Puanlarının Okul Hizmet Süresi Değişkenine Göre Değişip Değişmediğini Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-h Testi Sonuçları.....	62
Çizelge 4.23 : Örgütsel Sessizlik Ölçeği Puanlarının Kadro Değişkenine Göre Değişip Değişmediğini Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup T Testi Sonuçları	63
Çizelge 4.24 : Örgütsel Bağlılık Ölçeği Puanları İle Örgütsel Sessizlik Ölçeği Puanları Arasındaki İlişkiler.....	64

LİSELERDE ÇALIŞAN ÖĞRETMENLERDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN SAPTANMASI

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, liselerde çalışan öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık ile Örgütsel Sessizlik arasındaki ilişkilerinin duygusal bağlılıklarını karşılaştırmaya çalışmaktır. Araştırmanın evrenini İstanbul ili Eyüp ilçesi 2014-2015 eğitim – öğretim yılında, aktif olarak çalışmaya devam eden Liselerden oluşmaktadır. Bu çalışmada seçilen tüm örneklem, İstanbul Eyüp İlçesinde bulunan 14 Lisede görev yapmakta olan toplam 260 okul yöneticisi ve öğretmenlerden oluşmaktadır. Araştırmanın neticesinde; cinsiyet farklılığı açısından bayan çalışanlarının örgüt içi sessizlik durumlarının erkeklere oranla daha fazla sessiz kaldığı, branşları bakımından Dil (Türk Dili ve İngilizce) öğretmenlerinin diğer branşlardaki öğretmenlere oranla daha çok sessiz kaldığı, bu öğretmenlerin çalışma süresi bakımından 10 yıl ve daha fazla kıdeme sahip olan öğretmenlerin örgüte bağlılıklarının daha yüksek olduğu izlenmektedir. Yaşları ve mesleki çalışma süreleri bakımından ise öğretmenlerin örgütsel bağlılık ile örgütsel sessizlik algıları arasında çok büyük farklılıklar bulunmamaktadır.

Anahtar Sözcükler: Öğretmen, Bağlılık, Sessizlik, Lise, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Sessizlik, Çalışan

DETECTION OF THE RELATION BETWEEN ORGANIZATIONAL LOYALTY AND ORGANIZATIONAL SILENCE OF TEACHERS WORKING AT HIGH SCHOOLS

ABSTRACT

The aim of this study is to determine the perceptions Detection of The Relation Between Organizational Loyalty and Organizational Silence of teachers working at high schools. The universe of the study consists of High Schools continuing education activities in Eyüp, İstanbul in 2014-2015 academic year. The sampling of the research consists of 260 schools managers and teachers working at 14 high schools in the county. At the result of the study, it has been observed that organizational silence perceptions of woman participants were higher in terms of gender variable, participants in the language (Turkish-English) group kept more silent compared to participants in other branches in terms of branch variable, participants possessing school seniority of 10 years and over had higher perceptions in terms of the period of service variable at the school worked. With regards to variables of the period of service at the age and teaching, there exist no significant difference between perceptions of organizational loyalty and organizational silence.

Keywords: teacher, loyalty, silence, high school, organizational loyalty, organizational silence, worker

1. GİRİŞ

Toplumun önemli sosyal olgularından biri de okullardır. Okul yöneticileri ve öğretmenlerin, okullarının vizyonun, misyon ve amaçlarının farkında olması, bu yönde kendilerine ilke ve amaçlar belirlenmesi ve bu ilkeler ışığında ulaşmak istediği hedeflere büyük bir gayret ile çalışmaları istenir. Değişmenin çok hızlı olduğu bu çağda, okulların da kendisini bu gelişim ve değişime uyarlaması beklenir. Toplumun geleceği olan çocuk ve gençlerin doğru ve güncel bilgilerle eğitilmesi, toplumun geleceği için oldukça önemlidir. Öğretmen ve yöneticilerin görüşlerini okul ortamında okulun amaç, hedef ve ilkeleri ile ilgili görüşlerini demokratik ve özgürce dile getirebilmesi, yani örgütsel sessizlik zincirini kırmaları gerekir. Okul ve kurumlardaki problemlerin konuşulmaması, okul ve kurumların gelişmesi, değişmesi ve yeniliğe açık olmasının önünde mutlak bir engel oluşturur. Öğretmen ve yöneticilerin sorunlarını rahatlıkla ifade edememesi, performanslarını üst düzeyde gösterememesi, istenilen ve beklenen amaçların yeterli düzeyde gerçekleşmesi mümkün olmayabilir.

İstanbul ili Eyüp ilçesi liselerinde çalışmakta olan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılık ile örgütsel sessizlik algıları arasında olan ilişkilerin saptamasını belirlemeye çalışan araştırmamızın bu kısmında, problemin durumunu, gayesini, önemini ve sınırlılıklarını içeren açıklamalar bulunmaktadır.

1.1 Problemin Durumu

Her çağda toplu halde yaşayan sosyal varlıklar olan insanlar, toplu yaşamının amaçları da farklı olmuştur. Bazen vahşi bir hayvandan korunmak için bir araya gelirken bazen de daha rahat bir hayata kavuşmak için bir araya gelmişler ve örgütlenmişleridir. İnsanlar gerek ihtiyaçlarını karşılamak gerekse problemlerini çözmek için bir takım gruplaşmalara ihtiyaç duyarlar. Bir amacı yada işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kişiler veya kurumların oluşturdukları birimlere örgüt denir (Güncel Türkçe Sözlük).

Günümüzde örgütsel bağlılık kavramı, araştırmacıların ve yöneticilerin büyük ilgisini çekmektedir. Çünkü İşgörenlerin örgütlerine bağlılıkları arttıkça, daha az devamsızlık, iş bırakma ve stres yaşadıkları, hem de daha üretken oldukları görülmüştür (Ward ve Davis, 1995: 35, akt, Balay, 1999: 237).

Genel olarak yüksek düzeyde örgütsel bağlılık gösteren bireylerin sadece kendilerinden beklenen sorumlulukları yerine getirmekle kalmayıp, istenenin ötesinde gayret gösterdikleri ayrıca sorumluluk, sadakat ve verimliliklerinin de yüksek düzeyde olduklarına inanılmaktadır (Balay, 1999: 238)

Örgütlerde sorunlar dile getirilmediğinde, bu sorunların daha çok büyümesi, çalışanların bu durumdan olumsuz etkilenecek örgütsel bağlılıklarının azalması ve bunun sonucu olarak performanslarının düşmesine sebep olur. Çalışanların örgütsel sessizliğe bürünmeleri, örgütlerin değişim ve gelişim göstermesine engel teşkil edecektir. Örgütü ileriye taşıyacak yapıcı eleştirilerin ve yeni fikirlerin dile getirilmesinin örgüte vereceği katkılar azımsanamayacak bir gerçektir.

İşverenlerin, çalışanların düşüncelerine değer vermesi, onları cesaretlendirmesi, onları önemsemesi ve onlara saygılı davranması çalışanların sessizlik davranışı göstermelerini engelleyecektir. Böyle bir yönetimin hakim olduğu örgütlerde çalışanların örgüte olan bağlılıklarının olumlu yönde artması, aksi bir tutumun sergilendiği örgütlerde ise çalışanların örgüte bağlılık algılarının azalması ve bu durumda örgütü olumsuz yönde etkilemesi beklenmektedir.

1.2 Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın yapılmasındaki amaç liselerde çalışan öğretmen ve yöneticilerin görüşleri temel alınarak örgütteki sessizlik durumlarını ve örgüte bağlılıklarını saptamak amaçlanmış olup, örgütsel bağlılık ile örgütsel sessizlik arasında bulunan ilişkileri ortaya çıkarmak olmuştur.

Bu araştırmanın esas hedefine ulaşabilmek için ulaşılmak istenen alt amaçlar aşağıda açıklanmaya çalışılmaktadır.

- Örgütsel sessizlik hakkında liselerde görev yapan öğretmenlerin algıları nelerdir?
- Örgütsel sessizlik algıları bakımından; liselerde görev yapan öğretmenlerin yöneticilik durumlarına, cinsiyetine, branşına, öğretmenlik süresine, çalıştıkları kurumdaki hizmet süresine, kadrolu olup olmadığına, medeni durumuna ve mezun olduğu eğitim ve diğer fakülte türüne göre önemli farklılıklar göstermekte midir?

- Liselerde görev yapan öğretmenlerin ve yöneticilerin örgüte bağlılıkları hangi seviyededir?
- Liselerde görev yapan öğretmen ve yöneticilerin örgütsel bağlılık seviyeleri; yöneticilikteki durumuna, cinsiyetine, branşına, öğretmenlikteki hizmet süresine, çalıştıkları okuldaki hizmet süresine, medeni durumuna ve mezun olduğu fakülte türüne göre aralarında farklılıklar varımdır?
- Liselerde görev yapan öğretmen ve yöneticilerin, örgütsel bağlılık ile örgütsel sessizlik bağlılık algıları arasında olan ilişkileri hangi yöndedir.

1.3 Araştırmanın Önemi

İlk defa 2000 yılında Morisson ve Miliken (2000) tarafından yapılmış olan Örgütsel sessizlik alanındaki çalışmalar literatürde henüz yeteri kadar yer bulamamıştır. İşgörenlerin kurumlarının gelişmesiyle ilişkili bildiklerini, fikir ve düşüncelerini, kasıtlı olarak paylaşmaması, saklaması örgütsel sessizlik olarak tanımlanır. Bu da örgütün büyümesini, başarısını ve mevcudiyetini de etkileyecek öneme sahip olacaktır.

Günümüz araştırmacıları tarafından ilgiyle karşılanan örgütsel bağlılık kavramının, literatürde henüz net olarak tanımlanmadığı ve değişik açılardan anlam kargaşasının olabildiği görülmektedir. Ancak örgütsel performansı pozitif yönde etkilediğine inanılmaktadır. Yine örgüt içinde istenilmeyen davranışları azalttığı, ürün ve hizmetteki kaliteyi olumlu yönde iyileştirdiği ileri sürülmektedir (Bayram, 2006: 125).

Bütün örgütlerde örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin çeşitliliği o örgütte başarıyı yada başarısızlığı getirebilmektedir.

Ülkemizde de örgütsel sessizlik kavramı üzerinde yapılan araştırmaların sayısı sınırlı olmakla beraber ilgi çekici bir konu olmuştur. Bu alanda yazın açığını azaltmak amacıyla, örgütteki sessizlik ile bağlılık kavramları arasındaki ilişki araştırılmaya değer görülmektedir. Bu araştırma ile İstanbul ili Eyüp ilçesindeki liseleri örneklem alıp, bu alanda literatüre farklı bir katkı yapılacağı beklenmektedir.

1.4 Sayıtlar

- “Örgütsel Sessizlik” ve “Örgütsel Bağlılık” ölçekleri bu araştırmada, ulaşılmak istenen sonuçları elde etmeye yeterli ve geçerli bilgileri yansıtacak niteliktedir.

- Araştırmaya katılanlar, veri toplama aracını içtenlikle cevaplamışlardır.
- Araştırmanın örnekleme evreni temsil edebilecek yeterliliktedir.
- Anket uygulamasına okul yöneticileri ve öğretmenler gönüllü olarak katılacaklardır.

1.5 Sınırlılıklar

Bu araştırmada yapılan çalışma; 2014–2015 eğitim ve öğretim yılında, İstanbul İlindeki, Eyüp ilçesinde bulunan tüm resmi liselerde görev yapan yönetici, öğretmen ve ölçek ifadeleriyle sınırlandırılmıştır.

1.6 Tanımlamalar

Örgüt: Bir amacı yada işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kişiler veya kurumların oluşturdukları birimler, teşkilatlar ve kurumlar örgüt olarak tanımlanır (Büyük Türkçe Sözlük, TDK).

Okul: gerekli olacak her türlü bilgi beceri ve alışkanlıkların istenilen amaçlar doğrultusunda düzenli ve planlı bir şekilde öğretildiği ve olumlu yönde davranış değişikliğinin kazandırıldığı eğitim kurumu (Büyük Türkçe Sözlük, TDK).

Lise: Ortaokuldan geçtikten sonra 9. sınıftan 12. Sınıf sonuna kadar eğitimin devam ettiği kurumlar.

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

Örgütsel Bağlılık: Kişilerin kurum veya örgütteki diğer bireylerle olumlu ilişkiler içinde olduğunu hissettiği özdeşleşme kısmını, kişisel, kurumsal ve örgütsel gayeye değerler sisteminin uygunluğunu anlatan aitlik boyutunu ve bu örgütteki bir birliktelik ifadesini anlatan bir kavramdır.

Sessizlik: Sessiz kalma durumu, ortamda gürültü ve sesin olmaması durumu, sükût olma (TDK, 2005: 1741).

Örgütsel Sessizlik: (Morrison & Milliken, 2000)'a göre örgütsel sessizlik, çalışanların örgüt içindeki sorunlar hakkında görüşlerini, fikirlerini ve endişelerini esirgemesidir.

Birinci bölümde, problemin durumu, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, sınırlılıkları ve tanımlara değinilerek açıklamalar yapılmıştır. İkinci bölümde de problemin durumuyla ilgili bazı alan konularından bahsedilecektir.

2. KURAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde de örgütteki sessizlik kapsamında bulunan, kavram bakımından sessizlik, boyutları açısından sessizlik, teorik temeller bakımından sessizlik, örgüt içindeki sessizliğin nedenleri, örgüt içerisinde çalışanları sessizliğe iten durumlar ve çalışanların bu durumlarda sergiledikleri davranışları hakkında bilgi verilmektedir.

2.1 Kavram Bakımından Sessizlik

Çalışanların düşünce ve fikirlerini bilinçli olarak saklaması ve söylememesi sessizlik olarak tanımlanır. Çalışanların düşünce ve fikirlerinden yararlanılamaması, problemlerin görmemezlikten gelinmesi, geribildirimlerin olumsuz olabileceğinden kaçınılması ve oluşacak problemler karşısında tepkisiz kalınması durumu şeklinde oluşmaktadır. Literatürde kolektif bir fenomen olarak ele alınan sessizlik kavramı, çalışanların çalışma şartlarını ve buldukları örgüt yapısını iyileştirmeye yönelik fikirlerini, bilgi ve düşüncelerini bilinçli bir şekilde esirgemesi şeklinde tanımlanmaktadır. Örgütsel gelişim ve değişimin önünde önemli bir engel olarak karşımıza çıkan örgütsel sessizlik, çalışanların örgüt içi problemlerini ve bu problemlerin giderilmesi konusunda, düşünce ve fikirlerini kendilerine saklamaları ve bu durumu kolektif olarak gerçekleşmesi örgütsel sessizlik kavramının temelini ortaya çıkarır. İşgörenlerin bu tutumu örgütün değişimi ve gelişimi önünde kuvvetli bir engel olarak ortaya çıkmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000: 706-707).

İşgörenlerin fikirlerini anlatmama saklama tutumu yani sessiz kalma durumu, başarıyı kısıtlayan önemli nedenlerden biri olarak görülmektedir. Toplumumuzdaki genel olarak çalışma ve sosyal yaşam koşullarından memnun olan kişilerin sessiz kaldıkları düşünülmektedir. Fakat bazı nedenler işgörenlerin buldukları çalışma ve sosyal yaşam haklarından memnun kalmaları da sessiz kalmalarına neden olmaktadır. “Söz gümüşse sukut altındır ” ve “Sukut ikrardan gelir” gibi bazı atasözleri kültürümüzde sessiz kalma tutumunu destekler niteliktedirler. Sessiz kalma davranışı içinde kalan işgörenler işlerini en alt düzeyinde yerine getirirler ve bu tutum da iş gücü devriyle neticelenir.

Günümüzde rekabet şartları hızla artmaktadır. Bu durum işgörenlerin, bilgiyi doğru, hızlı ve gerekli yerlerle paylaşarak örgüt organlarıyla uyumlu iletişimin ortaya konulmasını gerekli hale getirmiştir. Örgütler varlığını sürdürebilmek için

çalışanların örgütsel sürece daha fazla katılmaları gerektiğini bilmelerine rağmen, istemeyerek veya isteyerek onların sessiz kalmalarına fikirlerini gizlemelerine sebep olurlar. Sessiz kalma tutumu önceleri bir uyum göstergesi olarak düşünülüyor olsa da artık bunun işverene bir tepki veya geri çekilme de olabileceği düşünülmektedir (Kolay, 2012: 14).

Felsefe, Sosyolojik, antropoloji ve dilbilimi gibi alanlarda ilgi uyandıran sessizlik kavramı, örgüt yapıları ve gelişimi ile ilgili araştırmalarda, son yıllara kadar yapılanların doğru kabul edildiğini onaylayan Bir davranış olarak görüldüğü için hep ihmal edilmiş, sorun olarak görülmemiştir. Sessizlik kavramı dar bir alana veya basit anlama sıkıştırılmayacak kadar, içerisinde birçok fikri, düşünceyi, duyguyu, eylemi içeren karmakarışık ve değişken bir kavramdır. Sessizleşmenin bir problem olduğunu kabul eden ve kavramlaştırmaya çalışan araştırmalarda, fikir, görüş ve düşüncelerin kasten esirgenmesi olarak ortaya çıkmaktadır. Hiç kuşkusuz herkesin söylemek istediğini özgürce açıklayabileceği duygusu, ortamın gerilmesine neden olabilir. Lakin, emirin demiri kestiği anlayışının hakim olduğu ortamlarda da, Fikir, düşünce ve görüşlerin bilinçli olarak esirgenmesi olarak oluşmaktadır. Dolayısıyla sessizliğin minimum seviyede olması görülmek istenen bir durumdur. Sessizleşmenin, işlevsellik kazanarak ve örgüte zarar vermeye başladığında, örgütler için önem taşımakta ve problem olarak görülmektedir. İşletme her yanıla sessizlik sarmalına bürünmüşse, işgörenler genellikle örgüt ile ilgili problem ve benzer konulara ilişkin fikirlerini saklı tutmayı, sessiz kalmayı bilinçli ve kasıtlı olarak tercih ediyorlar ise, sessizlik artık bir iç tehdit unsuru haline gelmiştir. Bu durumun hemen fark edilip çözülmesi gerekmektedir. Özellikle gelişmemiş veya gelişmekte olan toplumlarda, çalışanları sessizleştirmenin kolay, sessizliklerini kırmak ise çok zordur. Bu tür problemleri ortadan kaldıracak fikirler beyan etmek ve önerilerde bulunmak da kolay olmayacaktır (Çakıcı, 2007: 159).

Örgütsel sessizliğin kurumlar ve örgütler içinde güçlü bir etkisi olduğu bir gerçektir, bu sessizliğin etkisi kurumların ve örgütlerin her yerini kaplayabilir. Hemen hemen bütün çalışanların örgüt ile ilgili konularda düşünceleri, önerileri, endişeleri ya da kaygıları vardır. Fakat çalışanlar genellikle bunları ya dile getirmeye çekinirler ya da dile getirmemeyi zaman içerisinde öğrenmişlerdir (Piderit ve Ashford, 2003).

Sessizlik kavramı üzerine yapılan araştırmalarda, ses ve sessizlik kavramlarının farklı anlamlara geldiğini belirtilirken, bu kavramların birbirine karıştırılmaması

gerektiğine vurgu yapılmaktadır. (Dyne vd. 2003; Milliken ve Morrison, 2003). Sessizlik kavramı çoğunlukla çalışanların diğer iş arkadaşlarından fikir, bilgi veya bildiklerini bilerek ve isteyerek saklamasıdır denilebilmektedir. Yine Pinder ve Harlos örgütsel sessizliği, çalışanların, örgütlerdeki durumla alakalı mevzulara ilişkin görüşlerini, bulunduğu örgüt içerisindeki yöneticilerle bilerek ve isteyerek paylaşmaması durumu olarak açıklamaktadır.

Yöneticilerin, çalışanlardan gelen eleştirilere, katkılara ve önerilere olumsuz yaklaşması, işgörenleri, yöneticilerine bu tür öneri ve eleştirilerle gitmekten alıkoymaktadır. Konuşmakla herhangi bir sonuç alamayacaklarını düşünmeye başlayan çalışanlar zamanla sessiz kalmayı tercih eder bir duruma gelebilmektedirler.

Örgütsel sessizlik olgusu aynı zamanda, örgütsel olgusunu öğrenmeye ve bu olgunun değişmeye engel teşkil etmektedir. Çalışanların bazen örgütte sessiz kalma davranışını onaylama, bazen de farklı fikirlerde olma düşüncesini geliştirdikleri, yapılan çalışmaların da bu konuyu desteklediği ve aynı fikirde olmamanın meydana getirdiği sessiz kalma davranışının, örgütün gelişimi açısından olumsuz bir durum olduğu düşünülmektedir (Çakıcı, 2007).

Literatürde yapılan çalışmalar da araştırmacılar; ‘sessizlik kavramını, çalışanların çalışmalarını ve iş yerini geliştirmeye yönelik fikir, bilgi ve görüşlerini bilinçli olarak söylememesi saklaması’ olarak tanımlamaktadırlar. Son zamanlarda sessizliğin, kişilerin konuya ilişkin fikir ve düşüncelerinin olmaması, söyleyecek herhangi bir düşüncelerinin bulunmaması dışında, içerisinde derin manalı ve saklı anlamlar barındırabileceği (Brinsfield vd., 2009: 4) fikri yaygın olarak ifade edilmeye başlanmıştır. Eğer bireyler sessiz kalarak kurumlarına ya da yöneticilerine bir mesaj vermek istiyorlarsa, bu mesajın dikkate alınması gerekmektedir. Çünkü verilen bu mesajlar üyelerin davranışlarını ya da iş çıktılarını etkileyebilecek bir potansiyele sahiptir (Özdemir ve Uğur, 2013: 259).

Araştırmacılar, işgörenlerin kurumları ya da yöneticileri hakkında sessiz kalmaları gerektiği veya buna zorunlu oldukları kararını bir anda almadıklarını, çalıştıkları kurumda işgörenleri bu duruma iten nedenler olduğunu söylemişlerdir. Örgüt içindeki olaylar, işgörenlerin hangi konuda sessiz kalmaları gerektiği hakkında fikir verir (Kahveci 2010: 15).

Yazın dünyasında sessizlik kavramı esirgeme kavramıyla beraber kullanılırken, esirgenmeye neden fikirlerin işgören ve güdülerinin farklılıkları açısından sessizlik tipleri üzerindeki etkilerini belirleme çalışmaları yapmışlardır (Van Dyne vd, 2003).

Sessizliğin beş maddeden oluştuğu ikili fonksiyonunu, Pinder ve Harlos (2001: 338) çalışmalarında, aşağıdaki şekilde belirtmişlerdir;

- Sessizlik sayesinde insanlar bir araya gelebilir veya uzaklaşabilir,
- Sessizlik yüzünden insanlar ilişkilerinde zarar görebilir veya iyi ilişkiler kurabilir,
- Sessizlik sayesinde insanlar bilgi gizleyebilirler veya sağlayabilirler,
- Sessizlik kişinin hem derin bir düşüncede olduğuna hem de bir düşüncesinin olmadığını göstergesi sayılabilir,

Sessizlik kavramı kabullenmenin işareti sayılabildiği olabildiği gibi bazen de reddetmenin de bir işareti olabilmektedir. Çalışanların sessizliği ya da örgütsel sessizlik tanımlamalarında veya analizlerinde çoğunlukla şu üç fonksiyon çeşidi üzerinde durulmaktadır. ‘Aktiflik, bilinçlilik, kasıtlı ve amaçlılık bu fonksiyon türleri bir davranış olarak ele alınmakta ve incelenmektedir (Çakıcı, 2007: 148-149).

Kahveci (2010: 10-11) çalışmasına göre örgütsel sessizliğin boyutlarını şu şekilde özetlenebilir:

- Çalışanlar olaylar hakkında konuştuklarında, dışlanacakları endişesini taşırlar.
- Çalışanların sessiz kalmalarında, yöneticilerin olumsuz tutum ve davranışları etkilidir.
- Sessizlik, örgütsel karar verme etkisini azaltır.

Örgütlerde söylemler, konuşma ve sessizliğin küçük karmaşık yapılarını içerir. Konuşma sayesinde işgörenler, örgütün politikalarını ve prosedürlerini, hem örgütün hem de çalışanların rol kimliklerini öğrenmek için bir anlayış geliştirirler. Bu durum genellikle örgütlerde oyunun bir kuralı haline gelebilir. Sessiz kalmaları durumunda ise, örgüt içi problemleri, örgüt üyeleri hakkındaki kaygıları ve kişisel olarak rahatsız edici durumları bastırmak zordur (Kahveci, 2010: 7). Kurum ve örgütlerde sık sık susturulan konuları adlandırmak için “tartışılmaz” terimi kullanılır. Tartışılması istenmeyen bu konular; yönetimin uygulama hakkındaki endişeleri, Çalışanların performansı, kötü haberler, kişisel problemler, bireysel problemler ve çatışmalardır. Örgütsel sessizliğin daha kolay anlaşılmasını sağlayacak bir yol geliştirmek için detaylı bir analiz yapılmalıdır. Söylemsel süreçler boyunca bu işlem hep “zor” olarak

saptanmıştır. Bu tip konular aile ve iş isteklerinin dengesi ile ilgilidir. Çalışanların kendi kişisel durumlarını ve ailelerini korumak için sustuğu ve bu durumun sessizliğin bir komplosu olduğu belirtilmiştir (Rosemary, 2003'den; akt. Kahveci, 2010: 7).

