



**ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL DESTEK ALGISI VE  
ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN  
İNCELENMESİ**

**Mehmet Fatih KURT**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Gökhan DEMİRHAN**

**UŞAK**

**Ocak, 2020**

**ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL DESTEK ALGISI VE ÖRGÜTSEL  
SESSİZLİĞİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ**

**Mehmet Fatih KURT**



**Yüksek Lisans Tezi**

**Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Bölümü**

**Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Gökhan DEMİRHAN**

**UŞAK**

**Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**Ocak, 2020**

## YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZETİ

### ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL DESTEK ALGISI VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

Mehmet Fatih KURT

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ocak 2020

Danışman: Dr. Öğr. Uyesi Gökhan DEMİRHAN

Bu araştırma, öğretmenlerin örgütsel destek algısı ile örgütsel sessizliği arasındaki ilişkiyi açıklamayı amaçlamaktadır. Araştırmada ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Araştırma evreni 2018–2019 eğitim öğretim yılında Manisa ili Kula ve Salihli ilçelerindeki ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan 2203 öğretmenden oluşmaktadır.

Araştırmanın örneklemini ise Manisa ilinin Kula ve Salihli ilçelerinde görev yapan 350 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada kolay ulaşılabilir örnekleme yolu kullanılmıştır. Araştırmada öğretmenlerin akademik destek algı düzeylerini belirlemek amacıyla Nayır (2011) tarafından Türkiye'ye özgün geliştirilen ‘‘Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği’’ ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerini belirlemek amacıyla da Kahveci ve Demirtaş (2013) tarafından geliştirilen ‘‘Örgütsel Sessizlik Ölçeği’’ kullanılmıştır. Araştırma verilerinin analizinde yüzde, aritmetik ortalama, frekans, standart sapma değerleri hesaplanmış, tek yönlü varyans analizi, t-Testi ve Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Analizi kullanılmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre, öğretmenlerin algılanan örgütsel destek düzeylerinin orta seviyede olduğu görülmektedir. Algılanan örgütsel desteğin alt boyutlarından olan ‘‘yönetim desteği’’ boyutunun ise diğer alt boyutlar olan örgütsel adalet ve örgütsel ödüller ve iş koşulları boyutlarına oranla daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma sonucunda, cinsiyet değişkeninin örgütsel destek algısının örgütsel ödüller

ve iş koşulları alt boyutunda, çalışılan okul türü değişkeninin ise örgütsel destek algısının örgütsel adalet alt boyutunda anlamlı bir farklılık oluşturduğu belirlenmiştir. Öğretmenlerin örgütsel destek algılarına ilişkin görüşleri arasında medeni durum, eğitim durumu, mesleki branş, yaş ve mesleki kıdem değişkenleri bakımından anlamlı farklılık oluşmadığı sonucuna varılmıştır. Fakat öğretmenlerin algılanan örgütsel destek düzeyi toplamı ile aynı okulda çalışma süresi arasında anlamlı negatif yönde düşük düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir.

Yine araştırmanın diğer değişkeni olan örgütsel sessizliğe ilişkin öğretmen algılarının da orta seviyede olduğu görülmektedir. Örgütsel sessizliğin alt boyutlarından olan duygu ve yönetici boyutlarının diğer alt boyutlara oranla daha yüksek olduğu ortaya konmuştur. Araştırma sonucunda, öğretmenlerin örgütsel sessizliğe ilişkin görüşlerinin cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, mesleki branş, çalışılan okul türü, yaş, mesleki kıdem ve aynı okulda çalışma süresi değişkenleri bakımından anlamlı bir farklılık oluşturmadığı sonucuna varılmıştır.

Araştırmanın öğretmenlerin örgütsel destek algısı ile örgütsel sessizlikleri arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik sonuçlarına bakıldığında ise, öğretmenlerin örgütsel destek algıları ile örgütsel sessizlikleri arasında anlamlı negatif yönde orta düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** *Örgütsel Destek Algısı, Örgütsel Sessizlik*

## ABSTRACT

### THE OBSERVING OF THE RELATIONSHIP BETWEEN TEACHERS' PERCEPTION OF ORGANIZATIONAL SUPPORT AND ORGANIZATIONAL SILENCE

Mehmet Fatih KURT

Department of Educational Sciences

Social Sciences Institutes Uşak University, January 2020

Advisor: Assistant Professor Gökhan DEMİRHAN

This study aims to explain the relationship between teachers' perception of organizational support and organizational silence. In the research, relational survey model was used. The research population consists of 2203 teachers working in primary, secondary and high schools in Kula and Salihli districts of Manisa province in 2018-2019 academic years.

The sample of the study consists of 350 teachers working in Salihli and Kula districts of Manisa. In the study, easily accessible sampling method was used. In this study, 'Perceived Organizational Support Scale' which was originally developed in Turkey by Nayır (2011) to determine the perception of organizational support levels of teachers and 'Organizational Silence Scale' developed by Kahveci and Demirtaş (2013) to determine the organizational silence levels of teachers were used. In the analysis of the data, percentage, arithmetic mean, frequency, standard deviation values were calculated; t-Test, one-way analysis of variance and Pearson Product-Moment Correlation Analysis were used.

According to the results of the research, it is seen that the perceived organizational support levels of the teachers are moderate. It is concluded that the 'management support' dimension, which is one of the sub-dimensions of perceived organizational

support, is higher than the other dimensions of organizational justice and organizational rewards and business conditions. As a result of the study, it was found that the gender variable had a significant difference in the organizational support perception of organizational rewards and working conditions sub-dimension, and the type of school variable had a significant difference in the organizational justice sub-dimension of organizational support perception.

It was concluded that there was no significant difference between teachers' perceptions of organizational support in terms of marital status, educational status, professional branch, age and professional seniority variables. However, a significant negative correlation was found between teachers' total perceived organizational support level and working time in the same school.

It is seen that teachers' perceptions about organizational silence, which is another variable of the research, are at the middle level. Emotional and executive dimensions, which are one of the sub-dimensions of organizational silence, were found to be higher than the other sub-dimensions. As a result of the study, it was concluded that teachers' opinions about organizational silence did not make a significant difference in terms of gender, marital status, educational status, professional branch, type of school worked, age, professional seniority and working time in the same school.

When the results of the study aimed to determine the relationship between teachers' perception of organizational support and organizational silence, a significant negative relationship was found between teachers' perception of organizational support and organizational silence.

**Keywords:** *Perception of Organizational Support, Organizational Silence*



UŞAK ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

### JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı 154001018 No'lu öğrencisi Mehmet Fatih KURT 'un " Öğretmenlerin Örgütsel Destek Algısı ve Örgütsel Sessizliği Arasındaki İlişkinin İncelenmesi ' adlı tezi 03 / 01 / 2020 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Uşak Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, Yüksek Lisans Tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

Jüri	Adı Soyadı	İmza
Danışman	: Dr. Öğr. Uyesi Gökhan DEMİRHAN	
Üye	: Doç. Dr. Aynur BOZKURT BOSTANCI	
Üye	: Dr. Öğr. Üyesi Evrim EROL	
Üye	:	
Üye	:	

**Doç. Dr. EROL DURAN**

Enstitü Müdürü

## ÖNSÖZ

İşveren ve işgören ilişkilerinde örgütsel destek algısının rolü oldukça büyüktür. Birey çalıştığı kurumda yüksek bir örgütsel destek algısına sahipse, çalıştığı kuruma olan bağlılığı da o derece yüksek olur. Her meslekte olduğu gibi öğretmenlik mesleğinde de örgütsel destek algısının önemi büyüktür. Öğretmenlik mesleğinin tam anlamıyla yerine getirilebilmesi için birçok farklı etmenlerin göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Sonuçta öğretmenler de bir birey olduğundan, olumlu ya da olumsuz her türlü koşuldan etkilenebilmektedirler.

Araştırmanın diğer değişkeni olan örgütsel sessizlik ise örgütlerin karşılaştıkları en büyük problemlerden biridir. Bir örgütün devamlılığını sağlayabilmesi gelişen ve değişen şartlara ne kadar uyum sağladığıyla orantılıdır. Bu süreçte örgütlerin kendini geliştirebilmesi, değişimlere karşı göstereceği tutuma bağlıdır. Bu bağlamda örgüt içindeki bireylerin düşüncelerini açık bir şekilde ifade edebilmesi, olumlu veya olumsuz yargılarını kesin bir dille belirtebilmesi örgütün olumlu yönde değişimi açısından gereklidir. Ancak örgütsel sessizliğin yüksek olduğu yerde, kişiler tüm bu şartları yerine getirmede sıkıntılar çekmektedir.

Eğitimi oluşturan en önemli faktörlerden biri olan okulların sık sık kendilerini güncellemeleri çağı yakalamada önemlidir. Bu da, yönetici ve öğretmenler aracılığıyla olmaktadır. Dolayısıyla öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini kolaylıkla paylaşabilmesi, kendilerini çekinmeden ifade edebilmeleri hissettikleri örgütsel destek algısıyla doğrudan ilgilidir. Bu sebeple örgütsel sessizlikleri hakkında yorum yapabilmek için örgütsel destek algılarının belirlenmesi gerekmektedir. Bu düşünceler ışığında örgütsel destek algısı yüksek bireylerin örgütsel sessizliklerinin düşük seviyede olduğunu düşünebiliriz. Bu nedenle yapılan çalışmada örgütsel destek algısıyla örgütsel sessizlik arasındaki ilişki incelenmiştir.

Araştırma sonucuna bakıldığında ise, öğretmenlerin örgütsel destek algıları ile örgütsel sessizlikleri arasında anlamlı negatif yönlü orta seviyede bir ilişki olduğundan söz edilebilmektedir.



Öğretmenlerin örgütsel destek algıları ile örgütsel sessizlikleri arasındaki ilişkiyi açıklamayı amaçlayan bu tez çalışması beş ana bölümden meydana gelmiştir. İlk bölüm araştırma problem durumunu, araştırmanın amacını ve önemini ele almaktadır. İkinci bölümde araştırmadaki kavramsal çerçeve yer almaktadır. Üçüncü bölümde araştırmanın yöntemi, dördüncü bölümde araştırmada elde edilen bulgu ve yorumlar bulunmaktadır. Beşinci ve son bölümde ise araştırma sonuçlarına ve önerilere yer verilmiştir.



## TEŞEKKÜR

Tez çalışmam boyunca bilgi, birikim ve tecrübeleri ile bana destek olan, samimiyetini benden esirgemeyen değerli danışman hocam Sayın Dr. Öğr. Uyesi Gökhan DEMİRHAN' a; yüksek lisans eğitimim süresince her konuda bana yardımcı olan hocalarıma; hayatımın her evresinde bana güç veren, bu günlere gelmemde büyük pay sahibi olan aileme ve dostlarıma teşekkürü borç bilirim.

Birlikte çıktığımız bu yolda benim her zaman en büyük destekçim olan, tezimin her aşamasında benden bir an olsun yardımlarını esirgemeyen, tüm zorlukları benimle göğüsleyen ve bana her daim moral veren hayattaki en büyük şansım olan eşim Şule KURT'a sonsuz teşekkür ediyorum.

Bu tezi yakın zamanda aramıza katılan sevgili kızımız Melek Asya'mıza ithaf ediyorum.

## ÖZGEÇMİŞ

### Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Mehmet Fatih KURT  
Doğum Yeri ve Tarihi : Ereğli - 02/11/1991  
Lisans Öğretimi : \*Dokuz Eylül Üniversitesi Buca Eğitim  
Fakültesi İngilizce Öğretmenliği  
\*Anadolu Üniversitesi Uluslararası İlişkiler  
Bölümü  
Yüksek Lisans Öğretimi : 2015 – 2020 Uşak Üniversitesi Sosyal  
Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi  
Bildiği Yabancı Diller : İngilizce  
Bilimsel Faaliyetler : 3<sup>rd</sup> International Eurasian Educational  
Research Congress 2016

### **İş Deneyimi**

Çalıştığı Kurumlar : \*2018- ... : Manisa/ Kula/ Tapduk Emre  
İlkokulu  
\*2014-2018: Manisa/Kula/Hacı Ömer  
Özboyacı Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi

### **İletişim**

E-posta adresi : mehmetfatihkurt@gmail.com

## İÇİNDEKİLER TABLOSU

	<u>Sayfa</u>
YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZETİ.....	III
ABSTRACT.....	V
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	VII
ÖNSÖZ.....	VIII
TEŞEKKÜR.....	X
ÖZGEÇMİŞ.....	XI
İÇİNDEKİLER TABLOSU.....	XII
TABLolar LİSTESİ.....	XV
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	XVIII
<b>1.GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
1.1.Problem durumu .....	1
1.2.Araştırmanın amacı .....	2
1.3.Alt problemler .....	2
1.4.Araştırmanın önemi .....	3
<b>2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE</b> .....	<b>4</b>
2.1. Örgütsel Destek Algısı .....	4
2.1.1.Örgütsel Destek Algısı (Tanımı ve Önemi) .....	4
2.1.2. Örgütsel Desteğin Sınıflandırılması .....	8
2.1.3. Örgütsel Desteğin Kuramsal Temelleri.....	9
2.1.3.1. Sosyal Değişim Kuramı .....	9
2.1.3.2. Karşılıklılık Normu .....	11
2.1.3.3. Örgütsel Destek Teorisi .....	12
2.1.3.4. Lider Üye Etkileşimi .....	12
2.1.3.5. Erg Yaklaşımı .....	13

2.1.4. Örgütsel Desteğin Belirleyicileri .....	14
2.1.5. Örgütsel Destek Algısının Sonuçları .....	16
2.1.6. Destekleyici Örgütün Özellikleri .....	17
2.2. Örgütsel Sessizlik .....	19
2.2.1. Örgütsel Sessizlik Kavram.....	19
2.2.2. Örgütsel Sessizliğin Boyutları .....	21
2.2.3. Örgütsel Sessizlik Teorileri .....	23
2.2.3.1. Fayda-Maliyet Analizi .....	23
2.2.3.2. Bekleyiş Teorisi .....	23
2.2.3.3. Sessizlik Sarmalı .....	24
2.2.3.4. Kendini Uyarılma .....	24
2.2.4. Örgütlerde Sessiz Kalma Biçimleri .....	25
2.2.4.1. Çalışan İtaati .....	26
2.2.4.2. Sağır Kulak Sendromu .....	26
2.2.4.3. Pasif Kalma ve Rız Olma .....	27
2.2.4.4. Çekilme ve Başka Davranışlara Yönelme .....	27
2.2.5. Örgütsel Sessizliğin Nedenleri .....	28
2.2.5.1. Geçmiş Tecrübeler .....	30
2.2.5.2. Yöneticilere Güvenilmemesi .....	30
2.2.5.3. İzolasyon Korkusu .....	31
2.2.5.4. Konuşmanın Riskli Görülmesi .....	31
2.2.5.5. İlişkileri Zedeleme Korkusu .....	32
2.2.5.6. Mobbing (Bezdiri) .....	32
2.2.6. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları .....	33
2.2.6.1. Bireysel Sonuçlar .....	33
2.2.6.2. Örgütsel Sonuçlar .....	34
2.2.7. Örgütsel Destek Algısı ve Örgütsel Sessizlik ile İlgili Yapılmış Araştırmalar .....	35

<b>3. YÖNTEM.....</b>	<b>40</b>
<b>3.1. Araştırmanın Modeli .....</b>	<b>40</b>
<b>3.2. Araştırmanın Evreni.....</b>	<b>40</b>
<b>3.3. Araştırmanın Örneklemi.....</b>	<b>41</b>
<b>3.4. Örnekleme İlişkin Demografik Veriler .....</b>	<b>41</b>
<b>3.5. Veri Toplama Araçları .....</b>	<b>42</b>
<b>3.6. Verilerin analizi.....</b>	<b>45</b>
<b>4. BULGU VE YORUMLAR .....</b>	<b>47</b>
<b>4.1. Öğretmenlerin Algılanan Örgütsel Destek Düzeylerine Yönelik Bulgu ve Yorumlar.....</b>	<b>47</b>
<b>4.2. Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeylerine Yönelik Bulgu ve Yorumlar.....</b>	<b>61</b>
<b>4.3. Öğretmenlerin Algılanan Örgütsel Destek Düzeyleri ile Örgütsel Sessizlikleri Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bulgular ve Yorumlar.....</b>	<b>78</b>
<b>5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER .....</b>	<b>80</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>93</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>101</b>

## TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1: Demografik Verilere İlişkin Frekans ve Yüzde Tablosu.....	41
Tablo 2: Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği Güvenirlik Analizi Sonuçları .....	43
Tablo 3: Örgütsel Sessizlik Ölçeği Güvenirlik Analizi Sonuçları .....	44
Tablo 4: Verilerin Çarpıklık Basıklık Testi Tablosu.....	45
Tablo 5: Örgütsel Destek Algısı Ölçek Ortalama Puan Aralığı Tablosu.....	47
Tablo 6: Öğretmenlerin Örgütsel Destek Algı Düzeylerine Yönelik Betimsel İstatistikler.....	47
Tablo 7: Cinsiyet Değişkenine Göre Öğretmenlerin Algılanan Örgütsel Desteklerine Yönelik t-Testi Sonuçları .....	48
Tablo 8: Medeni Durum Değişkenine Göre Öğretmenlerin Algılanan Örgütsel Desteklerine Yönelik t-Testi Sonuçları.....	49
Tablo 9: Eğitim Durumu Değişkenine Göre Öğretmenlerin Algılanan Örgütsel Desteklerine Yönelik t-Testi Sonuçları.....	50
Tablo 10: Mesleki Branş Değişkenine Göre Öğretmenlerin Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Adalet Boyutuna Yönelik Algılarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları .....	52
Tablo 11: Mesleki Branş Değişkenine Göre Öğretmenlerin Algılanan Örgütsel Desteğin Yönetim Desteği Boyutuna Yönelik Algılarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları .....	53
Tablo 12: Mesleki Branş Değişkenine Göre Öğretmenlerin Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Ödüller ve İş Koşulları Boyutuna Yönelik Algılarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları .....	54
Tablo 13: Mesleki Branş Değişkenine Göre Öğretmenlerin Algılanan Örgütsel Desteğin Tüm Boyutlarına Yönelik Algılarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları.....	55
Tablo 14: Mesleki Okul Türü Değişkenine Göre Öğretmenlerin Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Adalet Boyutuna Yönelik Algılarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları .....	56
Tablo 15: Okul Türü Değişkenine Göre Öğretmenlerin Algılanan Örgütsel Desteğin Yönetim Desteği Boyutuna Yönelik Algılarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları.....	57

Tablo 16: Okul Türü Değişkenine Göre Öğretmenlerin Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Ödüller ve İş Koşulları Boyutuna Yönelik Algılarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları .....	58
Tablo 17: Okul Türü Değişkenine Göre Öğretmenlerin Algılanan Örgütsel Desteğin Tüm Boyutlarına Yönelik Algılarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları .....	58
Tablo 18: Öğretmenlerin Algılanan Örgütsel Destek Düzeyleri ile Yaş, Mesleki Kıdem ve Aynı Okulda Çalışma Süresi Arasındaki İlişkiyi Gösteren Korelasyon Analizi Sonuçları.....	60
Tablo 19: Örgütsel Sessizlik Ölçek Ortalama Puan Aralığı Tablosu.....	61
Tablo 20: Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeylerine Yönelik Betimsel İstatistikler.....	61
Tablo 21: Cinsiyet Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Sessizliklerine Yönelik t-Testi Sonuçları .....	62
Tablo 22: Medeni Durum Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Sessizliklerine Yönelik t-Testi Sonuçları .....	64
Tablo 23: Eğitim Durumu Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Sessizliklerine Yönelik t-Testi Sonuçları .....	65
Tablo 24: Mesleki Branş Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Sessizliklerinin İzolasyon Boyutuna Yönelik Algılarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları.....	66
Tablo 25: Mesleki Branş Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Sessizliklerinin Yönetici Boyutuna Yönelik Algılarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları .....	67
Tablo 26: Mesleki Branş Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Sessizliklerinin Sessizliğin Kaynağı Boyutuna Yönelik Algılarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları.....	68
Tablo 27: Mesleki Branş Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Sessizliklerinin Duygu Boyutuna Yönelik Algılarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları .....	69
Tablo 28: Mesleki Branş Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Sessizliklerinin Okul Ortamı Boyutuna Yönelik Algılarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları.....	70
Tablo 29: Mesleki Branş Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Sessizliklerinin Tüm Boyutlarına Yönelik Algılarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları .....	71
Tablo 30: Okul Türü Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Sessizliklerinin İzolasyon Boyutuna Yönelik Algılarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları.....	72
Tablo 31: Okul Türü Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Sessizliklerinin Yönetici Boyutuna Yönelik Algılarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları .....	73



Tablo 32: Okul Türü Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Sessizliklerinin Sessizliğin Kaynağı Boyutuna Yönelik Algılarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları.....	73
Tablo 33: Okul Türü Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Sessizliklerinin Duygu Boyutuna Yönelik Algılarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları.....	74
Tablo 34: Okul Türü Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Sessizliklerinin Okul Ortamı Boyutuna Yönelik Algılarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları.....	75
Tablo 35: Okul Türü Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Sessizliklerinin Tüm Boyutlarına Yönelik Algılarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları.....	75
Tablo 36: Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeyleri ile Yaş, Mesleki Kıdem ve Aynı Okulda Çalışma Süresi Arasındaki İlişkiyi Gösteren Korelasyon Analizi Sonuçları .....	77
Tablo 37: Öğretmenlerin Algılanan Örgütsel Destek Düzeyleri ile Örgütsel Sessizlikleri Arasındaki İlişkiyi Gösteren Korelasyon Analizi Sonuçları.....	78

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Çalışan Sessizliğinin Boyutları.....	22
Şekil 2: Çalışanların Sessiz Kalmalarına Neden Olan Faktörler .....	29



## 1.BÖLÜM: GİRİŞ

### 1.1. Problem durumu

Okullar eğitimin temellerini oluşturan en önemli faktörlerden birisi olarak kabul edilmektedir. Okullar çağın gerektirdiği gelişimi ve değişimi gerçekleştirmeyi ise yönetici ve öğretmenler aracılığıyla yapabilmektedir. Yönetici ve öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini rahatlıkla paylaşabilmesi, kendilerini çekinmeden ifade edebilmeleri hissettikleri örgütsel destek algısıyla doğrudan ilgilidir. Örgütsel desteğin fazla olduğu yerde değişim ve gelişim kısacası başarıyı yakalama kaçınılmaz olacaktır. Bireylerin düşüncelerini özgürce ifade edebildikleri bir ortamda sessizlikten söz edilemez. Öğretmenlerin örgütsel sessizlikleri hakkında yorum yapabilmek için örgütsel destek algılarının belirlenmesi gerekmektedir. Bu nedenle araştırma örgütsel destek algısıyla örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılmıştır.

Eğitim, günümüz yaşamında oldukça önemli bir yere sahiptir. Bireyin kişilik gelişiminde, bilgi birikimlerinde, tutum ve davranışlarında kalıcı izli değişiklikler meydana getirme sürecine eğitim denir. Daha geniş pencereden bakacak olursak, bireyle birlikte ülkenin kalkınmasında, o ülkenin geleceğinin belirlenmesinde, insanların değerleriyle birlikte uyum içinde yaşamasında eğitimin rolü çok büyüktür. (Acar, 2002).

Eğitimle birlikte bireylerde olumlu davranış değişikliklerinin gerçekleşmesi istenmektedir. Ne kadar çok olumlu davranış değişikliği meydana gelirse, bireyin de bir o kadar çevresiyle birlikte uyum içinde olması beklenmektedir. Eğitimin temel taşlarından olan öğretmenlere de bu süreçte büyük görev düşmektedir. Günümüzde öğretmenlerin rolleri çağın gereklerine göre sürekli bir değişim içindedir. Bu sebeple öğretmenlerin meslek hayatlarında bu değişimi göstermeleri beklenir. Modern çağda öğretmenlerden analitik düşünceleri, yeniliklere açık olmaları, öğrencilerle iyi iletişim halinde olmaları ve her türlü bilgi birikimlerini öğrencilere kolayca aktarabilmeleri istenmektedir (Ataünal, 1994).

Öğretmenlerin kendilerinden beklenen bu davranışları sergileyebilmelerinde birçok faktörün etkisi vardır. Özellikle huzur ve güven ortamında çalışan öğretmenler, bu davranışları daha kolay gerçekleştirirler. Ayrıca öğretmenler çalıştığı eğitim kurumunda çevresi tarafından destek gördüğü zaman daha istekli bir şekilde çalışacaklardır. Yani örgütsel destek algısına sahip olan öğretmenler mesleklerini daha güzel bir şekilde yaparlar (Nayır, 2011).

Eğitim, temelinde okul, öğrenci ve öğretmenden oluşan üç ana faktörü barındırmaktadır. Okulun daha etkili olması için öğretmenlerin örgüt gelişimine katkı sağlayacak düşünce ve önerileri belirtmesi gerekir. Fakat öğretmenler eğitimin daha etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirilmesine dair fikirlerini beyan etmekte çekimser kalırlarsa, bu durum örgütsel sessizliğin oluşmasına olanak sağlar. Örgütsel sessizlik, eğitim kurumlarının gelişimine ket vurmaktadır (Yüksel, 2015).

Örgütsel destek algısının yüksek olduğu bir ortamda kişilerin fikirlerini çekinmeden özgürce paylaşabileceği düşünüldüğünden sessiz kalma davranışı göstermeleri beklenmemektedir. Bu sebeple yapılan çalışmada öğretmenlerin örgütsel destek algısı ile örgütsel sessizlikleri arasında ilişkinin olup olmadığı ele alınmıştır.

## **1.2. Araştırmanın amacı**

Bu çalışmanın amacı ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmenlerin örgütsel destek algıları ile örgütsel sessizlikleri arasındaki ilişkiyi açıklamaktır. Bu çalışma kapsamında aşağıdaki sorulara cevap aranmaya çalışılmıştır:

## **1.3. Alt problemler**

- Öğretmenlerin örgütsel destek algıları ne düzeydedir?
- Öğretmenlerin örgütsel destek algıları; cinsiyet, yaş, medeni durum, mezuniyet durumu, aynı okulda çalışma süresi, mesleki kıdem ve görev yaptığı okul türü değişkenlerine göre farklılaşmakta mıdır?
- Öğretmenlerin örgütsel sessizlikleri ne düzeydedir?
- Öğretmenlerin örgütsel sessizlikleri; cinsiyet, yaş, medeni durum, mezuniyet durumu, aynı okulda çalışma süresi, mesleki kıdem ve görev yaptığı okul türü değişkenlerine göre farklılaşmakta mıdır?
- Öğretmenlerin örgütsel destek algıları ile örgütsel sessizlikleri arasında bir ilişki var mıdır?

#### 1.4. Araştırmanın önemi

İşveren ve işgören ilişkilerinde örgütsel destek algısının rolü oldukça büyüktür. Birey çalıştığı kurumda yüksek bir örgütsel destek algısına sahipse, çalıştığı kuruma olan bağlılığı da o derece yüksek olur. Yani kişilerin iş ve işverenlerine karşı bağlılıklarının doğrudan örgütsel destek algısıyla bağlantılı olduğu söylenebilir (Orthner ve Pitman, 1986; Ceylan ve Şenyüz, 2003). Her meslekte olduğu gibi öğretmenlik mesleğinde de örgütsel destek algısının önemi büyüktür. Öğretmenlik mesleğinin tam anlamıyla yerine getirilebilmesi için birçok farklı etmenlerin göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Sonuçta öğretmenler de bir birey olduğundan, olumlu ya da olumsuz her türlü koşuldan etkilenebilmektedirler. Bu sebeple örgütsel destek algısının öğretmenler tarafından tam anlamıyla hissedilebilmesi için yapılacak olan gerekli çalışmalar büyük önem taşımaktadır. Yapılan bu çalışmanın bu noktada öğretmenlik mesleğine pozitif yönde katkı sağlayacağı varsayılmaktadır.

Bugünlerde örgütlerin en büyük problemlerinden biri de örgütsel sessizlik kavramıdır. Bir örgütün devamlılığını sağlayabilmesi gelişen ve değişen şartlara ne kadar uyum sağladığıyla orantılıdır. Bu süreçte örgütlerin kendini geliştirebilmesi, değişimlere karşı göstereceği tutuma bağlıdır. Bu bağlamda örgüt içindeki bireylerin düşüncelerini açık bir şekilde ifade edebilmesi, olumlu veya olumsuz yargılarını kesin bir dille belirtebilmesi örgütün olumlu yönde değişimi açısından gereklidir. Ancak örgütsel sessizliği fazla olan bir yapıda, kişiler tüm bu şartları yerine getirmede sıkıntılar çekmektedir (Taşkıran, 2011).

Eğitimi oluşturan en önemli faktörlerden biri olan okulların sık sık kendilerini güncellemeleri çağın gereklerini yakalamada önemlidir. Bu da, yönetici ve öğretmenler vasıtasıyla sağlanmaktadır. Dolayısıyla öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini kolaylıkla paylaşabilmesi, kendilerini çekinmeden ifade edebilmeleri hissettikleri örgütsel destek algısıyla doğrudan ilgilidir. Bu sebeple örgütsel sessizlikleri hakkında yorum yapabilmek için örgütsel destek algılarının belirlenmesi gerekmektedir. Bu nedenle yapılan çalışmada örgütsel destek algısıyla örgütsel sessizlik arasındaki ilişki incelenmiştir.

## 2. BÖLÜM: KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1. ÖRGÜTSEL DESTEK ALGISI

#### 2.1.1. Örgütsel Destek Algısı (Tanımı ve Önemi)

Duyu organları aracılığıyla elde edilen uyarıların organize edilebilmesi ve bu uyarılara belli bir anlam yüklenmesi süreci algı kavramını oluşturmaktadır (Koçel, 2010). Bu süreçte çevreden elde edilen veriler işlenirken çeşitli faktörlerin etkisinden söz edilir. Özellikle algılayan kişinin bireysel özellikleri, duygu ve düşünceleri, hayat tarzı bu algılamanın ne yönde olacağıyla ilgili ipuçları vermektedir. Buradan hareketle kişilerin örgüte dair algıları ya da örgüt içinde gerçekleşen herhangi bir olaya karşı tavırları kişiden kişiye değişmektedir (Fındık, 2011).

İş yaşamında çalışanların çalıştıkları kuruma karşı çeşitli algıları vardır. Bunlar;

- ❖ Çalışan kişilerin meslektaşlarıyla ilgili algılar
- ❖ Yapılan iş ve iş koşulları ile ilgili algılar
- ❖ Örgütün sahip olduğu iklime dair algılar
- ❖ Örgüt çevresiyle alakalı algılar

ve buna benzer algılar olarak sıralanabilir. Örgüt desteğine ilişkin algılar da bu kategoride yer almaktadır.

Örgütsel destek algısı, çalışanın bulunduğu örgüt içinde kendisine yönelik değer verici tutum ve davranışlara yönelik algılar olarak tanımlanır (Eisenberger, Huntington, Hutchison ve Sowa, 1986).

Başka bir deyişle örgütsel destek algısını, çalışan kişilerin verdikleri katkılara örgüt tarafından değer verilmesi ve örgütün çalışanların iyiliklerini düşündüklerine yönelik algılar olarak açıklayabiliriz (Robbins ve Judge, 2012).