2.1.1 Sessizlik Türleri

Akustik ve pragmatik olarak sessizliği iki şekilde tanımlayan Sobkowiak (1997). Akustik sessizliği ses dalgalarının kısık olduğu ortamlar olarak, insandan kaynaklanan stratejik ya da çıkar sağlama amaçlı oluşan konuşma yokluğunu yansıtan sessizlik ise pragmatik olarak tanımlanır. Bruneau (1973)'a göre pragmatik sessizlik aşağıdaki gibi üç grupta sınıflandırmıştır (Pinder ve Harlos, 2001; akt. Yanık: 2012: 22);

- Konuşma esnasında istenmeden ortaya çıkabilecek durma hazırlıklı olmaları ve hızlanmalarını ifade eder bunun da psikolojik temelli sessizliktir.
- Etkileşimli sessizliktir, duraklamayı verimli bir şekilde devam ettirmek için yapılır ve diyalog esnasında yargılamaları ve etkiyi içerir. Farklı olarak algıladığımız biriyle tanışma esnasında gösterdiğimiz genel tepkidir.
- Sosyal ve kültürel münasebetler durumunda ki sessizliktir; organizasyon ve grup düzeyinde yapılan resmi ilişkilerde ki, duraklamayı belirtir.

Sessizlik kavramı çok değişkenli ve karmaşık bir yapıyı içinde barındırır. Örgüt içerisinde değişik şekillerde ortaya çıkabilir. Örgütsel sessizlik kendini, kurumunu ve çıkarlarını koruma, bir camiaya uyma, düşünce ve fikirlerini söylemenin bir değer görmeyeceğini düşünme ve başkalarını, kurumu veya örgütü düşünerek hareket etme duygusu ile ortaya çıkabilir.

Literatürde örgütsel sessizlik kavramı için Pinder ve Harlos (2001) sessizliğin bireysel düzeyde olduğunu belirtirken, çalışan sessizliği kavramını ortaya atmıştır. Brinsfield ve arkadaşları (2009) sessizleşmenin kişisel olarak başlaması ve grup üyeleri arasında yayılarak örgütsel düzeyine ulaşabileceğini açıklamışlardır. Bu anlamda çalışan sessizliğinin grup düzeyinde de olabilir örgütsel düzeyde de olabilir (Kolay, 2012: 16).

Sessizlik farklı şekillerde ortaya çıkabilir. Sessizliğin farklı şekillerde görülmesinin sebebi çalışanların beklentisiyle ilgilidir. Dyne, Ang ve Botero, (2003) çalışmalarında Pinder ve Harlos'un sessizliği iki gruba ayırdığından bahsetmektedir.

Bunlar, uysal sessizlik ve kendini korumacı sessizliktir. Ayrıca işgörenin motivesine dayalı olarak üç çeşit sessizliğin varlığından bahsetmektedirler ve işgörenlerin işle ilgili gelişmeler hakkındaki fikir, bilgi ve düşüncelerini ifade etmeye çekinmesinin farklı nedenlerinin olabileceğini belirtmektedirler. Bu nedenleri;

- Boyun eğmeye dayalı davranışlar (geri çekilmeye dayalı olan boş davranış)
- Korkuya dayalı kendini korumacı davranışlar
- İş birliğine dayalı diğer odaklı davranışlar

Şeklinde açıklamaktadırlar (Yanık, 2012: 22).

Pinder ve Harlos çalışan sessizliğini 'kabullenen' (acquiescence) ve 'sükûnetli' (quiescence) olmak üzere iki gruba ayırmışlardır. Van Dyne ve arkadaşları Pinder ve Harlos'un 2003'te yaptıkları çalışmalarında mevcut olan sessizlik türlerine ek olarak bir de çalışanın sessizliğine üçüncü bir sessizlik türü olan 'pro-sosyal sessizlik' olan korumacı (prosocial silence) türünü ortaya koymuşlardır. Park & Keil ise 3 tür sessizliğin olduğu belirtirler. Bunlardan ilkinde çalışanların bilinçli ve kasti olarak sessiz durdukları, problem ve düşünceler hakkında sessiz kaldıkları görülmektedir ve bu da bilinçli sessizlik olarak tanımlanmaktadır. İkinci bir tip oluşturmamak için de sessiz kalmayı tercih ettikleri görülmektedir. Üçüncü ve son sessizlik türü de toplu sessizliktir. Çalışanların fikirlerini açıklamamaya ve susmayı tercih etmelerine beraber karar vermeleri, olarak açıklanır (Kolay, 2012: 17).

Çakıcı sessizlik tiplerini korumacı (prosocial silence), kabullenici (acquiescence), korunmacı (defensive) olarak adlandırmıştır.

2.1.1.1 Kabullenici (Acquiescence) Sessizlik

Kabullenici sessizlik kavramı içinde bilinçli, kasıtlı pasif ve ilgisiz davranış olma durumu vardır. Çalışanların, herhangi bir problem, durum veya alanla ilgili evrimleşme durumlarına rıza göstermesinin sonucunda olay hakkındaki fikir ve düşüncelerini kendilerine gizlemesi şeklinde açıklamışlardır (Çakıcı, 2008: 87). Kabullenişlerin olduğu tanımlarda irdelemenin olmadığı ve bilinçaltına yerleşmiş olduğu belirtilmektedir. Tecrübeler sonrasında geçerlilikleri sorgulanmayan kabul gören ilkelerdir. Değiştirilmeleri oldukça zordur ve üyelerce sorgulanmazlar (Schein, 1989: 22, akt: Yanık, 2012: 22-23). Bilinçli olarak fark edilsin yada fark edilmesin kabullenimler örgüt üyeleri tarafından işlevselliği ve geçerliliği sorgulanmayan temellerdir. Bu sebepten ötürü normlar ve değerler üzerinde şekillendirici role

sahiptirler. Kültürün m tehavvilleri arasında bilhassa kabullenimler diğerleri üzerinde belirleyici ve y nlendiricidirler. Örgüt  yelerinin düşüncelerine, hislerine ve algılarına rehberlik ederler (Gök, 2007: 37; akt. Yanık, 2012: 23).

Bu tip sessizlik durumu içinde bulunan çalışanlar, var olan durumu olduğu gibi kabul etme isteğindedirler ve var olan duruma yerini tutabilecek durumların varlığından habersizdirler. Var olan duruma rıza gösteren çalışanlar şartları değiştirmeye çalışmamaktadırlar ve konuşmak istememektedirler. Çalışanların bu durum karşısındaki tutumları, konuşmalarının yeterince ilgi görmeyeceğine ve bir değişikliğe yol a mayacağına olan inançlarıdır (Karacaoğlu & Cingöz, 2009: 699).

Sonuç olarak kabullenici sessizlik gösteren kişilerin düşüncelerini kendilerine sakladıkları, örgüt içinde değişim meydana getirmek için bir çaba sarf etmedikleri, pasif ve karşılıklı konuşmaya girmekten kaçınan bireyler olduğu görülmektedir.

2.1.1.2 Korunmacı (Defensive) Sessizlik

Dyne, Ang ve Botero, (2003)  alışanların örgüt içerisinde bir problem veya konuyla ilgili düşüncelerini açıkladığında gelebilecek tepkilere karşı, kendini korumak için bilgi ve düşüncelerini gizlemesi olarak tanımlamışlardır. Konuşmada isteksiz olmalarının nedeninin çıkarlarının zarar görme endişesinin olabileceğini özellikle vurgulamışlardır. Milli kültürümüzde sessiz kalma, görüşü tavsiye edilerek teşvik edilmiştir. Bu durum atas zlerimize de yansımıştır. Bu kültürle yetişen bireyler, konuştuğunda sıkıntı yaşayacağı endişe ve korkusuyla hiçbir duruma karışmak istemezler, örgüt için değerli ve gerekli olan bilgileri paylaşmaktan kaçınırlar (Eroğlu, Adıgüzel ve  zt rk, 2011: 102).

Bilinç, ses çıkarma eğilimi, seçeneklerinin farkında olma ve terk etme eğilimi korunmacı sessizlikte oldukça fazla görülürken, kabullenici sessizlikte ise buna benzer etkenler pek yoktur. Sessizliğin korunmacı durumuna göre umutsuzluk ağır basarken, sessizliğin kabullenici durumunda endişe, korku ve depresyon görülürken, sessizliğin kabullenici durumunda da rıza gösterme ve boyun eğme durumları izlenmektedir (Pinder ve Harlos, 2001: 350).

2.1.1.3 Korumacı (Prosocial) Sessizlik

Korumacı (Prososyal) sessizlik türünü ilk olarak Dyne, Ang ve Botero, 2003 yılındaki araştırmalarında olumlu bir sessizlik olarak tanımlamışlardır. Korumacı sessizliğin, değer odaklı, işbirliğine dayalı ve sosyal sessizlik olduğunu

vurgulayarak, bu sessizlik türünün özünde başkalarını düşünme ve başkaları için özveride bulunma olarak açıklamışlardır. Aynı zamanda Dyne ve arkadaşları (2003), bu sessizlik davranışında işgörenlerin, birlikte hareket ederek kişiye ve kuruma ait özel bilgileri uygun olmayan kişilerle paylaşmadıklarını ve birey veya kurum yararına gizliliği korumayı seçtiklerini belirtmişlerdir (Yanık, 2012: 26).

2.1.2 Sessizliğin Teorik Temelleri

Örgütler sıkça karşılaşılan sessizlik, bazen de bu sessizlik durumundan yararlanmak için ortaya çıkarılmak istenmeyen sessizlik kavramı, günümüzde önemli problemler arasında bulunur. İşgörenlerin sessiz kalmayı tercih etmelerini ya da sessiz kalmaya karar vermelerini açıklamak amacıyla sessizlik ile ilgili birçok değişik teoriler ortaya çıkmıştır. Ortaya atılan bu teorilerden bazıları aşağıdaki gibi anlatılmaya çalışılmıştır.

2.1.2.1 Beklenti Teorisi

Örgütsel sessizliği açıklayan çeşitli teoriler geliştirilmiştir. Victor H. Vroom (1964)'örgütsel sessizlik kavramı teorisini geliştirilmiş ve bu teori, bir kimsenin çeşitli hareket yolları arasından tercih ettiği davranışlarla aynı zamanda ortaya çıkan psikolojik durumuyla ilgili olduğunu belirtmiştir.

Yirmi birinci yüzyılın eşiğinde olduğumuz bu dönemde örgütlenme ve yönetim açısından daha önce sağlam temeller olarak düşündüğümüz bazı teori ve kavramların bugün artık işlevini yitirdiğini, bazen ay geçmeden yeni bir teorinin türediğini görmek mümkün olmuştur. Üzerinde durduğumuz örgütsel sessizlik teorisi de günümüzde yeni sayılabilecek teorilerdendir. Yapılan çalışmalardan da görülüyor ki örgüte bağlılığın ve örgütteki bireylerin fikirlerini rahatça söyleyebilmelerini sağlamanın ve bu fikrin önemsendiğini göstermenin çalışanlarda motivasyon ve performansın artmasına vesile olacaktır. Bunun aksi durumunda sessizleşmeye mahkum edilen örgüt bireylerinin zamanla sessizleşmeye alışacağı, fikirlerini söylemeye çalışanın yadırganacağı hor görüleceği düşüncesi gelişecektir.

“Valans” kavramı bazı olayların neticesinde oluşan duygusal ve psikolojik eğilimlerdir Vroom (1964: 15). Bu durumda birey, x ve y gibi sonuçlardan birini bir diğerine tercih etmek durumundadır. Kişi tercihini yaparken x ve y sonucuna bağlı olarak arzusunun hangi yönde kuvvetli olduğuna bağlıdır.

Kişinin tercihini elindeki iki sonuç arasından yapma isteği, tercih etmeme eğiliminden, (isteğinden) üstün geliyorsa valans değeri pozitif, eğer tercih etmemesi

ağır basıyorsa valans değeri negatiftir. Şayet tercih etme eğiliminde bulunmuyorsa valans sıfır olur. Bu durumda Vroom iki sonuç arasındaki tercih amacına yönelik “valans”ı ve “değer”i birbirinden bağımsız kılmıştır. Vroom (1964: 15), valansı kişinin tercihi sonucunda istenilenin ağır bastığı bölümüdür, esas istenilen gerçek değer değildir demektedir. Bireyler amaçlarına ayrı ayrı değerler ykleyler. Amacına ulaşmak, istediğini alabilmek ne kadar onun için değerliyken, başkalarına göre bunun hiç bir değeri olmayabilmektedir. Mesela bir kişi bir gruba katılmak isterken, amacı grubun bir yesi olmasının toplumdaki kariyerini arttıracığına inanır ve bu vesileyle işini daha kolay yapacağını, amacına daha kolay ulaşabileceğini arzulanabilir, ayrıca bu durum onun bir görevde yükselmeye de yardımcı olabileceğini bekleyebilmektedir (Vroom, 1964: 15-16).

Vroom (1964: 15) ihtiyaç- güdü kavramını; ulaşılmak istenen amaçlara yönelik bir seçim yapmak olarak ifade etmektedir. Pozitif valanslara sahip amaçları, pozitif güdü olarak belirtirken, negatif güdüyü de negatif valanslara sahip amaçları ifade etmektedir.

Vroom, kuramındaki diğer önemli bir bileşeni olan “beklenti” yi bilinen bir faaliyetin bilinen bir amaçla neticeye varacağı ihtimali hakkındaki geçici bir inançtır olarak tanımlamaktadır. Beklentiler, elde etmeye çalışma gayretinin gücü açısından tanımlanabilir. En güçlü beklenti, istenilen bir eylemin bu isteğin doğrultusunda istekli ve güçlü arzuyla sonuçlanacağına kesin olarak bakılırken, en zayıf beklenti arzusuise bir fiilin istenen doğrultuda gerçekleşmeyeceğini sonuçlanmayacağını söylemektedir (Vroom, 1964: 17).

Vroom (1964) Bir eylemde bulunmak genellikle birçok amacın varlığından bahsedilebilir demektedir. Bu durumda amaçların tamamını dikkate almak gerekmektedir. Diğer bir husus da amaç kavramının araçsallık özelliği taşıyabiliyor olmasıdır. Yani amaçlar bir başka amaca ulaşmak için kullanılan bir araçtır. Bu durumda birinci amaca ulaşmanın gerçekleşip gerçekleşmemesi etkili olacaktır. Kişinin girişimde bulunma eylemi (motivasyonu), kişinin beklentilerini elde etmeye yönelik beklentisi ile o amacın kişi için olan önemini valence’ nin bileşiminden meydana gelmektedir. Bu ilişkinin arpınsal değeri formüle eden Vroom (1964), bu iki amaçtan birinin olmaması durumunda kişinin eyleme geçilmesinin imkânsız olacağını ifade etmektedir.

Sonuç olarak, eğer bir kişi yaptığı eylemin istenilen sonuçları elde edebileceği veya istenilmeyen durumların engelleyebileceği beklentisi içine giriyorsa ve bu kişinin düşüncesi olumlu bir şekilde neticeleneceği biçimdeyse, o zaman kişi özel bir eyleme başlama fikrinde olumlu bir davranışlara sahip olacaktır. Aksi durumda sessiz kalma eğiliminde bulunacaktır. Diğer bir ifadeyle eğer bireyler fikir ve düşüncelerini açıkça belirtmenin olumlu sonuçlar doğurmayacağına inanırsa giderek sessizleşebilecektir (Çakıcı, 2007: 152).

2.1.2.2 Fayda – Maliyet Analizi

Çalışanlar, Konuşma veya konuşmama kararı alırken, mutlaka çıkarları doğrultusunda fayda-maliyet analizi yaparlar. Çalışanlar konuşurken konuşmasından dolayı ne gibi bir zarar görebileceğini buna karşılık ödemesi gereken bedelleri kestirebilmek, hem de konuşarak elde edebilecekleri faydaları görebilmek için fayda – maliyet analizi yaparlar. Çalışanlara doğrudan görebileceği zararlar arasında, zaman ve enerji kaybı da vardır. Dolaylı olarak görebileceği zararlar ise, itibar kaybı, imajın düşmesi, karşı görüşe sahip kişilerin kendisine misillemede bulunma ihtimali, muhalif ilişkilerin büyüyerek ortaya çıkaracağı risk, psikolojik rahatsızlıklar, çatışmalar, terfi edememe ve işini kaybetme olarak açıklanabilir (Çakıcı, 2007: 152).

Çalışanlar, bir örgüt ve ya kurumda çalışma sürecine girdiği anda örgüt veya kurumun çalışma şartlarına göre davranışlarının nasıl şekilleneceğini, olaylara karşı nasıl bir tepki vereceğini önceden planlarlar. Bu süreç çalışanın kendi çıkarlarını korumak maksadıyla gerçekleşir. Çalışanların sessiz kalma veya konuşma kararını bu çıkarları doğrultusunda alırlar. Çünkü çalışanın olaylar karşısında verdiği tepkiler örgüt içerisinde çalışana artı veya eksi yönde geri dönecektir. İşte bu durumda maliyet –fayda analizi devreye girecektir. Örgütlerde maliyet - fayda analizi fazla önemsenmeyen fakat çalışanlar tarafından sıkça rastlanılan içsel bir davranıştır. Böyle bir durumda çalışanların iç dünyalarını anlamamanın imkânsız olduğu söylenebilir. İşte bu iç dünyalarını anlamamanın imkânsızlığı sessizliği de beraberinde getirmektedir (Kahveci, 2010: 11).

2.1.2.3 Sessizlik Sarmalı

Çalışanların örgütteki sessizlik durumlarının incelendiği bir başka teori kaynağı da Noelle ve Neumann'ın 1974 yılında geliştirmiş olduğu “Sessizlik Sarmalı” teorisidir. Sessizlik sarmalı teorisi ilk önce kamuoyu araştırmalarında kullanılmış ve geliştirilmiştir. İnsanalar, toplumun kendilerini dışlayacağı endişesiyle toplumdaki

çoğunluğun benimsediği fikirleri benimsemediği durumda, dışlanma korkusu ile çoğunluğun benimsediği görüş ve fikirlere katılmak zorunda kalacaktır. Bu sebepten dolayı da bireyler, uyum göstermeyle alakalı bir farkındalık durumu gerçekleştirmek için kişisel, medya veya buna benzer yayın ve araştırma şirketlerini aracılığıyla kamuoyunda hakim olan “egemen görüşü” değerlendirmektedirler. Bu değerlendirmenin neticesinde kişi, düşüncesini söyler yada kendi görüşünü saklama yönünde kararlar almaktadır. Eğer bireyin savunduğu düşüncesi varsa ve bu düşünce de çoğunluğun benimsediği düşünceyle aynı doğrultuda değilse, bu durumda birey kendi görüşünü belirtmekten vazgeçebilmektedir. Kısaca “Sessizlik Sarmalı”, bireyin fikrini söylemeden evvel bu fikrinin kamuoyu desteği alıp almayacağı düzeyini ölçme ve değerlendirme olayıdır. Sarmalın sürdürülebilir olması için bireyin dışlanıp dışlanmayacağı tehlikesini önceden sezip ve dışlanma korkusundan kurtulması gerekmektedir (Çakıcı, 2007: 153).

İnsanlar içgüdüsel olarak yalnızlıktan kaçınma eğilimindedirler. İnsanlar kendilerini azınlık olarak gördüklerinde, kendi görüşlerini, fikirlerini ve düşüncelerini gizleme ihtiyacı duyarlar. Model, insanların azınlık durumunda olduklarında, görüş, fikir ve düşüncelerine inanılmayacağını ya da önemsenmeyeceğini düşünüp, görüş ve düşüncelerini açıklamaktan çekinmeyeceklerini açıklar (Çakıcı, 2007: 153).

Çalışanlar düşünce ve fikirlerinin örgütün genel düşüncesiyle örtüştüğünü düşünürlerse düşüncelerini ifade etme eğilimindedirler. Bu durumun tersine fikir ve düşüncelerinin örgütün düşüncesiyle örtüşmediğini düşünürlerse düşüncelerini açıklamaktan çekinecek ve sessiz kalmayı tercih edeceklerdir. Kamu içerisinde dışlanmaktan kaçınma eğilimi, çalışanların zamanla kamuoyunda baskın olan fikrin etrafında artarak toplanmalarına sebep olacaktır. İnsanların doğal yapılandan kaynaklanan bireysel özellikleri açısından fikirlerini beyan etme arzuları ile beraber, dış çevrenin, örgütte algılanan durumun ve hissedilen düşünce ve fikir iklimi bireyde düşünce ve fikir oluşumunu etkilemektedir (Blackmon and Bowen,2003: 1396-1397).

Noelle ve Neumann, Bowen ve Blackmon’ın, “Sessizlik Sarmalı” teorisini örgütsel bağlamlarda kullanarak, çalışanların iş arkadaşlarından yardım ve destek almadıkça sessiz kalacağını fikrini beyan etmeyeceğini belirtmektedir. Şayet çalışanlar diğer çalışma arkadaşlarından yardım alabilecekleri kanısında olurlarsa yada fikrini açıklamaya direnç oluşacağını düşünüyorlarsa büyük ihtimalle dürüstçe bir cevap

vermeyecekler ya da sessizliği sececeklerdir. Neticede, örgütlerde fikir beyan etme veya beyan etmeme arasında bir tercih yapılacak olsa büyük ihtimalle çalışma grubunda tercih edilen görüşün ve algılanan örgütsel desteğin baskın olmasından kaynaklandığı görölmektedir (Çakıcı, 2007: 153).

2.1.2.4 Kendini Uyarlama

Kendini Uyarlama Teorisine göre örgütsel sessizlikle alakalı olarak kişiler kendilerini örgütün benimsediği koşullara ve hassasiyetlere göre davranışlarını değiştirirler. Kısa zamanda davranışlarını ortama uyarlamayı başaran bireyler, çevresine etkili ve olumlu bir izlenim verme hatırına, sosyal davranışlarını ortamın durumuna göre ipuçları kullanarak bilerek değiştirebilme yeteneği olan kişilerdir. Kendi davranışlarını ortama uyarlamayı yeterli seviyede yapamayan kişiler ise düşünce, duygu ve fikirlerini belirtme eğilimine girerler. Kendilerini buldukları çevreye uyarlamakta zorlanan kişiler, kendilerine oranla uyarlama düzeyleri yüksek olanlara nazaran çok daha rahat konuşabilmektedirler. Bunun sebebi bunlar konuştuklarıyla, nasıl hareket ettikleri arasında tutarlı olmaya özen göstermekte ve kendilerine ait bilgi, fikir, düşünce ve duygularını içlerinden geldiği gibi davranışları ile göstermektedirler (Çakıcı, 2007: 154).

İnsanlar, yaşadıkları topluma ve o toplumun yaşam kültürüne uyum gösterme davranışı geliştirirler. Kendini Uyarlama Teorisi, bireyin duruma göre davranışlarını yaşam biçimini ortama uyum sağlamak için değiştirdiğini açıklar.

2.1.3 Örgütlerde Çalışan Sessizliğinin Nedenleri

Birçok sebepten dolayı işgörenler sessiz kalmayı bildiklerini paylaşmamayı tercih edebilmektedirler. Yönetim ve davranış bilimciler, insanın çok karmaşık olan zihinsel ve ruhsal yapısından dolayı, gözlemlenebilen sesli anlatım durumlarında bile çıkmaza düşebilmektedirler. Bu sebepten dolayı da işgörenlerin sessiz kalma davranışını, klasik veya deneysel inceleme yöntemleriyle derinlemesine incelemek oldukça güçtür. Kişisel derinlik içeren işgörenlerin sessizliğinin nedenlerini, keskin sınırlar içinde açıklamak yanlış olacaktır. Kurumdan kuruma bu nedenler değişiklikler gösterecektir. Yapılan araştırmalar ve bilimsel analizler çerçevesinde, çalışan sessizliğini soyutluktan çıkarmak somutlaştırmaya yardımcı olmak adına işgören sessizliğinin nedenleri aşağıda listelenmeye çalışılmıştır. Bu liste oluşturulurken; Pinder ve Harlos (2001); Milliken vd. (2003); Premeaux

(2001); Çakıcı (2007, 2008, 2010); Bowen ve Blackmon (2003); Demir ve Öztürk (2010); Bildik (2009)'un çalışmalarından yararlanılmıştır (Eroğlu, Adıgüzel ve Öztürk, 2011: 100-102).

2.1.3.1 Çalışanların Sessizleşmesinin Bireysel Nedenleri

Bu bölümde çalışanların sessiz kalmalarına sebep olan kişisel özelliklerinden, konuşmanın riskli bulunmasından, güven eksikliğinden, dışlanma korkusundan, geçmiş tecrübelerden, ilişkileri zedeleme korkusu ve karakter özelliklerinden bahsedilecektir.

2.1.3.1.1 Konuşmanın Riskli Bulunması

Kurumda, çalışanları kendilerine güven duymalarına rağmen, çalıştıkları kurumlarla ilgili fikirlerini söylemelerinin ya da kurumla ilgili tartışmalara katılmalarının oldukça riskli olduğunu düşünmektedirler (Premeaux & Beldeian, 2003: 1537). Bu tür bir sessizlik algısı, kurumun hayatta kalabilmesinin ve kendini geliştirmesinin önündeki çoğulcu bir set olarak görülmektedir (Milliken ve Morrison, 2000: 707). Çalışanlar, her ne kadar düşüncelerini açıkladıklarında terfi edememek, dışlanmaya uğramak ve sorun çıkaran birey olma gibi problemlerle karşı karşıya gelme riskleri taşımalarına rağmen, kurumlarının hayatta kalabilmesi ve değişen çevre şartlarına uyum sağlaması adına işbirliği içinde bilgiyi ve haberleri paylaşmaktan çekinmemelidirler (Vakola & Bouradas, 2005: 441).

2.1.3.1.2 Güven eksikliği

Örgütlerde güven eksikliği, örgütün gelişimi ve değişimi önündeki en önemli etkenlerden biri olarak öne çıkmaktadır. Yapılan bilimsel çalışmalar, çalışanların birçoğunun buldukları kurum ya da örgüt içindeki sorunları ya da gelişimin önünü açacak bilgiyi bildikleri halde yöneticileriyle bu konuları konuşmadıklarını göstermektedir. Konuşmanın değişime neden olmayacağına inanıyorlar veya olumsuz bir cevap almaktan korkuyorlar. Bu durum birçok örgüt için bir çelişki doğurmaktadır. Çalışanlar eleştiri ya da fikir beyan ettiklerinde cezalandırılacaklarına inanmaktadırlar (Milliken and Morrison, 2000: 706).

2.1.3.1.3 Dışlanma (İzolasyon) Korkusu

Örgüt içinde dışlanma (izolasyon) endişesi içerisinde olan çalışanların, performans ve motivasyonlarının yüksek düzeyde olması mümkün olamamaktadır. Üstleriyle daha

rahat iletişim kurabilen işgörenler, bu yönleriyle daha iyi motive olup, kendilerinin ve örgütün performansını pozitif yönde etkileyecektir. Yöneticilerin kişisel becerileriyle ortaya çıkaracakları örgüt iklimi, çalışanların dışlanma endişesi yaşamadan fikirlerini ve görüşlerini seslendirebilmesi için ihtiyaç duyulan önemli bir unsurdur. Yöneticiler iletişim kanallarını açık tutarak, çalışanların problemlerini dinlemeli ve çözüm üretmelidir. Bu yaklaşımlar yenilikçi ve gelişime açık örgütlerin dogmasına da neden olacaktır (Kahveci, 2010: 14-15).

2.1.3.1.4 İlişkileri Zedelenme Korkusu

Çalışanlar buldukları kurumda kurumun yapısının ve işleyişinin eksik yönlerini gördükleri halde, diğer çalışanların bu duruma ses çıkarmadıklarını ve müdahale etmediklerini gördüklerinde çözüm için öneride bulunmaktan vazgeçebilirler. Çünkü eleştiri ya da öneride bulunduğu, diğer çalışanlardan olumsuz tepki alarak ilişkilerinin bozulmasından korkarlar. Örgütlerde sessizlik, çalışanlar arasındaki değer addedilen ilişkinin muhafazası için önemli görülmektedir (Milliken ve Morrison, 2003: 1355).

2.1.3.1.5 Geçmiş Tecrübeler

Her geçen gün sessizliğe itilen işgörenler, mütehasıs kişiler gibi konuşmanın risksiz olduğunu görerek konuşmak istiyorlar (Milliken ve Morrison, 2000: 714). Atasözlerimizden “iki dinle bir söyle” sözünün de günümüz insanlarını sessizliğe ittiğini görmekteyiz. İşgörenler edindikleri iyi yada kötü tecrübelerle sessiz kalmayı öğrenirken, çalışma arkadaşlarıyla olan konuşmalarında sessiz kalmayı öğreniyorlar(Milliken ve Morrison, 2003: 1468).

2.1.3.2 Çalışanların sessizleşmesinin yönetsel nedenleri

Bu bölümde çalışanların sessizleşmelerine sebep olan yöneticilerin olumsuz geri bildirim korkuları, yöneticilerin iş ve çalışana karşı duyulan önyargılı tutumları, yöneticinin yapısı, yönetim takımının homojenliği ve buna benzer durumlar üzerine açıklamalar yapılacaktır.

2.1.3.2.1 Yöneticilerin Olumsuz Geri Bildirim Korkuları

Çalışanların sessizleşmesinin sebeplerinin başında, yönetici ve patronların menfi geri bildirim korkuları olduğu söylenebilir. Çalışanların üstlerine menfi yönde bildirimde bulunmaları yöneticilerin kendilerini korumasız ve aciz olarak hissetmelerine sebep olmaktadır (Milliken and Morrison, 2000: 712).

2.1.3.2.2 Yöneticilerin İş ve Çalışana Karşı Ön Yargılı Tutumları

Geleneksel anlayışa sahip yöneticiler, çalışanların kendilerini düşündüklerini, herhangi bir müeyyide veya menfaat olmadığı müddetçe karar verme yetkisi almayacaklarını ve güven vermeyeceklerini düşünebilirler. McGregor'un değindiği X kişilik teorisi görüşü ile paralellik göstermektedir. Yöneticiler çalışanlara bu açıdan baktıkları sebebiyle yada doğrudan sağlıklı bir etkileşime fırsat tanımayacaklardır (Milliken and Morrison, 2000:708).

2.1.3.2.3 Yöneticinin Yapısı

Milliken ve Morrison(2000) çalışmalarında, yöneticiler ile çalışanlar arasındaki yaş, cinsiyet, gelir düzeyi gibi demografik farklılığın fazla görüldüğü örgütlerde, sessizliğin merkezileşmiş ve daha yaygın olduğunu ifade etmişleridir. 2003 yılındaki çalışmalarında ise bireylerin örgütlerinde sorunları görmek istemeyen ve çalışanları konuştukları için cezalandırabilen yöneticilerin bulunduğu durumlarda, örgütsel hiyerarşi düzenine ya da konuşmanın istenebileceği açık kuralların bulunduğu sosyal sistemin bağlamına göre seçim yaptıklarını, ama gelişen sorunlar hakkında sessiz kalma kararının oldukça yaygın olduğunu ifade etmektedirler (Yayık, 2012: 38).

2.1.3.2.4 Yönetim Takımının Homojenliği

Geleneksel anlayıştaki yönetim tarzında yönetim takımı, örgütün yaşayabilmesi ve başarısı için her türlü bilgi ve becerinin kendilerinde var olduğu inancına sahiptirler. Yöneticiler kontrolün tek tarafı olarak daima kendilerinde olmasını ister. Diğer taraftan yönetici örgütsel bütünlüğü muhafaza ederek, işbirliği ve anlaşmalarla örgütün sağlıklı işlemesi için, anlaşmazlıklardan ve farklı seslerden kaçınır ve farklı seslerin oluşmasına imkân tanımaz. Bu tip yöneticiye göre bütünsel bakış açısı bunu gerektirir. Oysaki günümüz yönetim anlayışında katılımcı bakış açısına sahip muhalefetin ve eleştirinin olması normaldir ve gereklidir. Çünkü örgütte çeşitlenmenin olması, kendini yenilemesi, büyümesi ve gelişmesi için bu unsurlar

gereklidir. Yapılan araştırmalar birçok süzgeçten geçirilerek alınan kararların çok daha etkili olabileceğini söylemektedir (Milliken ve Morrison, 2000: 708).

2.1.3.3 Çalışanları Örgütsel Sessizliğe İten Örgütsel Nedenler

Bu bölümde işgörenleri örgütsel sessizliğe iten örgütsel nedenlerden adaletsizlik kültürü, sessizlik iklimi ve örgüt kültürü gibi nedenler üzerinde durulacaktır.

2.1.3.3.1 Örgütsel Adalet Kültürü

Örgütte alışanlar arası ve sosyal adalet algısının varlığı veya yokluğu çalışanların davranışlarını etkileyen önemli unsurlardan biridir (Greenberg, 1990: 399). Bireyler yaşadıkları her ortamda haklarını ararlar ve kendilerine adaletli davranılmasını isterler. Çalışanlar, yöneticinin çalışanlara aynı mesafede iletişim kurmasını beklerler, kendilerine diğerlerinden farklı davranılmasını istemezler. Algılanan bireyler arası adaletsizliğin varlığı, yönetime yönelik tepki oluşturur. Bu tepkiler çalışanların zamanla sessizleşmesine neden olur. Yoğun gözetim ve baskı işle ilgili ilişkilerini insani ilişkilerinden daha kıymetli tutma, çatışmanın bastırılması, rekabete yönelik bireysellik, üst düzeyde merkezileşme, zayıf iletişim, otoriter biçimli yönetim tarzı gibi tutumlar adaletsiz kültür algısının var olduğu kültürlerin ortak özelliğidir (akıcı, 2007: 157).

Örgütlerde hak, adalet ve eşitlik kavramları dikkate alınmadığında ortaya ciddi vahim neticeler çıkabilir. İnsanların eşitlikle ilgili algıları sosyal hayatlarında, aralarındaki değerlendirmelerde, iş yerlerinde, hayat felsefelerinde önemli bir yer teşkil etmektedir (Sözen, Yeloğlu ve Ateş, 2009, akt, Kahveci, 2010: 17).

2.1.3.3.2 Sessizlik İklimi

Sessizlik iklimi, çalışanları sessizliğe iten unsurlardan biridir. Çalışanlar çalıştıkları kurumlarda problemleri konuşmanın işe yaramadığına, düşünce ve endişelerini dile getirmenin tehlikeli neticeler çıkaracağına inanmaktadırlar (Milliken and Morrison, 2000: 714).

İletişimin zayıf olduğu kurumlarda yöneticiler, kurum içerisindeki problemleri ve problemlere karşı çözüm yollarını yanlış anlama eğilimine girebilirler. Bu yanlış kanının örgüt iklimine dönüşmemesi ve gücünün kırılmaması için bir an önce terk edilmesi gerekir. Uygun zamanda yapılmadığında yönetimin değişim çabası, işgörenler nezdinde ciddiyetsiz ve yapmacık karşılanabilir. Bu tarz bir iklimin

etkisinde çalışanlarda ortaya çıkabilecek algıları, tutumları, davranışları ve inanışları yeniden oluşturmak gerekir. Bu nedenle çalışanların stratejik konularla ve kararlar ile bütünleştirilmesi, çalışanların güçlendirilmesi, örgüt içinde somut uygulamaların yapılması, çalışanın yetkilendirilmesi ve görevler verilmesi gerekir (Milliken ve Morrison, 2000: 722).

Sessizlik iklimi, örgüt içerisinde yayılan ve toplu halde yapılmaya başlanan sessizlik algısının bir sonucudur. Bu ikliminin oluşmaması için örgüt yöneticilerine büyük sorumluluk düşmektedir. Çalışanların görüşlerini rahatça ifade etmelerinin önündeki engelleri kaldırmalı ve iletişim kanallarını sürekli açık tutmalıdırlar. Mevcut sessizlik iklimini zayıflatmak için esas iklim incelemelerinden daha fazla etkileşimi ve kurulacak bağlara destek vermek, bireylerin kendilerini ifade edebileceği alanlar oluşturmak ve böylece bireylerin dışlanma hassasiyetlerini ve problemler hakkındaki fikirlerini söyleme eğilimlerini zayıflatmak gerekebilir (Vakola ve Bouradus, 2005: 446).

2.1.3.3.3 Örgüt Kültürü

Toplumsal kültürün bir parçası olan örgüt kültürü, örgütün amaç ve yapısına göre bazı farklılıklar göstermektedir. Bir örgütte işgörenlerin davranış ve çalışma şekillerini belirleyen ortak değerler sistemidir (Dinçer, 1992: 271).

Literatüre baktığımızda örgüt kültürünün toplumsal kültüre nazaran daha özel olduğu, şartlara göre değiştirilebilen ve yönetilebilen özelliklere sahip olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Türkiye'nin kamu kurumlarında bürokratik yapının hakim olduğu bir kültür ve belirli kalıpların olduğu aşikardır. Örneğin yönetici odası terkedilirken arkasını dönmeden çıkılması; kişinin üstünü gördüğü anda ayağa kalkıp ceketini iliklemesi, amir el uzatmadan tokalaşmaya kalkışılmaması ve buna benzer davranışlar Türkiye'deki kamu kuruluşlarında uygulanan bürokratik davranışlardır. Buna benzer bir başka husus ta kurum veya örgütlerimizde kıdemin muteber sayılması hususu, bu hususta kıdemli olan çalışanın kıdemi az olana oranla görüş, fikir ve düşüncelerinin daha çok kabul gördüğü hatta genç ve tecrübesiz çalışanların fikir ve düşüncelerinin çok önemli olmadığı bilinmektedir. Örgüt kültürünün katı bir şekilde uygulandığı ülkemizde, yapılacak bir itirazın üstüne saygısızlık kabul edileceğini düşünen gruplar bu uygulamayı olağan bir durum olarak algılıyor, bu durumun disiplini sağlamada ve yönetimi kolaylaştırmada normal karşılandığı görülmektedir. Yöneticilerin işlerin uzun vadeli olarak değil de günün öncelikli

işlerine önem verdiklerinden odaklandıkları bu durum sebebiyle işgörenlerin sessiz kalarak kendilerini anlatmaya çalıştıklarının farkına varamayabilirler (Bildik, 2009: 78).

Yukarıda açıklanan verilerin ışığında, örgüt kültürünün uygun bir şekilde yapılandırılması ve yönlendirme işleminin yapılması gerekmektedir. Eğer bu durum aynı şekilde sürdürülürse sessizleşmenin ve sessizliğin nedenleri daha da artacaktır.

2.1.3.4 Çalışanların Sessiz Kalmalarının Kültürel ve Ulusal Nedenleri

Bu bölümde çalışanların sessiz kalmalarının kültürel ve ulusal nedenlerden kültürel yapı ve normlar, güç mesafesi ve grup baskısı gibi nedenler açıklanacaktır.

2.1.3.4.1 Kültürel Yapı ve Normlar

Yapılan çalışmalar, kültürel yapı ve normların örgütsel sessizliğe neden olduğunu göstermektedir.

Kültür; (Güncel Türkçe Sözlük, TDK)'na göre Tarihsel, toplumsal gelişme süreci içinde yaratılan bütün maddi ve manevi değerler ile bunları yaratmada, sonraki nesillere iletmede kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütünü olarak tanımlanmaktadır.

İnsan yaşadığı kültürle etkileşim halindedir. Bireyler isteyerek ya da istemeyerek toplumun değerleri ve normları içerisinde şekillenir. Bireyler yaşadıkların toplumun kültürünü taşırlar. Bu nedenle örgüt yöneticisi için kültür büyük önem taşımaktadır. Çünkü kültür, örgütün çalışma şeklini ve faaliyetlerinin neticesini etkilemektedir (Erdoğan, 1997: 120).

Türk kültürün bu özelliklerinin çalışanların içinde buldukları örgütte, konuşma veya sessizleşmesinde etkili olabileceğinin göstergesi olarak ifade edilebilir. Kültür çalışanlar için hem davranışlarına etki eden bir kaynak hem de çalışanların sessizlik davranışı göstermesi yada yönelmesinde etken olmaktadır (Kolay, 2012: 26).

2.1.3.4.2 Güç Mesafesi

Güç mesafesinin ekonomik ve mali bakımdan yüksek olduğu ülkelerde, insanların öfkelerini noksan ifade ettikleri, yöneticileri ile ilgili olumsuz duygularını sakladıkları, hayal kırıklıklarını doğrudan göstermedikleri dile getirilmektedir (Çakıcı, 2007 akt: Kahveci, 2010: 16).

Bu birçok açıdan güç mesafesi incelendiğinde, yapılan bilimsel çalışmalar Türkiye'nin güç mesafesi yüksek ülkelerden olduğu göstermektedir. Yine Hofstede'nin (1980)yılındaki araştırması Türkiye'nin belirsizlikten sakınma eğiliminin yüksek olduğunu göstermiştir. Bu nedenle Türkiye'de çalışanların inisiyatif alma meylinin düşük olduğu ifade edilebilir. Türk kültüründe görünen bur tür yüksek güç mesafesi, çalışanların davranışlarını sınırlayıcı bir etki olarak görülmektedir (Sözen vd, 2009: 399-405).

2.1.3.4.3 Grup Baskısı

Bireyin diğer kişiler yada kişilerden etkilenmesinin temelinde; Kabul görme isteği, gelenek, istek, fiziksel zarara uğrama endişesi, izolasyon korkusu, yabancı veya tuhaf görünmeme isteği, zorunluluk gibi sebepler olabilmektedir. Grubun istek ve beklentilerine göre davranış geliştirmek, grup baskısının etkisini azaltır (Silah, 2005: 266). Bu nedenle kişiler ya davranışlarını grubun beklentilerine uyarlarlar yada grup baskısının fazla olduğu bu tip örgütlerde çalışanların bu baskı karşısında sessizlik eylemi içerisine girmesi beklenmektedir.

2.1.4 Örgütsel Sessizliğin Sonuçları

Bu kısımda çalışanların sessiz kalma sonuçlarından kişisel ve örgütsel nedenler üzerinde durulacaktır.

2.1.4.1 Kişisel sonuçlar

Çalışanlar buldukları yapı içerisinde kendilerini olumsuz yönde etkileyecek durumlarla karşılaşmamak için sessizleşmeye yönelirler. Bu tip sessizlik davranışı, örgüt içerisinde bazı aksaklıkların çıkmasına zemin hazırlayabilir. Çalışanların güvenini, örgütsel bağlılığını, moral ve motivasyonunu, iş doyumunu, yetenek gelişimini engellemektedir (Milliken vd, 2003: 1453-1454).

Arılı (2013: 73-74) yaptığı çalışmanın analizi sonucunda sessizliğin kişisel sonucunun alt temaları

- Çalışanın mutsuz olmasına neden olan sonuçlar
- Agresif çalışan üstlerin davranış ve tutumu
- Örgütsel Bağlılık duygusunun zayıflığı ve sahiplenme duygusunun azalması şeklinde ortaya çıkar.

2.1.4.2 Örgütsel Sonuçlar

Örgütsel sessizlik davranışı örgüt içerisindeki bireyleri etkilediği gibi örgütün kendisini de etkilemektedir. Örgütün karar mekanizmalarını, fonksiyonlarını ve gelişimini negatif yönde etkilerken, örgütün kendini yenilemesine ve iyileşmesine de mani olmaktadır (Milliken vd, 2003: 1453-1454)

Arılı (2013: 75) yaptığı çalışmanın analizi sonucunda sessizliğin örgütsel sonucun alt temaları

- Bu durum örgütün gelişmesine ve yenileşmesine teşkil ettiği engel
- İş yerinde önemsizlik ve pasiflik
- Motivasyon ve gücü engelleyen değerler
- Örgüt kültürüne uyumlu davranışı sergileyememe
- Örgütsel yapının adaletsiz olduğu algısında olumsuzlaşma şeklinde sıralamıştır. Örgüt içinde sağlıklı işleyen bir geri bildirim mekanizması yoksa bu tür örgütlerde hatalar hem artar hem de kalıcı hale gelir (Milliken ve Morrison, 2003: 1565-1566).

2.1.5 Okullarda Sessizliğe Karşı Alınabilecek Önlemlere İlişkin Görüşler

Arılı (2013: 73-74) yaptığı çalışmada okullarda sessizliğe karşı alınabilecek önlemleri;

- Konuşmayı destekleyecek güven iklimi oluşturmak
- Yönetici ile çalışan arasında etkileşim
- İşgörenlerin aktif olarak bütün süreçlere dâhil edilmesi
- Çalışanların düşünce ve öneride bulunmalarının önünü açmak
- İşgörenleri desteklemek ve güçlendirmek
- Öğrenilmiş çaresizlik inancını yıkacak ortamlar oluşturmak
- Yöneticinin örtülü inancını değiştirmesi
- Yöneticinin örgütü ve örgütün ortamını zenginleştirmesi olarak ele almıştır.

Yukarıda bahsedilen bu durumların örgütlerde var olması, değişimin ve gelişimin önünde engel teşkil eden örgütsel sessizliği büyük ölçüde azaltacaktır. Örgüt yöneticileri, örgütlerinin varlığını devam ettirebilmek, örgütü daha güçlü kılabilmek ve problemleri ortadan kaldırabilmek için sessizliğe sessiz kalmamalıdır.

2.2 Örgütsel Bağlılık

Bu bölümde de örgütsel bağlılığın kavramı, örgütsel bağlılığı meydana getiren etmenler, grubun örgüte bağlılık yaklaşımı ve örgütsel bağlılık sonuçlarının değerlendirilmesi konularından söz edilmektedir.

2.2.1 Örgütsel Bağlılık Kavramı

Genel olarak bağlılık kavramı birine bağlı olma ve sadık olma durumunu anlatmaktadır. Sözlük anlamı bir kişinin başka bir kişi yada olguya karşı duyduğu, “sevgi, saygı, yakınlık duyma ve sadakat göstermedir.” (Büyük Türkçe Sözlük, TDK)

Literatür incelendiğinde birçok örgütsel bağlılık tanımı görmek mümkündür. Leong ve arkadaşları, bireylerin kendilerini ait hissettiği örgüt ve bu örgüte olan bağlılığın bileşik gücü; Devis ve Newstrom kişinin, kendini ait hissettiği örgüt ile örgütte aktif eleman olma arzusu; Schermerhorn ve arkadaşları örgütsel bağlılığı; bireyin örgütü ile oluşturduğu kuvvet birleşiminin ve kendini o örgütün bir üyesi olarak hissetmesinin derecesi olarak tanımlamışlardır (Gül, 2003: 74).

Son zamanda örgütsel bağlılık konusu gerek yöneticilerin gerekse araştırmacıların büyük ilgisini çekmektedir. Bireyler için buldukları örgütlerine karşı bağlılık düzeyleri yüksek ise devamsızlık, iş bırakma, stres gibi konularda daha az problem yaşadıkları ve çalışanların daha fazla üretken oldukları görülmüştür (Ward & Davis, 1995: 35 akt, Balay, 1999: 237)

Örgütsel bağlılıkla ilgili ilk çalışma 1956’da Whyte tarafından yapılmıştır. Başta Porter olmak üzere Allen, Meyer, Steers, Grusk, Mowday, Becker, Katz gibi pek çok kişi bilimsel çalışmalarıyla bu konunun gelişimine katkı sağlamışlardır. Örgütsel bağlılık kavramının farklı yönleri farklı araştırmacılar tarafından incelenmiş ve bu konunun anlaşılmasına katkı sunulmuştur. Bu çalışmalara göre örgütsel bağlılık (Mowday and et al., 1982; Meyer and et al., 1993; Steers, 1977), bağlılık ile motivasyon (Katz, 1964; Locke, 1991), bağlılık ile güçlendirme (Conger and Kanungo, 1988; Greenberg, 1990; Thomas and Velthousde, 1990) iş başarımı (Fried and Ferris, 1987; Sussman and Vecchio, 1982; Hackman and Oldhan, 1976) tarafından araştırılmıştır (Gül, 2003: 73). Yirminci yüzyılın ikinci yarısından itibaren yoğunlaşarak ele alınmaya başlanmıştır. Günümüze kadar örgütsel bağlılığı ölçmek ve kavramsal bir yapıya kavuşturmak için çok sayıda araştırma yapılmıştır. Örgütsel

bağlılık kavramının ana temelleri, katılım ve bağlılığı izah etmeye çalışan çok sayıda sosyolojik ve örgütsel teorilere dayandırılmaktadır (Yıldırım vd. 2011: 165).

Kanter (1968) ve Kelman (1958) tarafından birey ve örgüt arasındaki ilişkileri geliştirmenin nasıl olması gerektiğini anlamaya yönelik ortaya konulan teoriler örgütsel bağlılığın temelini teşkil etmektedir.

Örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde örgütsel bağlılığı 3 ana madde ile açıklamak mümkündür. Mowday vd (1982:27), bu 3 seçeneği kısaca şöyle özetlemek mümkündür;

- Örgütün belirlediği hedefler doğrultusunda tüm amaç ve değerlerine benimseme ve buna güçlü duygularla inanma,
- Örgütün belirlediği amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi için büyük çaba gösterme,
- Kendisini örgütün bir ferdi olarak görme arzusuna sahip olma.

İşgörenlerin bağlılık düzeyleri örgütü başarılı olmasında en hayati faktörlerden biri olarak görülmektedir (Dick and Metcafe, 2001: 112). Eğer örgütler refah düzeylerini arttırmak ve mevcudiyetlerini devam ettirmek istiyorlarsa mutlaka üyelerinin örgütlerine karşı bağlılık duygularını güçlendirmelidirler (Saveryve Syme, 1996: 14). İşgörenlerin başarıyı yakalamalarında en hayati faktörlerden biri olarak görülmektedir (Dick ve Medcalfe, 2001: 112).

Yapılan araştırmalar, örgütsel bağlılığı yüksek düzeyde olan çalışanların görev ve hedeflerini yerine getirmede daha çok emek harcadıklarını göstermektedir. Bağlılık düzeyi yüksek işgörenler örgütleriyle daha iyi ilişki geliştirmekte ve örgütte daha uzun müddet kalmaktadırlar. Daha da önemlisi işgörenler örgütlerini içselleştirebilmekteler ve benim örgütüm diye sahiplenmektedirler. Örgütlerine karşı düşük bağlılığa sahip bireyler ise yeterince başarılı olamamaktadırlar. Bu tür bireyler örgütün misyonunu önemsememekle birlikte görevlerine kendilerini içten verememektedirler (Oberholster and Taylor, 1999: 57).