Örgütsel destek algısı, kişinin göstermiş olduğu çalışmalar sonucunda bulunduğu örgüte yönelik yaptığı katkının örgüt tarafından değerli bulunması ve örgütün çalışan kişilerinin iyiliklerine yönelik sergilediği davranışların işgören tarafından algılanmasıdır (Hellman,Fuqua ve Worley, 2006).

Martin (1995) örgütsel destek kavramını, örgütün, çalışanlarının yapmış olduğu katkılarının farkında olması ve çalışanlarının yaşam standardına değer vermesi olarak tanımlamıştır. Örgütsel destek Eisenberger ve diğerleri (1986) tarafından örgütün sahip olduğu değerlerin örgüt çalışanlarının iyiliklerini dikkate alması ve onların iyiliklerini arttıran özelliklere sahip olması olarak ifade edilmiştir.

Örgütsel destek algısı işgörenlerin gösterdikleri çabalara karşı örgüt içinde eşit şekilde değer görmesinde, hastalık, işle ilgili problemler gibi durumlarda örgütlerin işgörelere yardımcı olmasında, onların yaptıkları çalışmaları ilginç ve teşvik edici kılmasında ve onlara eşit çalışma şartları sağlamasında örgüte karşı hissetmiş olduğu derecenin karşılığıdır (Aube, Rousseau ve Morin, 2007).

Eisenberger vd., (1986) örgütsel destek kavramını aşağıdaki varsayımlarla açıklamıştır :

- ❖ Çalışan konumundaki bireylerin buldukları örgüte katkı sağladıklarının varsayılması
- ❖ Çalışanın gösterdiği gayret ve çabaların örgüt tarafından önemli olduğunu hissetmesi
- ❖ Çalışanın gösterdiği gayret ve çabaların sonucunda örgütün çalışanın memnuniyetine yönelik efor sarf ettiğini algılaması

Çalışanın algılama düzeyi, örgütün çalışana yönelik onların iyiliklerini ve mutluluklarını istediğini hangi düzeyde hissettirmesinde belirleyici faktörlerden birisidir. Örgütün çalışana sağladığı destek, çalışan tarafından algılanmada önemlidir. Fakat çalışanların algılama düzeyleri ve algılama biçimleri birbirinden farklı olacağından bu noktada çalışanların bir birey olarak neyi, ne derecede ve nasıl algıladıkları belirleyicidir. Bu sebeple örgüt tarafından sağlandığı düşünülen destek algısından çok çalışan tarafından hissedilen örgütsel destek algısı, çalışanların bulunduğu örgüte ve yaptıkları işe yönelik tutum ve davranışlarını etkiler. Bu

nedenle çalışanların algıladıkları destek algısının olumlu yönde olması hem işveren hem de yapılan iş bakımından önem arz etmektedir (Turunç ve Çelik, 2010a).

Örgütler belirli hedefleri olan ve bu hedefleri gerçekleştirmek amacıyla bir araya gelmiş yapılardır. Örgüt içerisindeki iş görenler ise kendi hedef ve amaçlarını gerçekleştirmek ve bunlara ulaşmak için var olan örgütün bir parçası olurlar. Örgütler hedeflerine iş görenleri kullanarak ulaşmak istedikleri için onlardan bazı beklenti içerisinde olurlar. buna karşı örgüt içerisindeki iş görenler de örgüt için yaptıkları katkıya karşılık örgütten birtakım beklenti içerisinde girerler (Köse, 2015).

Gerçekçi bir bakış açısıyla incelendiğinde, örgüt üyesi için asıl önemli olanın örgütün kendisinden beklentilerine karşılık örgüt tarafından kendisine sağlanacak olanaklar ve faydalardır. bu sebeple örgüt üyesi bireylerin örgüte karşı bakış açıları, örgütün bireye sağladığı imkanlardan bağımsız olarak değerlendirilemez (Aydın, 2005).

Var olan örgütün devamlılığının sağlanması birey ve örgüt arasında gerçekleşen bu beklentilerin istenen oranda yerine gelmesi ile gerçekleşir. Birey açısından bakıldığında ise bireyin mutluluğu ile sonuçlanması önemli olan faktördür. Örgütler ve örgüt üyeleri istenilen hedeflere ulaşmak için bir araya geldiklerinde birbirlerinden beklentilerini yazılı metinlere dökerler. Bu sayede bu istekleri resmileştirmiş olurlar. Bu resmi yazılı metinlerin dışında birbirlerine karşı yazılı metinlere girmeyen karşılıklı ilişkilere dayalı psikolojik olarak algılanabilecek bir anlaşma da yapmış olurlar. bu bakımdan incelendiğinde örgüt ve iş gören arasında ya da iş gören ile onun alt kademesinde bulunan bireyler arasında algılanan örgütsel destek, psikolojik anlaşma olarak nitelendirdiğimiz bu süreci de kapsamaktadır (Eisenberger ve diğerleri, 1986).

Psikolojik anlaşma sonucunda bu anlaşmaya taraf olan örgüt ve iş görenlerin beklentilerinin ne düzeyde gerçekleştiğine dair olan inançları, örgütsel destek algılarının düzeyini belirleme açısından önemlidir. Örgüt ve iş görenler arasında gerçekleştirilen yazılı metin halindeki sözleşmeler, açık ve imza altına alınan ekonomik değişimleri düzenleyen anlaşmalar olarak nitelendirilir. Ancak psikolojik anlaşma olarak nitelendirdiğimiz sözleşmeler ise zihinlerde var olan ve açık olarak ifade edilmeyen sözleşmelerdir (Turunç ve Çelik, 2010a).



Örgüt çalışanları ile örgüt arasında yazılı olmayan gönüllerde imzalanan, sosyal ilişkileri ve değişimleri düzenleyen ve psikolojik sözleşme olarak da ifade edilen bu sözleşme kapsamında, örgütler iş görenlerinden örgüte karşı sadık olma, performans açısından yüksek kapasite halinde çalışma gibi olumlu olarak algılanan davranışlar beklerken, iş görenler ise buldukları örgütlerde güven, huzur ortamı ve örgütsel destek gibi beklentiler içerisine girerler (Turnley ve diğerleri, 2003; akt. Turunç ve Çelik, 2010a).

İş görenlerin beklentilerinin buldukları örgüt tarafından sağlanması algıladıkları örgütsel destek ile doğrudan ilgilidir. Çalışanların bu örgütsel destek algılarıyla ilgili pozitif düşünceleri yaptıkları işlere de yansiyacaktır. Fakat bu durumunun tersi de çalışanların işlerine olumsuz anlamda yansiyacaktır. Çalışan ile örgüt arasında gerçekleşen bu ilişki doğrudan örgütsel destek kuramıyla ilişkilidir. Örgüt ve iş gören arasındaki ilişkiyi inceleyen örgütsel destek kavramı sosyal mübadele kuramına ile ilgilidir (Tokgöz, 2011).

Blau (1964) sosyal mübadele kuramında belirli durumlarda bireylerin kendilerine fayda sağlayacağına inandığı kişilere yönelik pozitif anlamda karşılık vermeye yatkın olduklarını ifade eder (Bateman ve Organ, 1983).

Sosyal mübadele kuramında iş görenler ile örgüt arasında olan ilişki bir çeşit alışveriş ya da karşılıklı değişim ilişkisi olarak ifade edilebilir (Blau, 1964). Bu değişimin temel etkenlerinden birisini örgütsel destek algısı kavramı oluşturmaktadır (Akkoç ve diğerleri, 2012). Blau'nun sosyal değişim teorisine ithaf edilen ve iş görenler için oldukça önemli olan örgütsel destek kavramı değer görme, saygı duyulma, onay alma ve güven hissetme gibi duygusal ihtiyaç olarak ifade edilen ihtiyaçların karşılanabilmesi için gerekli önemli kaynaklardan birisidir (İplik ve diğerleri, 2014).

Örgütsel destek algısı hem örgüt hem de iş gören açısından çok önemlidir. Örgütsel destek algısı, örgüt için çalışan bireylerin kendilerini güven içinde hissetmelerini, arkalarında örgütün desteğini hissetmelerine sağlamaktadır (Özdevecioğlu, 2003).

Örgüt desteğini sürekli arkasında hisseden çalışanlar, hissettikleri güven ortamı içerisinde işlerine daha bağlı olurlar ve işlerine devam konusunda daha

isteklidirler (Akkoç ve diğeri, 2012). Örgütsel destek algısı yüksek olan çalışanların örgüte fayda sağlayacak davranışlar gösterme eğilimlerinin fazla olduğu görülmektedir (Eisenberger ve diğeri, 1986).

Yapılan araştırmalar, iş görenlerin yüksek örgütsel destek algısına sahip olmalarının örgütsel vatandaşlıklarının daha güçlü olduğunu göstermektedir ve iş ile ilgili durumlarda daha pozitif oldukları, işe geç kalma gibi olumsuz davranışları daha az sergilediklerini ortaya koymuştur (Vandenberghe ve Diğeri, 2007; akt.Robbins ve Judge, 2012).

### **2.1.2. Örgütsel Desteğin Sınıflandırılması**

Örgütsel destek algısı, iş görenlerin içerisinde buldukları örgütlerden bazı beklentilerinin olduğunu, örgütleri tarafından destek görme ihtiyacı duyduklarını ifade etmektedir. Bu bahsedilen beklentiler Kramier ve Wayne (2004) tarafından uyum, kariyer ve finansal destek beklentileri olarak ifade edilmiş ve örgütsel destek kavramının şekillenmesinde bu destek türlerinin büyük önem taşıdığını vurgulamışlardır. Bu destek türleri:

- ❖ Uyum desteği; örgütün, iş görenin iş transferleri sürecinde uyum sağlaması konusundaki desteğidir.
- ❖ Kariyer desteği; örgütün, iş görenin kariyer ihtiyacı ile ilgili olan desteğidir.
- ❖ Finansal destek; örgütün iş görenin ekonomik ihtiyacı ile ilgili olan desteğidir.

### 2.1.3. Örgütsel Desteğin Kuramsal Temelleri

Örgütsel desteğin kuramsal temellerini;

- ❖ Sosyal Değişim Kuramı,
- ❖ Karşılıklılık Normu,
- ❖ Örgütsel Destek Teorisi,
- ❖ Lider Üye Etkileşimi
- ❖ Erg Yaklaşımı oluşturmaktadır.

Örgütsel desteğin bu kuramsal temelleri aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır.

#### 2.1.3.1. Sosyal Değişim Kuramı

Bu kuram belirli şartlarda bireylerin kendilerine yönelik fayda sağlayacağına inandıkları kişi ya da kişilere yönelik pozitif karşılık verme eğiliminde olduklarını ifade eder (Bateman ve Organ, 1983).

Yönetim yazın alanı incelendiğinde sosyal mübadele kuramı, örgüt ile ilgili ilişkileri inceleyen ve bunları açıklamaya çalışan bir kuram olarak karşımıza çıkar. Bu kuramda bir bireyin, diğer birey ve bireylerle olan ilişkilerinin konumu üç durumda gerçekleşir: Bağımsızlık durumu, karşılıklı bağımlılık durumu ve bağımlılık durumu. Bağımsızlık durumu ve bağımlılık durumlarına bakıldığında sosyal mübadeleden bahsetmek mümkün değildir. Çünkü bu kavramdan söz edebilmek için karşılıklı bir bağımlılık durumu olması gerekmektedir. bu açıdan bakıldığında, sosyal mübadele bireylerin birbirleriyle dayanışma ve bağlılık içerisinde olmalarını gerektirir. sosyal mübadele sırasında taraf olan bireyler birbirlerine ekonomik ve sosyo-duygusal çıktı sunarlar. Ekonomik çıktıları finansal ve somut olarak nitelendirirken sosyo-dugusal çıktıları ise sosyal ve soyut çıktılar olarak nitelendirebiliriz (Cropanzano ve Mitchell 2005; akt. Bolat, Bolat ve Seymen, 2009).

Sosyo-duygusal ihtiyaçlar olarak kabul edilen onaylanma, kabul görme, saygı duyulma gibi ihtiyaçlar çoğu durumda ekonomik ihtiyaçların önüne geçerler ve çalışan tarafından daha fazla önem görürler.

Sosyal mübadele ilişkilerinde taraf olan bireyler, ilişki sonucunda elde edecekleri yararlarla, bu yararlar uğruna katlanmak durumunda kalacakları maliyetleri göz önünde tutarlar. Bu durumda adil bir anlayış beklerler. Fakat bu her zaman adil şekilde gerçekleşmeyebilir (Konovsky ve Pugh 1994; akt. Bolat ve diğerleri, 2009).

Beklentiler tam anlamıyla karşılık bulana kadar bekleme devam eder. Örgütün bu süreçte adil tutum ve davranış iş gören için yüksek düzeyde örgütsel destek algısıyla sonuçlanır.

Sosyal değişim kuramı üç ana varsayıma dayanmaktadır. Bunlardan ilki insanların akılcı olduklarıdır. İnsanlar farklı alternatiflerden kendileri için en uygun olanı seçerler. Mümkün olduğunca zararlı durumlardan kaçınır ya da en az zarar göreceklere şekilde olan alternatifleri seçerler. İkinci varsayım zamanla azalan marjinal fayda yasasıdır. Bu varsayım bireylerin elde ettikleri ödüllerin zamanla birlikte önemini yitirerek belirli bir noktadan sonra kişi için anlam ifade etmeyecek duruma dönüşmesidir. Son varsayım ise, insanlar sosyal alışveriş durumlarında girdi ve çıktı arasında bir denge beklentisine girerler. Eğer bu dengenin sağlandığını hissederlerse, bu durumdan tatmin olur mutluluk duyarlar. Fakat aksi durumda memnuniyetsizlik oluşur ve kişiler ilişkilerini kesme eğilimi gösterirler (Özkalp, 2004: akt. 35; Fındık, 2011)

Örgüt ve iş gören arasında oluşan psikolojik sözleşmenin denge durumunda olup olmaması algılanan örgütsel destek kavramını doğrudan etkileyecektir ve seviyesini belirleyecektir. bu durum ya örgütsel devamlılığı ve memnuniyeti sağlayacak ya da istenilen amaçlara ulaşılamama ve iş gören değişimi gibi olumsuz sonuçlar doğuracaktır. Sonuç olarak örgütsel destek algısı, sosyal mübadele anlaşmasının gereği olarak örgüt tarafından tam anlamıyla yerine getirileceğine dair olan beklenti olarak tanımlanırsa, sosyal değişim teorisinin örgütsel destek kavramının temelini oluşturduğu düşünülebilir (Fındık, 2011).

### 2.1.3.2. Karşılıklılık Normu

İnsanlar kendilerine karşı iyi davranışlar sergilendiğinde ya da karşısındaki insanlardan iyilik gördükleri zaman onlarda karşı tarafa iyilik yapma, iyi olma eğilimi gösterirler. aynı zamanda karşı tarafa kötülük olarak ifade edilebilecek davranışlar sergilememeleri gerektiğine dair bir inanç taşırlar. Bu durum insani bir kaide olarak ifade edilebilir. Bu durum çoğu düşünür tarafından karşılıklılık olarak tanımlanmıştır.

Hobhouse (1906), Thurnwald (1932) ve Simmel (1950) gibi önde gelen kişiler sosyal hayatta en önemli ilkenin “karşılıklılık” kavramı olduğunu belirtmişlerdir. Karşılıklılık kavramını Gouldner (1960) tarafından evrensel olarak ifade edilmiştir. Bu kavram birbiriyle ilgili olan iki durumla ifade edilebilir: İnsanlar kendilerine iyilikte bulunanlara yardım etmeli ve bu kişilere zarar vermemelidir (Gouldner, 1960; akt. Fındık, 2011; Turgut, 2014).

Gouldner (1960), karşılıklılık normunun evrensel özellik anlamında bireylerin karşılaştığı durumun koşullarına, bireylerin karakteristik özelliklerine ve normun sonuçlarıyla ilgili verilen değere göre değişebileceğini ifade etmişlerdir. Bireye gösterilen yardım ile elde edilecek faydanın değeri, bireyin o anda yardıma ne derecede ihtiyaç duyduğuyla bağlantılıdır. Aynı durumda, bireye yarar sağlayan kaynağın imkanları ve kaynağın var olan güdüsü karşılıklılık normunu çok fazla etkileyecektir (Fındık, 2011).

Beklentileri karşılanan bireyler karşı tarafa yönelik duygusal bir yakınlık, minnet duyma ve iyi niyet sergileme konularında olumlu davranışlar sergilemeleri çok normaldir ve beklentiler de bu yönde olmuştur. Örgütün gösterdiği destek, iş gören için örgüte karşı bağlılık ve işe karşı daha bir sahiplenme olarak geri dönüş sağlayacaktır. Karşılıklılık normu gereği, örgütü tarafından yardım gören iş gören de bu duruma iyilikle cevap verecek ve örgütüne karşı kendisini iyi olma konusunda zorunda hissedecektir. Bu anlamda örgütlerin istedikleri hedefleri gerçekleştirebilmeleri için iş görenlerinde gönüllü bir zorunluluk uyandıran karşılıklılık normunun, örgütsel destek kavramının temellerini oluşturduğu söylenebilir (Eisenberger vd., 2001).

### 2.1.3.3. Örgütsel Destek Teorisi

Örgüt ile iş görenler arasındaki ilişkiler örgütsel destek teorisi tarafından açıklanmaya çalışılır. Örgütsel destek teorisi sosyal değişim teorisine dayanmaktadır. Örgütsel destek teorisi, çalışanların örgütlerinden eğitim, sosyo-duygusal destek ve ödeme gibi kaynakların karşılığında, çalışanların yaptıkları işlerle ilgili pozitif eylemler gösterdiğini belirten modern birdeğişim teorisidir (Michael, Evans, Jansen ve Haight, 2005).

Örgütsel destek teorisinde, iş görenler örgütü kişileştirerek örgütlerine insani özellikler yüklerler. Örgüt ile olan ilişkilerini herhangi bir birey ile olan ilişki gibi algırlar. Örgütün kişiselleştirilmesiyle ilgili, iş görenler olumlu veya olumsuz davranışlarının, örgütün davranışlarını desteklediğinin ya da desteklemediğinin bir göstergesi olarak değerlendirmeye alırlar (Rhoades ve Eisenberger, 2002).

### 2.4.3.4. Lider Üye Etkileşimi

Baş ve diğerleri (2010), lider-üye etkileşiminin, liderin astları ile olan ikili ilişkileri temel almasına bakıldığında, geleneksel olan liderlik türlerinden ayrıldığını, geleneksel olan liderlik modellerinde ihmal edilmiş olan karşılıklı etkileşim süreçlerinin yanında bu süreçlerdeki farklılaşmaları incelediğini belirtmiştir (Fındık, 2011).

Özutku ve diğerleri (2007), lider-üye etkileşim teorisini, örgütsel liderlik alanıyla ilgili liderlik sürecinde ve bu sürecin sonuçları arasındaki ilişkileri incelemede en yararlı teorilerden olduğunu kabul etmişlerdir. Lider-üye etkileşim teorisi dört evrede incelenmiştir. Birinci evrede grup içi ve grup dışı farklılaşan ikililerin ifade edilmesine odaklanılır. Bu evrede dikey ikili ilişkilere önem verilir. Lider ve astlarının aralarında farklı ilişkiler oluşturduğu belirlenmiştir. İkinci evrede ise, lider-üye etkileşimine nitelik açısından odaklanma gerçekleştirilir. Üçüncü evre, niteliği yüksek olan lider-üye ilişkisinin araştırılması ile birlikte tanımlanma çalışmaları yer almaktadır. Böylelikle dikey ikili işbirliğine yönelik tavsiye niteliği taşıyan bir yaklaşım ortaya çıkmıştır. Dördüncü evreye bakıldığında, lider-üye etkileşiminin analizi ve dikey ikiliden gruba ve örgüt düzeyine doğru bir bakış açısı meydana gelmiştir. Önceki aşamaların sonucunda elde edilen verilerin birbirleriyle

birleştirilmesi ve örgütsel sistemin içindeki ikili ilişkilerin organizelerinin ne yönde yapılacağı belirlenmeye çalışılmıştır (Kaplan, 2010).

### 2.1.3.5. Erg Yaklaşımı

Erg yaklaşımı Clayton Alderfer tarafından bulunup “Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi” teorisinden etkilenilerek geliştirilmiş bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım incelendiğinde Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi teorisindeki gibi ihtiyaçlar esas alınmaktadır. Daft (2000), erg yaklaşımı ihtiyaçlarını 3 bölüme ayırmıştır. Bunlar; aidiyet- ilişki kurma ihtiyacı, var olma ihtiyacı ve gelişme ihtiyacıdır (Fındık, 2011).

Erg yaklaşımında da temel olarak alt düzeydeki ihtiyaçların giderilmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Bu yaklaşımda, ekonomik olarak beklentileri tam olarak karşılanmayan bir çalışanın, aidiyet- ilişki kurma ihtiyacı ya da gelişme ihtiyacı arka planda olacaktır. Çünkü ekonomik doyum sağlayamayan bir çalışan kendisini geliştirme gibi bir ihtiyaç hissetmeyecektir.

Var olma ihtiyacı fiziki anlamda iyi olan bir duruma sahip olmayı, gerekli maddi ve fiziki ihtiyaçları kapsamaktadır. İlişki ihtiyacı ise bireylerin başkalarıyla memnun edici ilişki kurma ihtiyacıdır. Duygu düşüncelerinin, birbirleriyle olan paylaşımlarının sonucu meydana gelmesidir. Gelişme ihtiyacını ise var olan potansiyeli artırma, sahip olduğu kapasitenin ve yetkinliğin üstüne koyma, aynı zamanda sürekli bir kişisel gelişim ihtiyacı olarak tanımlayabiliriz (Barutçugil, 2002; akt. Fındık, 2011).

Erg yaklaşımında, iş görenlerin örgütsel ortamlarında ihtiyaçlarının karşılanma düzeyi, kişiler arası ilişki düzeyinin kalitesiyle ilgilidir. Bu sebeple, örgütçe karşılanan desteğin değerlendirilmesinde iş görenlerin, üstleri ile ilişkilerini göz önüne alması gerekir. İş görenlerin üstleriyle olan ilişkilerinin kalitesi yüksek ise; iş gören, iş ile alakalı tatminkar faydayı algılar, böylelikle örgütün kendisini önemseydiğine inanır (Liu, 2004; akt. Fındık, 2011).

Çalışanların, var olma, aidiyet- ilişki kurma ve gelişme ihtiyaçları karşılanan örgütlerde yüksek kalitede üretim, iş gören memnuniyeti ve örgütsel amaçlara ulaşma anlamında yeterli seviyede olacakları beklenmektedir.

#### 2.1.4. Örgütsel Desteğin Belirleyicileri

Rhoaddes ve Eisenberger (2002) çalışan bireylerin örgütsel destek algılarını belirleyen unsurları şu maddelerle sınıflara ayırmışlardır:

- ❖ Örgütsel Adalet
- ❖ Yönetici Desteği
- ❖ Örgütsel Ödüller ve Çalışma Şartları
- ❖ Bireysel Özellikler

##### ❖ *Örgütsel Adalet*

Örgütsel adaleti bir örgütte verilen terfi, ceza ve ücretlerin yapılış biçimini, bu konudaki kararların nasıl alındığı veya çalışan kişilere alınan bu kararların nasıl iletildiğini çalışan bireylere göre algılanış şekli olarak tanımlayabiliriz (İçerli, 2010). Çalışanların örgütsel adalet algısını kuvvetlendiren unsurlar ise örgütlerin iş yerindeki tüm çalışanlara eşit davranması, adaletli ödüllendirme yapılması, örgütte sağlam bir iletişimin sağlanması olarak sıralanabilir.

İş yerindeki çalışanların örgüt içinde adalet olduğuna dair inançları varsa, bu çalışanlar iş yerinde herhangi bir haksızlığa uğramayacaklarına ve her çalışana eşit davranılacağına inanmaktadırlar. Bu durum iş görenin işini iyi yapmasına yardımcı olur ve iş yerinde örgütsel vatandaşlık tutumları ortaya koymasını sağlar. Sonuç olarak, örgütte adaletin sağlanması, örgütün ve çalışanın hedeflerine ulaşmasında oldukça önemli bir basamaktır.

Örgüt içinde adaletin olması örgüt açısından verimlilikte artışı, pozitif iş ortamının sağlanmasını, örgüt kültürünün güçlenmesini; bireysel açıdan da vatandaşlık, güven, bağlılık ve memnuniyet duygularının artmasını sağlamaktadır (Yılmaz ve Altinkurt, 2013).

##### ❖ *Yönetici Desteği*

Çalışanlar genellikle örgüt ve yöneticiyi bağdaştırmaktadır. Örgüt denilince akıllara ilk gelen kişi yöneticidir. İş gören, yöneticiden aldığı desteği örgütten gelen destek gibi algılamaktadır. Bunun sebebi ise yöneticinin örgütsel destek sağlamada aracı rolünde olmasıdır. Çalışanların bu düşüncesi örgütsel destekle yöneticinin



desteğinin birbirleriyle bağlantılı olduklarını kanıtlamaktadır. Örgüt ile mesleğe bağlılıkta yönetici desteğinin oldukça önemli bir rolü vardır. Mesleğiyle örgütüne bağlı ve yönetici destek algıları yüksek olan çalışanlar örgüt açısından istendik çalışan olarak gösterilebilirler. Buradan hareketle, algılanan yönetici desteğinin örgütsel destek algısını etkilediği ve yöneticilerin sağladıkları desteğin genellikle örgütsel destek olarak algılandığı sonucuna varılabilir. Bir yöneticinin çalışanına karşı gösterdiği pozitif ya da negatif tutumlar örgütsel desteğin göstergesi olarak düşünülmektedir (Rhoades ve Eisenberger,2002).

#### ❖ *Örgütsel Ödüller ve Çalışma Şartları*

Örgütsel ödüller örgütsel destek algısının belirleyici etmenlerindedir ve çalışan bireylerin örgütlerini pozitif yönde değerlendirmesini sağlar. Çalışanların yaptığı işin anlamlı olduğunu fark etmesinde, mesleklerinde motive olmalarında ve işlerinde daha iyi olmalarında ödül sisteminin önemli bir rolü vardır. Bu nedenle örgütsel ödüllerin örgütsel destek algısında belirleyici bir özelliği bulunmaktadır. Örgütün ödüllendirmeye yönelik hazır bulunuşluğu ve sosyo-duygusal ihtiyaçların karşılanması örgütsel destek kuramına göre iş görenlerin meslekleri için gösterdiği gayreti artırır (Eisenberger ve diğ., 1986).

#### ❖ *Bireysel Özellikler*

Çalışanların bireysel özellikleri, örgütsel destek algılamalarında farklılıklara yol açabilmektedir. Aynı örgütte yürütülen bir iş, bir çalışana göre yüksek seviyede örgütsel destek algısı sağlarken, başka bir çalışana göre de düşük seviyeli bir örgütsel destek algısı meydana getirebilmektedir. Çalışanların davranışlarını saptamada ve bu davranışların sonucunda algılanan örgütsel desteğin ve örgüte dair tutumları belirlemede örgütte çalışanların kişilikleri oldukça önemli bir yere sahiptir. Pozitif etki, dostane tutumları arttırarak, kişilerin meslektaşları ve üstleriyle oldukça iyi bir iş ilişkisi kurmalarını sağlar. Ancak, saldırgan ve ürkek tutumlar, gereken iş ilişkilerini kurmayı engelleyeceğinden algılanan örgütsel desteği olumsuz yönde etkileyecektir (Kaplan, 2010). Bundan dolayı örgütsel destek algısını belirleyen önemli etmenlerden biri de kişilik özellikleridir.

### 2.1.5. Örgütsel Destek Algısının Sonuçları

Örgütsel destek algısı birçok alanda hem iş gören hem de örgüt açısından katkı sağlamaktadır. İş görenin işine ve örgütüne karşı olan bağlılığının artmasına, kişisel mutluluğa ulaşmasına, stresten uzak bir hayat sürmesine fayda sağlamanın yanı sıra örgütsel amaçlara ulaşmada büyük etkisinden söz etmek mümkündür. Örgütsel destek algısının düzeyi ve yönü bu katkı ile doğru orantılıdır.

Yapılan araştırmalar sonucunda yüksek örgütsel destek algısına sahip olan bireylerin örgütsel davranışlarının kuvvetli olduğu, işe geç kalma gibi olumsuz davranışlarının düşük seviyede olduğu ve müşteri ilişkileri konusunda daha iyi hizmet sergiledikleri ortaya koyulmuştur (Vandenberghe ve Diğerleri, 2007; akt. Robbins ve Judge, 2012).

Örgütsel destek algısı, gerçekleştirilen iş alanlarında gösterilen performansları artırmakta ve belirlenen standartların üstüne çıkılmada etkilidir. ayrıca örgütsel benimsenme seviyesini olumlu olarak arttırmaktadır (Turunç ve Çelik, 2010b).

Sacks (2006) örgütsel destek algısı ile işe ve iş yerine adanmışlık arasında olumlu yönde anlamlı bir ilişki olduğunu belirtmiştir. iş görenler tarafından algılanan örgütsel destek algısı, örgüt için çalışan iş görenlerin kendilerini güven içerisinde hissetmelerini ve yaptıkları herhangi bir eylemde arkalarında örgütü hissetmelerini sağlamaktadır (Özdevecioğlu, 2003).

Birçok araştırma örgütsel destek algısı yüksek olan bireylerin, iş devamsızlıklarının daha az olduğu ve iş ile ilgili herhangi bir konuda görevlerini yerine getirmede örgütsel destek algısı düşük olan bireylere kıyasla daha istekli ve biliçli oldukları konusunda sonuçlar ortaya koymuştur (Eisenberger ve diğerleri, 1986).

Yakın zamanda yapılan araştırmalarda, örgütsel vatandaşlıkla algılanan örgütsel destek algısında pozitif yönde bir ilişkiden (Chiang ve Hsieh, 2011), örgütsel destek algısının duygusal ve normatif bağlılıkla bağlantılı olduğundan (Boezeman ve Ellemers, 2007) ve sağlanan desteğin rol çatışması kaynaklı duygusal tükenmedeki öneminden (Jawahar vd., 2007), kıdemli iş görenlerde örgütsel desteğin gönüllü olarak işten ayrılma amacıyla güvenilir bir iklim arasındaki ilişkide aracı konumunda olduğundan (Ring, 2011) bahsedilmiştir (Tokgöz, 2011).

Altınöz, Çöp, Çakıroğlu, Kervancı ve Keskin (2013) ' e göre örgütsel bağlılık ile örgütsel destek algısı arasında orta düzeyli anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Buna göre örgütsel devlet algısının artması sonucu örgütsel bağlılığın da artacağı söylenebilmektedir.

İş ortamında örgütsel desteğin sunduğu faydalardan biri de çalışanın iş tatminini arttırmasıdır. (Allen, vd., 2003) . Örgütsel desteğin algılanması sonucu iş tatmini artan bir çalışanda pozitif bir ruh hali ortaya çıkmaktadır. (Burke, 2003). Bu sayede çalışanda da iş yerine daha çok katkıda bulunmaya yönelik bir istek meydana gelmektedir (Grandey, 1997), (Akkoç vd., 2012).

Çalışanın ve dolayısıyla işletmenin performansını olumsuz yönde etkileyen stres etmeniyle başa çıkmada da örgütsel destek önemli bir role sahiptir (Rhoades ve Eisenberger, 2002).