Örgüte bağlılık davranışında; yöneticinin liderlik vasıfları, iş organizasyonu, örgütsel değişkenler, yaş, örgüt içi kıdem vb. bireysel özellikler önemli rol oynamaktadır. Aynı zamanda örgüt yapısı ve tercih edilen örgüt iklimi, örgüt içi alınan kararlara katılabilme imkanı, çalışanın sosyal ve iş güvenliği, işte sorumluluk alabilme ve özel bir konuma sahip olabilme olgularının çalışanın örgüte bağlılığını arttırmada oldukça etkili olmaktadır (Bayram, 2006: 125).

2.2.2 Örgütsel Bağlılık Teorileri

Örgütsel bağlılık teorileri tutumsal ve davranışsal olmak üzere iki grupta incelenmektedir. Örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan tüm tanımlarda, bağlılığın davranışsal ya da tutumsal temele dayandırıldığı görülmektedir (Gözen, 2007: 44). Bağlılığın iki farklı şekilde incelenmesinin sebebi, sosyal psikologların ve örgütsel davranışçıların örgütsel bağlılığa farklı bakış açılarından kaynaklanmaktadır. Sosyal psikologlar davranışsal bağlılık üzerine yoğunlaşırken örgütsel davranışçılar tutumsal bağlılık üzerinde yoğunlaşmışlardır (Mowday vd. 1982: 24. akt, Gül, 2003: 77).

2.2.2.1 Davranışsal Bağlılık Teorileri

Bağlılığın başlangıç noktası, bireyin katılmak istediği örgüte gösterdiği özveri olarak kabul edilir. Davranışsal bağlılık, bağlılığın dışa yansımaları ya da olması gereken beklentileri aşan davranışlar olarak ele alınabilir. Bu kavram bireyin devamsızlık yapmama, örgütten ayrılmama, örgütte kalma niyetinde olma, mazisindeki davranışları sebebiyle örgüte bağlı kalma süreçleri üzerine yoğunlaşır (Gül, 2003: 77).

Davranışsal bağlılık, örgütten ziyade bireyin kendi tutumlarına karşı oluşur. Birey belli bir tutum belirler ve zamanla bu tutumunu devam ettirir. Tutumlarına gösterdiği bağlılık bireyi bu davranışlarını meşru ve haklı çıkarma çabasına iter ve sonra bu tutumlarını çoğunlukla devam ettirir (Meyer and Allen, 1991: 62; Oliver, 1990: 20).

2.2.2.1.1 Becker'in Yan Taraf Tutma Teorisi

Becker'in kişinin sergilediği davranışçı yaklaşım ve bağlılığını bu yaklaşımla değerlendirmeye çalışan ilk araştırmacılardan biridir. Becker taraf tutma teorisi ile kişinin aldığı ödüller, harcadıkları emek ve çaba yaptığı yatırımlar gibi durumlarla bireylerin örgüte bağlılık durumunu açıklamaya çalışmaktadır. Birde Becker (1960) bağlılığın tanımını; kuruma karşı bağlılık, bireyin çalışma süresince örgütte sarf ettiği emek, gösterdiği çaba ve ulaştığı makam ve kazandığı para gibi kazanımların örgütten ayrılması durumunda bunları kaybedeceği endişesi ve yaptıkları her şeyin yok olacağı endişesi sonucu oluşacak olan bağlılıktır. Becker, bireyin herhangi bir şekilde örgütle bir bağ kurmadığı takdirde kaybeden taraf olacağını düşündüğü için örgüte bağlanmak isteyecek ve örgütte kalmaya devam eder aksi takdirde kendisinde örgüte karşı duygusal bir bağlılık hissetmez, (Gökmen, 1999: 1-2; akt. Gül, 2003: 74).

Beker, işgörenlerin örgüte bağlılık göstermelerine sebep olan faktörleri dört ayrı kaynakta açıklamaktadır (Beker, 1960: 36-38; akt. Gül, 2003: 78-79). Bunlar:

1. Toplumsal beklentiler
2. Bürokratik düzenlemeler
3. Sosyal etkileşimler
4. Sosyal rollerdir.

Sonuç olarak, Beker'in yan taraf tutma teorisi, kuruma bağlılığı, davranışsal boyut olarak görmektedir ve çoğunlukla tasarlanmış bağlılık olarak adlandırmaktadır (Somers, 1993: 185-192). Becker' in de vurguladığı gibi, bu tip bağlılık ekonomik temellere oturtulmaktadır. Birey kurumdan ayrıldığında ekonomik, psikolojik ve sosyal yönden uğrayacağı kayıplar nedeniyle kendisinde örgüte bağlanma zorunluluğunu hissedebilir. Mali açıdan kaybın değeri artınca işgörenin de örgüte karşı olan bağlılığı artmaktadır ve birey örgütte kalmasını riske atacak davranışlarda uzak durmaktadır (Mayer and Schoorman, 1992: 671-684).

2.2.2.1.2 Salancik'in Yaklaşımı

Bağlılık üzerine önemli araştırmalar yapan Salancik bağlılığı şu şekilde açıklamıştır. Bireyin sergiledikleri davranışları ve bu davranışlar vasıtasıyla çalışmalarını ve örgüte karşı olan ilgisini güçlendiren şey bireyin örgüte inançla bağlanmasıdır. Bu yaklaşıma göre bağlılık, kişinin tutum ve davranışları arasındaki uyumlu olma ilişkisine dayanmaktadır (Mowday vd., 1982: 20; akt: Gül, 2003: 80). Bireyin tutumları ile davranışları uyum içinde olmadığı zaman birey, gerilim ve strese girebilir. Bunun sonucu olarak kişide örgütüne bağlılık duygusu oluşmayacaktır.

Salancik'te Becker gibi bağlılığı, davranışları devam ettirme eğilimi olarak görmektedir. Ancak Salancik yaklaşımında davranışa yönelik bağlılığın ortaya çıkabilmesi için birey ile örgüt arasındaki etkileşimi yansıtan psikolojik durumun veya davranışı devam ettirme isteğinin olmasının gerekli olduğunu söylemektedir (Gül, 2003: 80).

2.2.2.2 Tutumsal Bağlılık Teorileri

Tutumsal bağlılık konusunda öne çıkan yaklaşımlar Etzioni, O'Reilly ve Chatman, Kantter, Allen Meyer, Penley ve Gould tarafından geliştirilmiştir. Bu yaklaşımlar bağlılık türünün çıkış şekillerini ve unsurlarını açıklamaya yöneliktir.

2.2.2.2.1 Etzioni'nin yaklaşımı

Etzioni'nin yaklaşımına göre; araştırmacılar toplumsal yaklaşım açısından bağlılık kavramını şu üç başlık altında incelemeyi uygun bulmuşlardır (Gül, 2002: 43).

Ahlaki Açıdan Bağlılık: Örgütün hedef olarak belirlediği amaçları, norm ve değerleri çalışanlar tarafından benimsenmesine katkıda bulunan, özdeşleşmeye dayalı, örgütte oluşan pozitif bir eğilimdir (Varoğlu, 1993: 4).

Çıkar Amaçlı Bağlılık: Örgüt yapısı ile temsil edenler arasındaki alıp verme ilişkisini taban almaktadır. Çalışanlar kendilerine ödenen paraya mukabil günlük yapılması gereken iş miktarının kurallara uygun yapılması ölçüsünde bir bağlılık göstermektedir (Gül, 2002: 43).

Yabancılaştırıcı Bağlılık: Örgüte karşı negatif bir yönelimi ifade gösterir ve çalışanların bireysel davranışlarının kısıtlandığı durumlarda oluşmaktadır. Daha çok işgörenin örgütü zararlı gördüğü veya cezalandırmayı istediği durumlarda ortaya çıkmaktadır. Bu durumda bireyin örgüte olan bağlılığı psikolojik düzeyde olmakta ve örgüt üyeliğini de devam ettirmektedir (Balay, 2000 akt. Gül, 2002: 43).

2.2.2.2.2 O'reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı

Bu yaklaşıma göre bağlılık bireyin örgütüne olan psikolojik bağlılığı üç boyutlu bir tutumdur. Bu tutumlar: Uyumluluk (rıza gösterme), içselleştirme ve özdeşleşme olarak kabul edilmektedir (Sığı ve Basım, 2006: 139).

Uyumluluk: Bağlılığın ilk boyutu olan uyum veya uyumluluk O'reilly ve Chatman'a göre hedeflenen amaç bireyin belli dış ödülü kazanmak ya da olası bir cezadan kaçınmak için sergilemeye çalıştığı tutumdur. Çalışana ödenen ücret, verilen terfi, sağlanan sosyal haklar vb. gibi unsurların verilmesiyle başkalarınca etkilenebilmesi örgütsel bağlılığın uyum boyutunu göstermektedir. Kısaca uyumluluk, razı olma, kabullenme, duygusal ve buna benzer ödüllere sarılmayı içerebilir (Sökmen, 200; Balay, 2000: 2ödüllere sarılmayı içermekt18).

Özdeşleşme: Kişinin ve örgütün diğer bireyleri ile yakın ilişkiler kurma arzusuna dayanır. Çalışanın bireysel değerlerini, kendisini anlatmaya çalışmak ve tatmin olabilmek için diğer kişi ve gruplarla ilişkilendirerek gerçekleştirdiğinde özdeşleşme ortaya çıkmaktadır (Balay, 2000: 18).

İçselleştirme: Tümüyle bireyin kendi değerleri ile örgütün değerleri arasındaki ahenge dayanmaktadır. İçselleştirmenin derecesi, kişinin örgütün amaçlarını özelliklerini bu özelliklerin kendi ihtiyaç ve değerleriyle uyuşup uyuşmadığıyla alakalıdır. Bu boyuta ilişkin tutum ve davranışlar, bireyin değerler sistemiyle örgütün diğer bireylerinin değerlerinin uyuşması ile gerçekleşir (Balay, 2000: 18)

2.2.2.2.3 Kanter'in Yaklaşımı

Bu alana ciddi katkıda bulunan bir başka araştırmacıda Kanter'dir. Kanter (1968) örgütsel bağlılığın alt bileşenlerini devam, kontrol ve uyum olarak üçe ayırmıştır. Kanter göre devam bağlılığını, bir kişinin örgütte kaldığı zaman süresince elde ettiği kazanımlar ile terk ettiği zamanki kayıplarını karşılaştığında arasındaki değerlendirme sonucunu; kontrol bağlılığı, kişinin sahip olduğu değerlere inancının ve grubun koyduğu kuralların günlük hayata yansımaları; uyum bağlılığı ise, kişinin gruba yönelik duygu ve heyecanlarının kaynağını göstermektedir (Kanter, 1968: 504–509).

Sınıflandırma yaklaşımına göre örgütsel bağlılığı devamlılık, kenetlenme ve kontrol bağlılığı olarak alt boyutlara ayıran Kanter (1968)'dir.

2.2.2.2.4 Penley ve Gould Yaklaşımı

Penley ve Gould'un (1988) çalışmasındaki bağlılık yaklaşımlarına baktığımızda; Etzioni'nin bağlılık modelini esas aldıkları, örgütsel bağlılığı ahlaki bağlılık, yabancılaştırıcı bağlılık ve çıkarıcı bağlılık olarak adlandırdıkları görülmektedir. Bu yaklaşıma göre ahlaki bağlılık boyutunda, çalışanın kendini örgüte adayarak, örgütün başarısını kendi başarısı olarak görüp bunun için kendini mesul saymaktadır. Çıkarıcı bağlılık boyutuna baktığımızda çalışanların katkıları mukabilinde teşvik ve ödül elde etmelerine dayandığı görülür ve örgüt, bazı ödüllere ulaşmanın bir vasıtasıdır. Son yaklaşım olan ötekileştirici bağlılık yaklaşımı boyutunda da çalışan, örgütün iş çevresi üzerindeki kontrolün olmaması ve alternatif iş seçeneklerinin bulunmaması konusundaki algılamaya yaklaşımlarına dayanmaktadır. Çalışan, örgüt yönetimi tarafından verilen ceza ve ödüllerin iş başarısı ile orantılı olarak değil, rastgele verildiğini düşünmektedir (Gül, 2002: 44).

2.2.2.2.5 Allen ve Meyer Yaklaşımı

İşgörenlerin örgüt ile aralarındaki ilişkiyi yansıtan psikolojik durumunu Allen ve Meyer tutumsal bağlılık olarak ifade etmektedir. Belirtileri ise, kişinin örgütte kalma eğiliminde olması ve kalmaya devam etmesidir. Allen ve Meyer bağlılığı 3 grupta sınıflandırmaktadır; duygusal (affective), devam (continuance) ve normatif (Meyer vd, 1998: 32).

Duygusal Bağlılık: duygusal bağlılığa sahip üyeler kendilerini örgütün bir parçası gibi görürler ve içinde buldukları örgütleri kendileri için çok değerli ve anlamlıdır. Çalışanın örgütsel değer ve amaçları benimsemesi ve örgüt menfaatleri için büyük bir gayret sarf etmesini içermektedir. Duygusal bağlılığı yüksek üyeler örgütün menfaatleri için fedakârlıktan kaçınmazlar ve örgütte "istedikleri için" kalırlar. Bu nedenle, örgüt üyelerinin sahip olmalarının en çok tercih edilen ve çalışanlarda olmasını istedikleri bağlılık türüdür. (Uyguç ve çımırın, 2004: 91; akt: Eroğlu vd, 2011: 108).

Devamlılık Bağlılığı: Örgütten ayrılmanın bedellerini göz önünde tutmakla ilgilidir. Çalışanların örgütte kalmak istemelerinin ve bağlılıklarının ana sebebi, örgütte kalmaktan başka seçeneklerinin olmamasıdır(Meyer and Allen, 1991: 67). Bu bağlılık ekonomik kaygılar, imkânların yetersizliği sebebiyle, pek fazla alternatifte sahip olamayan işgörenlerin örgütte kalma isteklerinden doğan bağlılık türüdür (Eroğlu vd, 2011: 108).

Normatif Bağlılık: Bu bağlılık boyutu ise biçimsel bağlılık veya Allen Meyer'in (1990) örgütsel bağlılık sınıflamasında belirtilen normatif bağlılığı olarak da adlandırılabilir demektir (Koç, 2009: 206). Bu normatif bağlılık türü işgörenlerin, örgütüne duyduğu bağlılık derecesini bir sorumluluk olarak görür. Örgüte olan bağlılığın doğru bir tutum olduğu fikri sonucu gelişip diğer iki çeşit bağlılıktan farklı bir boyutu da içine almaktadır(Gül, 2002, akt: Eroğlu vd, 2011: 108). Örgüt içinde sosyal etkenlere dayalı tecrübelerin ve uygun çalışma imkânların varlığı, çalışanların işverene karşı sadakat oluşturmasına sebep olur. Çalışanların elde ettikleri kazanımlar sonucunda kendilerini örgüte karşı borçlu hissetmeleri duygusuyla kendilerinde örgüte faydalı olma güdüsünün oluşması normatif yada ahlaki bağlılık olarak anlatılmaktadır (Herscovtich ve Meyer, 2002; akt. Ceylan ve Dinç, 2008: 128).

Yukarıda bahsi yapılan bağıllık türleri aynı zamanda çalışanların örgütlerine karşı olan bağıllıklarını da gösterir. Duygusal bağıllık, normatif bağıllığın ve devam bağıllığının bir başka ortak yönü, çalışan ile grup arasında çalışanın gruptan ayrılma olasılığını düşüren bir başka bağın da oluşmasına neden olmasıdır. Fakat bu bağıllığın diğer bağıllık boyutlarına göre değişiklik gösterebilmektedir (Çakır, 2007: 23).

Bu bağıllık boyutları çerçevesinde örgütsel bağıllığa bakıldığında; duygusal bağıllık boyutunda çalışanlar kendi rızalarıyla, devamlılık bağıllığında ihtiyaçlarına ve zorunluluklarına, normatif bağıllık boyutunda ise sorumluluk ve borçlu olma düşüncesiyle örgütte kalma isteğine sahiptirler (Eroğlu vd, 2011: 109).

2.2.2.3 Çoklu Bağıllık Yaklaşımı

Reichers (1985)'a göre de çoğunluğun bir güç olarak görülmesine bağlı olarak tutumsal bağıllığın da gelişip bundan çoklu bağıllık yaklaşımının meydana geldiğini ileri sürmektedir. Örgütsel bağıllık fikirlerini incelediğimizde, çoğunlukla bağıllığın örgütün bütününe, büyüklüğüne ve gücüne duyulduğu düşüncesine dayanmaktadır. Reichers (1985)'in diğer bağıllık yaklaşımlarına örgüt, genel olarak çalışanlar açısından örgüte bağlanma ihtiyacı doğuran değiştirilmemiş bir tek parça olarak izah etmektedir. Yalnız Reichers(1985), Varoğlu (1993, s.9)'un ortaya koyduğu örgütlerin değiştirilmemiş bir bütün olduğu fikrine katılmadığını bunun farklılaşmamış değil de, aksine her örgütün farklı amaç ve değerlere sahip olduğunu içlerinde çeşitli koalisyonların olduğunu belirtmektedir. Bu açıdan çoklu bağıllık yaklaşımı incelendiğinde, örgütün içinde barındırdığı değişik faktörlerden hareketle, farklı seviyelerde bağıllık tiplerinin meydana çıkabileceğini söyleyen Varoğlu (1993, s.9) çoklu bağıllık tipini diğer iki bağıllık tipinden ayrı olarak ele alınması gerekmektedir (Gül, 2002: 50).

Reichers'in (1985)'in çoklu bağıllık yaklaşımına göre baktığımızda örgütsel bağıllık kültürü, örgütü meydana getiren farklı iç ve dış etmenlerin bir araya gelmesi sonucu ortaya çıkmaktadır. Kişiler örgüt yöneticilerine, iş arkadaşlarına, aynı gruptaki diğer örgütlere bazen farklı durumlarda bağıllıklar meydana gelebilmektedirler. Ayrıca örgüt, çevresinde bulunan diğer sendikalara, tedarikçilere, müşterilere, meslek odalarına ve toplumun yapısına da değişik türde bağıllıklar gösterebilmektedirler (Balay, 2000: 26).

Çalışanların örgüte olan bağlılıkları, çalışma verimliliklerini arttırıp örgütün lehine olan olumlu sonuçlar meydana gelmektedir. Örgütsel bağlılığı azaltabilecek ve artırabilecek değişkenler vardır. O halde bir örgütün, çalışanlarının örgüte karşı olan bağlılıklarını biçimlendirecek faktörlerin olduğunu bilmesi önemli bir husus olarak görülmektedir. Balay (1999: 239-242), bu konuyla ilgili olarak literatürlerde bahsedilen birçok faktör arasından en etkili sayılan on dört tanesini aşağıdaki şekilde sıralamıştır:

- İş güvensizliği
- Rollerin çatışması
- Örgütsel iletişim
- İş doyumu
- Politika ve yetki kullanımı
- Kişilik
- İlerleme olanağı
- Bireysel politika ve uygulamalar
- Mesleğe bağlılık
- Adalet dağılımı
- Meslek mertebeleri
- Statü
- İçsel gereksinimlerin karşılanması
- Dışa dönük ihtiyaçların giderilmesi

Lakin bu değişkenlerden hangilerinin ne ölçüde etkili olacağı açık bir şekilde gösterilememiştir, gösterilmesi de konunun doğası gereği pek te mümkün olmamaktadır. Çünkü bağlılık kavramı, örgütün yapısını yansıtacak biçimde bir farklılık oluşturmaktadır. Yine örgütün kültürel yapısına bağlı olarak bu etkenler farklılık göstermektedir (Eroğlu vd; 2011:107).

2.2.4 Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgütsel bağlılığı olumlu yada olumsuz yönde olabileceği görülmektedir. Örgütsel bağlılık tutumu yüksek, ılımlı ve düşük olarak derecelendirilebilir (Bayram, 2006: 135).

2.2.4.1 Yüksek Örgütsel Bağlılık

Bu bağlılık tutumuna sahip çalışanlar, örgütlerine güçlü davranışlarla meylederler. Kişinin örgüte duyduğu bu yüksek örgütsel bağlılık sadakati, çalışanın işinde başarıya ve ücrette doyum sağlayacağı bunun yanında kurum, çalışanın bu sadakatine karşılık çalışana yetki vererek terfi ettirerek bir şekilde ödüllendirmektedir (Balay, 2000: 89). Aynı zamanda bu bağlılık duygusuna sahip bireyler, kurumdaki geleceklerinden, denetimden, işin kendisinden diğer arkadaşlarına göre doyumları daha yüksektir. Bu nedenle kurumdan ayrılmaları, hayal kırıklığı, kurumun amaç ve kültürünün değişmesi, mutsuzluk, yeterince ödüllendirilmedikleri duygusuna kapılma gibi durumlar da olabilmektedir (Bayram, 2006: 136).

Yüksek örgütsel bağlılık zaman zaman çalışanların gelişmesini ve hareketlilik imkânlarını kısıtlamakta ve bunun yanı sıra üretkenliği ve yenilenmeyi bastırmakta, gelişime karşı direnç oluşturmaktadır. Yüksek bağlılık tutumu, kimi zamanda üretkenliğin yok edilmesi, işsel olmayan ilişkilerde yoğun stres ve gerilim, mecburi uyum hareketine, insan kaynaklarının etkili kullanılmaması gibi istenmeyen neticeleri beraberinde getirebilmektedir (Randall, 1987: 466).

2.2.4.2 İlmli Örgütsel Bağlılık

Çalışanların bireysel tecrübelerinin güçlü, ama örgütsel bağlılığın ve özdeşleşmenin tam gerçekleşmediği bağlılık düzeyindedir. Bu bağlılık tutumu içindeki çalışanlar, sitemin kendilerini tekrar şekillendirmesine karşı durmakta ve bu sebeple birey olarak örgüt içerisinde kendi kimliklerini koruma gayreti içerisindeyler (Randall, 1987: 463). Bireyler, örgütün bazı değerlerini kabul etme yeterliliğine sahip olmakla, kısmen de olsa örgütün beklentilerini karşılayarak bir yandan örgütle bütünleşirler bir yandan da, bireysel değerlerini korumayı sürdürmektedirler (Balay, 2000: 88). Lakin kişinin örgüte olan ılımlı düzeydeki bağlılık, her zaman olumlu neticeler doğurmayabilir. Bu durumdaki çalışanlar, topluma karşı mesuliyet ve örgüte olan sadakatleri arasında bir bocalama yada çatışma içerisine girerler. Bu durum, örgütün verimsiz işleyişine ve karasızlığa neden olabilecektir (Bayram, 2006: 136).

2.2.4.3 Düşük Örgütsel Bağlılık

Bu bağlılık düzeyi, hem kişisel hem örgütsel hem de toplumsal düzeyde pozitif yada negatif etkiler bırakabilmektedir. Bu düşük düzeydeki bağlılıkla çalışan, kendini Örgüte bağlayan kuvvetli davranış ve yaklaşımlardan yoksun bırakmakla beraber,

çalışanın üretkenliği ve gelişmesiyle ilgili durumu ortaya çıkabilmektedir. Birde işgören düşük düzeyde bir bağlılık duyduğu iş alternatiflerini değerlendireceğinden dolayı bu alternatif kaynakları daha etkin kullanacaktır (Randall, 1987:461).

Örgüte bağlılık düzeyi düşük olan çalışanlar, kişisel sorumlulukla ilgili bir gayret içerisinde olmadıkları gibi, grup bağlılığının sağlanmasında da pek gayret sarf etmediklerini gösterirler. Bu nedenle de örgüt içinde bunlar “duygusuz çalışanlar” olarak tanımlanmaktadırlar (Doğan ve Kılıç, 2007: 53). Düşük bağlılık düzeyi söylenti, şikâyet ve itirazla neticelendiğın örgütün marka değerine zarar vererek, müşterilerin güvenin sarsılmasına ve gelir kayıpları neden olabilmektedir. Örgütte yayılan bu tarz resmiyetsiz iletişim, örgütün otoritesini, üst yönetimin geçerliliğini sorgulanır hale getirmektedir (Zeybek, 2008: 59).

3. YÖNTEM

Araştırmanın bu bölümünde yöntem aşağıdaki gibi ele alınmıştır. Araştırma esnasında kullanılan, araştırmanın modeli, araştırmanın evreni ve örneklem; yapılan çalışmalar sonucu elde edilen veriler ve bu verilerin işlenmesinde ve araştırmada istatistiksel teknikler kullanılarak açıklanmaktadır.

3-1 Araştırma Modeli

Yapılan bu araştırmada ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. İlişkisel tarama modeli, birden fazla değişkenin arasından, birlikte değişim seviyesini yada olup olmadığını belirlemeyi amaçlayan araştırma modelidir. Böyle bir çalışmada, ilişkisel bakımdan değişkenlere ayrı ayrı semboller verilir. Fakat bu sembollere değerler verme, ölçme ve benzeri gibi, çözümlenmeye imkân yaratacak ilişkisel bir tarzda yapılması gerekmektedir (Karasar, 2009: 81).

3-2 Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evrenini İstanbul ilinin Eyüp ilçesinde 2014–2015 eğitim ve öğretim yılında eğitim ve öğretim faaliyetlerini sürdüren liselerden oluşmaktadır. İstanbul ili Eyüp ilçesinde 2014–2015 yılında faaliyet gösteren 14 lise bulunmaktadır (Eyüp Mem). Bu okulların tamamına ulaşılarak bu okullarda görev yapan 281 okul yöneticisi ve öğretmene ölçekler uygulanmış ve 260 ölçek değerlendirmeye alınmıştır. Çizelge 3,1’de Liselere göre uygulanan ölçeklerin sayısı gösterilmektedir.

Çizelge 3-1: Eyüp İlçesinde Bulunan Liseler

İli	İlçesi	Sıra No:	Okul Adı:	Verilen Ölçek	Uygulanan Ölçek	Geçerli Ölçek
İstanbul	Eyüp	1	Alırza Özderici Anadolu Lisesi	30	28	26
		2	Alibeyköy Anadolu Lisesi	20	18	16
		3	Alibeyköy Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	30	28	25
		4	Eyüp Anadolu Lisesi	30	25	24
		5	Eyüp İMKB Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	20	17	16
		6	Eyüp Kız Anadolu İmam Hatip Lisesi	20	16	15
		7	Güzeltepe Anadolu Lisesi	25	22	20
		8	Halis Kutmangil Çok Programlı Anadolu Lisesi	20	20	20
		9	Haydar Akçelik Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	20	18	17
		10	Mareşal Fevzi Çakmak Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	25	20	17
		11	Oğuz Canpolat Anadolu Lisesi	20	17	15
		12	Otakçılar Anadolu İmam Hatip Lisesi	20	16	15
		13	Rami Atatürk Anadolu Lisesi	20	18	16
		14	Refhan Tümer Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	20	18	18
Toplam				320	281	260

Yukarıda belirtilen 14 lisede görevli bulunan öğretmen ve yöneticilere dağıtılan 320 ölçekten 281 tanesi geri toplanmış ve bu ölçeklerden 260 tanesi değerlendirmeye alınmıştır.

3-3 Veri Toplama Araçları

Araştırmada kullanılan veri toplama aracı (anket) olarak kişisel bilgi formu, örgütsel bağlılık ölçeği ve örgütsel sessizlik ölçeği olmak üzere üç ölçek kullanılmıştır.

3-3-1 Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Bu bölümde çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini ölçmek ve değerlendirmek için Allen Meyer (1990)'in "Örgütsel Bağlılık Ölçeği" kullanılmıştır. Bu ölçek yukarıda

açıklanan örgütsel bağlılığı; devam bağlılığı, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık olarak üç boyuta ayırmaktadır.

Örgüte bağlılığın Kapsam boyutunu ve derecesini saptamak için çeşitli ölçekler geliştirilmiştir. Tek boyutlu ölçeklerin örgütsel bağlılığı ölçmede yetersiz kaldığı düşüncesiyle, araştırmacılar bu konuda çok boyutlu ölçek geliştirme çalışmalarına ağırlık vermişlerdir. Allen – Meyer tarafından bu alanda, üç ögeli kuruma ve işe bağlılık ölçeği geliştirilmiştir. Ölçek örgütsel bağlılığın tespitine yönelik yapılan araştırmalarda en çok tercih edilen ve üzerinde çalışma yapılan ölçek olmuştur. Bu ölçekler İşe Bağlılık ve örgüte bağlılık kavramları arasındaki farklılıkları ortaya koymakta, işe ve örgüte bağlılığın sebeplerini saptamaya yönelik alt değişkenleri kapsamaktadır (Baysal ve Paksoy, 1999: 7).

Araştırmacılar iş ve bağlılık kavramlarını, duygusal bağlılık (Affective Component-AC),devam etme arzusu (Continuance Covemmitment-CC) ve zorunluk hissi (Normative Component) alt değişkelerinin varlığını destekleyici araştırmalara daha çok ağırlık vermişlerdir (Meyer – Allen, 1984; Meyer-Allen Smith, 1993; Meyer-Allen, 1991, akt: Baysal ve Paksoy, 1999: 8).

Allen ve Meyer (1990)'in “Örgütsel Bağlılık” Ölçeğinin Söz konusu olan alt boyutlarının içerikleri ile alakalı aşağıdaki ifadeleri kullanılmıştır.

1. Duygusal Bağlılık: Çalışanların ve kurumların benzer değerleri taşımaları, Çalışan ve Kurum arasında olumlu bir etkileşimde kaynağını oluşturur. Çalışan kurumuna benzerlikten güç alarak kurumuna karşı sempati ve ilgi duyar. Bunun sonucu olarak çalışanlarda kurumlarına karşı bir sevgi bağı oluşur ve çalışan kurumla özdeşleşir ve kurumun Talepleri doğrultusunda daima açık bir tutum sergilerler. Çalışanın kurumuna güçlü bir bağla bağlanması, kişi istediği için kurumunda kalıyor anlamına da gelecektir. Bu bağlılık tipi çalışanın kurumuna bağlılığının en çok istenilen şeklidir. Duygusal bağlılık alt boyutu ile ilgili sorular; Çizelge 3-2' de yer almaktadır.

Çizelge 3-2: Duygusal Bağlılık Alt Boyutunu Belirlemeye Yönelik Sorular

-
- 1- *Kariyerimin geri kalan bölümünü bu okulda geçirmek bana büyük bir mutluluk verir*
 - 2- *Bu okulun sorunları bana gerçekten kendi sorunlarımımsı gibi gelir*
 - 3- *Okulumda güçlü bir aitlik duygusu taşıyorum*
 - 4- *Kendimi bu okula duygusal olarak bağlanmış hissetmiyorum*
 - 5- *Okulumda aileden biri gibi hissetmiyorum*
 - 6- *Bu okul benim için önemli ölçüde kişisel anlam taşır*
-

2. Örgütte Devamlılık Bağlılığı: İşgörenin iş tecrübesi ve çalışma süresine paralel olarak yaşam standardında sürdürülebilir derecede olumlu şekilde oluşan değişimler bu kişinin işine devam etme isteği artacaktır. İşgörenin işten ayrılması durumunda mali bakımdan zarara uğraması ve ayrılma durumunda işine denk bir iş bulabileceği işletme sayısının az olması veya olmaması işgörenin örgütten ayrılmamasını devam bağlılığı ile ifade edilmektedir. Bu bağlılıkla ilgili kullanılan ifadeler; aşağıdaki çizelgede verilmektedir.

Çizelge 3-3: Devam Bağlılığı Alt Boyutunu Belirlemeye Yönelik Sorular

- 7- Şu anda benim için bu okulda çalışmak bir istek olduğu kadar zorunluluktur,
 - 8- Bu okuldan ayrılmak istesem dahi benim için zor olacaktır.
 - 9- Bu okuldan şu anda ayrılmaya karar versem hayatımın büyük bir bölümü alt üst olur,
 - 10- Şu anda bu okuldan ayrılmak için fazla seçeneğim yok
 - 11- Kendimi bu okula bu kadar bağımlı kılmıyordım, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.
 - 12- Bu okuldan ayrılamamamın sebeplerinden biri de alternatiflerin az olduğudur.
-

3. Normatif Bağlılık: çalışanların kurumlarına karşı duydukları sorumluluk ve sadakat duyguları, bu kurumda çalışmak istemenin devamlılığı anlamına gelmektedir. Çalışanın kurumda kalmasının gerekliliği düşüncesi oluşur. Normatif bağlılıkları yüksek seviyede olan bireyler kurumun yararına olan davranışlar sergiler ve bunun için gayret sarf ederler. Bu duygulara sahip olan bireyler, örgütün kendilerine değer verdiğini, onlara yatırım yaptığını, onları yücelttiklerini ve onları düşünüp refahları için adımların atıldığını düşünerek buna karşılık onlarda örgütte kalmaları gerektiğine inanırlar. Bu normatif bağlılık türü ile alakalı ifadeleri aşağıdaki Çizelge 3-4'te gösterilmiştir.

Çizelge 3-4: Normatif Bağlılık Alt Boyutunu Belirlemeye Yönelik Sorular

-
- 13 – Benim yararına olsa dahi şu anda okulumdan ayrılmamın doğru olduğunu düşünmüyorum,
- 14 – Bu durumda işverenimle çalışmak için bir zorunluluk hissi duymuyorum,
- 15 – Şuanda okulumdan ayrılırsam kendimi zorunlu hissederim
- 16 – Bu okul benim sadakatimi ve kalmamı hak ediyor,
- 17 – Okulumun içindeki insanlara olan sorumluluk hissimden dolayı bu kurumdan ayrılmam
- 18 – Okulum karşı kendimi borçlu hissediyorum.
-

Örgütsel bağlılık ölçeğinin ilk 6 sorusunda duygusal bağlılık alt boyutuna yer verilmiştir ve bu boyuttan alınabilecek maksimum puan 30'dur. İkinci sırada altı soru ile devam bağlılığı alt boyutuna yer verilmiştir ve alınabilecek maksimum puan 30'dur. Son sırada yine 6 soru ile normatif bağlılığa yer verilmiş ve yine bu alt boyuttan toplam alınabilecek maksimum puan 30'dur. Ölçeğin tamamında 18 madde bulunmaktadır ve toplam alınabilecek maksimum puan 90'dır.

Bu ölçekteki ifadelerin araştırılıp, incelenmesi ve değerlendirilmesi için beşli Likert kullanılmıştır. Her ifadenin karşısında Kesinlikle Katılıyorum, Katılıyorum, Kararsızım, Katılmıyorum ve Kesinlikle Katılmıyorum 5 tane katılma derecesi bulunmaktadır. Ölçekte kullanılan 18 değerlendirme ifadesinin, 3, 4, 5 ve 13. maddeleri olumsuz, bunun dışındaki 14 maddenin tamamı olumlu ifadelerden oluşmaktadır. Olumlu ifadelerin kullanılmasında Kesinlikle Katılmıyorum seçeneğine 1, Kesinlikle Katılıyorum seçeneğine ise 5 Puan verilerek uygulanmıştır. Olumsuz olan ifadeler de ise hesaplamalar, Kesinlikle Katılıyorum seçeneğinde 1, Kesinlikle Katılmıyorum Seçeneğine de 5 puan verilerek uygulanmıştır. Bu ölçek ülkemizde de yapılan birkaç araştırmada kullanılmış, geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmıştır. Ayrıca bu çalışmada, Demirkıran (2004) tarafından “Özel Eğitim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerin İş Doyumu” tezinde, geliştirilen Örgütsel Bağlılık Ölçeğini de kullanmıştır. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Danış (2009)'ın ve Kolay (2012)'in yüksek lisans tezlerinden alınmıştır. Ölçeğin güvenilirlik değeri Cronbachs alpha güvenilirlik katsayısı (alfa) $\alpha = 0,84$ 'tür.

3-3-2 Örgütsel Sessizlik Ölçeği

Yapılan bu çalışmanın evreninde 2003 yılında Dyne, Ang ve Botero tarafından geliştirilmiş olan örgütsel sessizlik ölçeği baz alınarak örgütsel sessizlik kavramı ölçümleri yapılmıştır. Bu ölçek bazı araştırmacılarca Türkçe diline çevrilmiş ve başarılı bir şekilde uygulanmıştır. Bu araştırmada, Taşkiran(2001) tarafından tasarlanmış olan ve Kolay (2012) tarafından da kullanılan Örgütsel Sessizlik Ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte konu ile ilgili 15 soru bulunmaktadır. Ölçek beşli Likert tipi bir derecelendirmeye sahiptir. Bu derecelendirmedeki sıralama şöyledir. Kesinlikle Katılıyorum (1), Katılıyorum (2), Kararsızım (3), Katılmıyorum (4) ve Kesinlikle Katılmıyorum (5) şeklinde oluşturulmuştur. Ölçekte 3 boyut bulunmaktadır. Bunlar:

1. Boyut Kabullenici Sessizlik: Örgütsel sessizlik ölçeğinde 1-5 arasında kalan beş madde kabullenici sessizlik olarak adlandırılmıştır.

Çizelge 3-5 : Kabullenici sessizlik Alt Boyutunu Belirlemeye Yönelik Sorular

- 1- *Benimle ilgili olmadığı için, herhangi bir değişime yönelik yapılan öneriler hakkında konuşmakta isteksizimdir*
 - 2- *Alınacak kararlara rıza gösteren biri olduğumdan düşüncelerimi kendime saklarım.*
 - 3- *Problemlere çözüm üretme noktasında görüşlerimi kendime saklarım.*
 - 4- *Lehime bir değişiklik yaratacağına inanmadığım için, kendimi geliştirmeye yönelik fikirlerimi ifade etmekten çekinirim.*
 - 5- *Beni alakadar etmediğini düşündüğüm için, buradaki işlerin nasıl daha iyi yapılabileceği konusundaki görüşlerimi ifade etmekten kaçınırım.*
-

2. Boyut Korunmacı Sessizlik: Ölçekte 6-7-8-9-10. maddeler korunmacı sessizlik olarak adlandırılmıştır.

Çizelge 3-6 : Korunmacı Sessizlik Alt Boyutunu Belirlemeye Yönelik Sorular

- 6- *Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için değişime ilişkin fikirlerimi ileri sürmem ve konuşmam.*
 - 7- *Bu işletmede çalışmaya devam edebilmek için iş ile ilgili olumsuz durumları görmezden gelirim.*
 - 8- *Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için iş ile ilgili bilgilerimi kendime saklarım.*
 - 9- *İşletmedeki devamlılığımı korumak amacıyla eksik hususları düzeltmeye yönelik var olan görüşlerimi açıklamaktan sakınırım.*
 - 10- *Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için ortaya çıkan problemlere yönelik çözüm geliştirmekten çekinirim.*
-

3. Boyut korunmacı sessizlik: 11-12-13-14-15. maddeler korunmacı sessizlik olarak adlandırılmıştır.

Çizelge 3-7 : Korunmacı Sessizlik Alt Boyutunu Belirlemeye Yönelik Sorular

- 11- *Bu işletme ve iş arkadaşlarımla olan bağlara dayanarak, gizli kalması gereken bilgileri kendime saklarım.*
 - 12- *Bu işletmeye ve iş arkadaşlarıma yararlı olmak amacıyla özel bilgileri kendime saklarım.*
 - 13- *Bu işletme ile ilgili bilgileri açıklamam konusunda başkalarından gelen baskılara direnirim.*
 - 14- *Bu işletmeye ve iş arkadaşlarıma zarar verebilecek bilgileri açıklamayı reddederim.*
 - 15- *Bu işletme ve iş arkadaşlarımla ilgili gizli kalması gereken bilgileri en uygun şekilde muhafaza ederim.*
-

Okul yöneticileri ve öğretmenlerine sorulacak olan bu suallerle, kurumda sessiz kalıp kalmadıklarını, kalıyorlarsa ne tür bir sessizlik davranışı gösterdikleri ile alakalı veriler ve bilgilere ulaşılmaya çalışılacaktır. Kolay'a (2013) göre Ölçeğin güvenilirlik derecesi, Cronbachs alpha güvenilirlik katsayısı (alfa) $\alpha = 0,74$ 'tür. Alfa katsayısının derecesi $0,6 \leq \alpha < 0,8$ ise ölçeğin güvenilirlik derecesi yüksek olarak

kabul edilir (Yanık, 2012: 111). Yani çalışmada kullanılan ölçeğin oldukça güvenilir olduğunu söyleyebiliriz.

3-3-3 Kişisel Bilgi Formu

Araştırmacının oluşturduğu Kişisel Bilgi Formu öğretmen ve okul yöneticilerinden dal, hizmet süresi, bulunduğu kurumdaki hizmet süresi, kadro durumu cinsiyeti, medeni durumu, mezun olduğu fakülte çeşidi ve çalıştığı okulun adı hakkında bilgiler toplayabilmek için geliştirilip uygulanmıştır.

3-4 Verilerin Toplanması

Kişisel bilgi formu, örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik ölçekleri belirtilen okullarda uygulanmadan önce İstanbul Valiliği'nden uygulama için gerekli izin alındıktan sonra 2014–2015 öğretim yılında, İstanbul ili Eyüp ilçesindeki Liselerde çalışan öğretmen ve idarecilere ölçekler 18 Eylül – 28 Kasım 2014 tarihleri arasında araştırmacı tarafından dağıtılmış ve toplanmıştır. Bu süreçte 323 adet ölçek dağıtılmış, 281 tanesi geri dönmüştür. Geri dönen ölçeklerden 260 tanesi değerlendirmeye alınmıştır. Değerlendirmeye alınan bu ölçeklerle liselerde çalışan öğretmen ve yöneticiler arasında sessizlik ile bağlılık arasındaki ilişki incelenmiştir.

3-5 Verilerin Analizi

Elde edilen veriler istatistiksel olarak SPSS (STATİSTİCAL FOR SOCIAL SCIENCES) for Windows 20,0 paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırmada yer alan katılımcı öğretmenlerin ve yöneticilerin yapısal özelliklerini gösteren Frekans – Yüzde olarak değerleri çıkartılmış, sonrada ölçeklerin bütün maddeleri için ve toplanan puanları için Frekans (f) , ortalama değerleri için (X) ve standart sapma değerleri için de (SS) sembolleri kullanılarak hesaplamaları yapılmıştır. Normal değerler gösteremeyen grup ($n < 30$) bu tip gruplar için non – parametrik analiz teknikleri kullanılmış olup normal dağılım özelliği gösteren gruplara da ($n > 30$) parametrik analiz teknikleri kullanılmıştır. Grupların kendi aralarındaki anlamlılık bakımından kontrolü için gösterilen hata payı 0,05 olarak kabul edilmiştir. Bu sonuçlara göre durum;

Lise öğretmen ve yöneticilerinde örgütsel bağlılık ile örgütsel sessizlik ölçeklerine göre elde edilen puanların; medeni durum, cinsiyet ve kadrolu olup olmamam durumuna göre değişiklik gösterip göstermediğine ait yapılan bağımsız grup t- testi,

Lise öğretmen ve yöneticilerinde örgütsel bağlılık ile örgütsel sessizlik ölçeklerinden alınan puanların; mezun olunan Fakülte türü, branş, toplam hizmet süreleri değişkenlerine göre değişiklik gösterip göstermediğine ait yapılan non – parametrik Kruskal Wallis – h testi,

Lise öğretmen ve yöneticilerinde örgütsel bağlılık ile örgütsel sessizlikleri arasında manidar ilişkiler olup olmadığını tespit edebilmek için Pearson'un momentler çarpımı ile ilgileşme analizi kullanılmıştır.

Bu çalışmada elde edilen veriler beşli Likert ölçeği kullanılarak 1-2-3-4 ve 5' ten oluşan rakamlar değerlendirmede ölçek olarak kullanılmış ve eşit olarak beş parçaya bölünmüş ve her parçaya denk gelen puan aralıkları belirtilmektedir. Ölçekteki seçenekler ile puan aralıkları da belirlenmiştir.

Likert ölçüm tekniğinde kullanılan puan aralıkları aşağıdaki çizelge3.8'de verilmiştir.

Çizelge 3-8: Ölçek Seçenekleri ile Puan Aralıkları

Seçenekler	Verilen Puanlar	Puan Aralığı
Kesinlikle Katılıyorum	5	4,20 – 5,00
Katılıyorum	4	3,40 – 4,19
Kararsızım	3	2,60 – 3,39
Katılmıyorum	2	1,80 – 2,59
Kesinlikle Katılmıyorum	1	1,00 – 1,79

Verilerin toplanma şekline verilerin analizine ve bu sürecin nasıl geliştiğine değinilmiştir. Bir sonraki kısımda da analiz sonuçlarının nasıl elde edildiğine ve elde edilen analiz sonuçlarına ait bilgi ve bulgu sonuçlarının yorumları yer almaktadır.

4. BULGULAR VE YORUM

Bulguların elde edilmesi ve yorumlanması için öğretmenlerin cinsiyetleri, branşları, yaşları, çalışmadaki hizmet süreleri, bulunduğu kurumdaki çalışma süreleri, medeni durumları, mezun oldukları fakülte türü ve kadrolu olup olamama durumlarına göre demografik özellikleri, birde örgütsel bağlılık ile örgütsel sessizlikleri ve bu kavramları arasındaki ilişki durumlarına bağlı olarak elde edilen bulgular ve yorumlara değinilmiştir.

4-1 Örneklem Grubun Demografik Yapısına Göre Bulgu ve Yorumlar

Bu araştırma tespit edilen veriler ışığında örneklem grubunun demografik durumu grubunu oluşturan çalışanların medeni durumu, cinsiyeti, branşı, hizmet yılı, bulunduğu yerdeki hizmet yılı, kadro tipi ve mezun olduğu fakülte bölümleri türlerine göre veriler yer almaktadır.

Çizelge 4-1 : Cinsiyet Değişkeni için Frekans ve Yüzde Değeri

Gruplar	<i>f</i>	%	% _{gec}	% _{yig}
Bayan	175	67,3	67,3	67,3
Erkek	85	32,7	32,7	100,0
Toplam	260	100,0	100,0	

Çizelge4-1' de görüldüğü gibi örneklem grubunun 175'i bayan (% 67,3), diğer 85'i erkek (% 32,7) olarak uygulamaya katılan 260 kişi örneklem grubunu oluşturmaktadır.

Çizelge 4-2 : Branş Değişkeni için Frekans ve Yüzde Değeri

Gruplar	<i>f</i>	%	% _{gec}	% _{yig}
Türk Dili ve Edebiyatı	46	17,7	17,7	17,7
Matematik	41	15,8	15,8	33,5
Meslek Dal Dersi	32	12,3	12,3	41,7
İngilizce	32	12,3	12,3	58,1
Tarih	31	11,9	11,9	70,0
Fizik	10	3,8	3,8	73,8
Müzik	10	3,8	3,8	77,7
Din K. ve Ah. Bil.	15	5,8	5,8	83,5
Kimya	9	3,5	3,5	86,9
Beden Eğitimi	13	5,0	5,0	91,9
Coğrafya	8	3,1	3,1	95,0
Biyoloji	13	5,0	5,0	100
Toplam	260	100	100	

Çizelge 4.2’de görüldüğü üzere, örneklem grubu 46’sı Türk Dili ve Edebiyat öğretmenlerinden (%17,7), 41’i Matematik öğretmenlerinden (%15,8), 32’si Meslek Dal Dersi öğretmenlerinden (%12,3), 32’si İngilizce öğretmenlerinden (%12,3), 31’i Tarih öğretmenlerinden (%11,9), 10’u Fizik öğretmenlerinden (%3,8), 10’u Müzik öğretmenlerinden (%3,8), 15’i Din K. ve Ah. Bil. Öğretmenlerinden (%5,8), 9’u Kimya öğretmenlerinden (%3,5), 13’ü Beden Eğitimi öğretmenlerinden (%5,0), 8’i Coğrafya öğretmenlerinden (%3,1) ve 13’ü Biyoloji öğretmeninden (%5,0)oluşan 260 yönetici ve öğretmenlerden oluşmaktadır.

Çizelge 4-3 : Hizmet Süresi Değişkeni için Frekans ve Yüzde Değeri

Gruplar	<i>f</i>	%	% _{gec}	% _{yig}
1-5 yıl arası	40	15,4	15,4	15,4
6-10 yıl arası	58	22,3	22,3	37,7
10 yıldan fazla	162	62,3	62,3	100,0
Toplam	260	100,0	100,0	

Çizelge 4.3 ‘te gösterildiği gibi örneklem grubunun çalışma süreleri bakımından 40 kişisi 1-5 yıl (% 15,4), 58 kişisi 6-10 yıl (% 22,3) ve 162 kişisi de 10 yıl üzeri (%62,3) olmak üzere toplam 260 kişiden oluşmaktadır. Elde edilen bulgular incelendiğinde İstanbul ili Eyüp ilçesinde bulunan liselerde çalışan öğretmen ve yöneticilerin mesleki tecrübeleri 10 yıl üzeri olan öğretmenlerin örneklem grubunun çoğunluğunu (% 62,3) oluşturduğunu görmekteyiz

Çizelge 4-4: Okuldaki Hizmet Süresi Değişkeni için Frekans ve Yüzde Değeri

Gruplar	<i>f</i>	%	% _{gec}	% _{yig}
1-2 yıl arası	145	55,8	55,8	55,8
3-4 yıl arası	46	17,7	17,7	73,5
5 yıl ve üstü	69	26,5	26,5	100,0
Toplam	260	100,0	100,0	

Çizelge 4-4'de görülen örneklem grubu, 145'i 1-2 yıl (%55,8), 46'sı 3-4 yıl (%17,7) ve 69'u 5 yıl ve üstü (%26,5) olmak üzere toplam 260 kişiden oluşmaktadır. Bulunan sonuç ve bulgular incelendiğinde İstanbul ili Eyüp ilçesinde bulunan Liselerde görev yapan öğretmen ve yöneticilerin yarısından fazlası (%55,8) mevcut buldukları okulda 2 yıl ve daha az bir süre görev yaptıkları görülmektedir. Eğitim sisteminde yapılan değişiklikler nedeniyle bazı okullarda yaşanan sıkıntılardan öğretmenlerin yer değiştirmesine sebep olmuştur.