Riggle, Edmondson ve Hansen (2009) 'in, yirmi yıl boyunca örgütsel destek algısına yönelik araştırmaları ile ortaya çıkardıkları meta analizleri incelendiğinde, örgütsel desteğin örgütsel bağlılığının, işe duyulan tatmini ve işe yönelik performansı olumlu yönde etkilediğini, bunun yanı sıra çalışanın da işten ayrılma düşüncesini azalttığını gözlemleyebiliriz (Taştan ve diğerleri, 2014).

### 2.1.6. Destekleyici Örgütün Özellikleri

Özdevecioğlu (2003) iş görenlerinin mutluluğu, huzuru ve esenliğini dikkate alarak tüm çalışanlarını destekleyici bir tutum gösteren bir örgütte bulunması gereken özellikleri beş alt başlıkta toplamıştır:

- ***Çalışanların fikirlerini, tavsiyelerini ve eleştirilerini dikkate alma ve bunları uygulamaya aktarma:*** Çalışan bireyler kendi düşüncelerinin önemsendiğini, fikirlerine değer verildiğini, bu yönde işletmede bazı düzenlemelerin olduğunu görürlerse, bu işlemler onlar için destek olarak ifade edilebilir.
- ***Çalışanlara gerekli iş güvenliğini sağlama ve işlerinde başarı gösterdiklerinde işlerine devam edeceklerine ilişkin güvence verme:*** Çalışanların en temel ihtiyaçlarından birisi iş güvenliği ihtiyacıdır. Yanlış yapılan işlerin hoş karşılanacağı, başarılı olduğu zaman işte çalışmaya devam edileceği, işletme dışı

kalma duygusunun yaşanmadığı ortamlarda çalışanlar bu davranışları örgütsel destek gibi algılayacaktır.

- **Örgütteki insani ilişkilerin olumlu olmasını sağlama, örgüt içindeki iletişimin seviyesini yüksek tutma:** İkliminin pozitif olduğu örgüt, ast-üst ilişkilerinin olumlu seviyede ve pozitif yönde olduğu örgütlerde, çalışanların motive olması kolaylaşacaktır. Ayrıca bu çalışanlar açısından destek görme olarak algılanacaktır.

- **Örgütte adam kayırmadan uzak durma, adaleti sağlama, hak yememe:** İş görenler için hak edildiğinde bunun karşılığını görmek çok önemlidir. İşletmelerde bazılarının pozitif anlamda ayrıcalıklı olması, yönetici görevinde olanların taraflı davranışları algılanan örgütsel desteği negatif yönde etkileyecektir.

- ❖ **Çalışanlarını önemseme, onları olumsuz yönde etkileyecek karar almama:** İş görenler birer sosyal varlık olarak görülürler. Bu sebeple önemsenme, başarıları ile övünülme, takdir edilme gibi tutum ve davranışlar beklerler. Tüm bunları sağlayan yöneticiler, destekleyici yönetici olarak algılanırlar.

## 2.2. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

Yapılan araştırmanın bu bölümünde, örgütsel sessizlik kavramı tanımlanarak örgütsel sessizlik boyutları, örgütsel sessizlik teorileri ve sessiz kalma biçimlerinden bahsedilmektedir. Ayrıca örgütsel sessizliğin neden ve sonuçları açıklanmaktadır.

### 2.2.1. Örgütsel Sessizlik Kavramı

Sessizlik kavramı, sesin olmama, sükût, konuşma olmaması ya da açık şekilde anlamlandırılacak bir davranışın gösterilmemesi olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2014). Sessizlik kavramı çok yönlü bir kavramdır. Bu yönden bakıldığında bu kavramı anlamamanın kolay olamayacağını söylemek mümkündür. Bu durum değişik alanlarda sessizliğe ilişkin düşünülen anlamlara bakıldığında daha kolay bir şekilde görülebilmektedir. Hem etik alanda hem de felsefe alanında sessizliğin gerekli olduğu koşullara bir vurgu bulunmaktadır. Bu alanlarda sessizlik kavramı, ses çıkarmanın yoksunluğu gibi düşünülemez. Sır saklama gibi yani gerekli bir bilgiyi bilinçli şekilde alınmış bir kararla tutmayla ilgilenilir (Çakıcı, 2007).

Sessizlik kavramının tevazu, başkalarına saygı, sağduyulu olma ve nezaket gibi iyi olarak kabul gören ifadelerle ilişkisi olduğu varsayılmaktadır. Sosyal yönlü ilişkilerdeki sessizliği tanımlayacak olursak, sözlü olarak iletişim esnasında, olası sıkıntı ya da problemle karşılaşacak olmaktan kaçınma davranışı olarak tanımlanmaktadır (Nakane 2006).

Bunların dışında bireyler içinde buldukları örgütlerin kemikleşmiş bazı ahlaki kurallarının etkisiyle beraber çevresindeki kişilerle karşı karşıya gelmekten, mahcup duruma düşme korkusundan, başkaları tarafından dışlanmaktan, işlerini kaybetme korkusundan, yanlış anlaşılmaktan ya da algılanacak başka türlü tehlikelerden dolayı sessiz kalmayı tercih etmektedirler (Perlow ve Williams, 2003).

Erenler (2010) yaptığı araştırmada sessizlik kavramının beş fonksiyonunu anlatmıştır. Araştırmaya göre sessizlik;

- ❖ İnsanları bir araya getirebileceği gibi onları birbirlerinden uzaklaştırabilir,
- ❖ İlişkileri iyileştirebileceği gibi zarar da verebilir,
- ❖ Bilgi sağlayabileceği gibi sessiz kalınması bilgileri gizleyebilir,
- ❖ Çok derin düşüncelere veya herhangi bir düşüncenin olmayışına işaret olabilir,
- ❖ Hem onaylama hem de muhalefet gösterme davranışı olabilir.

Sessizlik, insanları birbirine bağlayabileceği gibi, fikir ayrılıkları yaşamaya kadar giden birbirinden farklı birçok amaca hizmet edebileceği bilinmektedir (Özdemir ve Sarıoğlu Uğur, 2013).

Örgüt içinde sessizlik kavramı ise, başlangıçta bağlılık işareti gibi görülebilir. İş görenin örgütsel konular ve problemler ile ilgili bilgi sahibi olduğu konularda bu bilgileri bilinçli bir şekilde saklaması olarak betimlenmektedir ve bu anlamıyla olumsuz olarak ele alınmaktadır (Çakıcı, 2018).

Örgütsel sessizlik, iş görenlerin örgütsel iletişimlere daha çok örgütsel konuşmalara dilediği gibi katılamamaları durumlarında görülmektedir. Sessizlik durumlarında, örgütsel içi problem durumlarının, örgüt üyeleri ile ilgili endişelerin ve bireysel olarak olumsuzluk yaratan durumların üstesinden gelmek kolay değildir. Örgütlerde sürekli olarak konuşulmaması gereken konuları ifade etmede “*tartışılmaz*” kavramı kullanılır. Tartışılmaz olarak ifade edilen konu ve durumlar; yönetim uygulamalarıyla ilgili kaygı ve endişeler, çalışanların başarısı, kötü haberler, örgüt içi çatışmalar ve kişisel sorunlar olarak ifade edilebilmektedir (Özdemir ve Sarıoğlu Uğur, 2013).

Günümüz hayatında örgütler; takım çalışmasına, kendi kendilerini idare edebilen gruplara, örgüt içi demokratik uygulamaların tabana yayılmasına, kişisel ilişkileri güçlendirme gibi yöntemlere ve uygulamalara çok daha fazla önem verir hale geldiler. Bu tarz çağdaş uygulamalar sayesinde çalışanlar arasında bilgi paylaşımının ve aralarındaki uyumun daha yüksek seviyede gerçekleşmesi beklenirken, bazı sebeplerden dolayı çalışanların örgütlerine sessiz ve kayıtsız

oldukları gözlemlenmektedir. Bu gibi sessiz olma tutum ve davranışları örgüt içinde farklı ve yeni düşüncelerin, örgüt sinerjisinin ve yaratıcılığının meydana gelmesini engellemektedir (Gül ve Özcan, 2011).

Örgüt içinde kişilerin birbiriyle ilişkilerinin sonucunda farklı tür davranış türlerinin meydana gelmesi normal olarak değerlendirilmektedir. Bu süreçte yakınlaşmalar olabileceği gibi zıt durumların meydana gelmesi beklenen bir durumdur. Gelişen bu süreçte kişilerin karşılıklı birbirlerini anlaması, algılaması ve değerlendirmesi açısından geçen süreci içermektedir. Çalışanların hem bireysel hedeflere hem de örgütsel hedeflere ulaşabilmesi için örgüt içi iletişim ve ilişkilerin rolü çok fazladır. Fakat örgütlerde kişilerin zaman zaman iletişim kurmakta zorluk çektikleri, çekindikleri veya farklı nedenlerden ötürü diğer kişilere mesafeli davrandıkları da bilinen bir durumdur (Demir, 2010).

### 2.2.2. Örgütsel Sessizliğin Boyutları

Örgütsel Sessizlik ile ilgili yapılan çalışmalar iki temel kaynak üzerinde yürütülmektedir. Bunlar: Pinder ve Harlos ile Morrison ve Milliken'in çalışmalarıdır. Bu konu üzerine yapılan literatür taramasında "Örgütsel Sessizlik" kavramı üzerinde ele alınacak alt boyutlar ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Araştırmalarda özellikle Linn Van Dyne tarafından yapılan çalışmalar öne çıkmaktadır. Linn Van Dyne, Soon Ang ve Isabel C. Botero'nun 2003 senesinde yaptıkları çalışmalar ve yine Chad Thomas Briensfield'in 2009 senesinde yaptığı çalışmalardan faydalanılarak üç temel boyut üzerinde durulmuştur. Örgütsel sessizlik için bu boyutlar:

- ❖ **Kabul Edilen Sessizlik:** Bilinçli pasif bir davranışta ve farklılıklar yapabilmek becerisi konusunda içinde bulunduğu grubun gerisinde kalma hissi ve bir itaat etme duygusu içerisinde bilgiyi dışa vurmamayı içerir.
- ❖ **Savunma Amaçlı Sessizlik:** Yapmış olduğu işle ilgili bilgi, fikir ve görüşlerin, başka kişilerden veya örgüt yararını gözetmek kaydıyla özveri ve işbirliği güdüsü dışavurumundan bir kaçınma hali olarak tanımlanmaktadır.
- ❖ **Örgüt Yararına Sessizlik:** İşbirliği anlayışına bağlı olarak işle alakalı bilgi, fikir ve görüşlerin söylenmemesi şeklinde ifade edilmektedir (Van Dyne vd., 2003: 1366; Brinsfield, 2009)

Örgütsel sessizlik boyutlarına ilişkin açıklamalar Şekil 1’de kısaca gösterilmiştir.

	<p><b>ÇALIŞAN SESSİZLİĞİ</b></p> <p>İş ile ilgili fikir, bilgi ve görüşlerin dışavurumundan bilinçli olarak kaçınma</p>
<p><b>Serbest Davranış</b></p> <p>İtaat Temelinde</p> <p>Fark yaratamayacağı hissi</p>	<p><b>KABUL EDİLMİŞ SESSİZLİK</b></p> <p>Örnekler;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fikirleri itaat temelinde dışa vurmamak</li> <li>- Fark yaratamayacağı düşüncesinden dolayı görüşleri kendine saklamak</li> </ul>
<p><b>Öz-korumacı Davranış</b></p> <p>Korku Temelinde</p> <p>Korku ve bireysel risk hissi</p>	<p><b>SAVUNMA AMAÇLI SESSİZLİK</b></p> <p>Örnekler:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sorunlar hakkındaki bilgilerin korku temelinde dışa vurulmaması</li> <li>- Kendini korumak için gerçekleri görmezden gelmek</li> </ul>
<p><b>Diğer-merkezli Davranış</b></p> <p>İşbirliği temelinde dayanışma ve özveri hissi</p>	<p><b>ÖRGÜT YARARINA SESSİZLİK</b></p> <p>Örnekler:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gizli bilgilerin işbirliği temelinde saklanması</li> <li>- Özel bilgilerin örgüt yararına korunması</li> </ul>

**Şekil 1: Çalışan Sessizliğinin Boyutları**

Kaynak: Dyne vd., 2003: 1363, Aktr: Yüksel, 2015



### 2.2.3. Örgütsel Sessizlik Teorileri

Örgüt içinde çalışan bireylerin sessizliği tercih etmeleri veya bu süreçte sessiz olmalarını açıklayan teoriler aşağıda belirtilmiştir.

#### 2.2.3.1. Fayda-Maliyet Analizi

İş görenler konuşmaya veya sessiz olmaya karar verirken fayda-maliyet analizini de göz önünde bulundurlar. Bu analiz, konuşarak kazanılan faydalarla sessizleşerek ödenen bedellerin karşılaştırılmasıyla oluşturulur. Direkt bedellerin sonucunda enerji ve zamandan kayıplar yaşanmaktadır. Endirekt bedellerde ise misillemelerle karşı karşıya kalma, imaj zedelenmesi, itibar kaybı, karşıt görüşte artış, iş yerinde dikkate alınmaktan kaynaklanan psikolojik rahatsızlıklar ortaya çıkmaktadır. Mesleği kaybetme veya terfi edememe durumları ise ödenen bedellerden bazılarıdır (Bildik, 2009).

İş görenler bir yerde çalışmaya başladığında belli olaylar karşısında sergilediği tutumu, yaşanan olaylara karşı göstereceği tepkileri daha önceden belirler. Belirlerken kendi çıkarını korumayı da hedefler. Bu çıkarlara göre iş görenler iş yerlerinde ya sessiz kalmayı ya da konuşmayı seçerler. Olası durumlarda örgüt içerisinde gösterdiği tepkiler iş görene faydası ya da zararı olabilir. Bu durumda fayda-maliyet analizi önemli bir rol oynar. Fayda-maliyet analizi, örgüt içinde iş görenlerin sergiledikleri ve çok açık olmayan, içsel bir davranıştır. İş görenlerin iç dünyasını anlamak imkânsıza yakındır ve bu durum da sessizliği ortaya çıkarmaktadır (Kahveci ve Demirtaş, 2013).

#### 2.2.3.2. Bekleyiş Teorisi

Bekleyiş Teorisi Vroom tarafından geliştirilmiştir ve bu teoriye göre bireylerin kişilik özelliğine ve çevre koşullarının etkisiyle bir tutumun sergilenmesine neden olan etmenler belirlenip yönlendirilmektedir.

Kişinin yaşadığı tecrübeler, dünya görüşü, örgütten beklentileri psikolojisini etkileyen faktörlerdir. Bu faktörler çalışan bireyin iş ortamına sağladığı katkıları belirlemektedir (Eren, 2004).

Bu teoriden beklenen durum, bir davranış sonucunda istenen sonuçları ortaya çıkarıp istenmeyen sonuçları önlemekse ve kişinin pozitif yönlü sonuçlarının gelişeceğine yönelikse, çalışan kişi özel bir davranış göstermeye yönelik olumlu bir düşünceye sahip olur. Yani çalışan kişi eğer açık bir şekilde konuşursa pozitif dönütler almayacağını düşünürse, bu davranışı önemsemeyecek ve gittikçe sessizleşecektir (Çakıcı, 2007).

### **2.2.3.3. Sessizlik Sarmalı**

Bireylerin sessiz olmalarıyla alakalı yürütülen teorilerden biri de ‘ Sessizlik Sarmalı’ teoridir. Bu teori, 1974-1980 yılları arasında Alman Sosyolog E. Noelle-Neumann tarafından ortaya atılmıştır. Bu teorinin temelinde fikir ve tutumlarla bağlantılı olarak sessizliğin nasıl meydana geldiği ve devam ettiğiyle alakalı görüşten bahsedilir (Tiktaş, 2012).

Sessizlik sarmalı örgüt içi meydana gelen tartışmalarda dürüstlüğü ve şeffaflığı engeller. Sessizlik sarmalındaki paralel baskı ve yalnızlık korkusu Noelle-Neumann’a göre iş hayatında çalışanların dürüst ve açık olamamalarına neden olmaktadır. Kişiler düşünce ikliminden geçip düşüncelerini açık bir şekilde ifade etme konusunda sessiz kalmaya ya da konuşmaya karar vermektedirler (Bildik, 2009).

Kişi, toplumdan gördüğü baskı ve korkudan dolayı yalnız kalacağı endişesine kapılarak, kendi düşüncesine aykırı da olsa çoğunluğun fikrine katılabilmektedirler. Kişiler eğer azınlık içinde kalırlarsa örgütte çoğunluğun oluşturduğu etkiyi göstermeyeceğinden fikirlerini gizleyip sessizlik sarmalına dahil olurlar (Demir ve Demir, 2012).

### **2.2.3.4. Kendini Uyarılama**

Kendini uyarılama teorisi de sessiz kalmayı seçmenin dayandırıldığı başka bir teoridir. Örgüt içinde konuşma veya sessiz kalma arasında yapılan tercih, genellikle örgütte baskın olan bir görüşten veya algılanan örgütsel destekten etkilenmektedir. Kişiler, yanlış olsa bile çoğunluğun aldığı karara aykırı davranmamaya özen gösterirler. Gruptan ayrı düşünmeye isteksiz olma iki sebepten kaynaklanmaktadır. Birincisi, kendi düşüncesine karşı olan bir çoğunlukla karşılaştığında çoğu zaman

çoğunluğun fikrinin doğru olduğunu düşünmektedir. İkincisi de kişiler azınlıkta kaldığında reddedilip alay edilmekten korkmaktadırlar. Bu nedenlerden dolayı kişiler toplumun düşüncesine uyum sağlarlar (Batmunkh, 2011).

Kendini uyarılama teorisinde, kişilerin koşullara uygun olarak hassasiyetlerini değiştirmekte olduğunu gözlemleyebiliriz. Kişinin kendini uyarılama düzeyi yüksekse, iş yerinde olumlu bir izlenim bırakmak için sosyal davranışlarında kasti değişim yeteneğini ve ortamsal ipuçlarını kolaylıkla kullanabilmektedir. Kişinin kendini uyarılama düzeyi düşükse, fikirlerini ve duygularını yansıtmaya ve karşı tarafa bunu hissettirmeye meyillidirler. Kendini uyarılama seviyesi yüksek kişilere göre düşük kendini uyarılama seviyesine sahip olan kişiler daha açık konuşurlar. Bunun nedeni ise kişilikleri ve davranışları arasında bir tutarlılığın olması gerektiğine inanmalarıdır. Bu inanç doğrultusunda da duygu ve düşüncelerini dolaysız bir şekilde açığa vururlar. Türkiye’de ise kişilerin toplum görüşüne göre davranışlarını şekillendirdiği, toplumda beğenilme ve kabul görülmeye önem verdikleri söylenebilir (Çakıcı, 2007).

#### **2.2.4. Örgütlerde Sessiz Kalma Biçimleri**

İş görenlerin kasıtlı biçimde sergiledikleri sessiz kalma tutumları örgütte farklı durumlarda ortaya çıkmaktadır. Bu durum kimi zaman verilmiş görevleri itiraz etmeden kabul ederek, kimi zaman da meydana gelen sorunları görmezden gelerek, dikkat çekmeden başka kişiler gibi olmaya özen göstererek sağlanabilir (Şehitoğlu, 2010).

Çalışan kişilerin sessiz kalma şekilleri dört başlıkta incelenebilir. Bunlar; sağır kulak sendromu, çalışan itaati, çekilme ve başka davranışlara yönelme, pasif kalma ve razı olma olarak ifade edilmektedir. Bu başlıkların detaylı bilgileri aşağıda verilmiştir.

### 2.2.4.1. Çalışan İtaati

Geleneksel örgüt yapısının en önemli özelliklerinden biri de itaat davranışıdır. Bu tarz yapılarda güç merkezde toplanmaktadır ve baskın olan yönetim şekli ise otoritedir. Çeşitli fikirlere ya da fikir ayrılıklarına açık olma durumu yoktur. Bu yüzden de iş görenlerin sorgusuz sualsiz üstten gelen tüm fikirlere uyma yani itaat etme kültürü artmaktadır (Saylı, 2008). İtaat etme sessizliğe göre kırılması daha güç bir durumdur. İtaat etmeyi ortadan kaldırmak için sessizlikten daha çok kışkırtma ve yardıma ihtiyaç duyulmaktadır. İtaatkar kişiler herhangi bir değişikliğe, sessiz kalan bireylere göre daha az istekli veya daha az hazırdırlar. Bu kişiler sessizliklerinden daha az haberdardır (Bildik, 2009)

1970 yılında Pinder ve Harlos Hirschman'ın yaptığı çalışma sessizliği, kişilerin 'ilişkilerin reddedilebilir durumunu' yok sayması olarak tanımlamaktadır. Bu araştırmaya göre sessizlik, göreceli olan bilinçli ve gönüllü bir olgudur. Sessizlik bireylere öfke, korku, olumsuz ve ümitsiz olma, hatta depresyon gibi duyguları yoğun olarak hissettirir. Buradaki önemli husus da kişilerin vazgeçmemeleridir. İtaatkar kişiler içinde buldukları durumdan bilinçli bir şekilde haberdar değillerdir ve gönülsüz bir şekilde az veya çok sessizdirler. Statükoya katlanma göreceli biçimde yüksektir; itaatkar bireyler buldukları koşulları normal görmektedirler. (Pinder ve Harlos, 2001).

### 2.2.4.2. Sağır Kulak Sendromu

Örgütte oluşan sıkıntılar ve olumsuzluklar karşısında çalışanlar kayıtsız veya sessiz kalabilir, duymazdan gelebilirler. Bu şekilde davrandıklarında pozitif bir tepki verdilerini düşünebilirler. Bu davranışa 'Sağır kulak sendromu' denmektedir. Bu davranış örgütsel bir norm gibi düşünülebilir ve kişiler bu davranışı sergilemeye yönelebilmektedir (Pinder ve Harlos, 2001).

Peirce ve arkadaşları (1998)' na göre, sağır kulak sendromu aşağıdaki etmenlerden oluşmaktadır. Bunlar şu şekilde sıralanmıştır; (Alioğulları, 2012).

1. Yeterli ve nitelikli olmayan örgüt politikaları, belirsiz bildirim prosedürleri

2. Yönetimsel gerekçeleştirme ve tepkiler; yöneltile suçlamaların kabul edilmemesi, mağduru suçlama, saldırıdaki ciddiyeti küçümseme, önemli iş görenlerin daima korunması, rahatsızlık vermeyi sürekli hale getiren çalışanı görmezden gelme, mağdura kısasa kısas yapılması.

Araştırmalar örgütün adalet kavramında, örgütün iletişim ağında, örgüt politikalarında, örgütsel iklimde zayıflık olması durumunda da iş görenlerin bu davranışı sergilediklerini ifade etmektedir (Yanık, 2012).

#### **2.2.4.3. Pasif Kalma ve Rız Olma**

İş yerinde sessiz kalma biçimlerinden biri de pasif kalma ve rızı olma. Genellikle sessiz çalışanlardan oluşan bazı kişiler, diğerlerinin davranışlarını illegal, ahlak dışı veya haksızlık olarak görebilir ancak bu duruma sessiz kalabilir.

Araştırmalar sessizliğin dört biçimden oluştuğunu ileri sürmüştür. Bunlar; anlamsız, geri çekilen, ilgisiz ve destekleyen sessizliklerdir. İş yerinde işbirliğini kuvvetlendirmek amacıyla gülümsemek gibi olumlu davranışlar sergileyerek destekleyici biri gibi görünmek bu kişilere örnektir (Pinder ve Harlos, 2001). Çalışan bireyler var olan durumu benimsemekte, fazla konuşmaktan kaçınmakta, durumu değiştirmek için herhangi bir girişimde bulunmamaktadır. Bu tutumların ardında konuşunca herhangi bir değişikliğin olmayacağı inancı vardır (Karacaoğlu ve Cingöz, 2009).

#### **2.2.4.4. Çekilme ve Başka Davranışlara Yönelme**

Sessizlik türlerinden biri de çekilerek farklı davranışa yönelmedir. Yöneticiden gelecek negatif geri dönüşten korkmak, bilgi girişinde olumsuzlukların meydana gelmesine, bu yüzden de doğru kararların alınamamasına sebep olmaktadır (Kahveci, 2010). İş görenlerin konuşmayı riskli bulmalarından dolayı, konuya yönelik duygu ve düşüncelerini saklamaları, örgüt içinde çözülmesi gereken sıkıntıların çözüm bulamamasına sebep olabilmektedir. Bu tarz bir ortamda çalışmak da, örgüt içindeki güven duygusunu azaltır (Şehitoğlu, 2010).

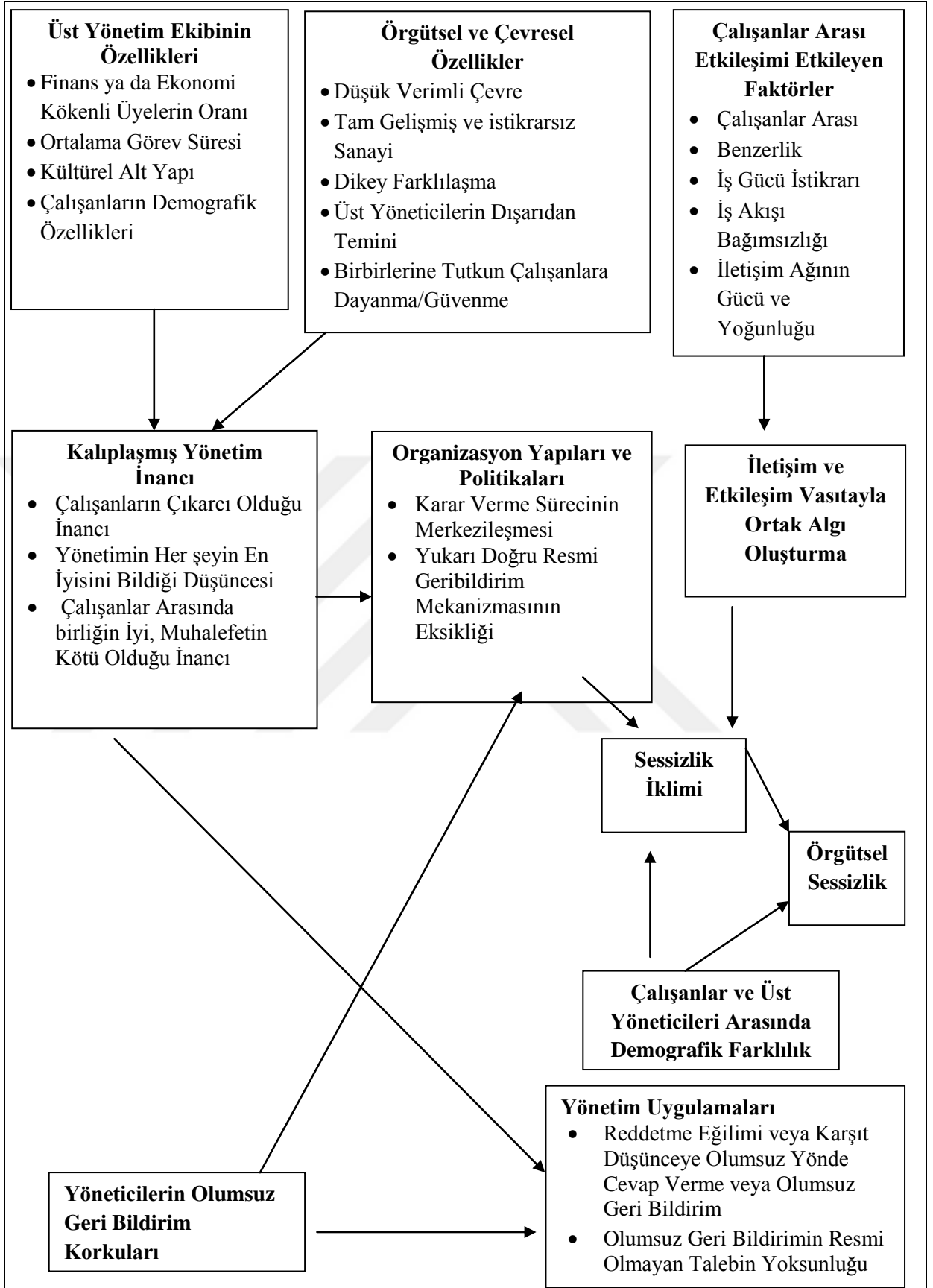
Fikir paylaşımının bir değişikliğe neden olmayacağı, hatta dışlanma, terfi olamama, ceza alma veya işten çıkarılma gibi negatif sonuçların meydana geleceği düşüncesiyle iş görenler kendilerine göre tehlikeli olmayan davranışlara yönelmektedir (Bildik, 2009). İş görenlerin sergiledikleri bu tutum örgütlerin karşılaştıkları sorunları zamanında atlatamamasına, gereken değişimi gereken zamanda gerçekleştirememesine neden olur.

### 2.2.5. Örgütsel Sessizliğin Nedenleri

Sessizlik, örgüt içinde genellikle gizli olarak yürütülen bir muhalefet gibi algılanabilmektedir. Yaptığı iş ile ilgili memnuniyetsizliği olan iş görenlerin sessizlik tutum ve davranışı göstererek işi bırakabileceği düşünülmektedir. Bu haliyle sessizlik davranışı işten ayrılma, prensipli bir şekilde işi başkasına devretme olarak tanımlanabilir (Pinder ve Harlos, 2001).

Çalışanların buldukları çalışma ortamlarında sessiz kalmalarına sebep olabilecek çok fazla sayıda etmen vardır. Çalışan sessizliği genelde kişisel nedenlere bağlı olan ve soyut bir derinlik içeren bir durumdur. İş yerlerinde kaygı, tasa ve endişe gibi olumsuz duyguların dile getirilmemesinin çok farklı sebepleri vardır. Çalışanına destek olmayan örgütlerde; ilişkilerde zayıflık, samimi olmayan ilişkiler, örgüt içinde gerçekleştirilen uygulamalara yönelik adaletsiz olduğuna dair alguların oluşması, yapılan işlere yönelik olumsuz geri dönüş alma korkusu ve yöneticilerin bazı örtük olarak nitelendirilebilecek inançları, çalışanların çalışma ortamlarında sessiz kalmayı seçmelerine neden olmaktadır (Batmunkh, 2011).

Çalışanların sessiz kalmalarına ilişkin başlıca sebepler şematik olarak Şekil 2'de gösterilmiştir.



**Şekil 2 : Çalışanların Sessiz Kalmalarına Neden Olan Faktörler**

Kaynak: Bagheri vd., 2012: 52, Aktr: Yüksel, 2015

Örgütsel sessizlik nedenleri incelendiğinde, bunların oldukça kapsamlı olduğu görülmektedir. Şekil 2 de temel hatlarıyla sunulmaya çalışılan başlıklar aşağıda ayrıntılı olarak verilmektedir.

#### **2.2.5.1. Geçmiş Tecrübeler**

İş görenler yalnız sadece yaşadıkları iyi veya kötü tecrübelerle değil aynı zamanda iş arkadaşlarıyla konuşmalarında ve onlara karşı olan gözlemleriyle de sessiz olmayı öğrenmektedirler (Morrison vd., 2003).

Bu alanda yapılan çalışmalarda, çalışanların çoğunun konuştukları zaman sakıncalı bir durum oluşabileceğini anladığında, örgüt içindeki problemlerle ilgili olarak konuşmayı bilinçli bir şekilde istemediklerini belirtilmiştir (Morrison ve Milliken, 2000).