Çizelge 4-5 : Kadro Değişkeni için Frekans ve Yüzde Değeri

Gruplar	<i>f</i>	%	% _{gec}	% _{yig}
Yönetici	35	13,5	13,5	13,5
Kadrolu Öğretmen	210	80,8	80,8	94,3
Diğer	15	5,7	5,7	5,7
Toplam	260	100,0	100,0	

Çizelge 4.5'de görüldüğü üzere, örneklem grubu 35'i idareci (%13,5), 220'si kadrolu öğretmen (%80,8) ve 5'i diğer (Kadrosunun dışındaki bir okulda görevlendirme ya da ders ücretli olarak çalışan öğretmenleri kapsamaktadır) olmak üzere toplam 260 kişiden meydana gelmektedir. Bulunan bulgular göz önüne alındığında İstanbul ili Eyüp ilçesinde bulunan Liselerde görev yapan öğretmen ve idarecilerin büyük bir kısmı %94.3'i kadrolu olarak görev yaptıkları görülmektedir. Kadrolu olarak çalışan öğretmen sayısının bu denli yüksek olması Eyüp ilçesi okullarının öğretmenler tarafından tercih edilmesinin sonucudur.

Çizelge 4-6 : Medeni Durum Değişkeni için Frekans ve Yüzde Değeri

Gruplar	<i>f</i>	%	% _{gec}	% _{yig}
Bekar	46	17,7	17,7	17,7
Evli	214	82,3	82,3	82,3
Toplam	260	100,0	100,0	

Çizelge 4-6’da görüldüğü gibi, örneklem grubundan 46 kişi Bekar(%17,7), 214 kişi Evli (%83,3) olmak üzere 260 kişidir. Elde edilen bulgular incelendiğinde Eyüp ilçesinde bulunan liselerde görev yapan öğretmenlerin büyük bir kısmının (%82,3) evli durumda buldukları görülmektedir.

Çizelge 4-7: Mezun Olunan Fakülte Türü Değişkeni için Frekans ve Yüzde Değeri

Gruplar	<i>f</i>	%	% _{gec}	% _{yig}
Eğitim	185	71,2	71,2	71,2
Fen - Edebiyat	56	21,5	21,5	92,7
Diğer	19	7,3	7,3	
Toplam	260	100,0	100,0	

Çizelge 4-7’ de gösterildiği üzere, örneklem grubundan 185 kişi Eğitim Fakültesi (%71,2) 56 kişi (%21,5) ve diğer 19 kişi Diğer (İlahiyat, İşletme Fakülteleri gibi öğretmenlik dışı fakülte mezunlarından oluşmaktadır.) olmak üzere toplam 260 kişiden oluşmaktadır. Elde edilen bu bulgular incelendiğinde İstanbul Eyüp ilçesinde bulunan Lise öğretmenlerinin büyük bir kısmı (%71,2) Teknik eğitim ve eğitim fakültelerinden mezun oldukları görülmektedir.

4-2 Örgütsel Bağlılığın Faktörleri ile Değişkenler Arasındaki İlişkilere Dair Bulgu ve Yorumlar

Çizelge 4-8’de gösterilen öğretmenlerin örgütsel bağlılık durumlarını, bağlılık düzeyi alt boyutları ve bu boyutlara ait puanları toplam puanları ile karşılaştırılarak incelenmiş ve sayısal değerleriyle verilmektedir.

Çizelge 4-8: Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Alt Boyutlarına Ait Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Boyutlar	<i>N</i>	\bar{X}	<i>ss</i>
Duygusal Bağlılık	260	2,92	0.481
Devam Bağlılığı	260	2,70	0.678
Normatif Bağlılık	260	2,86	0.675
Tüm Ölçek	260	2.83	0.446

Çizelge 4-8’ de gösterilen bulgulardan yola çıkarak, örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin örgütsel bağlılık ölçeğindeki verilere göre toplanan puanların aritmetik ortalamasını gösteren $X = 2,82$ dir. Bu verilere göre standart sapması $ss = 0,446$ ’dır. Elde edilen bu veriler ve sonuçlar bakımından öğretmenlerdeki örgütsel bağlılık boyutunun seviyesi orta düzeyde olduğunu görmekteyiz. Öğretmenlerin duygusal bağlılık düzeyleri bakımından puanlarının aritmetik ortalaması $X = 2,92$ olduğu ve standart sapma puanları ortalamasının da $ss = 0,481$ olarak ölçüldüğü, buna göre de öğretmenlerde duygusal bağlılık orta seviyededir. Diğer bir alt boyut olan devam bağlılığının veri analiz sonuçları $X = 2,92 -$ standart sapma $ss = 0,78$ olarak ölçülmüş olup devam bağlılık düzeyi orta seviyededir. Örgütsel bağlılığın son at boyutu olan normatif bağlılık analiz sonuçlarına göre de aritmetik ortalama $X = 2,86$ ve standart sapma $ss = 0,675$ olarak ölçülmüştür. Toplanan bu sonuçları birbiriyle karşılaştırdığımızda ölçeğin standart sapma değerlerine göre ölçeği cevaplayan katılımcıların birbirlerine benzer cevap verdiklerini görmekteyiz.

4.2.1 Cinsiyet Bakımından Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri

Öğretmenlerde cinsiyet bakımından örgütsel bağlılık seviyeleri aşağıdaki Çizege 4-9’da gösterilmektedir.

Çizelge 4-9: Öğretmenlerde Örgütsel bağlılık düzeyinin cinsiyet değişkenine göre değişip değişmediğini belirlemek üzere yapılan bağımsız grup T testi sonuçları

Puan Düzeyi	Gruplar	N	\bar{x}	ss	Sh $_{\bar{x}}$	t Testi		
						t	Sd	p
Duygusal Bağlılık	Erkek	85	2,99	0,44	,479	-1,697	258	,091
	Kadın	175	2,89	0,50	,375			
Devam Bağlılığı	Erkek	85	2,64	0,61	,066	1,059	258	,291
	Kadın	175	2,74	0,71	,053			
Normatif Bağlılık	Erkek	85	2,92	0,68	,074	-1,008	258	,314
	Kadın	175	2,83	0,67	,050			
Toplam	Erkek	85	2,85	0,44	,048	-,579	142	,563
	Kadın	175	2,82	0,45	,034			

Çizelge 4-9'daki bağımsız grup t testi sonuçları incelendiğinde öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri cinsiyet değişkeni yönünden gruplar arasında önemli bir farklılık olup olmadığı incelenmiş olup sonuçta anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ($p > 0,05$). Ancak aritmetik ortalamalarına göre göreceli olarak erkek öğretmenlerin duygusal ve normatif bağlılıklarının kadın katılımcılara göre daha yüksek, kadın öğretmenlerin ise devam bağlılıklarının daha yüksek olduğu söylenebilir.

4-2-2 Öğretmenlerin Branşlarına Örgütsel Bağlılık Düzeyleri

Çizelge 4-10'da branş türü bakımından öğretmenlerin bağlılık düzeyleri veri sonuçları verilmektedir.

Çizelge4 -10 : Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Branş Türü Değişkenine Göre Değişip Değişmediğini Belirlemek Üzere Kruskal Wallis-h Testi Sonuçları

Puan Düzeyi	Gruplar	N	$\bar{x}_{sıra}$	x^2	sd	p
Duygusal Bağlılık	Türk Dili ve Edebiyatı	46	121,40	12,207	11	0,348
	Matematik	41	136,74			
	Meslek Dal Dersi	32	129,61			
	İngilizce	32	112,70			
	Tarih	31	124,27			
	Fizik	10	152,20			
	Müzik	10	89,25			
	Din K. ve Ah. Bil.	15	160,77			
	Kimya	9	155,39			
	Beden Eğitimi	13	132,54			
	Coğrafya	8	158,75			
	Biyoloji	13	147,31			
Devam Bağlılığı	Türk Dili ve Edebiyatı	46	125,16	6,683	11	0,824
	Matematik	41	139,69			
	Meslek Dal Dersi	32	144,69			
	İngilizce	32	138,38			
	Tarih	31	108,65			
	Fizik	10	151,90			
	Müzik	10	119,15			
	Din K. ve Ah. Bil.	15	121,83			
	Kimya	9	140,11			
	Beden Eğitimi	13	127,58			
	Coğrafya	8	130,63			
	Biyoloji	13	118,19			
Normatif Bağlılık	Türk Dili ve Edebiyatı	46	127,18	14,452	11	0,209
	Matematik	41	106,74			
	Meslek Dal Dersi	32	144,86			
	İngilizce	32	113,38			
	Tarih	31	153,45			
	Fizik	10	165,80			
	Müzik	10	112,90			
	Din K. ve Ah. Bil.	15	139,33			
	Kimya	9	130,78			
	Beden Eğitimi	13	127,92			
	Coğrafya	8	119,75			
	Biyoloji	13	154,42			
Bağlılık	Türk Dili ve Edebiyatı	46	124,30	5,885	11	0,881
	Matematik	41	127,90			
	Meslek Dal Dersi	32	142,25			
	İngilizce	32	117,69			
	Tarih	31	128,74			
	Fizik	10	160,95			
	Müzik	10	104,40			
	Din K. ve Ah. Bil.	15	145,53			
	Kimya	9	140,22			
	Beden Eğitimi	13	129,08			
	Coğrafya	8	134,56			
	Biyoloji	13	138,92			
Toplam	260					

Çizelge 4-10’da gösterildiği üzere, öğretmenlerde örgütsel bağlılık alt düzeyleri branşlar açısından elde edilen verilerin Kruskal Wallis – h testi ile inceleme sonucunda gruplar arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ($p > 0,05$).

4 -2-3 Medeni Durum Açısından Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri

Çizelge 4-11’de medeni durum bakımından öğretmenlerin bağlılık düzeyleri veri sonuçları verilmektedir.

Çizelge 4 - 11: Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Medeni Durum Değişkenine Göre Değişikliğini Görmek için Yapılan Bağımsız Grup T testi Sonuçlarını Gösteren Çizelge

Puan Düzeyi	Gruplar	N	\bar{x}	ss	Sh $_{\bar{x}}$	t Testi		
						t	Sd	p
Duygusal Bağlılık	Evli	214	2,94	,48	,327	1,606	258	,110
	Bekâr	46	2,82	,48	,706			
Devam Bağlılığı	Evli	214	2,72	,67	,455	,844	258	,400
	Bekâr	46	2,63	,73	,108			
Normatif Bağlılık	Evli	214	2,87	,67	,459	,663	258	,508
	Bekâr	46	2,80	,70	,102			
Toplam	Evli	214	2,84	,45	,304	1,340	258	,181
	Bekâr	46	2,74	,45	,066			

Çizelge 4-11’ de gösterilen verilere göre öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri bakımından medeni durum değişkeni grupları arasında farklılıklar olup olamaması durumunu gösteren aritmetik ortalaması hesaplanan bağımsız grup t – testi sonucuna göre ($p > 0,05$) kayda değer bir farklılık bulunamamıştır.

4-2-4 Mezun Oldukları Fakülte Türlerine Göre Öğretmenlerdeki Örgütsel Bağlılık Düzeyleri

Mezun oldukları fakülte türlerine göre öğretmenlerdeki örgütsel bağlılık düzeylerin sonuçları aşağıdaki Çizelge 4-12’ de verilmiştir.

Çizelge 4-12: Mezun Oldukları Fakülte Türlerine Göre Öğretmenlerdeki Örgütsel Bağlılık Seviyelerini Belirlemek için Yapılan Kruskal Wallis-h testi sonuçları

Puan Düzeyi	Gruplar	N	$\bar{x}_{sıra}$	x^2	<i>sd</i>	<i>p</i>
Duygusal Bağlılık	Eğitim Fakültesi	185	133,46	1,505	2	,471
	Fen-Ed. Fakültesi	56	126,71			
	Diğer	19	112,82			
	Toplam	260				
Devam Bağlılığı	Eğitim Fakültesi	185	130,48	2,769	2	,516
	Fen-Ed. Fakültesi	56	136,34			
	Diğer	19	113,45			
	Toplam	260				
Normatif Bağlılık	Eğitim Fakültesi	185	136,05	1,381	2	,144
	Fen-Ed. Fakültesi	56	119,82			
	Diğer	19	107,95			
	Toplam	260				

Çizelge 4.12’ de gösterildiği gibi öğretmenlerin örgütsel bağlılık seviyelerinin mezun oldukları fakülte türlerine göre değişiklik gruplarının aritmetik ortalamalarının anlamlı bir değişiklik olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis – h Testi uygulanmış ve bu testin sonucunda kayda değer bir değişiklik bulunmamıştır ($p>0,05$).

4-2-5 Hizmet Süresine Göre Öğretmenlerdeki Örgütsel Bağlılık Düzeyleri

Toplam Çalışma Süresine göre öğretmenlerin örgüte olan bağlılık düzeyleri sonuçları Çizelge 4-13’ te verilmiştir.

Çizelge 4 -13: Örgütsel Bağlılık Puanlarının Hizmet Süresi Değişkenine Göre Değişip Değişmediğini Belirlemek için Yapılan Kruskal Wallis – h Testi Sonuçları

Puan Düzeyi	Gruplar	N	$\bar{x}_{sıra}$	x^2	sd	p
Duygusal Bağlılık	1-5 yıl	40	120,46	9,423	2	,009
	6-10 yıl	58	107,72			
	10 yıldan fazla	162	141,13			
	Toplam	260				
Devam Bağlılığı	1-5 yıl	40	134,36	1,536	2	,464
	6-10 yıl	58	119,77			
	10 yıldan fazla	162	133,39			
	Toplam	260				
Normatif Bağlılık	1-5 yıl	40	151,59	9,460	2	,009
	6-10 yıl	58	106,48			
	10 yıldan fazla	162	133,89			
	Toplam	260				
Bağlılık	1-5 yıl	40	137,93	7,003	2	,030
	6-10 yıl	58	107,50			
	10 yıldan fazla	162	136,90			
	Toplam	260				

Toplam çalışma süreleri bakımından öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin anlamlı bir değişiklik olup olmadığını tespit etmek amacıyla Kruskal Wallis – h analizi yapılmıştır. Çizelge 4 -13'te gösterildiği gibi katılımcıların Bağlılık ölçeği alt boyut puanların çalışma sürelerine göre baktığımızda aralarına önemli bir farklılık varlık derecesini görmek amacıyla yapılan Kruskal Wallis-h testi sonucunda gruplardaki ortalama ve sıralama açısından aralarındaki genel bağlılık, duygusal ve normatif bağlılık alt boyutunda anlamlı bulunmuştur ($p < 0,05$).

4-2-6Çalıştıkları Okuldaki Hizmet Süresine Göre Öğretmenlerdeki Örgütsel Bağlılık Düzeyleri

Çalıştıkları kurum bakımından aynı kurumda çalışma süreleri baz alındığında öğretmenlerdeki örgütsel bağlılık durumlarını gösteren veriler aşağıdaki Çizelge 4 - 14'te verilmektedir.

Çizelge 4 -14:Örgütsel bağlılık düzeylerinin aynı okuldaki çalışma süresi yönünden değişiklik olup olmadığını belirlemek için uygulanan Kruskal Wallis – h testi sonuçları

Puan Düzeyi	Gruplar	N	$\bar{x}_{sıra}$	x^2	sd	p
Duygusal Bağlılık	1-2 yıl	145	126,80	1,199	2	,549
	3-4 yıl	46	140,50			
	5 yıl üstü	69	131,66			
	Toplam	260				
Devam Bağlılığı	145	145	122,84	4,353	2	,113
	3-4 yıl	46	148,41			
	5 yıl üstü	66	134,66			
	Toplam	260				
Normatif Bağlılık	1-2 yıl	145	138,17	3,562	2	,168
	3-4 yıl	46	117,74			
	5 yıl üstü	67	122,90			
	Toplam	144				

Çizelge 4-14' te görüldüğü gibi öğretmenlerde oluşan örneklem grubunun “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” alt boyutlarından aldıkları puanların hazır çalıştıkları kurumda çalışma sürelerine göre anlamlı değişiklik olup olmadığını görmek için yapılan Kruskal Wills– h testi neticesinde grupların sıralamalar ve ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

4 -2-7 Kadro Değişikliğine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri

Yöneticilik görevinde olup olmama durumları yönünden öğretmenlerin örgütsel bağlılık oranları aşağıdaki Çizelge 4 -15' te gösterilmektedir.

Çizelge 4 -15: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Puanlarının Kadro Değişkenine Göre Değişip Değişmediğini Belirlemek için Yapılan Bağımsız Grup T Testi Sonuçları

Puan Düzeyi	Gruplar	N	\bar{x}	ss	Sh $_{\bar{x}}$	t Testi		
						t	Sd	p
Duygusal Bağlılık	İdareci	35	2,96	0,48	,081	0,467	258	,641
	Öğretmen	225	2,92	0,48	,321			
Devam Bağlılığı	İdareci	35	2,67	0,54	,092	-0,333	258	,739
	Öğretmen	225	2,71	0,70	,047			
Normatif Bağlılık	İdareci	35	3,01	0,75	,126	1,43	258	,151
	Öğretmen	225	2,83	0,66	,044			
Toplam	İdareci	35	2,87	0,44	,075	0,723	258	,471
	Öğretmen	225	2,82	0,45	,030			

Çizelge 4.15'te gösterildiği gibi araştırma konusu olan çalışanların bağlılık ölçeği sonucu ve alt boyut ortalamaların idarecilik görevinde bulunup bulunmama durumuna göre değişip değişmediğini görmek için uygulanan bağımsız grup t- testi analizi incelendiğinde grup ortalamaları arasında manidar bir farklılık görülmemiştir ($p>0,05$).

4 -3 Örgütsel Sessizliğin Faktörleri ile Değişkenleri Arasındaki İlişkilere Dair Bulgu ve Yorumlar

Elde edilen toplam puanları açısından öğretmenlerin örgütsel sessizlik ölçeğinin alt düzeylerinin karşılaştırmalı olarak incelemeleri Çizelge 4.16'da verilmektedir.

Çizelge 4 -16: Örgütsel Sessizlik Alt Boyutlarına Ait Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Alt Boyutlar	N	\bar{x}	SS
Kabullenici Sessizlik Alt Boyutu	260	2,13	0,828
Korunmacı Sessizlik Alt Boyutu	260	1,81	0,771
Korumacı Sessizlik Alt Boyutu	260	3,89	0,930
Toplam	260	2,61	0,539

Çizelge 4 -16'da gösterildiği üzere, öğretmenlerden oluşan örneklem grubun örgütsel sessizlik ölçeğine göre toplam puanlarının aritmetik ortalaması ($x= 2,61$); standart sapma puanı(ss= 0,539); kabullenici sessizlik puanlarının aritmetik ortalaması ($x= 2,13$); standart sapma puanı(ss= 0,828); korunmacı sessizlik puanlarının aritmetik ortalaması($x= 1,81$); standart sapma puanı(ss= 0,771); korumacı sessizlik puanlarının aritmetik ortalaması ($x= 3,89$); standart sapma puanı(ss = 0,930) olarak ölçülmüştür. Elde edilen bu sonuçlar bize öğretmenlerde sessizliğin alt boyutu olan kabullenici sessizlik düzeyinin alt seviyede olduğunu göstermektedir. Korunmacı sessizlik düzeyleri de (katılmıyorum- 2)düzeinin hemen altında yer almaktadır. Korumacı sessizlik düzeyinin ise (katılıyorum-4) seviyesinde olduğu görülmektedir. Genel olarak ölçek incelendiğinde örgütsel sessizlik düzeylerinin katılmıyorum ve kararsızım seviyelerinin arasında olduğu görülmektedir.

4-3-1 Cinsiyete Göre Öğretmenlerdeki Örgütsel Sessizlik Düzeyleri

Öğretmenlerde cinsiyetlerine göre ölçülen örgütsel sessizlik düzeyleri Çizelge 4.17’de gösterilmektedir.

Çizelge 4 -17: Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Değişip Değişmediğini Belirlemek için Yapılan Bağımsız Grup T Testi Sonuçları

Puan Düzeyi	Gruplar	N	\bar{x}	ss	Sh $_{\bar{x}}$	t Testi		
						t	Sd	P
Kabullenici sessizlik	Erkek	85	2,10	,862	,093	-,296	258	,767
	Kadın	175	2,14	,813	,061			
Korunmacı sessizlik	Erkek	85	1,72	,798	,087	-1,383	258	,168
	Kadın	175	1,86	,755	,057			
Korumacı sessizlik	Erkek	85	3,80	,872	,095	-1,191	258	,235
	Kadın	175	3,94	,956	,072			
Toplam	Erkek	85	2,54	,504	,055	-1,499	258	,135
	Kadın	175	2,64	,553	,042			

Çizelge 4-17’de belirtilen sonuçlara göre öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre grupların aritmetik ortalamaları arasında önemli bir farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan bağımsız grup t testi sonucunda, bütün ölçekler ve diğer alt boyutlarında anlamlı farklılıklar tespit edilmemiştir ($p>0,05$).

4-3-2 Branş Türüne Göre Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeyleri

Ölçülen değerlerin sonuçlarına göre öğretmenlerin branşları yönünden örgütsel sessizlik düzeyleri Çizelge 4.18’de gösterilmektedir.

Çizelge 4 -18: Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Branş Türü Değişkenine Göre Değişip Değişmediğini Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Kruskal Wallis-h Testi Sonuçları

Puan Düzeyi	Gruplar	N	$\bar{x}_{sıra}$	x^2	sd	p
Kabullenici Sessizlik	Türk Dili ve Edebiyatı	46	131,87	4,525	11	0,952
	Matematik	41	122,39			
	Meslek Dal Dersi	32	134,02			
	İngilizce	32	118,25			
	Tarih	31	132,89			
	Fizik	10	135,50			
	Müzik	10	158,10			
	Din K. ve Ah. Bil.	15	146,83			
	Kimya	9	142,17			
	Beden Eğitimi	13	135,17			
	Coğrafya	8	124,31			
	Biyoloji	13	114,08			
	Korunmacı Sessizlik	Türk Dili ve Edebiyatı	46			
Matematik		41	143,01			
Meslek Dal Dersi		32	131,59			
İngilizce		32	127,42			
Tarih		31	118,52			
Fizik		10	108,40			
Müzik		10	147,00			
Din K. ve Ah. Bil.		15	128,43			
Kimya		9	136,50			
Beden Eğitimi		13	128,46			
Coğrafya		8	138,69			
Biyoloji		13	123,35			
Korumacı Sessizlik		Türk Dili ve Edebiyatı	46	124,58	8,248	11
	Matematik	41	129,04			
	Meslek Dal Dersi	32	131,13			
	İngilizce	32	148,81			
	Tarih	31	143,40			
	Fizik	10	134,60			
	Müzik	10	112,90			
	Din K. ve Ah. Bil.	15	128,40			
	Kimya	9	149,60			
	Beden Eğitimi	13	126,27			
	Coğrafya	8	116,25			
	Biyoloji	13	91,27			
	Sessizlik	Türk Dili ve Edebiyatı	46	126,37		
Matematik		41	134,95			
Meslek Dal Dersi		32	136,63			
İngilizce		32	134,27			
Tarih		31	134,79			
Fizik		10	116,45			
Müzik		10	126,70			
Din K. ve Ah. Bil.		15	134,00			
Kimya		9	153,28			
Beden Eğitimi		13	124,69			
Coğrafya		8	121,06			
Biyoloji		13	102,1			
Toplam		260				

Çizelge 4-18’de gösterildiği gibi, örgütsel sessizlik puanları incelendiğinde öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin branşlarına göre aritmetik ortalamalarının anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan Kruskal Wallis-h testi sonuçlarına göre grupların aritmetik ortalamaları arasında kayda değer bir durum bulunamamıştır ($p>0,05$).

4 -3 - 3 Medeni Durumuna Göre Öğretmenlerin Örgütsel sessizlik Düzeyleri

Medeni durumlarına göre öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri Çizelge 4.19’da verilmektedir.

Çizelge 4 -19: Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Medeni Durum Değişkenine Göre Değişip Değişmediğini Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Kruskal Wallis-h Testi Sonuçları

Puan Düzeyi	Gruplar	N	\bar{x}	ss	Sh $_{\bar{x}}$	t Testi		
						t	Sd	p
Kabullenici Sessizlik	Evli	214	2,16	,832	,057	1,331	258	,184
	Bekar	46	1,98	,801	,118			
Korunmacı Sessizlik	Evli	214	1,82	,770	,053	,518	258	,605
	Bekar	46	1,76	,780	,115			
Korumacı Sessizlik	Evli	214	3,89	,933	,064	-,084	258	,933
	Bekar	46	3,90	,930	,137			
Toplam	Evli	214	2,62	,529	,036	,879	258	,380
	Bekar	46	2,55	,585	,086			

Çizelge 4-19’da gösterilen sonuçlara göre öğretmenlerin medeni durumları değişkeni bakımından grupların örgütsel sessizlik düzeylerinin aritmetik ortalamalarının anlamlı farklılık gösterip göstermediğini saptamak amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p>0,05$).

4 -3 - 4 Mezun Olunan Fakülte Türüne Göre Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeyleri

Mezun olunan fakülte türüne göre öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri Çizelge 4-20’de gösterilmektedir.

Çizelge 4 -20: Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Mezun Olunan Fakülte Türü Değişkenine Göre Değişip Değişmediğini Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Kruskal Wallis-h Testi Sonuçları

Puan Düzeyi	Gruplar	<i>N</i>	$\bar{x}_{sıra}$	x^2	<i>sd</i>	<i>p</i>
Kabullenici sessizlik	Eğitim Fakültesi	185	130,65	1,103	2	,576
	Fen-Ed. Fakültesi	56	124,84			
	Diğer	19	145,68			
	Toplam	260				
Korumacı sessizlik	Eğitim Fakültesi	185	131,82	2,90	2	,865
	Fen-Ed. Fakültesi	56	125,77			
	Diğer	19	131,61			
	Toplam	260				
Korunmacı sessizlik	Eğitim Fakültesi	185	127,53	2,911	2	,233
	Fen-Ed. Fakültesi	56	144,75			
	Diğer	19	117,39			
	Toplam	260				
Toplam	Eğitim Fakültesi	185	130,07	,287	2	,866
	Fen-Ed. Fakültesi	56	134,16			
	Diğer	19	123,87			
	Toplam	260				

Çizelge 4-20’de gösterildiği gibi mezun olunan fakülte türü değişkenine göre öğretmen gruplarının örgütsel sessizlik düzeylerinin aritmetik ortalamalarının önemli bir farklılık gösterip göstermediğini anlamak için yapılan Kruskal Wallis – h testi sonucunda anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ($p > 0,05$).

4 -3-5 Hizmet Süresine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeyleri

Öğretmen olarak çalıştıkları toplam çalışma süreleri bakımından örgütsel sessizlik düzeylerini gösteren veriler Çizelge 4-21’de gösterilmektedir.

Çizelge 4-21: Örgütsel Sessizlik Puanlarının Hizmet Süresi Değişkenine Göre Değişip Değişmediğini Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Kruskal Wallis-h Testi Sonuçları

Puan Düzeyi	Gruplar	N	$\bar{x}_{sıra}$	x^2	sd	p
Kabullenici Sessizlik	1-5 yıl arası	40	142,98	1,404	2	,496
	6-10 yıl arası	58	125,68			
	10 yıldan fazla	162	129,15			
	Toplam	260				
Korunmacı Sessizlik	1-5 yıl arası	40	150,86	4,605	2	,100
	6-10 yıl arası	58	135,34			
	10 yıldan fazla	162	123,74			
	Toplam	260				
Korumacı Sessizlik	1-5 yıl arası	40	129,99	,276	2	,871
	6-10 yıl arası	58	126,19			
	10 yıldan fazla	162	132,17			
	Toplam	260				
Toplam	1-5 yıl arası	40	144,34	1,704	2	,427
	6-10 yıl arası	58	130,66			
	10 yıldan fazla	162	127,03			
	Toplam	260				

Öğretmenlerin çalıştıkları hizmet sürelerine göre örgüt içi sessizlik düzeylerinde anlamlı biçimde bir değişiklik olup olmadığını görmek maksadıyla Kruskal Wallis – h testi analizi uygulanmıştır. Çizelge 4 -21’de gösterildiği gibi öğretmenlerden oluşan örneklem grubun örgütsel sessizlik ölçeği alt boyutun puanlarının hizmet süresine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan Kruskal Wallis – h testi sonucunda grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmamıştır ($p > 0,05$).

4-3-6 Öğretmenlerin Bulunduğu Okuldaki Hizmet Süresine Göre Örgütsel Sessizlik Düzeyleri

Mevcut çalıştıkları okuldaki toplam çalışma süreleri bakımından öğretmenlerdeki örgütsel sessizlik düzeyleri Çizelge 4-22’de gösterilmektedir.

Çizelge4-22: Örgütsel Sessizlik Puanlarının Okul Hizmet Süresi Değişkenine Göre Değişip Değişmediğini Belirlemek için Yapılan Bağımsız Kruskal Wallis – h Testi Sonuç Çizelgesi

Puan Düzeyi	Gruplar	<i>N</i>	$\bar{x}_{sıra}$	x^2	<i>sd</i>	<i>p</i>
Kabullenici Sessizlik	1-2yıl	145	137,28	3,433	2	,180
	2-4yıl	46	114,57			
	5 yıl üstü	69	126,88			
	Toplam	260				
Korunmacı Sessizlik	1-2yıl	145	139,99	6,660	2	,036
	2-4yıl	46	108,87			
	5 yıl üstü	69	124,99			
	Toplam	260				
Korumacı Sessizlik	1-2yıl	145	125,82	1,657	2	,437
	2-4yıl	46	141,60			
	5 yıl üstü	69	132,94			
	Toplam	260				
Toplam	1-2yıl	145	135,62	1,881	2	,390
	2-4yıl	46	118,91			
	5 yıl üstü	69	127,46			
	Toplam	260				

Çizelge 4-22’de gösterilen, araştırmanın örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin örgütsel sessizlik ölçeğinin alt boyutlarından elde edilen verilerin analizleri sonucunda aldıkları puanların mevcut çalıştıkları okuldaki hizmet sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan Kruskal Wallis-h testi sonucuna göre öğretmenlerde sessizliğin alt boyutu olan korunmacı sessizlik boyutunda anlamlı farklılıklar görülmüştür ($p < 0,05$).

4 – 3 -7 Kadro Derecesine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeyleri

Yöneticilik görevinde bulunup bulunmamalarına göre öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri Çizelge 4-23'te gösterilmektedir.

Çizelge4-23: Örgütsel Sessizlik Ölçeği Puanlarının Kadro Değişkenine göre Değişip Değişmediğini Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t-Testi Sonuçları

Puan Düzeyi	Gruplar	N	\bar{x}	ss	Sh $_{\bar{x}}$	t Testi		
						t	Sd	p
Kabullenici Sessizlik	İdareci	35	1,98	0,72	,122	-1,095	258	,274
	Öğretmen	225	2,15	0,84	,056			
Korunmacı sessizlik	İdareci	35	1,69	0,78	,132	-1,025	258	,306
	Öğretmen	225	1,83	0,77	,051			
Korumacı sessizlik	İdareci	35	3,70	0,92	,155	-1,347	258	,179
	Öğretmen	225	3,92	0,93	,062			
Toplam	İdareci	35	2,46	0,52	,088	-1,832	258	,068
	Öğretmen	225	2,63	0,54	,030			

Çizelge4-23'te gösterilen işgören örneklem grubunun oluşturduğu örgütsel sessizlik ölçeğinin ve alt boyutlarının ortalamalarının yöneticilik görevinde olup olmadıklarına aralarında bir farklılık olup olmadığını belirlemek üzere yapılan bağımsız Kruskal Wallis – h testi sonucunda, grupların sıralamalarındaki ortalama farklılıkları anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

4-4 Örgütsel Sessizlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

Bu kısımda örgütsel sessizliğin oluşmasına sebep olan etmenler (Bireysel Sessizlik ve İlişkisel Sessizlik) birde Örgütsel Bağlılığı oluşturan etmenler olan (Devam Bağlılığı, Duygusal Bağlılık, Normatif Bağlılık) arasındaki ilişkiler incelenerek analiz yapılmıştır. Örgütsel Sessizlik ile Örgütsel Bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapılan korelasyon testinden elde edilen bulgular aşağıda Çizelge 4-24'te verilmektedir.

Çizelge4-24: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Puanları ile Örgütsel Sessizlik Ölçeği Puanları Arasında Bulunan İlişkiler

Değişkenler	N	r	p
Duygusal Bağlılık Devam Bağlılığı	260	,232	,000
Duygusal Bağlılık Normatif Bağlılık	260	,227	,000
Duygusal Bağlılık Kabullenici Sessizlik	260	,142	,022
Duygusal Bağlılık Korunmacı Sessizlik	260	,037	,554
Duygusal Bağlılık Korunmacı Sessizlik	260	-,073	,243
Devam Bağlılığı Normatif Bağlılık	260	,377	,000
Devam Bağlılığı Kabullenici Sessizlik	260	,222	,000
Devam Bağlılığı Korunmacı Sessizlik	260	,165	,008
Devam Bağlılığı Korunmacı Sessizlik	260	-,012	,853
Normatif Bağlılık Kabullenici Sessizlik	260	,135	,030
Normatif Bağlılık Korunmacı Sessizlik	260	,121	,051
Normatif Bağlılık Korunmacı Sessizlik	260	,031	,620
Kabullenici Sessizlik Korunmacı Sessizlik	260	,654	,000
Kabullenici Sessizlik Korunmacı Sessizlik	260	-,108	,081
Korunmacı Sessizlik Korunmacı Sessizlik	260	-,139	,025

Çizelge 4-24'te gösterilmiş olan örgütsel sessizlik ölçeğinin toplam puanları ile örgütsel Bağlılık ölçeğinden elde edilen puanlar birbiriyle kıyaslanınca aralarında anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek amacıyla pearson korelasyon analizi uygulanmıştır. Bunun sonucunda örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal bağlılık ile devam bağlılığı arasındaki ilişkinin zayıf olduğu ve pozitif yönde olduğu görülmektedir ($r=0,232$; $p<0,05$). Buna göre duygusal bağlılık arttıkça devam bağlılığın da artması beklenmektedir.

Diğer örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında bulunan ilişki zayıf seviyede ve pozitif yönde olduğu tespit edilmiştir ($r=0,227$; $p<0,05$). Buradan anlaşılan durum örgütsel bağlılığın normatif bağlılığında arttığı görülmektedir. Duygusal bağlılık algıları yüksek olan işgörenlerin kendilerini örgüte ait hissettiklerinden örgüte karşı sorumlulukları da artmaktadır. Bundan dolayı da normatif bağlılık algılarında artış görülmektedir. Bu algıya sahip

öğretmenler kendilerini okulun bir parçası olarak görmekteler ve örgütün başarısı için daha çok çaba göstermektedirler.

Bağlılık ölçeğinin alt boyutları arasında bulunan duygusal bağlılık kabullenici sessizlik alt boyutları arasında pozitif yönde bir zayıf ilişki olduğu görülmektedir. ($r=0,142$; $p<0,05$). Bu durumda görülüyor ki duygusal bağlılık arttıkça kabullenici sessizliğinde artması beklenmektedir.

Birde duygusal bağlılık boyutu ile korumacı sessizlik alt boyutu arasında istatistiksel yönden anlamlı bir ilişki görülmemiştir ($r = -0,073$; $p > 0,05$). P'nin anlamlı olması durumunda duygusal bağlılık alt boyutu ve korumacı sessizlik alt boyutları arasında negatif bir ilişkiden söz edilebilirdi. Yani Eyüp ilçesindeki liselerde çalışan öğretmenlerin duygusal bağlılıkları arttıkça diğer öğretmenlerin faydası için sessiz kalma davranışlarının azalabileceği söylenebilmektedir.

Örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutlarından devam bağlılığı örgütsel bağlılığın normatif bağlılık alt boyutu arasında orta düzeyde ve pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r = 0,377$; $p < 0,05$). Bu durumda devam bağlılığı gösteren öğretmenlerin zamanla normatif bağlılıklarının arttığı görülmektedir. Devam bağlılığı ile kabullenici sessizlik arasındaki ilişki düşük seviyede ve pozitif yöndedir ($r = 0,222$; $p < 0,05$).

Devam bağlılığı gösteren öğretmenlerin kabullenici sessizlik özelliği göstermesi de beklenir. Yine Devam Bağlılığı ile Korunmacı Sessizlik alt boyutu arasında anlamlı pozitif yönde düşük bir ilişkinin bulunduğu görülmektedir ($r=,16$; $p<0,05$). Devam bağlılığının artması durumunda korunmacı sessizlik alt boyutunun da artması beklenir.

Örgütsel bağlılık alt boyutlarından normatif bağlılık alt boyutu ile örgütsel sessizliğin alt boyutu olan kabullenici sessizlik boyutu arasında anlamlı pozitif yönde düşük bir ilişki olduğu görülmüştür ($r = 0,135$; $p < 0,05$). Normatif bağlılık arttıkça kabullenici sessizlikte artmaktadır.

Örgütsel Bağlılığın Normatif Bağlılık alt boyutu ile Örgütsel Sessizliğin Korunmacı Sessizlik boyutu arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmadığı görülmektedir ($p>0,05$). Ancak p değerinin anlamlılık değerine oldukça yakın olduğu görülmektedir.

Örgütsel bağlılığın alt boyutu olan normatif bağlılık ile örgütsel sessizliğin korumacı sessizlik boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır ($p > 0,05$).

Yine örgütsel sessizliğin kabullenici sessizlik alt boyutu ve korunmacı sessizlik alt boyutu arasında orta düzeyde ve pozitif yönde anlamlı bir ilişki görülmektedir ($r = 0,4654$; $p < 0,05$). Bulunan bu sonuçlara göre kabullenici sessizlik boyutundan kaynaklı sessizliğin artması durumunda korunmacı sessizlik boyutunda da sessizliğin artabileceğinden söz edilebilir.

Yani kabullenici sessizlik ile korunmacı sessizlik alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($p > 0,05$).

Örgütsel sessizliğin alt boyutları olan Korunmacı ve Korunmacı Sessizlik boyutları arasında negatif yönde düşük düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r = -0,139$; $p < 0,05$). Korunmacı sessizlik alt boyutunun artması durumunda korunmacı sessizlik alt boyutunun azalması beklenir. Yani korunmacı sessizlik alt boyutu davranışı gösteren bir öğretmenden korunmacı sessizlik alt boyutu davranışı göstermesi beklenemez.

Dördüncü bölümde görülen uygulanmış anket ve ölçekler aracılığıyla elde edilen verilerin analizleri sonucu, araştırmamızın konusu olan örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık bulgularını ve bu bulgulara ait yorumlar görülmektedir. Bir sonraki bölümümüz olan beşinci bölümde araştırmamızdan elde ettiğimiz sonuçlara ve bu sonuçların doğrultusundaki önerilerden bahsedilecektir.

5. TARTIŞMA

Bu araştırmada elde edilen bulgular liselerde görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları ile örgütsel bağlılıklarının orta seviyede olduğunu göstermektedir. Buna göre lise öğretmenlerinin kendilerini çok rahatlıkla ifade edemedikleri örgütsel süreçlere etkin katılımlarının orta seviyede olduğu söylenebilir. Milliken ve Morrison (2000) örgütsel sessizliğin, örgütteki karar süreçleri üzerinde olumsuz etkiler oluşturduğunu ve örgütteki sorunların gizlenmesine neden olduğu araştırmacılarca ortaya konulmuştur.

Yine örgütsel bağlılığın artmasıyla çalışanların performansında da artış olduğu gözlenmiştir (Bogotion,2012;McGovan,2003; Karabağ- Köse, 2013; Salih, T. ,2013). Bu çalışmada da elde edilen veriler aynı paralelde olduğu görülmektedir.

Doğan ve Aydın'ın (2012) yaptığı çalışmada örgütsel değer ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide, bizim yaptığımız çalışmada elde ettiğimiz veriler gibi örgütsel bağlılığın hizmet süresine göre anlamlı farklılıklar olduğu görülmüştür.

Türkiye'de ve Dünyada örgütsel bağlılık üzerine yapılan yüksek lisans tezlerinden, incelediğimiz tezlerin genelinde yapılan ölçüm ve araştırmaların sonucunda öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ve sessizlik algılarının orta düzeyde olduğu, çok rahat olmasa da kendilerini ifade edebildikleri ve örgütteki sorunlar hakkındaki görüşlerini orta düzeyde dile getirdikleri görülmüştür. Hizmet süresi bakımından ve bulunduğu kurumdaki hizmet süreleri bakımından anlamlı farklılıklar görülmekte olup, diğer mezuniyet, yaş, baranş ve medeni durum gibi alanlarda aralarında anlamlı bir farklılık görülmemiştir. İstanbul ili Eyüp ilçesinde yaptığımız bu çalışmada da aynı seviyeye yakın sonuçlar elde edilmiştir.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmadan elde edilen sonuçlar ve bu sonuçlara göre geliştirilen öneriler yer almaktadır.

6.1 Sonuçlar

Bu araştırmada lekler İstanbul ili Eyüp ilçesinde bulunan 14 lise de görev yapan toplam 260 yönetici ve ğretmen tarafından cevaplanmıştır. Katılımcıların;

- 1-) % 17,7'si 46 kişi Türk Dili ve Edebiyatı öğretmenlerinden,
- 2-) %15,8'i 41 kişi Matematik öğretmenlerinden,
- 3) %12,3' 32 kişi Meslek Dal Dersi öğretmenlerinden,
- 4-) % 12,3' 32 kişi İngilizce öğretmenlerinden,
- 5-) %11,9' u 31 kişi Tarih öğretmenlerinden,
- 6-) %3,8'i 10 kişi Fizik öğretmenlerinden,
- 7-) % 3,8'i 10 kişi Müzik öğretmenlerinden,
- 8-) %5,8' i 15 kişi Din Kültürü ve Ahlak bilgisi öğretmenlerinden,
- 9-) %3,5'i 9 kişi Kimya öğretmenlerinden,
- 10-) %5'i 13 kişi Beden Eğitimi öğretmenlerinden,
- 11-) %3,1'i 8 kişisi Coğrafya öğretmenlerinden,
- 12-) %5,0'ı 13 kişisi Biyoloji öğretmenlerinden oluşmaktadır.

- Araştırmaya katılan katılımcıların 175'i kadın olup %67,3'lk dilimi oluştururken, erkekler öğretmenler 85 kişilik katılımla katılımcıların %32,7'sini oluşturmaktadır.
- Katılımcıların; 40'ı (%15,4) 1-5 yıl hizmet süresine, 58'i (%22,3) 6-10 yıl çalışma süresine sahip, 162'si (%62,3) 10 yıl üzeri çalışma süresine sahiptirler. Ayrıca katılıcı öğretmenlerin 145'i (%55,8) buldukları kurumda 1-2 yıl arası, 46'sı (%17,7) 3-4 yıl hizmet vermekte iken, 69'u (%26,5) 5 yıl ve üstü sürede mevcut okullarında görevde bulunmaktadırlar.
- Katılımcıların 35'i (%13,5) idari görevde bulunurken, 225'i (%86,5) ğretmen olarak görev yapmaktadırlar. Yine katılımcıların 255'i (%98,1) kadrolu iken, 5'i (%1,9) cretli ya da görevlendirme olarak görev yapmaktadır.
- Katılımcıların 214' (%82,3) evli iken, 46'sı (17,7) evli değildir. Katılımcıların 185'i (%71,2) eğitim fakültesi mezunu, 56'sı (%21,5) fen edebiyat fakültesi mezunu iken, 19'u (7,3) diğer (İlahiyat fakültesi, işletme gibi öğretmenlik dışı fakültelerden mezun olanları kapsamaktadır.) fakülte mezunlardır.

Örgütsel bağlılık ölçeğinde elde edilen puanların genel ortalaması 2,83 olup orta düzeydedir. Öğretmen ve idareciler kurumlarına karşı orta düzeyde bir bağlılık göstermektedirler.

Duygusal yönden bağlılık faktörünün ortalaması 2,92 olup orta düzeydedir. Öğretmen ve yöneticiler çalıştıkları okula karşı duygusal ortamda orta düzeyde bir bağlılık hissi duymaktadırlar. Çalışanlar kendilerini orta düzeyde örgütün bir ferdi olarak görmekte, örgütün problemlerini kendi problemleriyle orta bir düzeyde özdeşleştirmektedirler. Örgütün başarısı yükseltmek ve hedeflenen amaçlara ulaşması yönünde kendilerinden istenen performans düzeyinde bir çaba içerisindedirler.

Örgütsel bağlılığın alt boyutu olan devam bağlılığı faktörünün ortalaması 2,70 olup orta düzeydedir. Bu sonuç öğretmen ve idarecilerin okullarına devam etme isteklerinin orta düzeyde olduğunu göstermektedir. Öğretmenlerin devlet okulları dışında çalışma şartlarının daha ağır ve ücretlerin az olması, öğretmenlerin okullarına karşı bağlılık algılarını güçlendirmektedir.

Örgütsel bağlılığın alt boyutu olan normatif bağlılık faktörünün ortalaması 2,86 olup orta düzeydedir. Öğretmen ve yöneticilerin duygusal bağlılık algıları göreceli olarak en yüksek, sonrasında normatif duygusal bağlılıkları gelmekte ve devam bağlılıkları da göreceli olarak en düşük düzeydedir.

Örgütsel Sessizliğin genel ortalaması 2,61 olup orta düzeydedir. Öğretmenler ve yöneticiler olay ve durumlar karşısında genelde sessiz kalmama tercihinde bulunmaktadırlar. Duygu ve düşüncelerini, sorunlarını ifade edebilmektedirler. Duruma göre görev yaptıkları okulda meydana gelen sorunları görmezlikten gelip susmayı seçmemektedirler. Burada 657 sayılı devlet memurları kanunun çalışanları koruması, işten atılma endişesi olamayan çalışanlar daha sorunlara karşı düşüncelerini daha rahat ifade edebilmektedirler.

Örgütsel sessizliğin alt boyutu olan kabullenici sessizlik faktörünün ortalaması 2,13 olup düşük düzeydedir. Liselerde çalışan öğretmenlerin bu konuda yapılmış çalışmaların aksine oldukça az sessiz kalma eğilimi göstermektedirler. Olumsuz eleştiriler, dışlanma korkusu, bilgi ve tecrübe eksikliği gibi etkenlerin önemli ölçüde öğretmenleri ve yöneticileri sessizlik tutumuna itmediği söylenebilir.

Örgütsel sessizliğin diğer bir alt boyutu olan korunmacı sessizlik faktörünün değerler ortalaması 1,81 olup düşük seviyede olduğu görülmektedir. Bu seviye bize Lise

öğretmenlerinin çatışma ortamından kaçınmadıkları ve bu sebepten de korumacı sessizliğin düşük seviyede olduğu görülmektedir.

Örgütsel bağlılığın alt faktörleri ile cinsiyet, medeni durum, branş, bitirdikleri fakülte türü, çalışmadaki hizmet süresi, mevcut bulunduğu okuldaki hizmet süresi ve kadro değişkenleri arasında istatistiksel yönden anlamlı farklılıklar bulunmamaktadır. Örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutları ile cinsiyet türü değişkeni arasındaki ilişki incelendiğinde duygusal ve normatif bağlılık düzeylerinin erkek öğretmenlerin ve yöneticilerin göreceli olarak daha yüksek, devam bağlılık düzeylerinde ise bayan öğretmenlerin ve yöneticilerin göreceli olarak daha yüksek olduğu görülmektedir.

Örgütsel sessizlik alt boyutu ile cinsiyet değişkeni arasında ilişkiye bakıldığında istatistiksel anlamda anlamlı bulunmamış ancak aritmetik ortalamalar göz önünde bulundurulduğunda korumacı sessizlik davranışının bayan öğretmenlerin ve yöneticiler ($x=9,94$)erkek öğretmenlere (3,80) daha yüksek oranla göreceli olarak daha fazla korumacı sessizlik davranışı gösterdikleri bulunmuştur. Kabullenici sessizlik ve korumacı sessizlik ortalamalarında da bayan öğretmenlerin ve yöneticilerin göreceli olarak erkek öğretmen ve yöneticilere göre göreceli olarak daha yüksek düzeyde sessizlik davranışı gösterdikleri söylenebilir. Bu sonucun kadın ve erkeklerin farklı fitratlara sahip olmasından kaynaklandığını söyleyebiliriz.

Sessizlik alt boyutları ile branş türü değişkeni arasındaki ilişki incelendiğinde istatistiksel bakımdan anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Kabullenici sessizlik alt boyutu aritmetik ortalamalarına bakıldığında, müzik öğretmenlerinin göreceli olarak en yüksek düzeyde kabullenici sessizlik gösterdikleri ($x=158,10$), Coğrafya öğretmenlerinin ise en düşük kabullenici sessizlik gösterdikleri ($x=114,08$) görülmektedir. Müzik öğretmenlerinin okullarda sayıca az olmalarının ya da okullarda bazı derslerin daha az önemseniyor olması bu sonucu doğurmuş olabilir. Din kültürü ve ahlak bilgisi ve Kimya gibi derslerin aritmetik ortalamalarının hemen müzikten sonra gelmesi bu düşünceyi destekler niteliktedir. Bu nedenle bu branştaki öğretmenler okul müdür ve müdür yardımcıları olmaları kabullenici sessizlik düzeylerinin diğer branşlara göre düşük çıkmasında etken olduğu düşünülmektedir. Korumacı sessizlik alt boyutunda aritmetik ortalamalar sonucuna göre yine müzik öğretmenleri en yüksek düzeyde ($x=147,00$), Fizik öğretmenleri en düşük düzeyde ($x=108,40$) korumacı sessizlik gösterdikleri söylenebilir. Korumacı sessizlik alt boyutunda Meslek Dal Dersi öğretmenleri en yüksek ($x=149,60$), yöneticilerden

oluşan Coğrafya öğretmenleri is en düşük korumacı sessizlik tutumu içinde oldukları söylenebilir.

Örgütsel sessizlik ve alt boyutlarıyla hizmet süresi, arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Aritmetik ortalamalar dikkate alındığında büyükten küçüğe kabullenici sessizlik alt boyutunda, 1- 5 yıl ($x=142,98$), 6-10 yıl ($x=125,68$) ve 10 yıl üstü ($129,15$); korunmacı sessizlik alt boyutunda, 1- 5 yıl ($x=150,86$), 6-10 yıl ($x=135,34$) ve 10 yıl üstü ($123,74$); korunmacı sessizlikte alt boyutunda ise 10 yıl ve üstü ($x= 132,17$), 1-5 yıl ($x=144,34$) ve 6-10 yıl ($x=130,66$) sessizlik davranışlarını gösterdikleri söylenebilir.