#### **2.2.5.2. Yöneticilere Güvenilmemesi**

İş görenlerin tekniksel ve politik konu başlıklarıyla ilgili konularda konuşmalarının devamlı engellendiği yapılan araştırmalarla ortaya konmuştur. Araştırmacılar, pek çok çalışanın örgüt içindeki konu ve sorunu bildikleri halde bunu üstleri ile konuşmayı tercih etmediklerini ve bu durumun çoğu örgütte meydana gelen bir olgu olduğu belirtmektedirler. ABD’de 22 farklı çalışma ortamında 260 çalışan ile yapılan bir araştırmada, çalışanların %70’inin iş ile ilgili problemler hakkında açık bir şekilde fikirlerini söyleyemedikleri belirlenmiştir (Morrison ve Milliken, 2000).

Örgüt içinde konuşulmaya cesaret edilemeyen konular başlıca; yönetimin yetersiz oluşu, adaletsiz görev ve ödül paylaşımı, örgüt verimsizliği ve zayıf organizasyon performansı gibi konulardır. Bu konularda konuşulmamasının nedenleri ise konuşulsa dahi bunun bir fark yaratmayacağına dair inançları ve olumsuz bir dönüt almaktan yana korkularıdır. Bireyler eğer muhalefet ederlerse cezalandırılacaklarına inanıyorlar (Batmunkh, 2011).



### 2.2.5.3. İzolasyon Korkusu

Rosen ve Tesser (1970) bireylerin kaygı ve endişeleri hakkında sessiz kalma sebebini “Sessiz Etki” olarak adlandırmaktadır. Roberts ve O’Reilly (1974), Ryan ve Oestreich (1991), iş görenlerin olumsuz olarak algılanan bir bilgiyi paylaşmak için isteksiz olduklarını ve eğer bu paylaşım yapılırsa, paylaşımın örgüt hiyerarşisinde bir tehdit olarak ya da olumsuz olarak yorumlanabileceğini belirtmektedirler (Milliken vd., 2003).

Bireyleri, düşünce ve fikirlerini özgür bir biçimde söylemekten alıkoyan sebepler izolasyon tehdidi ve izolasyon korkusudur. İzolasyon tehdidi altındaki çalışanların, yaptıkları işlerde yüksek verim ve performans almak mümkün değildir. Çalışanların bu tarz korkularını yenerek, özellikle üstleriyle rahatça iletişim kurabilmeleri hem çalışan açısından hem de örgüt açısından olumlu sonuçlar doğuracaktır. Örgüt yöneticilerinin sağlayacağı olumlu bir örgüt iklimi sayesinde çalışanlar özgürce hiçbir korku ve endişe taşımadan fikirlerini dile getirebilirler (Kolay, 2012).

### 2.2.5.4. Konuşmanın Riskli Görülmesi

İş görenler “iyi şeyler başarmak” için ortaya atılan fikirlerin paha biçilemez bir kaynak olduğunu kabullenmeye başlamışlardır. Buna dayanarak birçok kurum ve kuruluş, uygulamalarını geliştirmek için kendi çalışanlarını tartışmalara dâhil etmek amacıyla çok sayıda program devreye sokmuşlardır. Fakat tüm bunlara rağmen halen birçok çalışanın bunun riskli olduğunu düşünmektedir (Premeaux ve Bedeian, 2003).

Örgütsel sessizlik kavramı, değişim ve gelişime karşı örgüt içinde dikkat edilmesi gereken bir kavram olarak düşünülmektedir. İş görenler fikirlerini, dışlanma korkusu ya da görevlerinde yükselememe gibi yaptırımlarla karşılaşma, problem çıkaran bir çalışan olarak algılanma korkusu gibi sebeplerden ötürü açıkça ifade edememektedirler. Fakat iş görenlerin, örgütlerin varlığını devam ettirebilmeleri, değişen koşullara ayak uydurabilmesi, takım çalışmasının sağlanması ve kendileri için düşüncelerini açıkça paylaşmaktan korkmamalıdır (Vakola ve Bouradas, 2005).

### 2.2.5.5. İlişkileri Zedeleme Korkusu

İş görenler örgüt içindeki zayıflıkların farkında oldukları halde, başkalarının bundan memnun olmayacağını düşünerek herhangi bir çözüm üretmekten veya öneride bulunmaktan çekinmektedirler. Bunun nedeni meslektaşlarından gelecek tepki ve sonuç olarak meslektaşlarıyla ilişkilerinde sıkıntı yaşama korkusudur. Örgüt içinde çalışanların birbirleriyle iyi geçinmesi ve bu iyi ilişkinin korunmak istenmesi sessiz kalmanın en önemli nedenlerinden biridir (Morrison ve Milliken, 2003).

İş görenlerin meslektaşlarının işlerini aksatması ya da işten kaytarması durumunda sessizliği seçmesinin nedenlerinden biri aralarındaki ilişkiye zarar vermektense korkma bir diğeri de meslektaşının başını derde sokmama olarak ifade edilebilir. Birincisinde amaç korunmayken ikincisinde karşı tarafı koruma amacı devreye girer. Bunlara korunma ve koruma amaçlı sessizlik türü denmektedir. Meslektaşının yaptığı hataya karşı sessiz kalma durumu ileride kendisinin de aynı hatayı yapabileceğini düşünmesinden kaynaklanmaktadır (Çakıcı, 2010).

### 2.2.5.6. Mobbing (Bezdiri)

Mobbing sürekli ve sistemli bir biçimde iş göreni sindirmek amacıyla bireyin kendine olan güvenine karşı uygulanan psikolojik ya da fizyolojik saldırılar olarak ifade edilebilir. Başka bir deyişle bir bireyin ya da bir grubun meslektaşını dışlayarak, istenmeyen kişi olarak ilan edip sözlü veya fiziki tacize maruz bırakıp itaat etmeye zorlamak, sonuç olarak kişiyi yıldırma ve bıktırmaktır (İzmir ve Fazlıoğlu, 2011).

Mobbing genel anlamda örgüt içindeki bireylere kasten zarar vererek bireyin işini bırakma noktasına getirme amacı taşıyan agresif tutumlardır (Sheehan, 2004).

Cinsel taciz, kişileri sessiz kalmaya yönelten çok ciddi bir durumdur. Kişi konuşmayı riskli bulabilir. Kişiyi yıldırıp caydırarak işten uzaklaştırma, izolasyon çabası, konuşsa bile işlerin daha kötüye gitme gibi korkularından dolayı kişi sessiz kalmayı tercih edebilir.

## 2.2.6. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları

İş görenin duygularını, düşüncelerini, sıkıntı veya endişelerini kasten gizlemeyi istemesi hem iş gören açısından hem de örgüt açısından pozitif ya da negatif yönlü sonuçlar meydana getirebilir. Başka bir deyişle, örgüt içinde sessiz kalma davranışı ortak bir tutum olup, çalışan ve örgüt açısından bakıldığında potansiyel sonuçlar meydana getirir. Bireysel ve örgütsel düzeydeki örgütsel sessizliğin sonuçları aşağıda incelenmiştir (Tiktaş, 2012).

### 2.2.6.1. Bireysel Sonuçlar

Bireyler örgütsel sessizlik sonucunda aşağılanmış duygusuna kapılmaktadır. Ayrıca bireyler yöneticilerine ya da meslektaşlarına gücenebilir hatta kin duyabilir. Sessiz kalma devam ettikçe ve kişilerarası münakaşalar da görmezden gelindikçe negatif tutumlar gün geçtikçe artacak ve dayanılmaz boyutlara ulaşacaktır. Bundan dolayı bireyler daha çok kendini korumaya çalışmakta ve bencilleşmektedirler. Bu düşünceler dışı vurulmadıkça örgütte her türlü olumsuzluğa neden olabilir. Sessiz kalma durumunda yaratıcı olma isteği aksayabilir, performans ve üretkenlik konusunda örgüt olumsuz etkilenebilir (Perlow ve Williams, 2003)

Çalışan bireylerin iş yerlerinde yaşanan olumsuzluklara karşı uzun bir süre sessiz olmaları, güvensizlik duygusunun gelişmesine sebep olmaktadır. Bu güvensizlik duygusu arttıkça daha çok sessiz kalmayı tercih edeceklerdir. Bu durum da kişinin iş yerindeki performansına ve üretkenliğine negatif yönde etki etmektedir (Çakıcı, 2008).

Morrison ve Milliken (2000)' e göre sessiz kalma bilişsel açıdan uyumsuzluğa neden olmaktadır. Bundan dolayı da iş görenlerde motivasyon düşüklüğü, tatmin olamama durumu, ve düşük bağlılık meydana gelmektedir. Sessizlik çalışanlarda pasif davranış, stres hatta örgütten ayrılma gibi uzun vadeli negatif yönlü sonuçlar doğurabilmektedir.

### 2.2.6.2. Örgütsel Sonuçlar

Örgütsel sessizlik iklimi çok sık görülen ve ortama huzursuzluk veren örgütsel bir durumdur (Blatt vd., 2006). Örgüt hiyerarşisinde iş görenler, olumsuz bir tutum veya bir tehditle karşı karşıya kalmaması için çoğu zaman fikirlerini ve önerilerini iletmede istekli değillerdir. Sessiz kalma isteği örgüt açısından yanlış kararların alınmasına neden olabilir. Bu durum iş görenlerin motivasyonunu, işe karşı bağlılığını ve tatminini, güvenini, örgüt fonksiyonlarına yönelik yeteneklerinin artmasını negatif yönde etkilemekte, ayrıca örgütün geçtiği süreci iyileştirmeye yönelik çabaları engellemektedir (Milliken, vd., 2003).

Örgütsel sessizlik kişilerin bilgileri kasti bir biçimde saklaması olarak tanımlanmaktadır. Bu durum karar veren kişilere gelen bilgilerde çeşitliliği engellemektedir. Ayrıca örgütsel kararların ve örgütsel değişim sürecinin etkin olmasına ket vurmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000). Sessizlik, bilginin gizlenmesine yol açmaktadır.

Örgütsel sessizliğin sürekli hale geldiği bir örgütte, tartışılmazlık durumu meydana gelmektedir. Örgütsel sessizlik sonucunda örgüt içinde gerekli iyileştirmeyi yapmak ve örgütün gelişmesini sağlamak oldukça zorlaşır. Ayrıca uyum sürecini ve değişim hızını negatif yönde etkiler. Çağımızın gerektirdiği hareketli yaşantının sonucunda adalet kavramına çok da fazla yer verilmemektedir. Bundan dolayı var olan düzen hakkında tartışmak ve bunun sonucunda gereken değişimleri yapmak önemli bir husustur (Slade, 2008).

### 2.3. Örgütsel Destek Algısı ve Örgütsel Sessizlik ile İlgili Yapılmış Araştırmalar

Özdemir'in (2010) ilköğretim okullarında yaptığı araştırmada, örgütsel destek algısının öğretmenlerinin öz yeterlik inançlarıyla ilişkisini incelemiştir. Öğretmenlerin öz yeterlik inancı ve algılanan örgütsel destekleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Araştırmada ilköğretim okullarında öğretmenlerin örgütsel destek algılarının orta düzeyde olduğu anlaşılmıştır.

İplik ve diğerleri (2014) 'ın 'Çalışanların Örgütsel Destek Algılarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Rolü' adlı araştırmasında örgütsel destek algısıyla birey ve örgüte dair vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki ve örgütsel özdeşleşmenin bu ilişkideki rolü araştırılmıştır. Türkiye'de bulunan 11 hastane bu araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. 11 hastaneden biri olan Adana'daki bir hastane ve burada çalışan 340 kişi de araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Yapılan araştırmanın sonucunda iş görenlerin örgütsel destekle alakalı pozitif tutumları arttıkça birey ve örgüte karşı gösterdiği vatandaşlık davranışını sergileme amacının da arttığı ifade edilmiştir.

Polat ve Aktop (2010) 'un yaptığı çalışma da ortaöğretimde çalışan öğretmenlerin duygusal zeka ve örgütsel destek algılarının girişimciliğe olan etkisini incelemektedir. Yapılan araştırmanın sonucunda da öğretmenlerde örgütsel destek algısının gelişmiş olduğundan ve ayrıca örgütsel destek algısıyla girişimcilik arasında pozitif ve orta seviyeli anlamlı bir ilişkiden söz edilmiştir.

Taştan, İşci ve Arslan (2014) 'ın yaptığı "Örgütsel Destek Algısının İşe Yabancılaşma ve Örgütsel Bağlılığa Etkisinin İncelenmesi: İstanbul Özel Hastanelerinde Bir Çalışma" adlı araştırmada örgütsel desteğin meslekte yabancılaşmaya ve örgüte bağlılığa olan etkisi araştırılmıştır. İstanbul'da bulunan A sınıfı 2 özel hastanedeki 118 çalışan araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Yapılan araştırma sonucunda yabancılaşmada örgütsel destek algısının olumsuz yönde orta seviyede anlamlı bir ilişki meydana getirdiği ve bu yabancılaşmanın %21 lik dilimini ifade ettiği belirtilmiştir. Örgütsel destek algısının örgüte bağlılıkla

aralarında olumlu yönlü yüksek bir ilişki olduğu ve örgütsel bağlılığın %41 lik bölümünü ifade ettiği saptanmıştır.

Kaplan ve Öğüt (2012) 'ın "Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Analizi: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama" adlı araştırması Nevşehir'deki 4 ve 5 yıldızlı otellerdeki çalışanlar üzerinde yapılmış ve çalışanların örgütsel destek algılarıyla örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki araştırılmıştır. Araştırma sonucunda örgütsel destekle normatif ve duygusal bağlılık arasında olumlu yönde; örgütsel destek algısı ile devam bağlılığı kavramları arasında da olumsuz yönde ilişki tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra normatif ve devam bağlılığında örgütsel destek algısının etkisi olduğu ifadesine yer verilmiştir.

Eisenberger ve diğerlerin (2001) yaptıkları çalışmada çalışanların çalışma performansı, duygusal bağlılığı ve örgütsel destek algıları arasındaki ilişkide karşılıklılık ilişkisinin önemi araştırılmıştır. Araştırmanın sonucunda; örgütsel destek algısının, iş görenin örgütün hedeflerine ulaşmasına katkı sağlaması ve örgüt geleceğiyle ilgilenmesi ile ilgili zorunluluk duygusu hissetmesiyle pozitif yönde ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Mecburiyet duygusu, örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık ile örgütsel destek arasında aracı görev taşımaktadır.

Eisenberger ve diğerleri (2002) yaptıkları çalışmada, örgütsel destek algısı ve yönetici desteği algısı arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. İlk çalışmalarında farklı örgütlerde çalışan 314 kişi ile araştırmalarını gerçekleştirmişlerdir. Çalışma neticesinde algılanan yönetici desteği ile algılanan örgütsel destek arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu saptanmıştır. Sonraki çalışmada ise perakende sektöründe 300 çalışan ile yapılmıştır. Bu çalışma sonucunda ise örgüt içinde yöneticisinin yüksek statüsünü algılayan kişilerin örgütsel destek algısının ve yönetici desteği algısının daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Üçüncü çalışma tekrar perakende sektöründeki 493 kişi üzerinde olmuştur. Bu araştırma neticesinde ise yönetici, çalışanların refahı ile ilgilenir, onların yaptıkları katkılara önem verirse bu örgütsel destek algısını artırmakta, artan örgütsel destek ile birlikte işten ayrılma durumlarının azalttığı görülmektedir. Yani örgütsel destek algısı, işten ayrılma ve yönetici desteği algısı arasındaki negatif ilişkide aracılık etmektedir.

Alparslan (2010) örgütsel sessizliğin en düşük seviyede olduğu düşünülen üniversitelerde, “örgütsel sessizlik iklimi ve iş gören sessizlik davranışları arasındaki etkileşim” konulu çalışma yapmıştır. Öğretim personellerinin; kurum, birim veya bölümlerinde örgütsel sessizlik iklimi algısı sorgulanmıştır. Sessizlik davranışlarının altında yatan sebepler (kendini koruma, uysallık, ilişkileri koruma, boyun eğme, korku, ilgisizlik, prososyal olma) belirlenmeye çalışılmıştır. Bunların yanında ise, örgütsel sessizlik iklimi ve sessizlik davranışının arasında herhangi bir etkileşimin var olup olmadığı analiz edilmiştir. Araştırmaya katılan öğretim personellerinin demografik özellikleri (unvan, yaş, cinsiyet, ekonomik durum, bulunduğu kurumda çalışma yılı) ile sessizlik davranışları arasında ilişkinin olup olmadığı sorgulanmıştır. Ulaşılan bulgulara göre, iş görenlerin sessizlik davranışları ile örgütsel sessizlik iklim algısının karşılıklı etkileşim içinde olduğu görülmüştür. Öğretim personellerinin demografik özelliklerinden yaş, bulunduğu kurumda çalışılan süre ve sosyo ekonomik durum özellikleri ile sessizliğin altında yatan sebepler farklılık göstermektedir.

Soycan (2010) bankalarda gerçekleştirilen birleşme sonrası örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik ilişkisi üzerine gerçekleştirilen araştırma İstanbul’da birleşmiş 3 büyük bankada iş görenler arasında 63 kişi ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda ise bankalarda birleşme sonrasında örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik arasında olumsuz yönde zayıf bir ilişki olduğu bulunmuştur. Demografik özellikler ile örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik arasında da çok az bir ilişki bulunmuştur.

Bayram (2010) tarafından yapılan üniversitelerde örgütsel sessizlik konulu araştırmada akademisyenlerin örgütsel sessizliğe dair algı düzeylerini belirlemek amaçlanmıştır. Araştırma verileri 2009-2010 eğitim öğretim senesinde A Üniversitesi’ne bağlı olan iki ayrı fakültede görevli 315 kişilik akademisyene Çakıcı (2007) tarafından geliştirilmiş olan “Örgütsel Sessizlik Ölçeği” uygulanarak toplanmıştır. Araştırmanın neticesinde akademisyenlerin farklı unvana sahip olma, çalışma sürelerinin farklılığı, yaşlarının ve idari görevleri olup olmamalarına bağlı olarak örgütsel sessizlik ölçeğinden anlamlı farklılıklar oluşturacak puanlar aldıkları belirlenmiştir. Özellikle izolasyon korkusunun iş görenlerde sessiz kalma için etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Gök, Arslan ve Özgan (2013) öğretmenlerin örgütsel sessizlik sebepleri ve etkilerini inceledikleri çalışmada; öğretmenlerin örgütsel sessizliklerinin sebeplerini, okullarda sessizliğin etkilerini ve sessizlik problemini okullarda ortadan kaldırmak için gerekli çareleri belirlemeyi amaçlamışlardır. Araştırma sonucunda ise öğretmenlerin bazı örgütsel sessizlik sebepleri ve örgütsel sessizliğin olumsuz yansımaları açıklanmıştır.

Daşcı (2014) yaptığı çalışmada, ilkokullarda çalışan 395 öğretmene ulaşarak onların örgütsel sessizlik düzeylerini belirlemeyi amaçlamıştır. Okul yöneticilerinin, örgütsel sessizlik davranışını orta düzeyde gerçekleştirdikleri, dönüştürücü ve işlemci liderlik davranışları okul yöneticileri tarafından sergiledikçe, örgütsel sessizlik yaşama durumlarının azalmakta olduğunu belirlenmiştir.

Güvenli'nin (2014) emniyet mensupları ile yaptığı çalışmada, emniyet mensuplarının örgütsel adalet algıları ve tükenmişlik sendromu durumlarının, örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişki incelenmiş olup işlemsel adalet ve bilgilendirme adalet ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Edmondson (2003) yaptığı çalışmada, takım liderleri olan kişilerin, fikirlerin ifade edilmesi konusunda ne kadar ve nasıl cesaret verdiğini ya da bu durumu olumsuz olarak nasıl ve ne yönde etkiledikleri üzerinde çalışma yürütmüştür. Çalışanların sessiz kalma eylemi göstermelerinin azımsanmayacak derecede olumsuz bir durum oluşturacağını ifade etmiştir. Fikirlerin özgürce konuşulmasının yeni gelişmelere daha kolay adapte olunması adına önemli olduğu belirtmiştir.

Bowen ve Blackmon (2003), Noelle ve Neumann'ın geliştirmiş olduğu "Sessizlik Sarmalı" teorisine dayanarak yaptıkları çalışmada, kişilerin çevresinden destek buldukları zaman sessiz kalmadıkları, destek görmediği durumlarda ise sessiz kalmayı tercih ettikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Morrison, Milliken ve Hewlin (2003) gerçekleştirdikleri çalışmalarda, çalışanların ifade etmekte gönülsüz olduğu konuları aydınlatmak ve neden sessiz kalma eylemi gösterdiklerini belirlemeye çalışmışlardır. Araştırma sonucunda, çoğu çalışanın yöneticisine performans problemleri, ödeme konusunda haksızlık ve etik



vb. konular ile ilgili endişe ve kaygılarını dile getirmedikleri ve konuştuklarında ise kendilerini rahat hissetmedikleri sonucuna varılmıştır. Çalışanların çoğunluğunun iş yerinde geçimsiz biri olarak algılanmaktan çekindikleri için ve diğer çalışanlarla olan ilişkilerinin etkileneceğini düşündüklerinden sessiz kaldıkları belirtilmiştir.

Morrison ve Milliken (2003) araştırmalarında sessizlik kavramını konu edinmişler ve sessizliğin birçok nedene dayalı bir durum olduğunu belirtmişlerdir. Araştırmacılara göre, korkunun sessiz kalma eylemine neden olduğu düşünülmüştür. Çünkü bireylerin, kötü karşılanacaklarını düşündükleri söylemleri ve haberleri ifade etmekten kaçındıkları bilinmektedir. Bunun yanında, grup içinde olan sosyal baskıların da sessizliğe neden olabileceği belirtilmiştir.

Morrison ve Milliken (2003) ise yaptıkları çalışmada, örgüt içindeki insanların, çalıştıkları yerde onları endişelendiren konu ve problemler hakkındaki konuşabilme ya da sessiz kalmayı tercih etme durumlarına nasıl karar verebildiğini anlamaya, hangi durumlarda niçin sessiz kalmayı tercih ettiklerini belirlemeye çalışmışlardır. Ayrıca örgütlerin yukarı doğru olan iletişimde kolaylıklar sağlama konusunda nasıl ve ne kadar fayda sağlayabilecekleri araştırılmıştır.

Dyne, Ang ve Botero (2003) çalışmalarında, ses kavramının ve sessizlik kavramının doğrudan birbirlerinin zıt anlamını karşılamadıklarını vurgulamışlardır. Bu kavramların karmaşık ve çok boyutlu yapılara sahip olduğunu belirtmişlerdir. Sessizlik ve sessizlik kavramını üç başlık altında incelemişlerdir. Bunlar; prososyal sessizlik (prosocial voice), savunmacı sessizlik (defensive voice) ve iş gören sessizliği (employee voice), savunmacı sessizlik (defensive silence), prososyal sessizlik (prosocial silence) ve uysal sessizlik (acquiescent silence)'tir.

### **3. BÖLÜM: YÖNTEM**

Bu bölümde araştırmanın modeli, evreni, örnekleme, veri toplama araçlarına ve toplanan verilerin değerlendirilmesine yönelik bilgiler bulunmaktadır.

#### **3.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ**

Öğretmenlerin örgütsel destek algıları ile örgütsel sessizlikleri arasındaki ilişki seviyesini belirlemeyi amaçlayan araştırma, ilişkisel tarama modelindedir. İki ya da daha fazla değişkende herhangi bir değişikliğin gerçekleşip gerçekleşmediğini veya eğer gerçekleşirse bu değişikliğin düzeyini belirlemeyi hedefleyen araştırma modeline ilişkisel tarama modeli denilmektedir (Karasar, 2005). İlişkisel çözümleme iki farklı şekilde yapılmaktadır: Korelasyon türü ve karşılaştırma türü. Korelasyon türüyle ilişki taramaları, değişkenlerin birlikte değişip değişmediğine, eğer değişim var ise bunun hangi yönde olduğunun belirlenmeye çalışıldığı türdür. Bu yol ile elde edilen veriler neden-sonuç ilişkisi olarak değerlendirilemez yalnızca o yönde fikir verirler. Karşılaştırma türü ilişkisel tarama modelinde ise belli bir sonucun oluşma sebebinin tek bir nedene indirgenmeye çalışıldığı ilişkisel çözümleme yoludur (Karasar, 2008).

#### **3.2. ARAŞTIRMANIN EVRENİ**

Araştırmanın evreni 2018–2019 eğitim-öğretim yılında Manisa ilinin Kula ve Salihli ilçelerinde bulunan ilkokul, ortaokul ve liselerde görevli öğretmenlerden oluşmaktadır. Manisa ili Kula ve Salihli ilçelerindeki toplam 2203 öğretmen araştırmanın evrenini oluşturmaktadır.

### 3.3. ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın örneklemini Manisa ili Kula ve Salihli ilçelerinde görev yapan 350 öğretmen oluşturmaktadır. Kolay ulaşılabilir örnekleme yoluna gidilmiştir. Örneklemin evreni temsil düzeyi ile ilgili yapılan hesaplama göre; %95 güven düzeyi için, güven aralığı 4,81 olarak hesaplanmış olup, sonuçlar kabul edilebilir aralıktadır.

### 3.4. ÖRNEKLEME İLİŞKİN DEMOGRAFİK VERİLER

Örnekleme oluşturan öğretmenlerin çalıştıkları okul türü, cinsiyet, medeni durum, mesleki branş ve eğitim durumu özelliklerine ilişkin bilgiler Tablo 1’de yer almaktadır.

**Tablo 1: Demografik Verilere İlişkin Frekans ve Yüzde Tablosu**

Demografik Özellik		Sayı	Yüzde ( % )
Okul Türü	İlkokul	103	29,4
	Ortaokul	122	34,9
	Lise	125	35,7
Cinsiyet	Kadın	168	48,0
	Erkek	182	52,0
Medeni Durum	Bekar	65	18,6
	Evli	285	81,4
Mesleki Branş	Sözel	46	13,1
	Sayısal	65	18,6
	Sınıf	81	23,1
	Dil	92	26,3
	Diğer	66	18,9
Eğitim Durumu	Lisans	309	88,3
	Yüksek Lisans	41	11,7

Çalışılan okul türüne göre tablo incelendiğinde, çalıştığı okul türü ilkokul olan öğretmen sayısı 103, oranı %29,4; çalıştığı okul türü ortaokul olan öğretmen sayısı 122, oranı %34,9; çalıştığı okul türü lise olan öğretmen sayısı 125, oranın ise %35,7 olduğu tespit edilmiştir. Buna sonuçlara bakıldığında, örnekleme oluşturan

öğretmenlerin çalıştıkları okul türlerinden ilkökul olanlarının sayılarının ilkökul ve ortaokula göre %5 oranında daha az olduğu, diğer okul türleri olan ortaokul ve lise okul türlerinin sayılarının birbirine yakın oranlarda olduğu görülmektedir.

Tabloya göre öğretmenlerin 168' inin (%48) kadın, 182'sinin (%52) erkek olduğu görülmektedir. Buna göre araştırmaya katılan örneklem cinsiyetlerine göre incelendiğinde, erkek öğretmen sayısının kadın öğretmen sayısından %4 daha fazla olduğu görülmektedir.

Medeni duruma göre tablo incelendiğinde, bekâr olan öğretmen sayısı 65, oranı %18,6; evli olan öğretmen sayısı 285, oranı %81,4 olarak tespit edilmiştir. Buna göre örneklemin büyük çoğunluğunun evli olan öğretmenlerden oluştuğu görülmektedir.

Mesleki branş ile ilgili verilere göre tablo incelendiğinde, sözel branşta olan öğretmen sayısı 46, oranı %13,1; sayısal branşta olan öğretmen sayısı 65, oranı %18,6; sınıf öğretmeni olanların sayısı 81, oranı %23,1; dil alanında olan öğretmen sayısı 92, oranı %26,3 ve bunların dışında diğer branşlarda olan öğretmen sayısının 66, oranının ise %18,9 olduğu sonucuna varılmıştır. Bu sonuçlara göre, araştırmaya katılan öğretmenlerin branşları hakkında; sözel alandaki öğretmen sayısının diğer alanlara göre az olduğu görülmektedir. Sınıf öğretmenliği alanındaki ve dil alanındaki öğretmen sayılarının birbirine yakın ve sözel, sayısal ve diğer branşlardaki öğretmen sayılarına göre fazla olduğu belirlenmiştir.

Tablo 1'e bakıldığında, örneklemdaki öğretmenlerin eğitim durumlarına göre, eğitim durumu lisans olan öğretmen sayısı 309, oranı %88,3 olarak; mezuniyet durumu yüksek lisans olan öğretmen sayısı 41, oranı ise %11,7 olarak tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre, örneklemdaki öğretmenlerin büyük çoğunluğunun lisans mezunu olduğu görülmektedir.

### **3.5. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI**

Yapılan araştırmada öğretmenlerin akademik destek algı düzeylerini belirlemek amacıyla Eisenberger ve arkadaşları tarafından geliştirilen Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği (Survey of Perceived Organizational Support) temel alınarak Nayır (2010) tarafından Türkiye'ye özgün geliştirilen "Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği" izin alınarak kullanılmıştır. Ölçek 28 maddeden oluşmaktadır. Ölçeği

oluşturan faktörlerin madde yüklerine bakıldığında ,604 ile ,843 arasında değiştiği görülmüştür. Ölçeğin açıkladığı toplam varyans oranının ise %58,93 olduğu belirlenmiştir. Nayır (2010) tarafından geliştirilen ‘Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği’nin Cronbach's Alpha Değeri 0,863 olarak elde edilmiştir.

Örgütsel adalet, yönetim desteği ve örgütsel ödüller ve iş koşulları örgütsel destek algısının alt boyutlarını oluşturmaktadır. Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği’nde maddeler 1 (Hiç Katılmıyorum) ve 5 (Tamamen Katılıyorum) arasında 5’li likert olarak derecelendirilmiş olup maddelere verilen sayı ifadesinin değeri arttıkça öğretmenlerin akademik destek algı seviyelerinin de artacağı ifade edilmiştir. Bu ölçekten en düşük 28, en yüksek ise 140 puan alınabilmektedir. Bu araştırma için Tablo 2’de Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği güvenilirlik analizi sonuçları verilmiştir.

**Tablo 2: Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği Güvenirlik Analizi Sonuçları**

Değişken	Soru Sayısı	Cronbach's Alpha
Örgütsel Adalet	14	.949
Yönetim Desteği	7	.926
Örgütsel Ödüller ve İş Koşulları	7	.937
<b>Algılanan Örgütsel Destek</b>	<b>28</b>	<b>.967</b>

Tablo 2’ye göre ortaya çıkan Cronbach's Alpha katsayılarının literatürde kabul gören .70 değerinin üzerinde olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmada öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerini belirlemek için Kahveci ve Demirtaş (2013)’ in geliştirdiği ‘‘Örgütsel Sessizlik Ölçeği’’ kullanılmıştır. Toplam 18 maddeden meydana gelen bu ölçeğin açımlayıcı faktör analizi sonucunda beş faktörden meydana geldiği görülmüştür. Bu faktörler; *Okul Ortamı*, *Duygu*, *Sessizliğin Kaynağı*, *Yönetici* ve *İzolasyon*’dur. Ölçeği oluşturan faktörlerin madde yüklerine bakıldığında ,483 ile ,783 arasında değiştiği görülmüştür. Ölçeğin açıkladığı toplam varyans oranının ise %57,16 olduğu belirlenmiştir. Yapılan çalışmalar sonucunda bu ölçeğin geçerli ve güvenilir olduğu saptanmıştır. Her bir madde ‘‘Hiç Katılmıyorum’’ ile ‘‘Tamamen Katılıyorum’’

arasında farklılaşan, 5'li Likert ölçek ile değerlendirilmektedir. Bu ölçekten en düşük 18, en yüksek 90 puan alınabilmektedir. Kahveci ve Demirtaş (2013) tarafından geliştirilen Örgütsel Sessizlik Ölçeği'nin Cronbach's Alpha Değeri ise 0,89 olarak bulunmuştur.

Bu ölçeğin bu araştırma için güvenilirlik analizi sonuçları ise aşağıdaki Tablo 3'te görülmektedir.

**Tablo 3: Örgütsel Sessizlik Ölçeği Güvenilirlik Analizi Sonuçları**

<b>Değişken</b>	<b>Soru Sayısı</b>	<b>Cronbach's Alpha</b>
İzolasyon	6	.827
Yönetici	7	.847
Sessizliğin Kaynağı	6	.616
Duygu	5	.765
Okul Ortamı	6	.554
<b>Örgütsel Sessizlik</b>	<b>30</b>	<b>.908</b>

Tablo 3'e göre, Cronbach's Alpha katsayıları Örgütsel Sessizlik Ölçeği'nin literatürde kabul gören .70'in üzerinde güvenilirlik değerine sahip olduğunu göstermektedir (Büyüköztürk, 2012; Seçer, 2013). Araştırma verileri ‘‘Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği’’ ve ‘Örgütsel Sessizlik Ölçeği’’ ile toplanmıştır. Yapılmış olan araştırmalarda, sonuçlarla ilgili bir yargıya ulaşılabilmek adına dağıtılmış olan ölçeklerin % 80 oranında geri dönmesi gerekmektedir (Balcı, 2011). Araştırmada 50 okula 450 ölçek dağıtılmıştır. Ölçeklerden 400 ölçek cevaplanarak geri dönmüştür. Geri dönen ölçek sayısı, toplam dağıtılan ölçek sayısının %88'ini oluşturduğu için gerekli koşulların sağlandığı ve hedeflenen evren ile ilgili bir yargıya ulaşılabileceği tespit edilmiştir. Geri dönen ölçekler incelenmiş, içinde boş cevapları içeren ya da uygun şekilde cevaplanmamış olan 50 ölçek araştırmadan çıkarılıp, geri kalan 350 tane ölçek değerlendirmeye tabi tutulmuştur.

Nayır (2010) ve Kahveci ve Demirtaş (2013) tarafından geliştirilen ölçekler benzer nitelikteki örneklem üzerinde uygulandıkları için bu çalışmada ölçeklere tekrar faktör analizi yapılmasına gerek duyulmamıştır.

### 3.6. VERİLERİN ANALİZİ

Verilerin analizi yapılmadan önce verilerin normal dağılıp dağılmadığını öğrenmek için çarpıklık ve basıklık testi uygulanmıştır. Aşağıdaki Tablo 4' te verilerin çarpıklık basıklık testi sonuçları görülmektedir.

**Tablo 4: Verilerin Çarpıklık Basıklık Testi**

	<b>Çarpıklık</b>	<b>Basıklık</b>
Örgütsel Adalet	-0,107	-0,627
Yönetim Desteği	-0,623	0,126
Örgütsel Ödüller ve İş Koşulları	0,058	-0,691
<b>Algılanan Örgütsel Destek</b>	-0,110	-0,371
İzolasyon	-0,080	-0,129
Yönetici	-0,588	0,400
Sessizliğin Kaynağı	-0,122	0,374
Duygu	-0,226	-0,123
Okul Ortamı	0,112	0,029
<b>Örgütsel Sessizlik</b>	-0,280	1,124

Verilerin normal dağılıp dağılmadığıyla ilgili bir yargıya ulaşabilmek için çarpıklık ve basıklık katsayılarına bakılması gerekmektedir. Bu katsayılar -1,5 ile +1,5 arasında olduğunda, verilerin normal dağılım gösterdiğini söyleyebiliriz (Tabachnick ve Fidell, 2013). Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Sessizlik ölçekleri ile toplanan verilerin çarpıklık ve basıklık katsayısının bakıldığında -1,5 ile +1,5 değerleri içinde olduğu görülerek normal dağılım gösterdiği anlaşılmıştır.

Öğretmenlerin örgütsel destek algısı ve örgütsel sessizlikleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla yapılmış olan analizlerde t-Testi, ANOVA ve Pearson Momentler Çarpımı korelasyon teknikleri kullanılmıştır. Öğretmenlerin örgütsel destek algısı ve örgütsel sessizliklerine yönelik görüşlerinin cinsiyet, medeni durum ve eğitim durumu gibi kişisel verilerde anlamlı olacak şekilde bir farklılık oluşturup oluşturmadıklarını belirlemek için t-testi kullanılmıştır. Öğretmen görüşlerinin, mesleki branş ve çalışılan okul türü gibi değişkenlere bağlı olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermeyeceğini belirlemek için ise ANOVA kullanılmıştır.

Öğretmenlerin algılanan örgütsel destek düzeyleri ve örgütsel sessizlikleri ile yaş, mesleki kıdem ve çalışma süreleri gibi değişkenler arasında anlamlı olarak kabul edilecek bir ilişkinin var olup olmadığını belirlemek ve öğretmenlerin örgütsel destek algısı ve örgütsel sessizlikleri arasında anlamlı bir ilişkinin var olup olmadığını belirlemek için ise Pearson Momentler Çarpımı Korelasyonu kullanılmıştır. Yapılan analizlerde anlamlılık düzeyi .05 olarak alınmıştır.



#### 4. BÖLÜM: BULGU VE YORUMLAR

Yapılan araştırmanın bu bölümünde, araştırmanın temel ve alt problemlerine cevap bulmak için, araştırma neticesinde elde edilen veriler, bu sayede ulaşılan bulgular ve bu bulgular göz önünde bulundurularak yapılan yorumlar yer almaktadır.

##### 4.1. ÖĞRETMENLERİN ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK DÜZEYLERİNE YÖNELİK BULGULAR VE YORUMLAR

Öğretmenlerin örgütsel destek algıları ve algılanan örgütsel desteğin alt boyutları ile genel ortalamaları ve standart sapmaları hesaplanmıştır. Ölçekten elde edilen puanların yorumlanmasında Tablo 5'teki puan aralığı kullanılmıştır.

**Tablo 5: Örgütsel Destek Algısı Ölçek Ortalama Puan Aralığı Tablosu**

Ölçek Ortalama Puanı	Düzy
1,00 – 1,80	Çok Düşük
1,81 – 2,60	Düşük
2,61 – 3,40	Orta
3,41 – 4,20	Yüksek
4,21 – 5,00	Çok yüksek

Öğretmenlerin örgütsel destek algı seviyelerine yönelik betimsel istatistiklere Tablo 6'te yer verilmiştir.

**Tablo 6: Öğretmenlerin Örgütsel Destek Algı Düzeylerine Yönelik Betimsel İstatistikler**

Değişkenler	Ortalama ( $\bar{X}$ )	Standart Sapma(ss)
Örgütsel Adalet	3,3084	0,92324
Yönetim Desteği	3,7702	0,91959
Örgütsel Ödüller ve İş Koşulları	2,9829	1,08487
<b>Algılanan Örgütsel Destek (Toplam)</b>	<b>3,3538</b>	<b>0,86686</b>

Tablo 6 ya göre, öğretmenlerin algılanan örgütsel destek düzeylerinin “orta” ( $\bar{X} = 3,3538$ ) seviyede olduğu görülmektedir. Algılanan örgütsel desteğin alt boyutlarından olan “yönetim desteği” boyutunun ise diğer boyutlara nazaran daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

#### 4.1.1. Algılanan Örgütsel Desteğin Cinsiyet Değişkenine Göre İncelenmesine Yönelik Bulgular

Öğretmenlerin algılanan örgütsel destek düzeylerine yönelik görüşlerinin erkek ve kadın öğretmenler arasında herhangi anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığı ile ilgili bir sonuca ulaşabilmek için bağımsız örneklem t-Testi tekniği kullanılmıştır. Yapılan analizin sonucu Tablo 7’de gösterilmiştir.

**Tablo 7: Cinsiyet Değişkenine Göre Öğretmenlerin Algılanan Örgütsel Desteklerine Yönelik t-Testi Sonuçları**

Değişkenler	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	Ss	t-Testi	
					t	p
Örgütsel Adalet	Erkek	182	3,3191	,98049	0,227	.821
	Kadın	168	3,2968	,85970		
Yönetim Desteği	Erkek	182	3,7928	,91953	0,477	.633
	Kadın	168	3,7457	,92178		
Örgütsel Ödüller ve İş Koşulları	Erkek	182	3,1107	1,11143	2,308	.022
	Kadın	168	2,8444	1,04099		
Algılanan Örgütsel Destek (toplam)	Erkek	182	3,4075	0,90577	1,212	.270
	Kadın	168	3,2956	0,82137		

Tablo 7 incelendiğinde, cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin algılanan örgütsel destek düzeylerine yönelik görüşlerinin “Örgütsel Adalet” [ $t(348) = 0,227$ ,  $p > .05$ ] ve “Yönetim Desteği” [ $t(348) = 0,477$ ,  $p > .05$ ] alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşma olmadığı görülmektedir. Fakat “Örgütsel Ödüller ve İş Koşulları” [ $t(348) = 2,308$ ,  $p < .05$ ] alt boyutunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşmanın olduğundan söz edilebilir. Erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre algılarının daha yüksek olduğu söylenebilir. Bu farklılaşmanın ise kadın öğretmenlerin yöneticilerin çoğunluğunun erkek olması sebebiyle ödül ve iş

koşulları anlamında kendilerinin erkek öğretmenlere nazaran daha az düşünüldüğü şeklindeki düşüncelerinden kaynaklandığı söylenebilir.

Algılanan Örgütsel Destek kavramının hepsine yönelik kadın ve erkek öğretmen düşünceleri arasında ise anlamlı olarak kabul edilecek bir farklılık olmadığı sonucuna varılmıştır [ $t(348) = 1,212, p > .05$ ]. Öğretmenlerin örgütsel destek algılarına yönelik görüşlerinde cinsiyetlerine göre farklılaşma olmadığı görülmektedir. Okul ortamında başarıyı yakalayabilmek için o ortamda bulunan herkesin bir takım halinde çalışması önemlidir. Bunu başaran bir ortamda da kadın veya erkek öğretmenlerin algıladıkları örgütsel desteğin farklılaşmaması olası görülebilir.

#### 4.1.2. Algılanan Örgütsel Desteğin Medeni Durum Değişkenine Göre İncelenmesine Yönelik Bulgular

Öğretmenlerin algılanan örgütsel destek düzeylerinin bekâr ya da evli öğretmenler için herhangi bir farklılık oluşturup oluşturmadığıyla ilgili bir sonuca ulaşabilmek için bağımsız örneklem t-Testi tekniği uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucu Tablo 8'de gösterilmiştir.

**Tablo 8: Medeni Durum Değişkenine Göre Öğretmenlerin Algılanan Örgütsel Desteklerine Yönelik t-Testi Sonuçları**

Değişkenler	Medeni Durum	N	$\bar{X}$	Ss	t-Testi	
					t	p
Örgütsel Adalet	Bekar	65	3,2967	1,02365	-0,113	0.910
	Evli	285	3,3110	0,90071		
Yönetim Desteği	Bekar	65	3,6044	1,10650	-1,389	0.169
	Evli	285	3,8080	0,86923		
Örgütsel Ödüller ve İş Koşulları	Bekar	65	2,8352	1,07179	-1,217	0.224
	Evli	285	3,0165	1,08688		
Algılanan Örgütsel Destek (toplam)	Bekar	65	3,2454	0,98502	-1,118	0.265
	Evli	285	3,3785	0,83754		

Tablo 8'e göre, öğretmenlerin algılanan örgütsel destek düzeyleriyle ilgili algılarının medeni durum değişkenine göre değişip değişmediğini belirlemek için

bağımsız örneklem t-Testi yapılmıştır. Bu analiz sonucunda “Örgütsel Adalet” [t(358) = -0,113, p>.05]. “Yönetim Desteği” [t(358) = -1,389, p>.05] ve “Örgütsel Ödüller ve İş Koşulları” [t(358) = -1,217, p>.05] alt boyutlarıyla ilgili öğretmenlerin verilerinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır. Yapılan t-Testi sonucunda öğretmenlerin algılanan örgütsel destek düzeyleriyle ilgili algılarının medeni durum değişkenine göre karşılaştırıldığında da anlamlı bir farklılık bulunmamıştır [t(358) = -1,118, p >.05].

Sonuçlar incelendiğinde öğretmenlerin medeni durumuyla örgütsel destek algıları arasında anlamlı olarak bir farklılık olmadığı söylenebilir. Bunun nedeninin ise öğretmenlerin evli ya da bekar olmalarının var olan algılarını değiştirmedeği sonucuna varılabilir.

#### 4.1.3. Algılanan Örgütsel Desteğin Eğitim Durumu Değişkenine Göre İncelenmesine Yönelik Bulgular

Öğretmenlerin algılanan örgütsel destek düzeylerinin lisans ya da yüksek lisans mezunu öğretmenler için herhangi bir farklılık oluşturup oluşturmadığına yönelik bir sonuca ulaşabilmek için bağımsız örneklem t-Testi tekniği uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucu Tablo 9 ' da gösterilmiştir.

**Tablo 9: Eğitim Durumu Değişkenine Göre Öğretmenlerin Algılanan Örgütsel Desteklerine Yönelik t-Testi Sonuçları**

Değişkenler	Eğitim Durumu	N	$\bar{X}$	Ss	t-Testi	
					t	p
Örgütsel Adalet	Lisans	309	3,3185	,89135	0,467	0.643
	Yüksek Lisans	41	3,2317	1,14562		
Yönetim Desteği	Lisans	309	3,7998	,88604	1,658	0.098
	Yüksek Lisans	41	3,5470	1,12934		
Örgütsel Ödüller ve İş Koşulları	Lisans	309	2,9926	1,08593	0,461	0.645
	Yüksek Lisans	41	2,9094	1,08738		
Algılanan Örgütsel Destek (toplam)	Lisans	309	3,3703	0,84557	0,978	0.329
	Yüksek Lisans	41	3,2294	1,01633		

Tablo 9'a göre, öğretmenlerin algılanan örgütsel destek düzeyleriyle ilgili algılarının eğitim durumu değişkenine göre değişip değişmediğini belirlemek üzere bağımsız örneklem t-Testi yapılmıştır. Bu analiz sonucunda “Örgütsel Adalet” [ $t(358) = 0,467, p > .05$ ]. “Yönetim Desteği” [ $t(358) = 1,658, p > .05$ ] ve “Örgütsel Ödüller ve İş Koşulları” [ $t(358) = 0,461, p > .05$ ] alt boyutlarıyla ilgili öğretmenlerin verilerinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır. Yapılan t-Testi sonucunda öğretmenlerin algılanan örgütsel destek düzeyleriyle ilgili algılarının eğitim durumu değişkenine göre karşılaştırıldığında da anlamlı bir farklılık bulunmamıştır [ $t(358) = 0,978, p > .05$ ].

Sonuçlara bakıldığında öğretmenlerin buldukları okul ortamlarında örgütsel desteğe yönelik algılarının orta düzeyde olduğu belirlenmişti. Lisans eğitimini tamamlamış bir öğretmenin yeterli seviyede örgütsel destek sağlama ve bunu hissettirecek gerekli adımları atma becerisi kazanmayı öğrendiği düşünülmektedir. Bu sebeple öğretmenlerin lisans ya da yüksek lisans mezunu olmalarına göre örgütsel destek algılarının anlamlı olarak farklılaşmadığı söylenebilir.

#### **4.1.4. Algılanan Örgütsel Desteğin Mesleki Branş Değişkenine Göre İncelenmesine Yönelik Bulgular**

Araştırmaya dahil olan öğretmenlerin örgütsel desteğe ilişkin algılarının mesleki branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini ortaya çıkarmak amacıyla tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Bu analiz sonuçları Tablo 10, Tablo 11, Tablo 12 ve Tablo 13 'te verilmiştir. Öğretmenlerin mesleki branş seçenekleri; Sözel, Sayısal, Sınıf, Dil ve Diğer olmak üzere 5 bölümde kategorize edilmiştir.

#### 4.1.4.1. Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Adalet Boyutuna Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

**Tablo 10: Mesleki Branş Değişkenine Göre Öğretmenlerin Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Adalet Boyutuna Yönelik Algılarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları**

Algılanan Örgütsel Destek	Mesleki Branş	N	$\bar{X}$	Ss	Var K.	KT	SD	KO	ANOVA Testi		
									F	p	Fark
Örgütsel Adalet	Sözel	46	3,2935	,87834	<b>G.Arası</b>	2,676	4	,669	,783	,537	Yok
	Sayısal	65	3,4670	,92978	<b>G.İçi</b>	294,803	345	,855			
	Sınıf	81	3,2081	,97174	<b>Toplam</b>	297,479	349				
	Dil	92	3,2686	,89837							
	Diğer	66	3,3409	,92631							
	Toplam	350	3,3084	,92324							

Tablo 10'a bakıldığında, öğretmenlerin algılanan örgütsel desteğin örgütsel adalet boyutuna ilişkin algılarının mesleki branş değişkenine göre değişip değişmediğini ortaya çıkarmak amacıyla uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır [ $F_{(4-345)} = ,783$ ;  $p > 0.05$ ]. Öğretmenlerin mesleki branşına göre algılanan örgütsel desteğin örgütsel adalet boyutuna sahip olma düzeylerinin farklılaşmadığı söylenebilir.

#### 4.1.4.2. Algılanan Örgütsel Desteğin Yönetim Desteği Boyutuna Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

**Tablo 11: Mesleki Branş Değişkenine Göre Öğretmenlerin Algılanan Örgütsel Desteğin Yönetim Desteği Boyutuna Yönelik Algılarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları**

Algılanan Örgütsel Destek	Mesleki Branş	N	$\bar{X}$	Ss	Var K.	KT	SD	KO	ANOVA Testi		
									F	p	Fark
Yönetim Desteği	Sözel	46	3,8478	,84725	<b>G.Arası</b>	,910	4	,227	,267	,899	Yok
	Sayısal	65	3,7385	,92187	<b>G.İçi</b>	294,220	345	,853			
	Sınıf	81	3,7372	,98469	<b>Toplam</b>	295,130	349				
	Dil	92	3,7314	,91897							
	Diğer	66	3,8420	,90390							
	Toplam	350	3,7702	,91959							

Tablo 11'e bakıldığında, öğretmenlerin algılanan örgütsel desteğin yönetim desteği boyutuna ilişkin algılarının mesleki branş değişkenine göre değişip değişmediğini ortaya çıkarmak amacıyla uygulanan tek yönlü varyans analizi neticesinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır [ $F_{(4-345)} = ,267$ ;  $p > 0.05$ ]. Öğretmenlerin mesleki branşına göre algılanan örgütsel desteğin yönetim desteği boyutuna sahip olma düzeylerinin farklılaşmadığı söylenebilir.

#### 4.1.4.3. Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Ödüller ve İş Koşulları Boyutuna Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

**Tablo 12: Mesleki Branş Değişkenine Göre Öğretmenlerin Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Ödüller ve İş Koşulları Boyutuna Yönelik Algılarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları**

Algılanan Örgütsel Destek	Mesleki Branş	N	$\bar{X}$	Ss	Var K.	KT	SD	KO	ANOVA Testi		
									F	p	Fark
Örgütsel Ödüller ve İş Koşulları	Sözel	46	3,1584	,96338	<b>G.Arası</b>	5,439	4	1,360	1,157	,329	Yok
	Sayısal	65	3,1451	1,01314	<b>G.İçi</b>	405,315	345	1,175			
	Sınıf	81	2,8677	1,15679	<b>Toplam</b>	410,754	349				
	Dil	92	2,8680	1,08925							
	Diğer	66	3,0022	1,12890							
	Toplam	350	2,9829	1,08487							

Tablo 12'ye bakıldığında, öğretmenlerin algılanan örgütsel desteğin örgütsel ödüller ve iş koşulları boyutuna ilişkin algılarının mesleki branş değişkenine göre değişip değişmediğini ortaya çıkarmak amacıyla uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır [ $F_{(4-345)} = 1,157$ ;  $p > 0.05$ ]. Öğretmenlerin mesleki branşına göre algılanan örgütsel desteğin örgütsel ödüller ve iş koşulları boyutuna sahip olma düzeylerinin farklılaşmadığı söylenebilir.



#### 4.1.4.4. Algılanan Örgütsel Desteğin Tüm Boyutlarına Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

**Tablo 13: Mesleki Branş Değişkenine Göre Öğretmenlerin Algılanan Örgütsel Desteğin Tüm Boyutlarına Yönelik Algılarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları**

Algılanan Örgütsel Destek	Mesleki Branş	N	$\bar{X}$	Ss	Var K.	KT	SD	KO	ANOVA Testi		
									F	p	Fark
Tüm Boyutlar	Sözel	46	3,4332	,78390	<b>G.Arası</b>	1,944	4	,486	,644	,631	Yok
	Sayısal	65	3,4502	,89528	<b>G.İçi</b>	260,312	345	,755			
	Sınıf	81	3,2710	,90567	<b>Toplam</b>	262,255	349				
	Dil	92	3,2893	,84602							
	Diğer	66	3,3950	,88239							
	Toplam	350	3,3538	,86686							

Tablo 13'e bakıldığında, öğretmenlerin algılanan örgütsel desteğin tüm boyutlarına ilişkin algılarının mesleki branş değişkenine göre değişip değişmediğini ortaya çıkarmak amacıyla uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır [ $F_{(4-345)} = ,644$ ;  $p > 0.05$ ]. Öğretmenlerin mesleki branşına göre algılanan örgütsel desteğin tüm boyutlarına yönelik sahip olma düzeylerinin farklılaşmadığı söylenebilir.

#### 4.1.5. Algılanan Örgütsel Desteğin Okul Türü Değişkenine Göre İncelenmesine Yönelik Bulgular

Araştırmaya dahil olan öğretmenlerin örgütsel desteğe ilişkin algılarının okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığını ortaya çıkarmak için tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Bu analiz sonuçları Tablo 14, Tablo 15, Tablo 16 ve Tablo 17 'de verilmiştir. Öğretmenlerin okul türü seçenekleri; ilkokul, ortaokul ve lise olmak üzere 3 bölümde kategorize edilmiştir.

##### 4.1.5.1. Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Adalet Boyutuna Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

**Tablo 14: Okul Türü Değişkenine Göre Öğretmenlerin Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Adalet Boyutuna Yönelik Algılarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları**

Algılanan Örgütsel Destek	Okul Türü	N	$\bar{X}$	Ss	Var K.	KT	SD	KO	ANOVA Testi		
									F	p	Fark
Örgütsel Adalet	İlkokul(1)	103	3,2760	,93357	<b>G.Arası</b>	5,083	2	2,542	3,016	,050	Var 2>3
	Ortaokul(2)	122	3,4649	,90212	<b>G.İçi</b>	292,395	347	,843			
	Lise(3)	125	3,1823	,92031	<b>Toplam</b>	297,479	349				
	Toplam	350	3,3084	,92324							

Tablo 14'e bakıldığında, öğretmenlerin algılanan örgütsel desteğin örgütsel adalet boyutuna ilişkin algılarının çalışılan okul türü değişkenine göre değişip değişmediğini ortaya çıkarmak amacıyla uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır [ $F_{(2-347)} = 3,016; p < 0.05$ ]. Öğretmenlerin çalıştıkları okul türüne göre algılanan örgütsel desteğin örgütsel adalet boyutuna sahip olma düzeylerinin farklılaştığı söylenebilir. Ortaokul öğretmenlerinin lise öğretmenlerine göre örgütsel destek algılarının örgütsel adalet alt boyutuna ilişkin görüşlerinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu durumun ortaokullarda bulunan okul ortamının liselere göre daha sıcak ve kişilerarası iletişimin daha fazla olmasından kaynaklandığı sonucuna varılabilir.

#### 4.1.5.2. Algılanan Örgütsel Desteğin Yönetim Desteği Boyutuna Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

**Tablo 15: Okul Türü Değişkenine Göre Öğretmenlerin Algılanan Örgütsel Desteğin Yönetim Desteği Boyutuna Yönelik Algılarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları**

Algılanan										ANOVA Testi		
Örgütsel Destek	Okul Türü	N	$\bar{X}$	Ss	Var K.	KT	SD	KO	F	p	Fark	
Yönetim Desteği	İlkokul(1)	103	3,8017	,93362	<b>G.Arası</b>	2,789	2	1,395	1,655	,193	Yok	
	Ortaokul(2)	122	3,8618	,92836	<b>G.İçi</b>	292,341	347	,842				
	Lise(3)	125	3,6549	,89420	<b>Toplam</b>	295,130	349					
	Toplam	350	3,7702	,91959								

Tablo 15'e bakıldığında, öğretmenlerin algılanan örgütsel desteğin yönetim desteği boyutuna ilişkin algılarının çalışılan okul türü değişkenine göre değişip değişmediğini ortaya çıkarmak amacıyla uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır [ $F_{(2-347)} = 1,655$ ;  $p > 0,05$ ]. Öğretmenlerin çalıştıkları okul türüne göre algılanan örgütsel desteğin yönetim desteği boyutuna sahip olma düzeylerinin farklılaşmadığı söylenebilir.

#### 4.1.5.3. Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Ödüller ve İş Koşulları Boyutuna Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

**Tablo 16: Okul Türü Değişkenine Göre Öğretmenlerin Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Ödüller ve İş Koşulları Boyutuna Yönelik Algılarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları**

Algılanan Örgütsel Destek	Okul Türü	N	$\bar{X}$	Ss	Var K.	KT	SD	KO	ANOVA Testi		
									F	p	Fark
Örgütsel Ödüller ve İş Koşulları	İlkokul(1)	103	2,8918	1,11458	<b>G.Arası</b>	1,620	2	,810	,687	,504	Yok
	Ortaokul(2)	122	3,0621	1,08657	<b>G.İçi</b>	409,135	347	1,179			
	Lise(3)	125	2,9806	1,06091	<b>Toplam</b>	410,754	349				
	Toplam	350	2,9829	1,08487							

Tablo 16'ya bakıldığında, öğretmenlerin algılanan örgütsel desteğin örgütsel ödüller ve iş koşulları boyutuna ilişkin algılarının çalışılan okul türü değişkenine göre değişip değişmediğini ortaya çıkarmak amacıyla uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır [ $F_{(2-347)} = ,687$ ;  $p > 0.05$ ]. Öğretmenlerin çalıştıkları okul türüne göre algılanan örgütsel desteğin örgütsel ödüller ve iş koşulları boyutuna sahip olma düzeylerinin farklılaşmadığı söylenebilir.

#### 4.1.5.4. Algılanan Örgütsel Desteğin Tüm Boyutlarına Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

**Tablo 17: Okul Türü Değişkenine Göre Öğretmenlerin Algılanan Örgütsel Desteğin Tüm Boyutlarına Yönelik Algılarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları**

Algılanan Örgütsel Destek	Okul Türü	N	$\bar{X}$	Ss	Var K.	KT	SD	KO	ANOVA Testi		
									F	p	Fark
Tüm Boyutlar	İlkokul(1)	103	3,3232	,86297	<b>G.Arası</b>	2,374	2	1,187	1,585	,206	Yok
	Ortaokul(2)	122	3,4629	,87028	<b>G.İçi</b>	259,881	347	,749			
	Lise(3)	125	3,2726	,86265	<b>Toplam</b>	262,255	349				
	Toplam	350	3,3538	,86686							

Tablo 17'ye bakıldığında, öğretmenlerin algılanan örgütsel desteğin tüm boyutlarına ilişkin algılarının çalışılan okul türü değişkenine göre değişip değişmediğini ortaya çıkarmak amacıyla uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır [ $F_{(2-347)} = 1,585$ ;  $p > 0.05$ ]. Öğretmenlerin çalıştıkları okul türüne göre algılanan örgütsel desteğin tüm boyutlarına yönelik algı düzeylerinin farklılaşmadığı söylenebilir.

#### **4.1.6. Algılanan Örgütsel Desteğin Yaş, Mesleki Kıdem ve Aynı Okulda Çalışma Süresi Değişkenlerine Göre İncelenmesine Yönelik Korelasyon Analizi**

Araştırmaya dahil olan öğretmenlerin örgütsel desteğe ilişkin algılarının yaş, mesleki kıdem ve aynı okulda çalışma süresi değişkenlerine göre anlamlı bir ilişki gösterip göstermediğini ortaya çıkarmak amacıyla Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Analizi yapılmıştır.

Korelasyon analizi, incelenen iki değişken arasında pozitif ya da negatif yönlü bir ilişkinin olup olmadığının belirlenmesi için yapılan bir analiz tekniği olarak ifade edilir. Korelasyon katsayıları -1.00 ile 1.00 arasında değişmektedir. Korelasyon katsayısının -1.00 olması, değişkenler arasında çok yüksek negatif bir ilişki olduğunu, 1.00 olması ise değişkenler arasında çok yüksek pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir. Korelasyon katsayılarının mutlak değeri 0.70-1.00 arasında olduğunda ilişkinin yüksek düzeyde, 0.30-0.70 arasında olduğunda ilişkinin orta düzeyde, 0.00-0.30 arasında olduğunda ise ilişkinin düşük düzeyde olduğundan söz edilir (Büyüköztürk, 2012).

**Tablo 18: Öğretmenlerin Algılanan Örgütsel Destek Düzeyleri ile Yaş, Mesleki Kıdem ve Aynı Okulda Çalışma Süresi Arasındaki İlişkiyi Gösteren Korelasyon Analizi Sonuçları**

ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK DEĞİŞKENLER	Örgütsel Adalet	Yönetim Desteği	Örgütsel Ödüller ve İş Koşulları	Algılanan Örgütsel Destek (Toplam)
Yaş	-0,120*	-0,061	0,001	-0,064
Mesleki Kıdem	-0,121*	-0,033	0,011	-0,050
Aynı Okulda Çalışma Süresi	-0,166**	-0,085	-0,056	-0,112*

\*0,05 düzeyinde anlamlıdır.

\*\*0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Öğretmenlerin algılanan örgütsel destek düzeyinin örgütsel adalet boyutu ile değişkenlerden olan yaş ( $r = -0,120$ ), mesleki kıdem ( $r = -0,121$ ) ve aynı okulda çalışma süresi ( $r = -0,166$ ) arasında anlamlı negatif yönde düşük düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir. Öğretmenlerin algılanan örgütsel destek düzeyinin örgütsel yönetim desteği ve örgütsel ödüller ve iş koşulları boyutları ile değişkenlerden olan yaş, mesleki kıdem ve aynı okulda çalışma süresi arasında anlamlı olarak kabul edilen bir ilişki bulunamamıştır.

Öğretmenlerin örgütsel destek algı düzeyi toplamı ve değişkenlerden olan yaş ve mesleki kıdem arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Fakat öğretmenlerin algılanan örgütsel destek düzeyi toplamı ile aynı okulda çalışma süresi ( $r = -0,112$ ) arasında anlamlı negatif yönde düşük düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir.

#### 4.2. ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİKLERİNE YÖNELİK BULGULAR VE YORUMLAR

Öğretmenlerin örgütsel sessizlikleri ve örgütsel sessizliğin alt boyutları ile genel ortalamaları ve standart sapmaları hesaplanmıştır. Ölçekten elde edilen puanların yorumlanmasında Tablo 5’teki puan aralığı kullanılmıştır.

**Tablo 19: Örgütsel Sessizlik Ölçek Ortalama Puan Aralığı Tablosu**

Ölçek Ortalama Puanı	Düzy
1,00 – 1,80	Çok Düşük
1,81 – 2,60	Düşük
2,61 – 3,40	Orta
3,41 – 4,20	Yüksek
4,21 – 5,00	Çok yüksek

Öğretmenlerin örgütsel destek algı düzeyleri ile ilgili düşüncelerine yönelik betimsel istatistiklere Tablo 6’te yer verilmiştir.

**Tablo 20: Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeylerine Yönelik Betimsel İstatistikler**

Değişkenler	Ortalama ( $\bar{X}$ )	Standart Sapma(ss)
İzolasyon	3,2600	0,87740
Yönetici	3,6314	0,89909
Sessizliğin Kaynağı	3,0840	0,74889
Duygu	3,6324	0,81460
Okul Ortamı	3,1629	0,69632
<b>Örgütsel Sessizlik (Toplam)</b>	<b>3,3541</b>	<b>0,60232</b>

Tablo 20 incelendiğinde, öğretmenlerin örgütsel sessizliklerinin “orta” ( $\bar{X}=3,3541$ ) düzeyde olduğu görülmektedir. Örgütsel sessizliğin alt boyutlarından olan duygu ve yönetici boyutlarının diğer alt boyutlara oranla daha yüksek olduğu görülmektedir.

Örgütsel sessizlik düzeyi arttıkça, öğretmenler açısından olumsuz sonuçlar oluşturacaktır. Öğretmenlerin sorunlarını kolaylıkla dile getirememesi, yöneticiler ile ilişkilerinde karşılaştıkları sert ve otoriter tutum, meslektaşların tarafından dışlanırm korkusu öğretmenlerin performanslarını dolayısıyla eğitim ve öğretim başarısını olumsuz etkileyecektir. Fakat bireyler kendilerini rahat hissettikleri çalışma ortamlarında bulduklarında yüksek seviyede performans göstermektedirler.

#### 4.2.1. Örgütsel Sessizliğin Cinsiyet Değişkenine Göre İncelenmesine Yönelik Bulgular

Öğretmenlerin örgütsel sessizliklerine yönelik görüşlerinin kadın ve erkek öğretmenler için herhangi bir farklılık oluşturup oluşturmadığı ile ilgili bir sonuca ulaşabilmek için bağımsız örneklem t-Testi tekniği kullanılmıştır. Yapılan analiz sonucu Tablo 21’de gösterilmiştir.

**Tablo 21: Cinsiyet Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Sessizliklerine Yönelik t-Testi Sonuçları**

Değişkenler	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	Ss	t-Testi	
					t	p
İzolasyon	Erkek	182	3,2253	0,88013	-0,770	.442
	Kadın	168	3,2976	0,87551		
Yönetici	Erkek	182	3,5495	0,89315	-1,781	.076
	Kadın	168	3,7202	0,89972		
Sessizliğin Kaynağı	Erkek	182	3,0440	0,72451	-1,041	.298
	Kadın	168	3,1274	0,77426		
Duygu	Erkek	182	3,5971	0,82920	-0,844	.399
	Kadın	168	3,6706	0,79919		
Okul Ortamı	Erkek	182	3,1841	0,72765	0,593	.554
	Kadın	168	3,1399	0,66212		
Örgütsel Sessizlik (Toplam)	Erkek	182	3,3200	0,59599	-1,105	.270
	Kadın	168	3,3912	0,60872		



Tablo 21 incelendiğinde, cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin örgütsel sessizliklerine yönelik düşüncelerinin “İzolasyon” [ $t(348) = -0,770, p > .05$ ]. “Yönetici” [ $t(348) = -1,781, p > .05$ ]. “Sessizliğin Kaynağı” [ $t(348) = -1,041, p > .05$ ] “Duygu” [ $t(348) = -0,844, p > .05$ ] ve “Okul Ortamı” [ $t(348) = 0,593, p > .05$ ] alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı görülmektedir. Yine örgütsel sessizlik kavramının tamamına yönelik kadın ve erkek öğretmen düşünceleri arasında da anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır [ $t(358) = -1,105, p > .05$ ].

Öğretmenlerin örgütsel sessizliklerine yönelik görüşlerinde cinsiyetlerine göre farklılaşma olmadığı görülmektedir. Bunun nedeninin örgütsel sessizlik davranışı göstermek öğretmenin kendi özelinde sergileyebileceği bir davranıştan ziyade bulunulan ortamın gerektirdiği bir davranış olmasından kaynaklanmaktadır. Bu sebeple de öğretmenlerin kadın veya erkek olmalarının örgütsel sessizlik davranışı sergileme özelinde bir farklılık oluşturmadığı söylenebilir. Kadın ve erkek öğretmenlerin buldukları ortamdan kaynaklanan sessizlik algılarının benzer şekilde olduğu ifade edilebilir.

#### **4.2.2. Örgütsel Sessizliğin Medeni Durum Değişkenine Göre İncelenmesine Yönelik Bulgular**

Öğretmenlerin örgütsel sessizliklerinin bekâr ya da evli öğretmenler için herhangi bir farklılık oluşturup oluşturmadığıyla ilgili bir sonuca ulaşabilmek için bağımsız örneklem t-Testi tekniği uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucu Tablo 22'de gösterilmiştir.

**Tablo 22: Medeni Durum Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Sessizliklerine Yönelik t-Testi Sonuçları**

Değişkenler	Medeni Durum	N	$\bar{X}$	Ss	t-Testi	
					t	p
<b>İzolasyon</b>	Bekar	65	3,2000	1,02028	-0,542	0.589
	Evli	285	3,2737	0,84287		
<b>Yönetici</b>	Bekar	65	3,7077	1,00088	0,757	0.449
	Evli	285	3,6140	0,87521		
<b>Sessizliğin Kaynağı</b>	Bekar	65	3,0954	0,85667	0,136	0.892
	Evli	285	3,0814	0,72372		
<b>Duygu</b>	Bekar	65	3,5846	0,82292	-0,523	0.601
	Evli	285	3,6433	0,81376		
<b>Okul Ortamı</b>	Bekar	65	3,0692	0,69948	-1,202	0.230
	Evli	285	3,1842	0,69506		
<b>Örgütsel Sessizlik (Toplam)</b>	Bekar	65	3,3314	0,68520	-0,337	0.736
	Evli	285	3,3593	0,58299		

Tablo 22 incelendiğinde, medeni durum değişkenine göre öğretmenlerin örgütsel sessizliklerine yönelik düşüncelerinin “İzolasyon” [ $t(348) = -0,542, p > .05$ ]. “Yönetici” [ $t(348) = 0,757, p > .05$ ]. “Sessizliğin Kaynağı” [ $t(348) = 0,136, p > .05$ ] “Duygu” [ $t(348) = -0,523, p > .05$ ] ve “Okul Ortamı” [ $t(348) = -1,202, p > .05$ ] alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı görülmektedir. Yine örgütsel sessizlik kavramının tamamına yönelik bekar ve evli öğretmen düşünceleri arasında da anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır [ $t(358) = -0,337, p > .05$ ].

Sonuçlara bakıldığında öğretmenlerin medeni durumlarının örgütsel sessizlik düzeylerine yönelik görüşlerinde anlamlı bir farklılık oluşturmadığı görülmektedir. Okul ortamında öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışı göstermesinin medeni durumlarına bakılmaksızın benzer şekilde olduğu söylenebilir.

### 4.2.3. Örgütsel Sessizliğin Eğitim Durumu Değişkenine Göre İncelenmesine Yönelik Bulgular

Öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının lisans ya da yüksek lisans mezunu öğretmenler için herhangi bir farklılık oluşturup oluşturmadığına yönelik bir sonuca ulaşabilmek için bağımsız örneklem t-Testi tekniği uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucu Tablo 23 ' te gösterilmiştir.

**Tablo 23: Eğitim Durumu Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Sessizliklerine Yönelik t-Testi Sonuçları**

Değişkenler	Eğitim Durumu	N	$\bar{X}$	Ss	t-Testi	
					t	p
<b>İzolasyon</b>	Lisans	309	3,2503	0,84682	-0,469	0.641
	Yüksek Lisans	41	3,3333	1,09036		
<b>Yönetici</b>	Lisans	309	3,6160	0,86579	-0,723	0.473
	Yüksek Lisans	41	3,7480	1,12492		
<b>Sessizliğin Kaynağı</b>	Lisans	309	3,0906	0,73153	0,453	0.651
	Yüksek Lisans	41	3,0341	0,87739		
<b>Duygu</b>	Lisans	309	3,6451	0,79062	0,801	0.424
	Yüksek Lisans	41	3,5366	0,98285		
<b>Okul Ortamı</b>	Lisans	309	3,1731	0,69111	0,758	0.449
	Yüksek Lisans	41	3,0854	0,73868		
<b>Örgütsel Sessizlik (Toplam)</b>	Lisans	309	3,3550	0,57322	0,075	0.940
	Yüksek Lisans	41	3,3475	0,79704		

Tablo 23 incelendiğinde, eğitim durumu değişkenine göre öğretmenlerin örgütsel sessizliklerine yönelik düşüncelerinin “İzolasyon” [t(348) = -0,469, p>.05]. “Yönetici” [t(348) = -0,723, p>.05]. “Sessizliğin Kaynağı” [t(348) = 0,453, p>.05] “Duygu” [t(348) = 0,801, p>.05] ve “Okul Ortamı” [t(348) = 0,758, p>.05] alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılık oluşturmadığı görülmektedir. Yine örgütsel sessizlik kavramının hepsine yönelik lisans ve yüksek lisans mezunu öğretmen düşüncelerinde de anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır [t(358) = 0,075, p >.05].

Sonuçlar incelendiğinde öğretmenlerin lisans ya da yüksek lisans mezunu olmaları ile örgütsel sessizlik düzeyleri arasında anlamlı bir farklılığın bulunmadığı, benzer düşünceler içerisinde oldukları söylenebilir.

#### 4.2.4. Örgütsel Sessizliğin Mesleki Branş Değişkenine Göre İncelenmesine Yönelik Bulgular

Araştırmaya dahil olan öğretmenlerin örgütsel desteğe ilişkin algılarının mesleki branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini ortaya çıkarmak amacıyla tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Bu analiz sonuçları Tablo 24, Tablo 25, Tablo 26, Tablo 27, Tablo 28 ve Tablo 29 'da verilmiştir. Öğretmenlerin mesleki branş seçenekleri; Sözel, Sayısal, Sınıf, Dil ve Diğer olmak üzere 5 bölümde kategorize edilmiştir.

##### 4.2.4.1. Örgütsel Sessizliğin İzolasyon Boyutuna Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

**Tablo 24: Mesleki Branş Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Sessizliklerinin İzolasyon Boyutuna Yönelik Algılarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları**

Örgütsel Sessizlik	Mesleki Branş	N	$\bar{X}$	Ss	Var K.	KT	SD	KO	ANOVA Testi		
									F	p	Fark
İzolasyon	Sözel	46	3,1884	,90718	<b>G.Arası</b>	,427	4	,107	,137	,968	Yok
	Sayısal	65	3,2615	,83436	<b>G.İçi</b>	268,246	345	,778			
	Sınıf	81	3,2387	,97644	<b>Toplam</b>	268,673	349				
	Dil	92	3,2935	,79811							
	Diğer	66	3,2879	,89803							
	Toplam	350	3,3084	,92324							

Tablo 24'e bakıldığında, örgütsel sessizliğin izolasyon boyutuna ilişkin algılarının mesleki branş değişkenine göre değişip değişmediğini ortaya çıkarmak amacıyla uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır [ $F_{(4-345)} = ,137; p > 0.05$ ]. Öğretmenlerin mesleki branşına göre örgütsel sessizliğin izolasyon boyutuna sahip olma düzeylerinin farklılaşmadığı söylenebilir.

#### 4.2.4.2. Örgütsel Sessizliğin Yönetici Boyutuna Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

**Tablo 25: Mesleki Branş Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Sessizliklerinin Yönetici Boyutuna Yönelik Algılarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları**

Örgütsel Sessizlik	Mesleki Branş	N	$\bar{X}$	Ss	Var K.	KT	SD	KO	ANOVA Testi		
									F	p	Fark
Yönetici	Sözel	46	3,5435	,82957	<b>G.Arası</b>	1,494	4	,374	,459	,766	Yok
	Sayısal	65	3,5590	,88801	<b>G.İçi</b>	280,627	345	,813			
	Sınıf	81	3,6996	,89692	<b>Toplam</b>	282,121	349				
	Dil	92	3,6920	,89802							
	Diğer	66	3,5960	,97229							
	Toplam	350	3,7702	,91959							

Tablo 25'e bakıldığında, örgütsel sessizliğin yönetici boyutuna ilişkin algılarının mesleki branş değişkenine göre değişip değişmediğini ortaya çıkarmak amacıyla uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır [ $F_{(4-345)} = ,459$ ;  $p > 0.05$ ]. Öğretmenlerin mesleki branşına göre örgütsel sessizliğin yönetici boyutuna sahip olma düzeylerinin farklılaşmadığı söylenebilir.

#### 4.2.4.3. Örgütsel Sessizliğin Sessizliğin Kaynağı Boyutuna Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

**Tablo 26: Mesleki Branş Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Sessizliklerinin Sessizliğin Kaynağı Boyutuna Yönelik Algılarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları**

Örgütsel Sessizlik	Mesleki Branş	N	$\bar{X}$	Ss	Var K.	KT	SD	KO	ANOVA Testi		
									F	p	Fark
Sessizliğin Kaynağı	Sözel	46	2,9957	,65928	<b>G.Arası</b>	1,801	4	,450	,801	,525	Yok
	Sayısal	65	3,0123	,72360	<b>G.İçi</b>	193,929	345	,562			
	Sınıf	81	3,1407	,88682	<b>Toplam</b>	195,730	349				
	Dil	92	3,0522	,67734							
	Diğer	66	3,1909	,74622							
	Toplam	46	2,9957	,65928							

Tablo 26'ya bakıldığında, örgütsel sessizliğin sessizliğin kaynağı boyutuna ilişkin algılarının mesleki branş değişkenine göre değişip değişmediğini ortaya çıkarmak amacıyla uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır [ $F_{(4-345)} = ,801$ ;  $p > 0.05$ ]. Öğretmenlerin mesleki branşına göre örgütsel sessizliğin sessizliğin kaynağı boyutuna sahip olma düzeylerinin farklılaşmadığı söylenebilir.

#### 4.2.4.4. Örgütsel Sessizliğin Duygu Boyutuna Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

**Tablo 27: Mesleki Branş Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Sessizliklerinin Duygu Boyutuna Yönelik Algılarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları**

Örgütsel Sessizlik	Mesleki Branş	N	$\bar{X}$	Ss	Var K.	KT	SD	KO	ANOVA Testi		
									F	p	Fark
Duygu	Sözel	46	3,6739	,79346	<b>G.Arası</b>	5,432	4	1,358	2,071	,084	Yok
	Sayısal	65	3,6359	,81803	<b>G.İçi</b>	226,157	345	,656			
	Sınıf	81	3,8272	,83684	<b>Toplam</b>	231,589	349				
	Dil	92	3,4855	,81711							
	Diğer	66	3,5657	,76677							
	Toplam	46	2,9957	,65928							

Tablo 27'ye bakıldığında, örgütsel sessizliğin duygu boyutuna ilişkin algılarının mesleki branş değişkenine göre değişip değişmediğini ortaya çıkarmak amacıyla uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır [ $F_{(4-345)} = 2,071$ ;  $p > 0.05$ ]. Öğretmenlerin mesleki branşına göre örgütsel sessizliğin duygu boyutuna sahip olma düzeylerinin farklılaşmadığı söylenebilir.

#### 4.2.4.5. Örgütsel Sessizliğin Okul Ortamı Boyutuna Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

**Tablo 28: Mesleki Branş Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Sessizliklerinin Okul Ortamı Boyutuna Yönelik Algılarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları**

Örgütsel Sessizlik	Mesleki Branş	N	$\bar{X}$	Ss	Var K.	KT	SD	KO	ANOVA Testi		
									F	p	Fark
Okul Ortamı	Sözel	46	3,2228	,82197	<b>G.Arası</b>	1,152	4	,288	,591	,669	Yok
	Sayısal	65	3,1231	,62206	<b>G.İçi</b>	168,065	345	,487			
	Sınıf	81	3,2469	,71643	<b>Toplam</b>	169,217	349				
	Dil	92	3,1223	,68088							
	Diğer	66	3,1136	,67537							
	Toplam	46	2,9957	,65928							

Tablo 28'e bakıldığında, örgütsel sessizliğin okul ortamı boyutuna ilişkin algılarının mesleki branş değişkenine göre değişip değişmediğini ortaya çıkarmak amacıyla uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır [ $F_{(4-345)} = ,591$ ;  $p > 0.05$ ]. Öğretmenlerin mesleki branşına göre örgütsel sessizliğin okul ortamı boyutuna sahip olma düzeylerinin farklılaşmadığı söylenebilir.



#### 4.2.4.5. Örgütsel Sessizliğin Tüm Boyutlarına Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

**Tablo 29: Mesleki Branş Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Sessizliklerinin Tüm Boyutlarına Yönelik Algularına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları**

Örgütsel Sessizlik	Mesleki Branş	N	$\bar{X}$	Ss	Var K.	KT	SD	KO	ANOVA Testi		
									F	p	Fark
Tüm Boyutlar	Sözel	46	3,3249	,56912	<b>G.Arası</b>	,655	4	,164	,448	,774	Yok
	Sayısal	65	3,3184	,57614	<b>G.İçi</b>	125,959	345	,365			
	Sınıf	81	3,4306	,67469	<b>Toplam</b>	126,614	349				
	Dil	92	3,3291	,57567							
	Diğer	66	3,3508	,60213							
	Toplam	350	3,3541	,60232							

Tablo 29'a bakıldığında, örgütsel sessizliğin tüm boyutlarına ilişkin algularının mesleki branş değişkenine göre değişip değişmediğini ortaya çıkarmak amacıyla uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır [ $F_{(4-345)} = ,448$ ;  $p > 0.05$ ]. Öğretmenlerin mesleki branşına göre örgütsel sessizliğin tüm boyutlarına yönelik düzeylerinin farklılaşmadığı söylenebilir.

#### 4.2.5. Örgütsel Sessizliğin Okul Türü Değişkenine Göre İncelenmesine Yönelik Bulgular

Araştırmaya dahil olan öğretmenlerin örgütsel desteğe ilişkin algılarının okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini ortaya çıkarmak amacıyla tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Bu analiz sonuçları Tablo 30, Tablo 31, Tablo 32, Tablo 33, Tablo 34 ve Tablo 35 'te verilmiştir. Öğretmenlerin okul türü seçenekleri; ilkokul, ortaokul ve lise olmak üzere 3 bölümde kategorize edilmiştir.

##### 4.2.5.1. Örgütsel Sessizliğin İzolasyon Boyutuna Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

**Tablo 30: Okul Türü Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Sessizliklerinin İzolasyon Boyutuna Yönelik Algılarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları**

Örgütsel Sessizlik	Okul Türü	N	$\bar{X}$	Ss	Var K.	KT	SD	KO	ANOVA Testi		
									F	p	Fark
İzolasyon	İlkokul(1)	103	3,2427	,93608	<b>G.Arası</b>	1,336	2	,668	,867	,421	Yok
	Ortaokul(2)	122	3,1940	,83851	<b>G.İçi</b>	267,337	347	,770			
	Lise(3)	125	3,3387	,86549	<b>Toplam</b>	268,673	349				
	Toplam	350	3,2600	,87740							

Tablo 30'a bakıldığında, örgütsel sessizliğin izolasyon boyutuna ilişkin algılarının okul türü değişkenine göre değişip değişmediğini ortaya çıkarmak amacıyla uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır [ $F_{(2-347)} = ,867$ ;  $p > 0.05$ ]. Öğretmenlerin çalıştıkları okul türüne göre örgütsel sessizliğin izolasyon boyutuna sahip olma düzeylerinin farklılaşmadığı söylenebilir.

#### 4.2.5.2. Örgütsel Sessizliğin Yönetici Boyutuna Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

**Tablo 31: Okul Türü Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Sessizliklerinin Yönetici Boyutuna Yönelik Algılarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları**

Örgütsel Sessizlik	Okul Türü	N	$\bar{X}$	Ss	Var K.	KT	SD	KO	ANOVA Testi		
									F	p	Fark
Yönetici	İlkokul(1)	103	3,7573	,84301	<b>G.Arası</b>	2,314	2	1,157	1,435	,240	Yok
	Ortaokul(2)	122	3,5820	,94141	<b>G.İçi</b>	279,807	347	,806			
	Lise(3)	125	3,5760	,89840	<b>Toplam</b>	282,121	349				
	Toplam	350	3,6314	,89909							

Tablo 31'e bakıldığında, örgütsel sessizliğin yönetici boyutuna ilişkin algılarının okul türü değişkenine göre değişip değişmediğini ortaya çıkarmak amacıyla uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır [ $F_{(2,347)} = 1,435$ ;  $p > 0,05$ ]. Öğretmenlerin çalıştıkları okul türüne göre örgütsel sessizliğin yönetici boyutuna sahip olma düzeylerinin farklılaşmadığı söylenebilir.

#### 4.2.5.3. Örgütsel Sessizliğin Sessizliğin Kaynağı Boyutuna Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

**Tablo 32: Okul Türü Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Sessizliklerinin Sessizliğin Kaynağı Boyutuna Yönelik Algılarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları**

Örgütsel Sessizlik	Okul Türü	N	$\bar{X}$	Ss	Var K.	KT	SD	KO	ANOVA Testi		
									F	p	Fark
Sessizliğin Kaynağı	İlkokul(1)	103	3,1631	,81252	<b>G.Arası</b>	2,174	2	1,087	1,949	,144	Yok
	Ortaokul(2)	122	2,9787	,70127	<b>G.İçi</b>	193,556	347	,558			
	Lise(3)	125	3,1216	,73348	<b>Toplam</b>	195,730	349				
	Toplam	350	3,0840	,74889							

Tablo 32'ye bakıldığında, örgütsel sessizliğin sessizliğin kaynağı boyutuna ilişkin algılarının okul türü değişkenine göre değişip değişmediğini ortaya çıkarmak amacıyla uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır [ $F_{(2-347)} = 1,949$ ;  $p > 0.05$ ]. Öğretmenlerin çalıştıkları okul türüne göre örgütsel sessizliğin kaynağı boyutuna sahip olma düzeylerinin farklılaşmadığı söylenebilir.

#### 4.2.5.4. Örgütsel Sessizliğin Duygu Boyutuna Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

**Tablo 33: Okul Türü Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Sessizliklerinin Duygu Boyutuna Yönelik Algılarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları**

Örgütsel Sessizlik	Okul Türü	N	$\bar{X}$	Ss	Var K.	KT	SD	KO	ANOVA Testi		
									F	p	Fark
Duygu	İlkokul(1)	103	3,7864	,81497	<b>G.Arası</b>	3,478	2	1,739	2,645	,072	Yok
	Ortaokul(2)	122	3,5601	,76932	<b>G.İçi</b>	228,110	347	,657			
	Lise(3)	125	3,5760	,84601	<b>Toplam</b>	231,589	349				
	Toplam	350	3,6324	,81460							

Tablo 33'e bakıldığında, örgütsel sessizliğin duygu boyutuna ilişkin algılarının okul türü değişkenine göre değişip değişmediğini ortaya çıkarmak amacıyla uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır [ $F_{(2-347)} = 2,645$ ;  $p > 0.05$ ]. Öğretmenlerin çalıştıkları okul türüne göre örgütsel sessizliğin duygu boyutuna sahip olma düzeylerinin farklılaşmadığı söylenebilir.

#### 4.2.5.5. Örgütsel Sessizliğin Okul Ortamı Boyutuna Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

**Tablo 34: Okul Türü Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Sessizliklerinin Okul Ortamı Boyutuna Yönelik Algılarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları**

Örgütsel Sessizlik	Okul Türü	N	$\bar{X}$	Ss	Var K.	KT	SD	KO	ANOVA Testi		
									F	p	Fark
<b>Okul Ortamı</b>	İlkokul(1)	103	3,2039	,72062	<b>G.Arası</b>	,312	2	,156	,321	,726	Yok
	Ortaokul(2)	122	3,1291	,69772	<b>G.İçi</b>	168,905	347	,487			
	Lise(3)	125	3,1620	,67819	<b>Toplam</b>	169,217	349				
	Toplam	350	3,1629	,69632							

Tablo 34'e bakıldığında, örgütsel sessizliğin okul ortamı boyutuna ilişkin algılarının okul türü değişkenine göre değişip değişmediğini ortaya çıkarmak amacıyla uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır [ $F_{(2-347)} = ,321$ ;  $p > 0.05$ ]. Öğretmenlerin çalıştıkları okul türüne göre örgütsel sessizliğin okul ortamı boyutuna sahip olma düzeylerinin farklılaşmadığı söylenebilir.

#### 4.2.5.6. Örgütsel Sessizliğin Tüm Boyutlarına Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

**Tablo 35: Okul Türü Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Sessizliklerinin Tüm Boyutlarına Yönelik Algılarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları**

Örgütsel Sessizlik	Okul Türü	N	$\bar{X}$	Ss	Var K.	KT	SD	KO	ANOVA Testi		
									F	p	Fark
<b>Tüm Boyutlar</b>	İlkokul(1)	103	3,4307	,62763	<b>G.Arası</b>	1,125	2	,562	1,555	,213	Yok
	Ortaokul(2)	122	3,2888	,59268	<b>G.İçi</b>	125,490	347	,362			
	Lise(3)	125	3,3549	,58754	<b>Toplam</b>	126,614	349				
	Toplam	350	3,3541	,60232							

Tablo 35'e bakıldığında, örgütsel sessizliğin tüm boyutlarına ilişkin algılarının okul türü değişkenine göre değişip değişmediğini ortaya çıkarmak amacıyla uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır [ $F_{(2-347)} = ,321$ ;  $p > 0.05$ ]. Öğretmenlerin çalıştıkları okul türüne göre örgütsel sessizliğin tüm boyutlarına sahip olma düzeylerinin farklılaşmadığı söylenebilir.

#### **4.2.6. Örgütsel Sessizliğin Yaş, Mesleki Kıdem ve Aynı Okulda Çalışma Süresi Değişkenlerine Göre İncelenmesine Yönelik Korelasyon Analizi**

Araştırmaya dahil olan öğretmenlerin örgütsel sessizliğe ilişkin algılarının yaş, mesleki kıdem ve aynı okulda çalışma süresi değişkenlerine göre anlamlı bir ilişki gösterip göstermediğini ortaya çıkarmak amacıyla Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Analizi yapılmıştır.

Korelasyon analizi, incelenen iki değişken arasında pozitif ya da negatif yönlü bir ilişkinin olup olmadığının belirlenmesi için yapılan bir analiz tekniği olarak ifade edilir. Korelasyon katsayıları -1.00 ile 1.00 arasında değişmektedir. Korelasyon katsayısının -1.00 olması, değişkenler arasında çok yüksek negatif bir ilişki olduğunu, 1.00 olması ise değişkenler arasında çok yüksek pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir. Korelasyon katsayılarının mutlak değeri 0.70-1.00 arasında olduğunda ilişkinin yüksek düzeyde, 0.30-0.70 arasında olduğunda ilişkinin orta düzeyde, 0.00-0.30 arasında olduğunda ise ilişkinin düşük düzeyde olduğundan söz edilir (Büyüköztürk, 2012).

**Tablo 36: Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeyleri ile Yaş, Mesleki Kıdem ve Aynı Okulda Çalışma Süresi Arasındaki İlişkiyi Gösteren Korelasyon Analizi Sonuçları**

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK	İzolasyon	Yönetici	Sessizliğin Kaynağı	Duygu	Okul Ortamı	Örgütsel Sessizlik (Toplam)
DEĞİŞKENLER						
Yaş	,029	-,053	,006	,000	,035	,002
Mesleki Kıdem	,027	-,031	,025	,024	,047	,022
Aynı Okulda Çalışma Süresi	,076	,057	,082	,007	,055	,074

\*0,05 düzeyinde anlamlıdır.

\*\*0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Öğretmenlerin örgütsel sessizliğin izolasyon, yönetici, sessizliğin kaynağı, duygu ve okul ortamı boyutları ile değişkenlerden olan yaş, mesleki kıdem ve aynı okulda çalışma süresi arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

Yine aynı şekilde öğretmenlerin örgütsel sessizlikleri toplamı ile değişkenlerden olan yaş, mesleki kıdem ve aynı okulda çalışma süresi arasında anlamlı olarak kabul edilecek bir ilişki tespit edilememiştir.

### 4.3. ÖĞRETMENLERİN ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK DÜZEYLERİ İLE ÖRGÜTSEL SESSİZLİKLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BULGULAR VE YORUMLAR

Algılanan örgütsel destek boyutları ve örgütsel sessizlik boyutları arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak için korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına ait bulgu ve yorumlar bu bölümde verilmiştir.

#### 4.3.1. Öğretmenlerin Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Korelasyon Analizi

**Tablo 37: Öğretmenlerin Algılanan Örgütsel Destek Düzeyleri ile Örgütsel Sessizlikleri Arasındaki İlişkiyi Gösteren Korelasyon Analizi Sonuçları**

ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK ÖRGÜTSEL SESSİZLİK	Örgütsel Adalet	Yönetim Desteği	Örgütsel Ödüller ve İş Koşulları	Algılanan Örgütsel Destek (Toplam)
İzolasyon	-,271**	-,183**	-,219**	-,253**
Yönetici	-,288**	-,230**	-,236**	-,282**
Sessizliğin Kaynağı	-,268**	-,261**	-,216**	-,278**
Duygu	-,319**	-,164**	-,273**	-,285**
Okul Ortamı	-,377**	-,297**	-,338**	-,380**
Örgütsel Sessizlik (Toplam)	-,405**	-,300**	-,340**	-,392**

\*0,05 düzeyinde anlamlıdır.

\*\*0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Öğretmenlerin algılanan örgütsel destek düzeyinin örgütsel adalet boyutu ile örgütsel sessizliğin izolasyon ( $r = -,271$ ), yönetici ( $r = -,288$ ) ve sessizliğin kaynağı ( $r = -,268$ ) boyutları arasında anlamlı negatif yönde düşük düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir. Öğretmenlerin algılanan örgütsel destek düzeyinin örgütsel adalet boyutu ile örgütsel sessizliğin duygu ( $r = -,319$ ) ve okul ortamı ( $r = -,377$ ) boyutları arasında



anlamli negatif yönde orta düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir. Öğretmenlerin algılanan örgütsel destek düzeyinin örgütsel adalet boyutu ile örgütsel sessizliğin toplamı ( $r = -.405$ ) arasında ise anlamli negatif yönde orta düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir.

Öğretmenlerin algılanan örgütsel destek düzeyinin yönetim desteği boyutu ile örgütsel sessizliğin izolasyon ( $r = -.183$ ), yönetici ( $r = -.230$ ), sessizliğin kaynağı ( $r = -.261$ ), duygu ( $r = -.164$ ) ve okul ortamı ( $r = -.297$ ) boyutları arasında anlamli negatif yönde düşük düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir. Öğretmenlerin algılanan örgütsel destek düzeyinin yönetim desteği boyutu ile örgütsel sessizliğin toplamı ( $r = -.300$ ) arasında ise anlamli negatif yönde orta düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir.

Öğretmenlerin algılanan örgütsel destek düzeyinin örgütsel ödüller ve iş koşulları boyutu ile örgütsel sessizliğin izolasyon ( $r = -.219$ ), yönetici ( $r = -.236$ ), sessizliğin kaynağı ( $r = -.216$ ) ve duygu ( $r = -.273$ ) boyutları arasında anlamli negatif yönde düşük düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir. Öğretmenlerin algılanan örgütsel destek düzeyinin örgütsel ödüller ve iş koşulları boyutu ile örgütsel sessizliğin okul ortamı ( $r = -.338$ ) boyutları arasında anlamli negatif yönde orta düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir. Öğretmenlerin algılanan örgütsel destek düzeyinin örgütsel ödüller ve iş koşulları boyutu ile örgütsel sessizliğin toplamı ( $r = -.340$ ) arasında ise anlamli negatif yönde orta düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir.

Öğretmenlerin algılanan örgütsel destek düzeyinin toplamı ile örgütsel sessizliğin izolasyon ( $r = -.253$ ), yönetici ( $r = -.282$ ), sessizliğin kaynağı ( $r = -.278$ ) ve duygu ( $r = -.285$ ) boyutları arasında anlamli negatif yönde düşük düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir. Öğretmenlerin algılanan örgütsel destek düzeyinin toplamı ile örgütsel sessizliğin okul ortamı ( $r = -.380$ ) boyutları arasında anlamli negatif yönde orta düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir. Öğretmenlerin algılanan örgütsel destek düzeyinin toplamı ile örgütsel sessizliğin toplamı ( $r = -.392$ ) arasında ise anlamli negatif yönde orta düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir.

## 5. BÖLÜM: SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Araştırmanın bu bölümünde problem durumunda belirtilen amaçlar doğrultusunda sorulan sorulara cevap bulmak adına yapılan analizler değerlendirilmiş olup benzer araştırma sonuçları ile karşılaştırılarak tartışılmıştır

### 5.1. SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu araştırmanın amacı, öğretmenlerin örgütsel destek algıları ile örgütsel sessizlikleri arasındaki ilişkiyi açıklamaktır. Yapılan araştırmada öğretmenlerin algılanan örgütsel destek ortalamaları incelendiğinde ortalamanın “orta” düzeyde olduğu görülmektedir. Algılanan örgütsel desteğin alt boyutlarından olan “yönetim desteği” boyutunun ise “örgütsel adalet” ve “örgütsel ödüller ve iş koşulları” alt boyutlarına nazaran daha yüksek düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenler buldukları ortamlarda kendilerine karşı olan tutum ve davranışlardan, ihtiyaç halinde desteklenmediklerini ve haklı sebeplerden dolayı koruma ve korunma davranışları görmediklerini düşündüklerinden örgütsel destek algılarının orta seviyede olmasının beklenen bir sonuç olduğu düşünülebilir. Yönetim desteği boyutunun ise diğer alt boyutlara göre daha yüksek olmasının; yöneticilerle öğretmenler arasında olan insani ilişkilerin etkisiyle olduğu söylenebilir.

Köse (2010) ve Nayır (2011) tarafından yapılan çalışmalarda da öğretmenlerin örgütsel destek algılarına yönelik benzer sonuçlar elde edilmiştir. Köse (2010) yaptığı çalışmada devlet liselerindeki öğretmenlerin orta derecede algılanan örgütsel desteğe sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır. Nayır (2011) ise Türkiye’de ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin örgütsel desteğin alt boyutu olan yönetim desteği boyutuna daha çok katıldıkları sonucuna ulaşmıştır. Bu sonuçlar bize yapılan araştırmalarda benzer sonuçlar elde edildiğini göstermiştir. Öğretmenlerin örgütsel destek algılarının orta seviyede olmasının olumsuz sonuçlarından kaçınmak için bu algıyı olumlu yönde değiştirme yolları aranarak

öğretmenlerin örgütsel destek algılarını artırıcı yöntemler geliştirilmelidir. Zira eğitim yuvası olan okulların örgütsel destek algısı yüksek olan eğitimciler ile daha başarılı kurumlar haline dönüşeceği aşikârdır.

Araştırma sonucunda, cinsiyet değişkeninin algılanan örgütsel destek üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığını belirlemek için yapılan t-Testi sonucunda cinsiyetin anlamlı bir farklılık oluşturmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum okul ortamında başarının yakalanması için ekip halinde, takım çalışmasına önem vererek çalışılması gerektiği için böyle bir ortamda erkek ya da kadın öğretmenlerin algıladıkları örgütsel desteğin benzer olması, algılarının farklılaşmaması beklenen bir sonuç olarak düşünülebilir. Fakat algılanan örgütsel desteğin “örgütsel ödüller ve iş koşulları” alt boyutunda cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşmanın olduğu görülmüştür. Bu sonuca göre erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre algılarının daha yüksek olduğu söylenebilir. Bu farklılaşmanın ise kadın öğretmenlerin yöneticilerin çoğunluğunun erkek olması sebebiyle ödül ve iş koşulları anlamında kendilerinin erkek öğretmenlere nazaran daha az düşünüldüğü hissine kapıldıklarından ve bunda da ataerkil toplum yapısının etkin olduğu şeklindeki düşüncelerinden kaynaklandığı söylenebilir. Köse (2015) tarafından yapılan işe angaje olma ile örgütsel destek algısı ve örgüt iklimi arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmada, cinsiyet değişkenine göre örgütsel destek algısının erkek katılımcı görüşleriyle kadın katılımcı görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşturmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Gül (2010) tarafından yapılan çalışmada da benzer sonuç elde edilmiş ve örgütsel destek açısından cinsiyetin önemli bir değişken olduğunun söylenemeyeceği belirtilmiştir. Yapılan çalışmalarda kadınların ve erkeklerin benzer sonuçlara sahip olması, cinsiyet kavramının algılanan örgütsel destek üzerinde önemli görülecek bir etkililiğinden bahsedilemeyeceği sonucunu doğurmuştur.

Araştırma sonucuna bakıldığında, medeni durum, eğitim durumu ve mesleki branş değişkenlerinin algılanan örgütsel destek üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığını belirlemek için yapılan analizler sonucunda algılanan örgütsel destek ve tüm alt boyutları üzerinde tüm bu değişkenlerin anlamlı bir farklılık oluşturmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Algılanan örgütsel desteğe yönelik öğretmen görüşlerinin medeni durum, eğitim durumu ve mesleki branş değişkenlerine göre farklılaşmamasındaki sebeplerin, bulunulan okuldaki ortam ile

doğrudan ilgili olduğu düşünülmektedir. Bir okulun istenilen başarılarına ulaşabilmesi için öğretmenlerin çalıştığı ortamın huzurlu ve güvenli ayrıca takım çalışmasının yüksek, demokratik uygulamaların olduğu bir ortam olması gerekmektedir. Tüm bu koşulların sağlandığı bir ortamda medeni durum, eğitim durumu ve mesleki branş değişkenleri bir farklılık oluşturabilir fakat okullardaki genel çalışma ortamıyla ve öğretmenlik mesleğinin saygınlığının geçmişe nazaran azaldığıyla ilgili fikirler yüzünden, öğretmenlerin buldukları ortamlarda kendilerine karşı olan tutum ve davranışların, ihtiyaç halinde yöneticilerin öğretmenlerini desteklemeleri ve onları yeri geldiğinde haklı sebeplerden dolayı koruma ve kollama davranışları göstermelerinin azaldığını hissettiklerinden dolayı bulunulan ortamdaki tüm öğretmenler bu koşullardan benzer şekilde etkileneceğinden örgütsel destek algılarının benzerlik göstermesi beklenen bir sonuç olarak düşünülebilir. Nayır (2011) tarafından yapılan çalışmada da öğretmenlerin örgütsel adalet, yönetim desteği, örgütsel ödüller ve iş koşulları boyutlarına ilişkin algılarının branş, medeni durum, kıdem, öğrenim durumu ve bölge değişkenlerine göre anlamlı bir fark göstermediği sonucuna ulaşmıştır. Köse (2015) de yaptığı araştırmada medeni durum, yaş, branş, eğitim durumu ve kıdem değişkenlerine göre örgütsel destek algısı puanlarına bakılarak katılımcı görüşlerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa ulaşılamadığını belirtmiştir. Bu sonuçlar göz önüne alındığında araştırmaların benzer sonuçlar verdiği anlaşılmıştır.

Yapılan araştırmaya göre, öğretmenlerin çalıştıkları okul türüne göre algılanan örgütsel desteğin örgütsel adalet boyutuna sahip olma düzeylerinin farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır. Ortaokul öğretmenlerinin lise öğretmenlerine göre örgütsel destek algılarının örgütsel adalet alt boyutuna ilişkin görüşlerinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu durumun ortaokullarda bulunan okul ortamının liselere göre daha sıcak ve kişilerarası iletişimin daha fazla olmasından kaynaklanabileceği söylenebilir. Yönetim anlamında ortaokullarda liselere göre iş yoğunluğunun daha az olduğu söylenebilir. Bu sayede idare ile öğretmenler arasında olan ilişkilerin daha fazla yaşanması olasıdır. Bu yüzden ortaokul öğretmenlerinin örgütsel adalet algılarının lise öğretmenlerine göre yüksek olması beklenebilir. Ayrıca liselerde gerek öğrencilerin bölüm ve alan gibi durumlar yüzünden bölünmeleri gerekse öğretmenlerin çeşitli zümrelere ayrılması ve zümre sayılarının fazla olması dolayısıyla kişiler arası kaynaşma daha az olmaktadır. Lise öğretmenleri

ders sayılarının az olması sebebiyle okulda daha az bulunurlar, bu nedenle okul idaresi ve okuldaki diğer öğretmenlerle kaynaşması daha güç olacaktır. Fakat ortaokullarda daha homojen bir dağılım bulunmaktadır. Dolayısıyla kişiler arası ilişkilerin fazla olduğu, kaynaşmanın sağlandığı bir ortamda örgütsel destek algısının örgütsel adalet boyutuna yönelik öğretmenlerin algısı daha yüksek olacaktır. Yapılan çalışmada öğretmenlerin çalıştıkları okul türüne göre algılanan örgütsel desteğin tüm boyutlarına yönelik algı düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı bulunmuştur. Gül (2010) de lise öğretmenlerinin örgütsel destek düzeylerini belirlemeye yönelik yaptığı çalışmada örgütsel destek algılarının orta düzeyde olduğunu belirlemiş ve özel okulda çalışan öğretmenler ile genel lise ve fen liselerinde çalışan öğretmenlerin örgütsel destek algı ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Bu sonuca göre yapılan çalışma alandaki diğer çalışmalar ile benzer sonuçlar elde etmiştir. Sonuç olarak okul türü fark etmeksizin öğretmenlerin örgütsel desteğe ilişkin algılarının benzer olduğu söylenebilir.

Araştırmaya dahil olan öğretmenlerin örgütsel desteğe ilişkin algılarının yaş, mesleki kıdem ve aynı okulda çalışma süresi değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini ortaya çıkarmak amacıyla Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Analizi yapılmıştır. Öğretmenlerin algılanan örgütsel destek düzeyinin örgütsel adalet boyutu ile değişkenlerden olan yaş, mesleki kıdem ve aynı okulda çalışma süresi arasında anlamlı negatif yönde düşük düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir. Bu sonucun öğretmenlerin; zaman geçtikçe okuldaki diğer kişilerle olan ilişkilerinin eskisi kadar iyi olmamasına, yaşantılarının monotonlaşmasına bağlı olarak gelişen durağanlık gibi sebepler sonucunda örgütsel adalet algılarının düşük olmasından kaynaklandığı düşünülebilir. Ayrıca öğretmenlerin kıdemleri arttıkça kişide meydana gelen özgüven, rahatlık gibi durumlar sebebiyle kişilerin davranışlarında meydana gelen değişiklikler ile bazı kurallara eskisi kadar uyulmaması yüzünden okul yönetici ve diğer öğretmenlerle yaşanan problemler örgütsel adalet algısının kıdem değişkeni ile arasında negatif yönde bir ilişki olmasına sebep olmuş olabilir. Öğretmenlerin algılanan örgütsel destek düzeyinin örgütsel yönetim desteği ve örgütsel ödüller ve iş koşulları boyutları ile değişkenlerden olan yaş, mesleki kıdem ve aynı okulda çalışma süresi arasında anlamlı olarak ifade edilebilecek bir ilişki bulunamamıştır. Öğretmenlerin algılanan

örgütsel destek düzeyi toplamı ile değişkenlerden olan yaş ve mesleki kıdem arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Fakat öğretmenlerin algılanan örgütsel destek düzeyi toplamı ile aynı okulda çalışma süresi arasında anlamlı negatif yönde düşük düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir. Öğretmenler aynı okulda uzun yıllar çalıştıkça ilk yıllarda olduğu gibi dinamizmleri olmayabilir. Zamanda hep aynı ortamda bulunulduğundan öğretmenlerde olan heyecan giderek azalır. Bu durum ikili ilişkilere, idare - öğretmen ilişkilerine olumsuz yönde yansır. Ayrıca öğretmenler aynı okulda uzun yıllar çalıştıkları zaman daha fazla takdir edilmeyi bekleyebilirler. Okula dair çok fazla emek harcadıklarını düşündüklerinden herhangi bir olayda bunu dile getirip fikirlerinin uygulanmasını isteyebilirler. Görüşleri yönünde hareket edilmediği zaman ise öğretmenlerin örgütsel destek algıları ile okulda çalışma süreleri arasında negatif bir ilişki olması bunun doğal bir sonucu olarak karşımıza çıkabilir.

Köse (2015) örgütsel destek algısı ve örgüt iklimi arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yaptığı çalışmada, yaş değişkenine göre örgütsel destek algısı puanlarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşmıştır. Yaş kategorilerine göre; 25 yaş ve altı grup ile 56 yaş ve üzeri grup arasında; 36-45 yaş arası grubu ile yine 56 yaş ve üzeri grup arasında örgütsel desteğe yönelik anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Örgütsel desteğe ilişkin iş gören algısının yaş ilerledikçe azaldığı görülmüştür. Ayrıca mesleki kıdem değişkenine göre örgütsel destek algısının öğretmen görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşturmadığı bulunmuştur. Gül (2010) yaptığı çalışmada 12 ve daha yüksek mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin hizmet yıllarına göre örgütsel destek algılarının ortalamalarının görece daha yüksek olduğunu belirtmiştir. Özel okullarda görev yapan öğretmenlerin algılanan örgütsel destek düzeylerinin mesleki kıdem değişkenine göre farklı olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Rhoades, Eisenberger (2001) ve Burke (2003) de çalışmalarında benzer sonuçlara ulaşmıştır ve mesleki kıdem açısından örgütsel destek algısının anlamlı olarak farklılaşmadığını belirtmişlerdir. Sonuçlar incelendiğinde alandaki diğer çalışmalar ile yapılan çalışma arasında benzerlikler olduğu, kısmen aynı sonuçlara ulaşıldığı görülmüştür.

Araştırmanın örgütsel sessizlik değişkeni izolasyon, yönetici, sessizliğin kaynağı, duygu ve okul ortamı olmak üzere 5 alt boyuttan oluşmaktadır. Yapılan araştırma sonucu incelendiğinde öğretmenlerin örgütsel sessizliklerine yönelik

algılarının “orta” seviyede olduğu görülmektedir. Örgütsel sessizliğin alt boyutlarından olan duygu ve yönetici boyutlarının diğer alt boyutlara oranla daha yüksek olduğu görülmektedir. Günümüz okul ortamının; herkesin fikirlerini özgürce ifade ettiği, sorunlara yönelik çözüm önerilerini ve diğer konulara yönelik görüşlerini açıklamadan çekinmedikleri bir ortam olması beklenir. Çünkü okullarda başarının elde edilmesi tüm çalışanların bir ekip ruhuyla takım çalışmasına dahil olmasıyla meydana gelir. Örgütsel sessizlik düzeyinin böyle bir ortamda düşük olması beklenirken, yapılan araştırma orta düzeyde olmasının; öğretmenlerin geçmiş tecrübelerine dayalı olarak yöneticilere güvenmemesi, izolasyon ve ortamdaki dışlanma korkusu, ikili ilişkileri zedeleme gibi sebeplerden dolayı kaynaklandığı düşünülebilir. Kahveci (2010) örgütsel sessizlikle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya çalıştığı araştırmasında örgütsel sessizliğin yüksek düzeyde olduğunu belirtmiştir. İş görenlerin olay ve durumlar karşısındaki konuşmaktan çok sessiz kalmayı tercih ettiklerini söylemiştir. Duygu ve düşüncelerini ya da sorunlarını rahatça bir biçimde ifade edemediklerinden bahsetmiştir. Görev yaptıkları okullarda öğretmenlerin sorunları görmezlikten gelip susmayı seçtikleri sonucuna varmıştır. Gökçe (2013) lise öğretmenlerinin örgütsel sessizlik düzeylerine yönelik yaptığı çalışmada öğretmenlerin örgütsel sessizliğe ilişkin düşüncelerinin düzeyinin, minimum ve maksimum puanlar dikkate alındığında tüm alt boyutlarda orta düzeyde olduğunu belirtmiştir. Özdemir(2015) ise yapılan diğer çalışmaların aksine sınıf öğretmenlerinin örgütsel sessizlikleri ve örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin yaptığı çalışmada örgütsel sessizlik ölçeğinin genel puanının orta düzeyin altında olduğunu belirtmiştir. Bu sonuçla beraber öğretmenlerin okuldaki sorunlara yönelik çözüm önerilerini ve diğer konulara yönelik görüş ve düşüncelerini açıklama eğiliminde olduklarını gösterdiğini belirtmiştir. Ayrıca sessizlik davranışının öğretmenlerin çalıştıkları okullarda algıladıkları değişkenlerle doğrudan ilgili olduğunu söylemiştir. Örgütsel sessizlik ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde örgütsel sessizlik algısının araştırmanın yapıldığı ortama göre farklı sonuçlar verdiği görülmüştür.

Araştırma sonucunda, cinsiyet değişkeninin örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığını belirlemek için yapılan t-Testi sonucunda cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin örgütsel sessizliklerine yönelik düşüncelerinin “İzolasyon”, “Yönetici”, “Sessizliğin Kaynağı”, “Duygu” ve “Okul Ortamı” alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı

görülmüştür. Yine örgütsel sessizlik kavramının hepsine yönelik kadın ve erkek öğretmen düşüncelerinde de anlamlı kabul edilecek bir farklılığın olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlara göre cinsiyetin, örgütsel sessizliği etkileyen bir faktör olmadığı sonucuna ulaşılabilir. Öğretmenler erkek veya kadın olmalarına bakılmaksızın okul ortamında beraberdirler. İyi veya kötü nasıl bir ortam olursa olsun öğretmenler okuldaki ortama göre sessiz kalırlar ya da kalmazlar, cinsiyetin bu anlamda bir farklılık oluşturmadığı söylenebilir. Öğretmenlerin bir durum karşısında sessiz kalmayı tercih etme sebebini cinsiyet farklılıklarına göre değil de daha çok tehlikeli veya sakıncalı olarak gördükleri durumları göz önünde bulundurarak karar vermeleriyle ilgili olduğu düşünülebilir. Gökçe (2013) öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerine bakıldığında örgütsel sessizliğin, cinsiyete göre farklılaşmasına yönelik yapılan t-Testi sonucunda örgütsel sessizliğin alt boyutlarında cinsiyetten kaynaklanan anlamlı bir farklılığa ulaşamadığını tespit etmiştir. Buna sonuçla öğretmenlerin cinsiyetinin, örgütsel sessizliği etkileyen bir faktör olmadığı, bunun kadın öğretmenlerin ve erkek öğretmenlerin birbirlerine benzer şekilde sessizliğe büründüğünü görmek açısından önemli olduğunu söylemiştir. Ayrıca Taşkıran'ın (2011) ve Yanık (2012) 'ın araştırmaları incelendiğinde sonuçların cinsiyet değişkeni açısından benzer olduğu görülmüştür. Fakat Kahveci (2010)' nin örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri araştırmak üzere yaptığı çalışmada, kadınların erkeklere oranla daha çok sessiz kaldıklarını ve sorunlarını daha az dile getirdiklerini belirtmiştir. Alanda yapılan çalışmalar incelendiğinde çoğunlukla cinsiyet değişkeninin öğretmenlerin örgütsel sessizlikleri üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturmadığı sonucuna ulaşıldığı görülmüştür. Bu sebeple yapılan çalışmanın diğer çalışmalarla benzerlik gösterdiği söylenebilir.

Araştırma sonucuna bakıldığında, medeni durum, eğitim durumu, mesleki branş ve çalışılan okul türü değişkenlerinin örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan analizler sonucunda örgütsel sessizlik ve tüm alt boyutları üzerinde tüm bu değişkenlerin anlamlı bir farklılık oluşturmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu noktadan hareketle öğretmenlerin medeni durumlarına, cinsiyetlerine, mesleki branşlarına ve çalıştıkları okul türleri durumlarına göre örgütsel sessizlik düzeylerinde farklılaşmaların olmadığı belirlenmiştir. Tüm bu sonuçlara bakılarak medeni durumu, eğitim düzeyi, çalıştığı okul türü veya branşı farklı olan kadın veya erkek öğretmenlerin örgütsel sessizlik



düzeylerinin birbiriyle benzerlik gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Tüm bu sonuçlarda farklılaşma olmamasının sebebi ise tüm bu değişkenler ne olursa olsun bulunulan ortamın örgütsel sessizliğin olup olmaması ile doğrudan ilgili olduğuyla açıklanabilir. Yüksel (2015) okul çalışanlarının örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemek adına yaptığı çalışmada okul çalışanlarının medeni durumlarına göre işle ilgili konular ve izolasyon korkusu boyutlarında farklılaşmaların olduğu belirlemiştir. Araştırmada evli olanların işle ilgili konular ve izolasyon korkusu boyutlarıyla ilgili sessizlik düzeylerinin bekar çalışanlardan yüksek olduğunu belirtmiş fakat diğer boyutlarda bir farklılaşma olmadığını, evli ve bekar çalışanların sessizlik düzeylerinin benzerlik gösterdiğini söylemiştir. Dönmez (2016) yaptığı çalışmada katılımcıların medeni durumları ile örgütsel sessizlik ölçeğinin tümüne yönelik katılımcı algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığını belirtmiştir. Bu sonuca paralel şekilde Taşkiran (2010) ve Kolay (2012)'in araştırmalarında öğretmenlerin medeni durumları ile örgütsel sessizliklerine ilişkin algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır. Batmunkh (2011) yaptığı çalışmada evli çalışanların bekarlara kıyasla örgütsel sessizlik tutumunda daha az buldukları sonucuna ulaşmıştır. Bunun nedenini ise geçmiş tecrübeler ve ilişkileri zedeleme gibi nedenlerden evli öğretmenlerin bekar öğretmenlere nazaran daha az çekindiklerinden olduğunu belirtmiştir. Mesleki branş değişkeni ile ilgili Dönmez (2016)'in çalışmasında katılımcıların branş değişkeni ile örgütsel sessizlik ölçeğinin tümüne ilişkin algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark belirlenemediğini belirtilmiştir. Bu durumun nedenini ise öğretmenlerin sınıf öğretmeni ya da branş öğretmeni olmalarının görev yaptıkları okulda egemen olan sessizlikten çok fazla etkilememesinden kaynaklanıyor olabileceğini belirtmiştir. Bu sonuçlara göre yapılan araştırmanın alanda yapılan diğer araştırmalarla paralel sonuçlar elde ettiği söylenebilir.

Araştırmaya dahil olan öğretmenlerin örgütsel sessizliğe ilişkin algılarının yaş, mesleki kıdem ve aynı okulda çalışma süresi değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini ortaya çıkarmak amacıyla Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Analizi yapılmıştır. Öğretmenlerin örgütsel sessizliğin izolasyon, yönetici, sessizliğin kaynağı, duygu ve okul ortamı boyutları ile değişkenlerden olan yaş, mesleki kıdem ve aynı okulda çalışma süresi arasında

anlamli bir iliŒki tespit edilememiŒtir. Yine aynı Œekilde retmenlerin örgütsel sessizlikleri toplamı ile deęiŒkenlerden olan yaŒ, mesleki kıdem ve aynı okulda alıŒma süresi arasında anlamli bir iliŒki tespit edilememiŒtir. Okulu bir ağaca benzetirsek, retmenlerin bu ağacın dallarını, rencilerin ise meyvelerini oluŒturduęunu kabul edebiliriz. Bu ağaç geliŒimini sürdürmek, yani çiçeklerini büyütüp meyve olmalarını sağlamak için zgr bir dŒnce ortamına, herkesin fikrini rahatça ifade ettiği bir ortama ihtiyaç duyar. Böyle bir ortamdan beslenir ve geliŒir. Eğer böyle bir ortam bulamazsa geliŒemez ve gnbeğn kötüye gider. retmenlerde bu Œekilde eğer sessiz kalmaya mahkum oldukları bir ortamda mesleklerini srdrrlerse zamanla verdikleri eğitimin, bu meslekten duydukları hazın azaldığına tanık olurlar ve bu durum okulu ve renci baŒarisını oldukça olumsuz yönde etkiler. Sonuç olarak üretmenler örgütsel sessizliğin olduğu bir ortamda bulunuyorlarsa, yaŒ, mesleki kıdem ve aynı okulda alıŒma süresi gibi deęiŒkenlere bakılmaksızın bundan olumsuz olarak etkilenirler. Dönmez (2016) alıŒmasında mesleki kıdem deęiŒkenine göre örgütsel sessizlik leğinin tümüne iliŒkin katılımcı algılarının istatistiksel olarak anlamli bir fark oluŒturmadıęı sonucuna ulaŒmıŒtır. Diğer bir syleyiŒle; retmenlerin mesleki kıdemlerinin, örgütsel sessizlik algılarını etkilemediği ortaya ıkmıŒtır. Bu sonucu üretmenleri sessiz kalmaya iten sebeplerin mesleki kıdem farkı gözetmeksizin örgütün genelinde baskın olan durumlardan kaynaklanmasıyla aıklamıŒtır. Nartgün ve Demirer (2012) de yaptıkları alıŒmada retmenlerin sessizlik leğinin uysal, savunmacı ve pro-sosyal boyutlarında mesleki kıdem deęiŒkeninin fark oluŒturmadıęını belirtmiŒlerdir. Ayrıca ztrk (2014), Kahveci (2010) ve Rular (2014) da yaptıkları alıŒmalarda mesleki kıdem deęiŒkeni açısından araŒtırma bulguları ile benzerlik gösteren sonuçlara ulaŒmıŒlardır. Dönmez (2016) retmenlerin buldukları okulda alıŒtıkları süre deęiŒkeni ile örgütsel sessizlik leğinin tümüne iliŒkin algıları arasında istatistiksel olarak anlamli bir fark belirlenemediğini belirtmiŒtir. Okulda alıŒma süresi deęiŒkeni göz önüne alındığında Nartgün ve Demirer (2012) alıŒmalarında örgütsel sessizlik leğinin tüm alt boyutlarının aynı okulda alıŒma süresi deęiŒkeni ile aralarında anlamli bir fark olmadığını belirtmiŒlerdir. zdemir (2013)'in alıŒmasında da alıŒanların kurumlarında alıŒma süresine göre örgütsel sessizlik algılarının farklılık oluŒturan bir etken olarak görülmediği belirlenmiŒtir. Öztürk'n (2014) alıŒmasında da araŒtırmanın bu bulgusunu destekler nitelikte sonuçlara ulaŒılmıŒtır. Kahveci (2010) yaptığı alıŒmada yaŒ deęiŒkeninin örgütsel

destek algısının alt boyutlarıyla ve tümüyle anlamlı bir farklılık oluşturmadığı sonucuna ulaşmıştır. Yani öğretmenlerin yaş değişkenlerine bakılmaksızın örgütsel destek algılarının benzer olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Tüm bu sonuçlar göz önüne alındığında araştırmanın yaş, mesleki kıdem ve aynı okulda çalışma süresi ile örgütsel sessizlik algılarıyla olan ilişkilerine dair bulgularının alanda yapılan diğer araştırmaların bulgularıyla benzer özelliklere sahip olduğu söylenebilir.

Yapılan korelasyon analizi sonuçlarına bakılarak öğretmenlerin algılanan örgütsel destek düzeyinin örgütsel adalet boyutu ile örgütsel sessizliğin izolasyon, yönetici ve sessizliğin kaynağı boyutları arasında anlamlı negatif yönde düşük düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir. Öğretmenlerin algılanan örgütsel destek düzeyinin örgütsel adalet boyutu ile örgütsel sessizliğin duygu ve okul ortamı boyutları arasında anlamlı negatif yönde orta düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir. Öğretmenlerin algılanan örgütsel destek düzeyinin örgütsel adalet boyutu ile örgütsel sessizliğin toplamı arasında ise anlamlı negatif yönde orta düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir. Öğretmenlerin algılanan örgütsel destek düzeyinin yönetim desteği boyutu ile örgütsel sessizliğin izolasyon, yönetici, sessizliğin kaynağı, duygu ve okul ortamı boyutları arasında anlamlı negatif yönde düşük düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir. Öğretmenlerin algılanan örgütsel destek düzeyinin yönetim desteği boyutu ile örgütsel sessizliğin toplamı arasında ise anlamlı negatif yönde orta düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir. Öğretmenlerin algılanan örgütsel destek düzeyinin örgütsel ödüller ve iş koşulları boyutu ile örgütsel sessizliğin izolasyon, yönetici, sessizliğin kaynağı ve duygu boyutları arasında anlamlı negatif yönde düşük düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir. Öğretmenlerin algılanan örgütsel destek düzeyinin örgütsel ödüller ve iş koşulları boyutu ile örgütsel sessizliğin okul ortamı boyutları arasında anlamlı negatif yönde orta düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir. Öğretmenlerin algılanan örgütsel destek düzeyinin örgütsel ödüller ve iş koşulları boyutu ile örgütsel sessizliğin toplamı arasında ise anlamlı negatif yönde orta düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir. Öğretmenlerin algılanan örgütsel destek düzeyinin toplamı ile örgütsel sessizliğin izolasyon, yönetici, sessizliğin kaynağı ve duygu boyutları arasında anlamlı negatif yönde düşük düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir. Öğretmenlerin algılanan örgütsel destek düzeyinin toplamı ile örgütsel sessizliğin okul ortamı boyutları arasında anlamlı negatif yönde orta düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir.

Öğretmenlerin algılanan örgütsel destek düzeyinin toplamı ile örgütsel sessizliğin toplamı arasında ise anlamlı negatif yönde orta düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir.

Bu sonuçlar incelendiğinde öğretmenlerin örgütsel destek algıları ne kadar yüksek olursa örgütsel sessizliklerinin de o denli düşük olacağı sonucuna ulaşılabilir. Çünkü öğretmenler yaptıkları hizmetlerin değer gördüğü, her görüş ve yorumlara saygı duyulduğu bir ortamda bulunurlarsa sessiz kalmak yerine okulla ilgili her türlü olumlu veya olumsuz durumda fikir beyan etmekte çekimser kalmazlar. Bu sayede öğretmenlerin yaptığı işi, öğretmen arkadaşlarını, öğrencilerini ve okulunu sahiplenme duygularının gelişeceği beklenen bir durum olacaktır.



## 5.2. ÖNERİLER

Yapılan araştırmanın sonuçları ve tartışmaları incelendiğinde aşağıdaki öneriler ileri sürülebilmektedir.

Araştırmada öğretmenlerin örgütsel destek algısı ortalamalarının orta düzeyde olduğu görülmektedir. Ayrıca örgütsel adalet ve örgütsel ödüller ve iş koşulları alt boyutlarının yönetim desteği alt boyutuna göre daha düşük düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin okula yaptıkları katkıların farkında olmak ve onları bu konuda teşvik etmek adına öğretmenlere gerekli destek sağlanmalıdır. Öğretmenlerin ödüllendirme ve takdir görme açısından bulunulan ortamda adil kararlar alındığına dair inançlarını artırmak için yöneticiler bu konularda daha titiz davranmalıdırlar. Okul yöneticilerinin öğretmenlerin örgütsel destek algılarını artırmada önemli görevleri vardır. İş verimliliği ve işe bağlılığı artırmak için iş tatmininin yanı sıra okullarda herkesin düşüncelerini rahatça paylaşabildiği bir ortam oluşturmak önemlidir. Bu özgür düşünce ortamının yanında öğretmenlerin en üst seviyede verimli olacakları çalışma ortamlarını hayata geçirmek de yöneticiler tarafından amaç haline gelmelidir. Yöneticiler öğretmenlerini yakından tanımalılar, onlara ihtiyaçları konusunda gereken desteği vermeliler. Bu sayede öğretmenler çevresi tarafından desteklendiğini hissederler ve böylece kendilerini kuruma ait hissederler ve bu sayede öğretmenlerin örgütsel destek algıları yükselecektir.

Öğretmenlerin örgütsel destek algılarını arttırmaya yönelik okul yöneticileri, öğretmenlerine değer vermeliler, yapılan olumlu çalışmalarını takdir etmelidirler. Öğretmenlerin başarıları ödüllendirilmeli, desteklenmeli ve onlara karşı adil davranmalıdır. Ayrıca okulda çalışanlar arasında etkili bir iletişim kurulması sağlanmalı, güvenilir bir okul ortamı ve olumlu okul iklimi oluşturulmalı, çalışanlar arasında sevgi, saygı, dayanışma ve yardımlaşma ortamı oluşturulmalıdır. Okul yöneticileri çalışanlar için sosyal etkinlikler planlamalıdır ve tüm çalışanların bu sosyal etkinliklere katılımlarını sağlamalıdır.

Yapılan araştırmada öğretmenlerin örgütsel sessizlikleri orta düzeyde bulunmuştur. Yönetici ve duygu alt boyutları ise diğer alt boyutlara oranla daha

yüksek ortalamalara sahiptir. Örgütsel sessizliğin yüksek olduğu durumlar örgütler için olumsuz sonuçlar doğuracağından bu düzeyi düşürmek için okul yöneticilerine büyük görevler düşmektedir. Yöneticiler okullarda örgütsel sessizliğin azaltılmasına yönelik çalışmalar yapmalıdır. Okulların değişim ve gelişimleri için çalışanların görüşleri çok önemlidir. Yöneticiler çalışanlarının düşüncelerine değer vermeli, onların sessiz kalmayıp görüşlerini açıkladıklarında kendilerini güvende hissedecekleri ortamlar yaratmalıdırlar. Bu sayede çalışanlar okulları ile ilgili düşüncelerini saklamayacaktır.

Yöneticiler her bir çalışanın farklı özelliklere ve farklı kültürlere sahip olduğunu dikkate alarak davranışları gerekmektedir ve öğretmenlerin değer yargıları kabul edilerek onların görüşlerini açıkladıklarında olumsuz durumlar ile karşılaşacağına dair inançlarını değiştirecek adımlar atmalıdırlar. Kısacası yöneticiler öğretmenlerini açıkça konuşmaya teşvik etmelidir. Okullardaki toplantılarda her görüş dikkate alınmalıdır. Olumsuz olsa dahi her görüş olumlu karşılanmalı, toplantı iyi yönetilmeli ve okuldaki herkesin fikriyle ortak bir karar alma sağlanmalıdır. Ayrıca yapılan toplantılarda alınan kararların uygulanabileceği gerekli ortam oluşturulmalıdır.

Olumlu ve rahat bir okul ortamının oluşturulmasında sadece okul idaresinin ve çalışanlarının değil il ve ilçe milli eğitim müdürlüklerinin, Milli Eğitim Bakanlığının da etkisi önemlidir. Çeşitli seminerler ve sosyal aktiviteler düzenlenerek öğretmenlerin birbirleriyle ve okul idaresiyle kaynaşması sağlanabilir. Öğretmenlere özlük hakları, etkili iletişim kurma becerisi, kişisel gelişimleri, psikolojik destek gibi konularda çeşitli eğitimler verilmelidir.

Literatür çalışmaları incelendiğinde örgütsel sessizlik davranışıyla ilgili yapılan çalışmaların daha da artırılması gerekmektedir. Örgütsel sessizliği etkileyen faktörler üzerine ve örgütsel sessizlik davranışının sonuçlarına yönelik detaylı olarak çalışmalar yapılabilir. Ayrıca yapılan çalışma kamu kurumları olan ilkokul, ortaokul ve liselerde çalışan öğretmenler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Daha geniş kapsamlı bir genelleme yapabilmek adına benzer araştırmaların farklı kamu kuruluşlarında ve özel sektörde yapılması gerekmektedir.

**EKLER****EK 1**

T.C.  
MANİSA VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 46949512-605.01-E.5528407  
Konu : Araştırma İzni

21.04.2017

UŞAK ÜNİVERSİTESİ REKTÖRÜLÜĞÜNE  
(Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü)

İlgi: 21.03.2017 tarih ve 1742 sayılı yazınız.

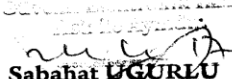
İlgi yazınız ekinde bulunan, Mehmet Fatih KURT'a ait "Öğretmenlerin Örgütsel Destek Algısı ve Örgütsel Sessizliği Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" konulu tez çalışması için ilimiz Kula, Selendi, Sarıgöl, Alaşehir ve Salihli İlçe Millî Eğitim Müdürlüğüne bağlı kurumlarda görev yapan ilkokul öğretmenlerine yönelik araştırma izni ile ilgili olarak, Müdürlük Makamından alınan 14.04.2017 tarih ve 5136238 sayılı onay yazısı yazınız ekindedir.

Bilgilerinizi ve araştırma tamamlanmasından itibaren en geç iki hafta içerisinde araştırma sonucunu içeren bir kitap ve iki adet CD'nin Müdürlüğümüz Strateji Şubesine teslim edilmesini arz ederim.

İsmail KOÇ  
İl Millî Eğitim Müdür V.

**EKLER :**

Onay yazısı (1 sayfa)  
Ölçekler (5 sayfa)

  
Sabahat UGURLU  
Şef

Nişancıpaşa Mh. Atatürk Blv. No:36/A Şehzadeler/MANİSA  
Elektronik Ağ: www.meb.gov.tr  
e-posta: strateji45@meb.gov.tr

Ayrıntılı Bilgi: Tayfun ATLI  
Tel: (0 236) 231 46 08 (105)  
Faks: (0 236) 231 12 51



T.C.  
MANİSA VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 46949512-605.01-E.5136238  
Konu : Araştırma İzni

14.04.2017

MÜDÜRLÜK MAKAMINA

- İlgi: a) Millî Eğitim Bakanlığı Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 07/03/2012 tarih ve 3616 sayılı 2012 / 13 No'lu genelgesi,  
b) Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğünün 21.03.2017 tarih ve 1742 sayılı yazısı.

İlgi (b) yazı ve ekinde; Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı öğrencisi Mehmet Fatih KURT'a ait "Öğretmenlerin Örgütsel Destek Algısı ve Örgütsel Sessizliği Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" konulu tez çalışması için Kula, Selendi, Sarıgöl, Alaşehir ve Salihli İlçe Millî Eğitim Müdürlüğüne bağlı kurumlarda görev yapan ilkökul öğretmenlerine yönelik bir araştırma yapmak istediği belirtilmektedir.

Söz konusu ölçeklerin; 2016 - 2017 eğitim öğretim yılı içerisinde, eğitim öğretimi aksatmadan, yazımız ekinde bulunan onaylı formların kullanılması koşuluyla, gönüllülük esasına dayalı olarak uygulanması Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınızı arz ederim.

Necmettin OKUMUŞ  
Müdür Yardımcısı

OLUR  
14.04.2017

Recep DERNEKBAŞ  
İl Millî Eğitim Müdürü

**EKLER :**

Araştırma Değerlendirme Formu (1 sayfa)  
Ölçekler (5 sayfa)

Nişancıpaşa Mh. Atatürk Blv. No:36/A Şehzadeler/MANİSA  
Elektronik Ağ: www.meb.gov.tr  
e-posta: strateji45@meb.gov.tr

Ayrıntılı Bilgi: Tayfun ATLI  
Tel: (0 236) 231 46 08 (105)  
Faks: (0 236) 231 12 51



**EK 2**

Merhaba Hocam

Örgütsel Sessizlik Ölçeğini çalışmanızda kullanabilirsiniz.

Başarılar dilerim.

**06.03. 2017**

**Yrd. Doç. Dr. GÖKHAN KAHVECİ**

**EK 3**

Fatih Bey,

Ölçeği bilimsel çalışmalarınızda tabi ki kullanabilirsiniz. Ölçek tezde oldukça uzun bir yapıya sahip. Daha sonra ölçeğin (öğretmen formunun) kısa form geçerlik ve güvenirlik çalışmasını yaptım. 28 maddeye düştü. Uygulamak daha kolay olacaktır diye düşünüyorum. Ek'te ilgili makaleyi de gönderiyorum.

İyi alışmalar dilerim.

**06.03.2017**

**Yrd. Doç. Dr. Funda NAYIR**



**EK 4**

Sayın Meslektaşım,

Bu ölçek, Manisa'daki resmi ilkokul, ortaokul ve liselerde çalışan öğretmenlerin örgütsel destek algılarını ve bu algıların örgütsel sessizlik düzeyleri ile ilişkisini ortaya çıkarmak amacıyla hazırlanmıştır. Bu amaçla sizlerin görüş ve önerilerinize ihtiyaç duyulmaktadır. Anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel bilgilere, ikinci bölümde öğretmenlerin örgütsel destek algısına ilişkin ifadelerle, üçüncü bölümde ise örgütsel sessizlik düzeyine ilişkin ifadelerle yer verilmektedir.

Anketlerden elde edilen bilgiler, yüksek lisans tez çalışmasında kullanılacaktır. Ankete vereceğiniz samimi ve doğru yanıtlar, araştırma bulgularının gerçeğe uygunluk derecesini yükseltecektir. Lütfen tüm soruları yanıtlayınız. Araştırmaya sağlayacağınız çok önemli katkı ve desteğiniz için teşekkür ederim.

**Mehmet Fatih KURT**  
Tez Öğrencisi

**Dr. Öğr. Uyesi Gökhan DEMİRHAN**  
Tez Danışmanı

## 1. BÖLÜM KİŞİSEL BİLGİLER

### 1-Cinsiyetiniz 2- Medeni Durumunuz 3- Yaşınız 4-Mesleki Kıdem

- Erkek  
 Kadın

- Bekâr  
 Evli

.....

.....

### 5-Branşınız

- Tarih Öğretmeni  
 İngilizce Öğretmeni  
 Biyoloji Öğretmeni  
 Sınıf Öğretmeni  
 Diğer: \_\_\_\_\_

- Coğrafya Öğretmeni  
 Fizik Öğretmeni  
 Edebiyat-Türkçe Öğretmeni  
 Fen Bilgisi Öğretmeni

- Matematik Öğretmeni  
 Kimya Öğretmeni  
 Din Kültürü Öğretmeni  
 Sosyal Bilgiler Öğretmeni

### 6-Eğitim Durumunuz

- Lisans  
 Yüksek Lisans  
 Doktora

### 7-Şu An Çalışmakta Olduğunuz Kurumda Bulduğunuz Süre

.....

## 2.BÖLÜM

ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK ÖLÇEĞİ		Hiç Katılmıyorum	Az Katılıyorum	Orta Derecede Katılıyorum	Çok Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
<b>Okulumda;</b>						
1	Öğretmenlerle ilgili verilecek kararlarda adil davranılır.					
2	Herkes birbirine dürüst davranır.					
3	Yaptığım işin karşılığını alıyorum.					
4	Öğretmenlerin performans değerlendirilmesi yapılırken adil davranılır.					
5	Kaynaklar dağıtılırken adil davranılır.					
6	Öğretmenlerin ödüllendirilmesinde adil davranılır.					
7	Öğretmenler ortaya çıkan fırsatlardan eşit şekilde yararlanır.					
8	Öğretmenler alınan kararlara katılır.					
9	İş yükü öğretmenlere eşit olarak dağıtılır.					
10	Ders programı yapılırken öğretmenlere eşit davranılır.					
11	Her öğretmenin yapılan uygulamalara itiraz etme hakkı vardır.					
12	Öğretmenlerden gelen itirazlar dikkate alınır.					
13	Öğretmenler arasında çıkan çatışmaların çözümünde tarafsız davranılır.					
14	Öğretmenlerin bireysel farklılıklarına saygı duyulur.					
<b>Yöneticilerim;</b>						
15	Öğrenci ile yaşadığım herhangi bir sorunda benim görüşümü mutlaka alır.					
16	Öğrencilere karşı beni korur.					
17	Öğrencilerle yaşadığım sorunları çözebilmem için gerekli her türlü desteği sağlar.					
18	İşimdeki yükselme fırsatlarından beni haberdar eder.					
19	Kendimi mesleki yönden geliştirebilmem (hizmet içi eğitim, lisansüstü eğitim vb.) için ders programımda gerekli düzenlemeleri yapar.					
20	Okulun kazandığı başarılarında öğretmenin payı olduğunu düşünür.					

21	Küçük hatalarımı hoş görür.					
<b>Okulumda;</b>						
22	İş başarılarımdan dolayı yazılı olarak takdir edilirim.					
23	İş başarılarımdan dolayı öğretmenlere verilen ödüllerde tutarlı davranılır.					
24	Öğretmenlerin iş başarıları ödüllendirilir.					
25	Yöneticilerim mümkün olursa ücretimi arttırmayı düşünür.					
26	Yöneticilerim mümkün olduğunca işimi ilginç hale getirmek için uğraşır.					
27	Verilen ödüller ile ilgili olarak öğretmenler bilgilendirilir.					
28	Öğretmenlerin iş performansı takdir edilir.					



### 3. BÖLÜM

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

## Kaynakça

Acar, H. (2002). *Eğitim Yöneticileri Nasıl Yetiştirilmeli?* 21. yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu, Ankara : Ankara Üniversitesi Basımevi, 313 – 326

Akkoç, İ., Çalışkan, A. ve Turunç, Ö. (2012). Örgütlerde gelişim kültürü ve algılanan örgütsel desteğin iş tatmini ve iş performansına etkisi: güvenin aracılık rolü. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi* 19/1, 105-135.

Alioğulları ,Z. D, (2012). *Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki, Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Erzurum.

Allen, D., Shore, L.M., ve Griffeth, R.W. (2003). The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process..*Journal of Management*, 29, s. 99-118.

Alparslan, A.(2010). *Örütsel Sessizlik İklimi ve İşgören Sessizlik Davranışları Arasında Etkileşim*. Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

Altınöz, M., Çöp, S., Çakıroğlu, D., Kervancı, F. ve Keskin, N. (2013). Algılanan Örgütsel desteğin büro çalışanlarının örgütsel bağlılık üzerine etkisi: bir alan araştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Büro Yönetimi Özel Sayısı*, 149-163.

Ataünal, A (1994). *Türkiye’de İlkokul Öğretmeni Yetiştirme Sorunu (1923 ve 1994) ve ABD, İngiltere, Fransa ve Almanya’daki Çağdaş Uygulama ve Eğilimler*, Ankara: MEB. Yüksek Öğretim Genel Müdürlüğü Yayını.

Aube, C., Rousseau, V. ve Etselle, M. M. (2007). Perceived organizational support and organizational commitment the moderating effect of locus of control and work autonomy. *Journal of Managerial Psychology*, 22(5), 479-495.

Aydın, M. (2005). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Hatiboğlu.

Balcı, A. (2011). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntem, teknik ve ilkeler*. Ankara: Akademi.

Bagheri, G., Zarei, R., Aeen, M. N. (2012). Organizational Silence Basic Concepts and Its Development Factors, *Ideal Type of Management, 1 (1)*, 47-58.

Barutçugil, İsmet (2002). *Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi*. Kariyer Yayıncılık, İstanbul.

Baş, T., Keskin, N., Mert, İ.S. (2010). Lider-Üye Etkileşimi Modeli ve Ölçme Aracının Türkçe'de Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi. *Ege Akademik Bakış, 10 (3)*, 1013-1039.

Bateman, T. S. ve Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: the relationship between affect and employee citizenship. *Academy of Management Journal, 26(4)*, 587-595.

Batmunkh, M, (2011), *Liderlik Tarzları İle Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Bayram, T.(2010). *Üniversitelerde örgütsel sessizlik*. Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.

Bildik, B, (2009). *Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

Blatt, R., Christianson, M. K., Sutcliffe, K. M., Rosenthal, M. M, (2006). A Sensemaking Lens On Reliability, *Journal of Organizational Behaviour, 27(7)*, 897–917.

Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.

Boezeman, E. J. ve Ellemers, N. (2007). Volunteering For Charity: Pride, Respect, and the Commitment of Volunteers, *Journal of Applied Psychology, 92*, 771-785.



Bolat, O. İ., Bolat, T. ve Seymen, O.A. (2009). Güçlendirici lider davranışları ve Örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin sosyal mübadele kuramından hareketle incelenmesi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(21), 215-239.

Bowen, F. & Blackmon, K. (2003). Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice. *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1393-1417.

Brinsfield, Chad T. (2009). *Employee Silence, Investigation Of Dimensionality, Development Of Measures, And Examination Of Related Factors Dissertation*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ohio State University.

Burke, R. (2003). Nursing staff attitudes following restructuring: the role of perceived organizational support, restructuring processes and stressors, *International Journal of Sociology and Social Policy*, 23(8-9), s. 129-157.

Çakıcı, A, (2007). Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16 (1), 145-162.

Çakıcı, A, (2008). Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular, Sessizliğin Nedenleri Algılanan Sonuçlar Üzerine Bir Araştırma, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18 (1), 117- 134.

Çakıcı, A. (2010). *Örgütlerde İş Gören Sessizliği, Neden Sessiz Kalmayı Tercih Ediyoruz?.* Ankara: Detay Yayıncılık.

Ceylan, A. ve Şenyüz E P.B. (2003), “Algılanan Örgütsel Destek ve Dahil Olma-Dışlanma Algısının Örgütsel Bağlılığa Etkisi-Sigorta Sektöründe Bir Araştırma”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi Yönetim*, 14(44), 57-62.

Chiang, C. F., ve Hsieh, T. S., (2011). The Impacts of Perceived Organizational Support and Psychological Empowerment on Job Performance: The Mediating Effects of Organizational Citizenship Behavior, *International Journal of Hospitality Management*, 31, 180-190.

Daft, Richard L. (2000). *Management*. (5th Edition), The Dryden Press, U.S.A.

Daşcı, E. (2014). *İlköğretim kurumu yöneticilerinin liderlik tarzları ile öğretmenlerin yaşadıkları yıldırma (mobbing) ve örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Demir, M, (2010). *Algılanan Adalette Örgütsel Sessizlik Davranışının Kariyer Beklentisine Etkisi*, 11. Ulusal Turizm Kongresi Bildiri Kitabı, Kuşadası.

Demir, M., Demir Ş. (2012). Yükseköğretim Kurumlarında Örgütsel Sessizlik: Turizm Lisans Eğitimi Kurumları Örneği, *Millî Eğitim*, 193, 184-196

Dönmez, E. (2016). *Örgütsel Sosyalleşme ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Denizli.

Dyne, V. L., Soon, A., Botero, A., Isabel, C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs, *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1359-1392.

Edmonson, A. (2003). Speaking Up in the Operating Room: How Team Leaders Promote Learning in Interdisciplinary Action Teams. *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1419 – 1452.

Eisenberger, R. (2002). Perceived Supervisor Support: Contribution to Perceived Organizational Support and Employee Retention. *Journal of Applied Psychology*, 87 (3), 565-573.

Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinker, B. Lynch, P. ve Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86( 1), 42-51.

Eisenberger, R., Huntington R., Hutchison S. ve Sowa, D. (1986). Perceived Organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 7, 500–507.

Eren, E, (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım, İstanbul.

Erenler, E. (2010). *Çalışanlarda Sessizlik Davranışının Bazı Kişisel ve Örgütsel Özelliklerle İlişkisi: Turizm Sektöründe Bir Alan Araştırması*, Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Fındık, M. (2011). *Algılanan örgütsel desteğin, örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyetine etkisi araştırması: Konya aile hekimleri örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.

Grandey, J. (1997). The Relationship of Organizational Politics and Support to Work Behaviors, Attitudes, and Stress. *Journal of Organizational Behavior* 18(2), s. 159–180.

Gök, A., Arslan, C. M. ve Özgan, H. (2013). *Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Nedenleri ve Etkileri*. Marmara Üniversitesi, 8. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi, 430-431

Gökçe, N. (2013). *Lise Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizlik Düzeyleri (Maltepe İlçesi Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Gül, A. L. (2010). *Lise Öğretmenlerinin Algılarına Göre Örgütsel Destek (Ankara İli Örneği)*. Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı, Ankara.

Gül, H. ve Özcan, N. (2011). Mobbing ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiler: Karaman İl Özel İdaresinde Görgül Bir Çalışma, *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İİBF Dergisi*, (2), 80-134

Güvenli, R. D. (2014). *Örgütsel adalet algısı ve tükenmişlik sendromunun örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi emniyet mensupları üzerinde bir araştırma*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Hellman, C.M., Fuqua, D. R. ve Worley, J. (2006). A Reliability generalization study on the survey of perceived organizational support: the effects of mean age and number of items on score reliability. *Educational and Psychological Measurement*, 66 (4), 631- 642.

İçerli, L. (2010). Örgütsel adalet: kuramsal bir yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1).

İplik, E., İplik, F.N. ve Efeoğlu, İ.E. (2014). Çalışanların örgütsel destek algılarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşmenin rolü. *International Journal of Economic and Administrative Studies Year:6 Number 12*, 109-122.

İzmir G., Fazlıoğlu A. (2010). *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Çözüm Önerileri Komisyon Raporu*, TBMM Basım Evi, Ankara.

Jawahar, I., Stone, T. ve Kisamore, J. L. (2007). Role Conflict And Burnout: The Direct and Moderating Effects of Political Skill and Perceived Organizational Support on Burnout Dimensions, *International Journal Of Stress Management*, 14, 142-159.

Kahveci, G. (2010). *İlköğretim Okullarında Örgütsel Sessizlik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler*, Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.

Kahveci, G. ve Demirtaş, Z. (2013). Okul Yöneticisi ve Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algıları, *Eğitim ve Bilim*, 38 (167).

Kaplan, M. (2010). *Otel işletmelerinde etiksel iklim ve örgütsel destek Algılamalarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: Kapadokya örneği*. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.

Kaplan, M. ve Öğüt, A. (2012). Algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin analizi: otel işletmelerinde bir uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.17(1),387-401.

Karacaoğlu, K., Cingöz, A. (2009), *İş gören Sessizliğinin Kaynağı Olarak Liderlik Davranışı ve Örgütsel Adalet Algısı*, 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi-Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İşletme Bölümü, 700-707

Karasar, N. (2005). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Koçel, T. (2010). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta.

Kolay, A, (2012), *Endüstri Meslek Liselerinde Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki*, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Kraimer, M. L. ve Wayne, S. J. (2004). An examination of perceived organizational support as a multidimensional construct in the context of an expatriate assignment. *Journal of Management*, 30 (2), 209-237.

Köse, A. (2015). *İşe Angaje Olma İle Örgütsel Destek Algısı ve Örgüt İklimi Arasındaki İlişki*, Yüksek Lisans Tezi, Zirve Üniversitesi Kahramanmaraş Sütçü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.

Liu, Wei (2004). *Perceived Organizational Support: Linking Human Resource Management Practices with Important Work Outcomes*. Doctoral Dissertation, University of Maryland, U.S.A.

Martin, R. (1995). The roles of organizational support and justice during a layoff. *Academy of Management Journal*, 1, 89-93.

Michael, J. H., Evans, D. D., Jansen, K. J. ve Haight, J. M. (2005). Management commitment to safety as organizational support: relationship with non-safety outcomes in wood manufacturing employees. *Journal of Safety Research*, 36, 171-179.

Milliken, F.J., Morrison, E.W., Hewlin, P, E. (2003). An Exploratory Study Of Employee Silence: Issues That Employees Don't Communicate Upward And Why, *Journal Of Management Studies*.

Morrison E. W., Milliken, F. J, (2000). Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World, *The Academy of Management Review*, 25 (4), 706-725.

Nakane I. (2006). Silence and Politeness In Intercultural Communication In University Seminars, *Journal of Pragmatics*, 38 (11), 1811-1835.

Nartgün, Ş. S. ve Demirer, S. (2012). Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizlik ve İş Yaşamında Yalnızlık Düzeylerine İlişkin Görüşleri. *Bayburt Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, VII (II).

Nayır, F. (2011). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenlere Sağlanan Örgütsel Desteğe İlişkin Görüşleri, Öğretmenlerin Örgütsel Destek Algısı ve Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi*, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Politikası Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Teftişi Doktora Programı, Ankara.

Özdemir, A. (2010). İlköğretim Okullarında Algılanan Örgütsel Desteğin Öğretmenlerin Kişiler Arası Öz Yeterlik İnançları İle İlişkinin İncelenmesi, *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 30, 1, 127- 146

Özdemir, L., Sarioğlu Uğur S, (2013), Çalışanların “Örgütsel Ses ve Sessizlik” Algılamalarının Demografik Nitelikler Açısından Değerlendirilmesi: Kamu ve Özel Sektörde Bir Araştırma, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27 (12), 57-281.

Özdemir, Ş. (2015), *Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki*, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı, İstanbul.

Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 18 (2), 113-130.

Özutku, Hatice; Ağca, Veysel; Cevrioğlu, Esin (2007). *Lider Üye Etkileşim Teorisi Çerçevesinde Yönetici-Ast Etkileşimi ile Örgütsel Bağlılık Boyutları ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme*. 15. Yönetim ve Organizasyon Bildirileri Kitabı, 25-27 Mayıs, Sakarya Üniversitesi, Sakarya, 288-295.

Perlow, L. A., Williams, S, (2003). Is Silence Killing Your Company, *Harvard Business Review*, 3-8.

Pinder, C.C., Harlos, K.P, (2001). Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice, *Research in Personel and Human Research Management*, (20), 331-369

Polat, S. ve Aktop, E.(2010). Öğretmenlerin Duygusal Zekâ ve Örgütsel Destek Algılarının Girşimcilik Davranışlarına Etkisi, *Akademik Bakış Dergisi*, 22, 1-20.

Premeaux, S.F., Bedeian, A.G, (2003). Breaking the Silence: The Moderating Effects of Self- Monitoring in Predicting Speaking Up in the Workplace, *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1537-1562

Rhoades, L. ve Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87 (4), 698-714.

Ring, J. K. (2011). The Effect of Perceived Organizational Support and Safety Climate on Voluntary Turnover in the Transportation Industry. *International Journal of Business Research and Management*, 1(3), 156-168.

Robbins, S. ve Judge, T. (2012). *Örgütsel davranış*. (çev: İnci Erdem), İstanbul: Nobel.

Saks, A. (2006). Antecedents and Consequences of Employee Engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21, 600-619.

Saylı, H, (2008). Geleneksel Yönetim Paradigmasının Sınırlayıcı Alanlarına Karşı Post- Modern Yönetim Paradigmasının Geliştirici Alanları, Afyon Kocatepe Üniversitesi, *İ.İ.B.F. Dergisi*, X (II), 181-200.

Sheehan, M. (2004). *Workplace Mobbing: A Proactive Response, Paper Presented at the Workplace Mobbing Conference*, Brisbane, Australia, [www.lindas.internetbasedfamily.com/f/mobms.pdf](http://www.lindas.internetbasedfamily.com/f/mobms.pdf), 1-11

Slade M. R., (2008). *The Adaptive Nature of Organizational Silence: A Cybernetic Exploration of the Hidden Factory*, Doktora Tezi, George Washington Üniversitesi.

Soycan, Ş.(2010). *Bankalarda Birleşme Sonrası Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Şehitoğlu, Y. (2010). *Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Algılanan Performans İlişkisi*, Doktora Tezi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

Tabachnick, B. G., ve Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics*. Boston: Pearson

Taşkıran, E. (2011). *Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim*, İstanbul: Beta Yayınları.

Taştan, S, İşci, E., Arslan, B. (2014). Örgütsel destek algısının işe yabancılaşma ve örgütsel bağlılığa etkisinin incelenmesi: İstanbul özel hastanelerinde bir çalışma. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı 19*, 121-138.

Tıktaş, G. (2012). *Örgüt Kültürü, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Sessizlik İlişkisine Yönelik Bir İnceleme*, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Tokgöz, N. (2011). Örgütsel Sinisizm, Örgütsel Destek ve Örgütsel Adalet İlişkisi: Elektrik Dağıtım İşletmesi Çalışanları Örneği. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, 6(2)*, 363-387.

Turgut, H. (2014). Algılanan örgütsel desteğin işletme performansına etkisinde iç girişimciliğin aracılık rolü. *Journal of Business Research Turk, 6/3*, 29-62.

Turunç, Ö. ve Çelik, M. (2010a). Çalışanların algıladıkları örgütsel destek ve iş Stresinin örgütsel özdeşleşme ve iş performansına etkisi. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi 17/2*, 183-206.

Turunç, Ö. ve Çelik, M. (2010b). Algılanan örgütsel desteğin çalışanların iş-aile, aile-iş çatışması, örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyetine etkisi: savunma sektöründe bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 14(1)*, 209-232.

Türk Dil Kurumu (2014). *Sessizlik*, [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5305fb24624f25.55306527](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5305fb24624f25.55306527).



Vakola, M., Bouradas, D, (2005). Antecedents and Consequences Of Organisational Silence: An Empirical Investigation, *Employee Relations*, 27 (5), 441-458.

Yanık, C., (2012), *Örgütsel Sessizlik ve Güven Arasındaki İlişki ve Eğitim Örgütlerinde Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.

Yılmaz, K. ve Altinkurt, Y. (2013). Örgütsel iklim ölçeğinin Türkçeye uyarlanması: geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*,3(1), 1-11.

Yüksel, R. F. (2015). *Okul Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.