Örgütsel sessizlikle mevcut okul hizmet süresi incelendiğinde korunmacı sessizlik alt boyutunda istatistik açıdan anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($p<0,05$). Öğretmen ve yöneticilerin buldukları okullarda çalıştıkları sürenin korunmacı sessizlik tutumu göstermelerine neden olduğu söylenebilir.

Örgütsel sessizlikle medeni durum değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Aritmetik ortalamalar bakıldığında korunmacı sessizlik alt boyutunda evli ($x=3,89$) ve bekâr ($x=3,90$) öğretmen ve yöneticilerin yüksek düzeyde korunmacı sessizlik gösterdikleri söylenebilir. Kabullenici sessizlik düzeyleri bekâr ($x=1,98$) çalışanların evli ($x= 2,16$) çalışanlara oranla düşük olduğu söylenebilir. Korunmacı sessizlik ortalamalarını evli ($x=1,82$) ve bekâr ($x=1,86$) çalışanlarda hemen hemen aynı olduğu ve düşük düzeyde olduğu söylenebilir.

Örgütsel sessizlikle mezun olunan fakülte türü değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Aritmetik ortalamalara bakıldığında, Kabullenici sessizlik alt boyutunda büyükten küçüğe diğer grubunda yer alan öğretmen ve yöneticilerin ($x=145,68$), eğitim fakültesi ($x=130,65$) ve fen edebiyat fakültesi ($x=124,84$) sıralanmaktadır. Korunmacı sessizlik alt boyutunda göreceli olarak eğitim ($x=131,82$), diğer ($x=131,61$) ve fen edebiyat ($x=125,77$) fakülte mezunları şeklinde sıralanmaktadır. Korunmacı sessizli de ise fen edebiyat ($x=144,75$), eğitim ($x=127,53$) ve diğer ($x=117,39$) şeklinde sıralanmaktadır.

Örgütsel sessizlikle kadro türü değişkenleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Aritmetik ortalamaları, Korunmacı sessizlik yüksek düzeyde öğretmen ($x= 3,92$), idareci ($x=3,70$); kabullenici sessizlik öğretmen ($x=2,15$), idareci ($x=1,98$) ve korunmacı sessizlikte yine düşük düzeyde öğretmen ($x=1,83$), idareci ($x=1,69$) olduğu söylenebilir.

Örgütsel bağlılık alt boyutlarından duygusal bağlılık ile Devam bağlılığı arasındaki ilişki incelendiğinde aralarındaki anlamlı ilişki pozitif yönde olup değeri ($r=0,232$); ($p\leq 0,05$) olduğu görülmektedir. Duygusal bağlılıkları artan öğretmen ve idarecilerin devam bağlılıklarının da artması beklenir.

Örgütsel bağlılık alt boyutlarından duygusal bağlılık ile normatif bağlılık arasındaki ilişki incelendiğinde aralarındaki anlamlı ilişki pozitif yönde olup değeri ($r=0,227$); ($p\leq 0,05$) olduğu görülmektedir. Duygusal bağlılıkları artan öğretmen ve idarecilerin devam bağlılıklarının da artması beklenir.

Örgütsel bağlılık alt boyutlarından duygusal bağlılık ile örgütsel sessizliğin alt boyutu olan kabullenici sessizlik arasındaki ilişki incelendiğinde aralarında ($r=0,142$) pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($p\leq 0,05$). Duygusal bağlılıkları artan öğretmen ve idarecilerin kabullenici sessizlik algılarının da artması beklenir.

Örgütsel bağlılık alt boyutlarından duygusal bağlılığı ile örgütsel sessizliğin alt boyutu olan korunmacı sessizlik arasındaki ilişki incelendiğinde aralarında ($r=0,037$) anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir ($p>0,05$).

Örgütsel bağlılık alt boyutlarından duygusal bağlılığı ile örgütsel sessizliğin alt boyutu olan korumacı sessizlik arasındaki ilişki incelendiğinde aralarında ($r= -0,073$) anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir ($p\leq 0,05$). Yani devam bağlılığı artan öğretmenlerin bir süre sonra normatif bağlılıklarında artış olması beklenmektedir.

Örgütsel bağlılık alt boyutlarından devam bağlılığı ile normatif bağlılığı arasındaki ilişki incelendiğinde aralarında ($r=0,377$) pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($p\leq 0,05$). Devam bağlılıkları artan öğretmen ve idarecilerin normatif bağlılıklarının da artması beklenmektedir.

Örgütsel bağlılık alt boyutlarından devam bağlılığı ile örgütsel sessizliğin alt boyutu olan kabullenici sessizlik arasındaki ilişki incelendiğinde aralarında ($r=0,222$) pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($p\leq 0,05$). Devam bağlılıkları artan öğretmen ve idarecilerin kabullenici sessizlik algılarının da artması beklenmektedir.

Örgütsel bağlılık alt boyutlarından devam bağlılığı ile örgütsel sessizliğin alt boyutu olan korunmacı sessizlik arasındaki ilişki incelendiğinde aralarında ($r=0,165$) pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($p\leq 0,05$).

Örgütsel bağlılık alt boyutlarından devam bağlılığı ile örgütsel sessizliğin alt boyutu olan korumacı sessizlik arasındaki ilişki incelendiğinde aralarında ($r = -0,012$) anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir ($p>0,05$).

Örgütsel bağlılık alt boyutlarından normatif bağlılık ile örgütsel sessizliğin alt boyutu olan kabullenici sessizlik arasındaki ilişki incelendiğinde aralarında ($r = 0,135$) pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($p\leq 0,05$). Normatif bağlılığı azalan öğretmen ve idarecilerin kabullenici sessizlik tutumlarının da azalması beklenmektedir.

Normatif bağlılık alt boyutu ile korumacı sessizlik alt boyutu arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($p>0,05$). Ancak $p=0,051$ değeri dikkat ettiğimizde anlamlılık sınırında sayılabileceği görülmektedir.

Örgütsel bağlılık alt boyutlarından normatif bağlılık ile örgütsel sessizliğin alt boyutu korumacı sessizlik arasındaki ilişki incelendiğinde aralarında ($r=0,031$) pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($p\leq 0,05$). Normatif bağlılığı artan bireylerin korumacı sessizlik tutumlarının artmasını beklenir.

Örgütsel sessizliğin alt boyutlarından kabullenici sessizlik ile korumacı sessizlik arasında ($r=0,654$) pozitif yönde bir ilişki söz edilebilir ($p\leq 0,05$). Yani bilinçli olarak sessizlik tutumunu tercih eden öğretmenlerin zamanla kendini ve çıkarlarını korumak düşüncesi ile korumacı sessizlik davranışı içine gireceği söylenebilir.

Örgütsel sessizliğin alt boyutlarından kabullenici ve korumacı sessizlik arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($p>0,05$).

Örgütsel sessizliğin alt boyutlarından olan korumacı sessizlik ile korumacı sessizlik arasında ($r=-0,139$) negatif yönde bir ilişki söz edilebilir ($p\leq 0,05$). Korumacı sessizlik davranışına giren öğretmen ve idarecilerin korumacı sessizlik tutumundan kaçındıklarını söyleyebiliriz.

6.2 Öneriler

Liseler de görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık ile örgütsel sessizlik algıları arasındaki ilişkileri saptamaya yönelik sonuçlardan elde edilen sonuçlar doğrultusunda yöneticilere ve araştırmacılara bazı öneriler getirilmiştir.

6.2.1 Yöneticilere ve Öğretmenlere Yönelik Öneriler

- Yöneticiler okul ve öğretmenlerle ilgili kararlar alırken öğretmenlerin de bu sürece katılımını sağlamalıdır.
- Yöneticiler çalışanları sorunları dile getirmeleri için cesaretlendirici davranmalı.
- Yöneticiler okullarda güven ortamı oluşturmalı. Çalışanlar kendilerini güvende hissetmeli ve okulun karar mekanizmalarına herhangi bir korku ya da baskı hissetmeden katılabileceği ortamın varlığına inanmalıdır.
- Öğretmenler okullarını dışarıya karşı, daha fazla korumalı ve kurumlarına daha fazla sahip çıkmalıdırlar.
- Yöneticiler iletişim kanallarını daima açık tutmalıdırlar.

6.2.2 Araştırmacılara Yönelik Öneriler

- Örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerine ilkökul, lise ve üniversite gibi farklı düzeydeki ve yapıdaki eğitim kurumlarında bu araştırma yapılabilir.
- Okullarda yapılacak çalışmalarda özellikle branş, okulda bulunma süreleri gibi çok sayıda değişken içeren faktörlerin sınıflandırılarak daraltılması analiz yapılmasını kolaylaştıracaktır.
- Bu çalışma ilkökullar ve ortaokullar ya da liseler arasındaki farkı ortaya koymak amacı ile yapılabilir.
- Çalışma elektronik ortamda tüm il, ilçe ya da ülke çapındaki öğretmenlerin bağlılık ve sessizlik nedenleri üzerine yapılabilir.
- Çalışma eğitim kurumları dışındaki devlet yada özel kurumlarda yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Allen, N.J. ve Meyer, J.P., (1990). Organizational Commitment: Evidence of Career Stage Effects. *Journal of Business Research*, 26 (1), 46-91.
- Alparslan, A. M. (2010). Örgütsel sessizlik iklimi ve işgören sessizlik davranışları arasındaki etkileşim: Mehmet Akif Ersoy üniversitesi öğretim elemanları üzerinde bir araştırma. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Arılı, D. (2013). *İlkokul müdürlerinin örgütsel sessizlik ile ilgili görüşleri*. Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi 2013, Cilt: 2, Sayı: 2, 69-84
- Balay, R. (1999). İşgörenlerin örgütsel bağlılık etkenleri ve sonuçları. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 32(1), 237-246.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Bayram, L. (2006). Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, (59), 125-139.
- Baysal, A. C. ve Paksoy, M. (1999), Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 28, (1).
- Bildik, B. (2009). *Liderlik tarzları, örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Kocaeli.
- Brinsfield, C. T., Edwards, M. E., and Greenberg, J. (2009). Voice and Silence in Organizations. *Historical Review and Current Conceptualizations*, Emerald Group Publishing Limited, 3-33.
- Bogosian, R. (2012). *Engaging organizational voice: A phenomenological study of employees' lived experiences of silence in work group settings*. Unpublished Doctoral Dissertation. The George Washington University.
- Bowen, F. and Blackmon, K. (2003). Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice. *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1393-1417.

- Ceylan, A. ve Dinç, A. (2008), Kaçak elektrik kullanılmasına karşı elektrik idaresi çalışanı tutumunun örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ile ilişkisi ve illere göre farklılıkları. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22(2), 125-139
- Çakıcı, A (2007). Örgütlerde sessizlik: sessizliğin teorik temelleri ve dinamikleri. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 145-162.
- Çakıcı, A. (2008). *Örgütlerde Sessizlik Tercihi Ve Sessizlik Türleri, İş ve Özel Yaşama Psikolojik Bakışlar'ın içinde*, Editör:Tarık Solmuş, İstanbul: Epsilon Yayınları, Doğan , 86, 85-109.
- Çakır, A. (2007). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ve Örgüt Kültürü Alguları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Dick, G. and Metcalfe, B. (2001), Managerial Factors and Organisational Commitment: A Comparative Study of Police Officers and Civilian Staff ,*The International Journal of Public Sector Management*, Vol:14, No:2, pp.111-128.
- Demirkıran T. (2004), *Özel Eğitim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin İş Tatminleri İle örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul
- Doğan, S., Kılıç, S. (2007), Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 29, 37-61
- Doğan, S., and Aydın, B. (2012), The relationship between organizational value and organizational commitment in public and private universities, *African Journal of Business Management* Vol. 6(6), pp. 2107-2115.
- Dyne, L. V., Ang, S. And Botero, I. C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies*, 1359-1392.
- Erdem, A. Rıza, P.A.Ü, (1998). Eğitim Fakültesi Dergisi, sayı:4 s.54
- Erdoğan, İ. (1997). İşletmelerde Davranış, İstanbul: Dönence Basım Yayın.

- Eroğlu A. H., Adıgüzel, O. ve Öztürk, U. C. (2011). Sessizlik girdabı ve bağlılık ikilemi: İşgören sessizliği ile örgütsel bağlılık ilişkisi ve bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(2), 97-124.
- Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, today, tommorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432.
- Gözen, D. E. (2007). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık: Sigorta Şirketleri Üzerinde Bir Uygulama. *Atılım Üniversitesi, Ankara*, s.44.
- Gül, H. (2002), Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi Ve Değerlendirmesi. *Ege Üniversitesi Ege Akademik Bakış Dergisi*, 2,(1), 36-55.
- Gül, H. (2003). Davranışsal bağlılık yaklaşımı ve değerlendirmesi. *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10(1), 73-83.
- İlter, A., Budak, G., Budak, G (1994). *İşletme Yönetimi*. Beta Yayınları, İstanbul
- Karacaoğlu, K. ve Cingöz, A. (2009). İşgören Sessizliğinin Kaynağı Olarak Liderlik Davranışı ve Örgütsel Adalet Algısı. *17. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi-Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İşletme Bölümü*, 700-707.
- Kahveci, G. (2010). *İlköğretim Okullarında Örgütsel Sessizlik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler*. Yüksek lisans tezi, Fırat Üniversitesi, Elazığ.
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanism in Utopian Communities. *American Sociological Review*, Vol. 33, No. 4, pp. 499-517.
- Karabağ-Köse, E. (2013). İlköğretim kurumu öğretmenlerine göre okul öneticilerinin liderlik stilleri ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişkide örgütsel sessizlik ve karara katılımın aracı etkisi, Yayınlanmamış doktora tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Karasar, N. (2009). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Kelman, Herbert C. (1958). Compliance, Identification and Internalization Three Process of Attitude Change. *Conflict Resolution*, Vol. II, Number. 1, pp. 52-60.
- Koç, H. (2009). Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(28), 200-211.

- Kolay, A. (2012). *Endüstri meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılıkla örgütsel sessizlik arasındaki ilişki*. Yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul
- Mayer, R. C. and Schoorman, F. D. (1992). Predicting participation and production outcomes through a two-dimensional model of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 35(3), 671-684.
- McGowan, R. A.(2003). Organizational discourses: sounds of silence and voice in organizational life stream. 3rd International Critical Management Studies Conference Lancaster University, UK 7-9 July.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resources Management Review*, 1, 61-89.
- Meyer, J. P., Irwing, P. G. ve Allen, N. J. (1998). Examination of Combined Effects of Work Values and Early Work Experiences on Organizational Commitment, *Journal of Organizational Behavior*, Vol.19, 32
- Milliken, F. J., Morrisom, E. W. and Hewlin, P. F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why? *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453-1476.
- Milliken, F. J., Morrisom, E. W, (2003). Shades of Silence: Emerging Themes and Future Directions for Research on Silence in Organizations. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1563-1568.
- Milliken, F. J., Morrisom, E. W, (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic academy of management. *The Academy Of Management Review*, 25 (4), 706-725.
- Mowday, R., Steers, R. and Porter, L. (1982). *Employee – organisation linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*, Academic Press, Londra.
- Oberholster, F. R. and Taylor, J. W. (2000) Spiritual Experience and The Organizational Commitment of College Faculty , 2(1), 57-58.

- Oliver, N. (1990), Rewards, Investments, Alternatives and Organizational Commitment: Empirical Evidence and Theoretical Development, *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 19-31.
- Özdemir, L. Sevtap U. S. (2013). Çalışanların “Örgütsel Ses ve Sessizlik” algılamalarının demografik nitelikler açısından değerlendirilmesi: Kamu ve özel sektörde bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 27(1), 257 -281
- Pinder, C. C. And Harlos K. P. (2001). Employee Silence: quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20: 331-369.
- Piderit, S.K., ve Ashford, S.J. (2003), Breaking Silence: Tactical choices women managers make in speaking up about gender - Equity Issues. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1477 1502.
- Randall, D. M.; (1987). Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited. *Academy of Management Review*, 12(3), 460-471
- Reichers, Arnon E. (1985), A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment, *Academy of Management Review*. Vol.14.
- Salih,T. (2013).*Türkçe ile Türk dili ve edebiyatı öğretmenlerinin Örgütsel bağlılık düzeylerinin incelenmesi*. Yüksek lisans tezi,Yakın Doğu Üniversitesi, Lefkoşa
- Savery, L. K. and Syme, P. D. (1996). Organizational Commitment And Hospital Pharmacists. *Journal of Management Development*, 15(1), 14.
- Sığrı, Ü. ve Basım, N. (2006). İşgörenlerin iş doyumunu ile örgütsel bağlılık düzeylerinin analizi: Kamu ve özel sektörde karşılaştırmalı bir araştırma”; Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi 6(12), 131–154.
- Silah, M. (2005). *Endüstride Çalışma Psikolojisi*. Seçkin Yayıncılık, 2. Baskı, Ankara.
- Somers, M. J. (1993). A Test of the Relationship Between Affective and Continuance Commitment Using Non-Recursive Models. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 66, 185-192.

- Sözen, C., Yeloğlu, H. O. ve Ate, F. (2009). Eşitsizliğe karşı sessiz kalma: Mavi yakalı çalışanların motivasyonu üzerine görgül bir çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 22, 395-408.
- Taşkıran, E. (2011). *Liderlik ve örgütsel sessizlik arasındaki etkileşim-örgütsel adaletin rolü*. Beta Yayınevi, İstanbul
- TDK (2005). Türk Dil Kurumu Türkçe Sözlük. Ankara.
- Türk Dil Kurumu (1974). Büyük Sözlük, Eğitim Terimleri Sözlüğü.
<http://tdkterim.gov.tr> (01/09/2013, tarihinde erişildi).
- Türk Dil Kurumu Güncel Türkçe Sözlük. Ankara. <http://www.tdk.gov.tr>
(01/09/2013,tarihinde erişildi).
- Van Dyne, L., Ang, S., and Botero, I. C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Construct. *Journal of Management Studies*, 40, 1359-1392.
- Vakola, M., Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organisational silence: an empirical investigation. *Employee Relations*, 27(5), 441-458.
- Varoğlu, D. (1993). *Kamu sektörü çalışanlarının işlerine ve kuruluşlarına karşı tutumları, bağlılıkları ve değerleri*. Yayınlanmamış doktora tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Vroom, H.V. (1960). *Work and motivation*, John Wiley and Sons Inc. USA.
- Yanık C. (2012). *Örgütsel sessizlik ile güven arasındaki ilişki ve eğitim örgütlerinde bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul
- Yıldırım, H. Albayrak, A.S. Gümüş, M. Akalın, C.T. (2011) “Yüzme Hakemlerinde Örgütsel Bağlılık ile İş tatmini Arasındaki Kanonik Korelasyon Analizi İle İncelenmesi” ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, cilt 7, sayı 13 ss. 163-186
- Zeybek, A. (2008). *Kariyer basamakları yükselme sınavında öğretmenlerin başarı durumları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.

EKLER

EK A: Demografik Özellikler Anketi

EK B: Örgütsel Bağlılık Ölçeği

EK C: Örgütsel Sessizlik Ölçeği

EK A: Demografik Özellikler Anketi

Cinsiyetiniz : Bayan () Bay ()
Branşınız :
Hizmet süreniz : 1-5 yıl () 6-10 () yıl 10 ve üzeri yıl ()
Bulduğunuz okuldaki
hizmet süreniz :yıl
Kadronuz : İdareci () Kadrolu Öğretmen () Diğer ()
Medeni Durumunuz : Evli () Bekar ()
Mezun Olunan Fakülte Türü : Eğitim () Fen- Edebiyat () Diğer ()
Okulunuzun ismi :

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 hayatınızda başarılar dileriz.

Ahmet SEVGİN
İstanbul Aydın Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Öğrencisi

EK B: Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Aşağıda verilen durumlar sizin okulunuzdaki koşulları hangi derecede tanımlamaktadır?
Ölçekteki her bir ifadenin değeri:

1-Hiç Katılmıyorum 2-Katılmıyorum 3-Orta Düzeyde Katılıyorum 4-Katılıyorum 5-Tamamen Katılıyorum					
1- Kariyerimin geri kalan bölümünü bu okulda geçirmek bana büyük bir mutluluk verir	1	2	3	4	5
2- Bu okulun sorunları bana gerçekten kendi sorunlarıymış gibi gelir	1	2	3	4	5
3- Okulumda güçlü bir aitlik duygusu taşıyorum	1	2	3	4	5
4- Kendimi bu okula duygusal olarak bağlanmış hissetmiyorum	1	2	3	4	5
5- Okulumda aileden biri gibi hissetmiyorum	1	2	3	4	5
6- Bu okul benim için önemli ölçüde kişisel anlam taşır	1	2	3	4	5
7- Şu anda benim için bu okulda çalışmak bir istek olduğu kadar zorunluluktur	1	2	3	4	5
8- İstesem bile bu okuldaki ayrılmak benim için çok zor olur	1	2	3	4	5
9- Şu anda bu okuldaki ayrılmaya karar versem hayatımın çok büyük bir bölümü alt üst olur	1	2	3	4	5
10- Şu anda bu okuldaki ayrılmayacak kadar az seçeneğim var	1	2	3	4	5
11- Eğer kendimi bu okula bu kadar çok vermemiş olsaydım, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim	1	2	3	4	5
12- Bu okuldaki ayrılmamanın birkaç olumsuz sonucundan biri mevcut alternatiflerin azlığıdır	1	2	3	4	5
13- Şu andaki işverenimle çalışmak için hiçbir zorunluluk hissi duymuyorum	1	2	3	4	5
14- Benim yararına bile olsa şu anda bu okuldaki ayrılmamanın doğru olmayacağını düşünüyorum	1	2	3	4	5
15- Şu anda okulumdan ayrılırsam kendimi zorunlu hissederim	1	2	3	4	5
16- Bu okul benim sadakatimi hak ediyor	1	2	3	4	5
17- Okulumun içindeki insanlara olan sorumluluk hissimden dolayı bu kurumdan ayrılmam	1	2	3	4	5
18- Okulumda karşı kendimi borçlu hissediyorum	1	2	3	4	5

EK C: Örgütsel Sessizlik Ölçeği

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

Orijinal Ölçekteki Soru Sayısı : 15 Soru

Orijinal Ölçekteki Boyutlar : 3 boyut bulunmaktadır.

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

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

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

Sessiz Kalmama		Sessiz Kalma				
Aşağıdaki ifadeleri bu işletmede sessiz kalma tutumunuzu dikkate alarak değerlendiriniz. (1) Kesinlikle katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle Katılıyorum						
1	Benimle ilgili olmadığı için, herhangi bir değişime yönelik yapılan öneriler hakkında konuşmakta isteksizimdir	1	2	3	4	5
2	Alınacak kararlara rıza gösteren biri olduğumdan düşüncelerimi kendime saklarım.	1	2	3	4	5
3	Problemlere çözüm üretme noktasında görüşlerimi kendime saklarım.	1	2	3	4	5
4	Lehime bir değişiklik yaratacağına inanmadığım için, kendimi geliştirmeye yönelik fikirlerimi ifade etmekten çekinirim.	1	2	3	4	5
5	Beni alakadar etmediğini düşündüğüm için, buradaki işlerin nasıl daha iyi yapılabileceği konusundaki görüşlerimi ifade etmekten kaçınırım.	1	2	3	4	5
6	Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için değişime ilişkin fikirlerimi ileri sürmem ve konuşmam.	1	2	3	4	5
7	Bu işletmede çalışmaya devam edebilmek için iş ile ilgili olumsuz durumları görmezden gelirim.	1	2	3	4	5
8	Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için iş ile ilgili bilgilerimi kendime saklarım.	1	2	3	4	5
9	İşletmedeki devamlılığımı korumak amacıyla eksik hususları düzeltmeye yönelik var olan görüşlerimi açıklamaktan sakınırım.	1	2	3	4	5
10	Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için ortaya çıkan Problemlere yönelik çözüm geliştirmekten çekinirim.	1	2	3	4	5
11	Bu işletme ve iş arkadaşlarımla olan bağlara dayanarak, gizli kalması gereken bilgileri kendime saklarım.	1	2	3	4	5
12	Bu işletmeye ve iş arkadaşlarıma yararlı olmak amacıyla özel bilgileri kendime saklarım.	1	2	3	4	5
13	Bu işletme ile ilgili bilgileri açıklamam konusunda başkalarından gelen baskılara direnirim.	1	2	3	4	5
14	Bu işletmeye ve iş arkadaşlarıma zarar verebilecek bilgileri açıklamayı reddederim.	1	2	3	4	5
15	Bu işletme ve iş arkadaşlarımla ilgili gizli kalması gereken bilgileri en uygun şekilde muhafaza ederim.	1	2	3	4	5

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler :

Adı Soyadı : Ahmet SEVGİN
Doğum Tarihi : 28.04.1973
Doğum Yeri : Eruh
Medeni Durumu : Evli

Eğitim :

Lisans 1994-1998 Marmara Üniversitesi Teknik Eğitim Fak,
Elektrik Öğretmenliği
Yüksek Lisans 2013-2014 İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Prg.

Çalıştığı Kurumlar:

1998-2014- Devam ediyor Alibeyköy Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi