

T.C.
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
PSİKOLOJİ (SOSYAL PSİKOLOJİ) ANABİLİM DALI

**ÖĞRETMENLERDE ÇALIŞAN SESSİZLİĞİ, İŞ DOYUMU VE
DENETİM ODAĞI**

Yüksek Lisans Tezi

Hüseyin ŞEKERLİ

Ankara-2013

T.C.
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
PSİKOLOJİ (SOSYAL PSİKOLOJİ) ANABİLİM DALI

**ÖĞRETMENLERDE ÇALIŞAN SESSİZLİĞİ, İŞ DOYUMU VE
DENETİM ODAĞI**

Yüksek Lisans Tezi

Hüseyin ŞEKERLİ

Tez Danışmanı
Prof. Dr. Ali DÖNMEZ

Ankara-2013

T.C.
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
PSİKOLOJİ (SOSYAL PSİKOLOJİ) ANABİLİM DALI

ÖĞRETMENLERDE ÇALIŞAN SESSİZLİĞİ, İŞ DOYUMU VE
DENETİM ODAĞI

Yüksek Lisans Tezi

Tez Danışmanı

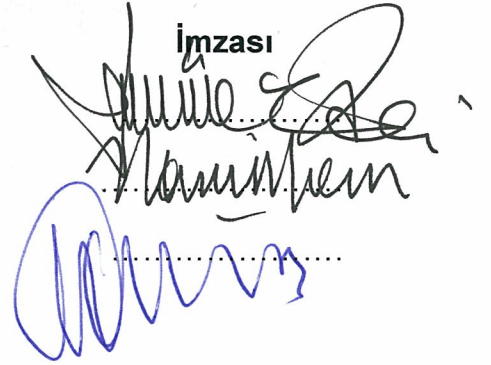
Prof. Dr. Ali DÖNMEZ

Tez Jürisi Üyeleri

Adı ve Soyadı

Prof. Dr. Ali DÖNMEZ
Prof. Dr. Zehra DÖKMEN
Doç. Dr. Bülent BAYAT

İmzası



Tez Sınavı Tarihi.....

TÜRKİYE CUMHURİYETİ
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Bu belge ile, bu tezdeki bütün bilgilerin akademik kurallara ve etik davranış ilkelerine uygun olarak toplanıp sunulduğunu beyan ederim. Bu kural ve ilkelerin gereği olarak, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce ve sonuçları andığımı ve kaynağını gösterdiğimi ayrıca beyan ederim.(...../...../200...)

Tezi Hazırlayan Öğrencinin

Adı ve Soyadı

.....

İmzası

.....

TEŞEKKÜR

Bu çalıőmanın her aőamasında rahatlıkla ulaőabildiđim, tezimi sabırla ve dikkatle okuyarak yaptıđı dűzeltme ve katkılarıyla bana rehberlik eden, muzip űslubunu elden hiç bırakmayan kıymetli hocam ve tez danıőmanım sayın Prof. Dr. Ali Dűnmez'e; tanıőtıđımız gűnden itibaren benden yardımını esirgemeyen ve her daim olumlu tutumu ile beni motive eden canım hocam Yrd. Doç. Dr. Murat Boysan'a, yođun iő temposu içerisinde bile verilerimi toplamakta yardımını esirgemeyen abim ve hocam Yrd. Doç. Dr. M. Fuat Ken'e, yűksek lisans eđitim dűnemim boyunca istatistik ve ۆlme dersleriyle akademik bilgi dađarcıđımızı yeniden inőa eden Prof. Dr. Selim Hovardaođlu ve Doç. Dr. Derya Hasta'ya, her daim yumuőak ve sakin űslubuyla sorularımızı cevaplandıran Prof. Dr. Zehra Yaőın Dűkmen'e, tereddűt etmeksizin her tűrlű yardımına koőan Doç. Dr. Bűlent Bayat'a, psikoloji bűlűműndeki diđer kıymetli hocalarım ve baőta Nur ve ۆzge olmak űzere diđer araőtırma gűrevlisi arkadaşlarıma her tűrlű yardımları için sonsuz teőekkűrlerimi sunarım.

Ayrıca tűm hayatım boyunca yanımdan hiç ayrılmayacak olan eősiz insan dedeciğim merhum Hűseyin őekerli'ye, hayatımın iniőli çıkıőlı dűnemlerinde duruluğuyla beni teselli eden anneciğime, sessiz desteğiyle babaciğıma ve sevgili kardeőlerime, tez yazımı sűrecinde bir yandan kızımızın doğum sancılarıyla bir yandan tezimin sancılarıyla dertlenen sevgili eőim'e ve son olarak da tezimin bitiőiyle aramıza hoő gelen ve hayatımıza renk katan kızım Zeynebim'e sonsuz teőekkűrler...

İÇİNDEKİLER

1.BÖLÜM

GİRİŞ.....	1
1.1.Sessizlik, Örgütsel Sessizlik ve Çalışan Sessizliği Kavramları.....	7
1.1.1.Sessizlik.....	7
1.1.2.Örgütsel Sessizlik.....	9
1.1.3.Çalışan Sessizliği.....	13
1.2.Çalışan Sessizliği Kuramları.....	17
1.2.1.Fayda-Maliyet Çözümlemesi.....	17
1.2.2.Beklenti Kuramı.....	18
1.2.3.Sessizlik Sarmalı.....	19
1.2.4.Kendini Uyarlama.....	21
1.3.Çalışan Sessizliği Davranışları.....	22
1.3.1.İlgisizliğe ve Boyun Eğmeye Dayalı Sessizlik Davranışı.....	23
1.3.2.Kendini Korumaya ve Korkuya Dayalı Sessizlik Davranışı.....	24

1.3.3.Olumlu Toplumsal Eğilime Dayalı Sessizlik Davranışı	27
1.3.4.İlişkileri Korumaya Dayalı Sessizlik Davranışı	28
1.4. Çalışan Sessizliği Davranışıyla İlgili Araştırmalar.....	30
1.4.1. Yurt İçinde Yapılmış Araştırmalar.....	30
1.4.2. Yurt Dışında Yapılmış Araştırmalar.....	39
2.1. İş Doyumu.....	45
2.1.1. İş Doyumu Kuramları.....	46
2.1.1.1. İçerik Kuramları.....	46
2.1.1.1.1. Maslow'un Gereksinimler Hiyerarşisi Kuramı.....	47
2.1.1.1.2. Çift Etmen Kuramı.....	49
2.1.1.1.3. Başarı Gereksinimi Kuramı	51
2.1.1.1.4. Alderfer's ERG Kuramı	54
2.1.1.2. Süreç Kuramları.....	55
2.1.1.2.1. Eşitlik Kuramı.....	55
2.1.1.2.2.Toplumsal Etki Kuramı.....	56
2.1.1.2.3. Locke'un Amaç-Değer Kuramı.....	57
2.1.2. İş Doyumunu Etkileyen Etmenler.....	58
2.1.2.1. İş Doyumunu Etkileyen Bireysel Etmenler.....	58
2.1.2.1.1. Yaş.....	58
2.1.2.1.2. Cinsiyet	59
2.1.2.1.3. Eğitim düzeyi.....	60

2.1.2.1.4. İş deneyimi.....	61
2.1.2.1.5. Kişilik	62
2.1.2.1.6. Değerler	63
2.1.2.1.7. Bilişsel özellikler.....	64
2.1.2.2. İş Doyumunu Etkileyen İş Ortamına Bağlı Etmenler.....	66
2.1.2.2.1. İşin niteliği ve zorluk derecesi.....	66
2.1.2.2.2. Ücret.....	68
2.1.2.2.3. İş arkadaşları.....	69
2.1.2.2.4. Adil etkileşim.....	70
2.1.2.2.5. Örgütsel siyasetler ve yönetim tarzı.....	71
2.1.2.2.6. Terfi olanakları.....	72
2.1.2.2.7. Çalışma koşulları.....	73
2.1.3. İş Doyumu İle İlgili Araştırmalar.....	74
2.1.3.1. Yurt İçinde Yapılmış Araştırmalar.....	74
2.1.3.2. Yurt Dışında Yapılmış Araştırmalar.....	78
3.1. Denetim Odağı.....	84
3.1.1. Denetim Odağı İle İlgili Araştırmalar.....	88
3.1.1.1. Yurt İçinde Yapılmış Araştırmalar.....	88
3.1.1.2. Yurt Dışında Yapılmış Araştırmalar.....	94
4.1. Araştırmanın Amacı.....	102
5.1. Araştırmanın Soruları.....	102

2. BÖLÜM

YÖNTEM.....	105
2.1. Katılımcılar.....	105
2.2. Veri Toplama Araçları.....	108
2.2.1. Demografik Bilgi Formu.....	108
2.2.2. Çalışan Sessizliği Ölçeği.....	108
2.2.3. İş Doyumu Ölçeği.....	110
2.2.4. Denetim Odağı Ölçeği.....	111
2.3. İşlem.....	112

3. BÖLÜM

BULGULAR.....	114
3.1.Cinsiyete İlişkin Bulgular.....	115
3.2. Medeni Duruma İlişkin Bulgular.....	116
3.3. Algılanan Baba Tutumlarına İlişkin Bulgular.....	118
3.4. Algılanan Anne Tutumlarına İlişkin Bulgular.....	120
3.5. Eğitim Düzeyine İlişkin Bulgular.....	122
3.6.Çalışılan Sektörün Sosyo-Ekonomik Düzeyine İlişkin Bulgular.....	123
3.7. Bağımsız değişkenlerin çalışan sessizliğini yordama düzeyleri.....	126

3.7.1. Demografik Özellikler, İş Doyumu ve Denetim Odağının İlgisizliğe ve Boyun Eğmeye Dayalı Sessizliği yordama düzeyine ilişkin bulgular	126
3.7.2. Demografik Özellikler, İş Doyumu ve Denetim Odağının Kendini Korumaya ve Korkuya Dayalı Sessizliği (KKS) yordama düzeyine ilişkin bulgular	128
3.7.3. Demografik Özellikler, İş Doyumu ve Denetim Odağının İlişkileri Korumaya Dayalı Sessizliği yordama düzeyine ilişkin bulgular.....	130

4. BÖLÜM

TARTIŞMA.....133

4.1. Çalışan sessizliği, iş doyumu ve denetim odağı cinsiyete bağlı olarak değişmekte midir?.....	133
4.2. Çalışan sessizliği, iş doyumu ve denetim odağı medeni duruma bağlı olarak farklılaşmakta mıdır?.....	136
4.3. Çalışan sessizliği, iş doyumu ve denetim odağı algılanan anababa tutumlarına bağlı olarak farklılaşmakta mıdır?.....	139
4.4. Eğitim düzeyinin çalışan sessizliği, iş doyumu ve denetim odağı üzerindeki etkileri.....	142
4.5. Çalışılan semtin sosyo-ekonomik düzeyinin çalışan sessizliği, iş doyumu ve denetim odağı üzerindeki etkileri.....	145

4.6. Bağımsız değişkenlerin çalışan sessizliğini yordama

düzeyleri.....149

4.6.1. Demografik özellikler, iş doyumu ve denetim odağının İlgisizliğe ve Boyun Eğmeye Dayalı Sessizliği (IBS) yordama düzeyleri.....149

4.6.2. Demografik özellikler, iş doyumu ve denetim odağının Kendini Korumaya ve Korkuya Dayalı Sessizliği (KKS) yordama düzeyler.....156

4.6.3. İlişkileri Korumaya Dayalı Sessizliği (IKS) yordamada demografik özellikler, iş doyumu ve denetim odağı.....160

4.7. Araştırma Sınırlılıkları ve Öneriler.....165

ÖZET.....169

ABSTRACT.....172

KAYNAKLAR.....175

EKLER221

TABLULAR

- Tablo 1. Örnekleme ilişkin betimleyici istatistikler.....107
- Tablo 1. Cinsiyete göre Çalışan Sessizliğinin İlgisizliğe ve Boyun Eğmeye Dayalı Sessizlik (IBS), Kendini Korumaya ve Korkuya Dayalı Sessizlik (KKS) ve İlişkileri Korumaya Dayalı Sessizlik (IKS) alt ölçekleri, İş Doyumu ve Denetim Odağı puanlarına ilişkin t-testi çözümlemesi.....115
- Tablo 2. Medeni duruma göre Çalışan Sessizliğinin İlgisizliğe ve Boyun Eğmeye Dayalı Sessizlik (IBS), Kendini Korumaya ve Korkuya Dayalı Sessizlik (KKS) ve İlişkileri Korumaya Dayalı Sessizlik (IKS) alt ölçekleri, İş Doyumu ve Denetim Odağı puanlarına ilişkin t testi çözümlemesi.....117
- Tablo 3. Algılanan baba tutumuna göre çalışan sessizliğinin alt boyutları olan İlgisizliğe ve Boyun Eğmeye Dayalı Sessizlik (IBS), Kendini Korumaya ve Korkuya Dayalı Sessizlik (KKS) ve İlişkileri Korumaya Dayalı Sessizlik (IKS) ile iş doyumunu ve denetim odağı düzeylerine ilişkin tek yönlü varyans çözümlemesi (ANOVA) sonuçları119
- Tablo 4. Algılanan anne tutumuna göre çalışan sessizliğinin alt boyutları olan İlgisizliğe ve Boyun Eğmeye Dayalı Sessizlik (IBS), Kendini Korumaya ve Korkuya Dayalı Sessizlik (KKS) ve İlişkileri Korumaya Dayalı Sessizlik (IKS) ile iş doyumunu ve

denetim odağı düzeylerine ilişkin tek yönlü varyans
çözümlemesi (ANOVA) sonuçları121

Tablo 5. Eğitim düzeyine göre çalışan sessizliğinin alt boyutları
İlgisizliğe ve Boyun Eğmeye Dayalı Sessizlik (IBS), Kendini
Korumaya ve Korkuya Dayalı Sessizlik (KKS) ve İlişkileri
Korumaya Dayalı Sessizlik (IKS) ile, iş doyumunu ve denetim
odağı puanlarına uygulanan tek yönlü varyans çözümlemesi
(ANOVA) sonuçları.....122

Tablo 6. Öğretmenlerin çalıştıkları semtin sosyo-ekonomik düzeyine
göre çalışan sessizliği alt boyutları olan İlgisizliğe ve Boyun
Eğmeye Dayalı Sessizlik (IBS), Kendini Korumaya ve
Korkuya Dayalı Sessizlik (KKS) ve İlişkileri Korumaya Dayalı
Sessizlik (IKS) ile, iş doyumunu ve denetim odağı düzeylerine
ilişkin t testi sonuçları124

Tablo 7. Demografik özellikler, iş doyumunu ve denetim odağının
İlgisizliğe ve Boyun Eğmeye Dayalı Sessizliği (IBS) yordama
düzeyine ilişkin sonuçlar.....127

Tablo 8. Demografik özellikler, iş doyumunu ve denetim odağının Kendini
Korumaya ve Korkuya Dayalı Sessizliği (KKS) yordama
düzeyine ilişkin sonuçlar.....129

Tablo 9. Demografik özellikler, iş doyumunu ve denetim odağının İlişkileri
Korumaya Dayalı Sessizliği (IKS) yordama düzeyine ilişkin
sonuçlar.....131

1. BÖLÜM

GİRİŞ

Örgütler ve çalışanları, hızla değişen çevreye uyum sağlamak ve küresel anlamda rekabet etmek için gittikçe daha da zorlaşan karar verme güçlükleriyle başa çıkmak zorundadırlar. Gelişim ve değişim sürecindeki örgütlerin çoğu, benzer birçok zorlukla karşılaşmaktadırlar. İnsan etmeni, teknolojik ve yönetsel tüm gelişmelere rağmen bu zorlukların üstesinden gelmede örgütler için en önemli etmen olmaya devam etmektedir (Crant, 2000). Örgütler, hızla değişen çevreye uyum sağlama sürecinde küresel rekabete, bilgi çağının değişen taleplerine uyum sağlamak, bu ortamda ortaya çıkan sorunları çözmek ve üretkenliği arttırmak için daha etkili ve dinamik karar verme sistemleri geliştirmek zorundadırlar (Slade, 2008; Bowen ve Blackmon, 2003; Piderit ve Ashford, 2003). Çalışanların örgütsel süreçlere katılımı bu yöntemlerden birisidir (Beer, 2003; Beer ve Eisentat, 2000). Yöneticilerin örgütlerinin değişimlerini gerçekleştirmek ve örgütsel performansı arttırmak amacıyla çalışanlarının sıra dışı bilgi, birikim ve görüşlerine önem vermeleri, bunları açıklamaya özendirilmeleri ve karar verme süreçlerine etkin katılımlarını desteklemeleri gerekmektedir (Çakıcı, 2007; Morrison, Milliken ve Hewlin, 2003; Pinder ve Harlos, 2001; Morrison ve Milliken, 2000; Deming, 1986). Çalışan etmeni bu kadar önemli olmasına karşın yapılan araştırmalar, çalışanların kendilerini ifade etmekten çekindikleri, sorunları dile getirmedikleri ve örgütsel konu ve sorunlara ilişkin

olarak sessiz kalmayı tercih ettiklerini göstermektedir (Çakıcı, 2007; Morrison ve Milliken, 2003). Bu durum yaygın bir biçimde çalışanlarda sessizlik davranışı olarak tanımlanmaktadır. Örgütlerde sessizlik olgusu üzerine yapılan araştırmalar, resmi karar verme süreçlerinde bireylerin psikolojik davranışlarına, yönetici rol ve etkilerine dikkat çeken geniş kapsamlı bir çalışma alanını içermektedir. Örgütlerde bilinen bir olgu olmasına karşın, sessizliğin gizil anlamları ve örgütlerin performansı üzerindeki etkileri tam olarak anlaşılammıştır (Slade, 2008). Morrison, Milliken ve Hewlin'e (2003) göre örgütler, değişimi gerçekleştirmek ve örgütsel performansı arttırmak amacıyla çalışanlarının sıra dışı fikirlerini paylaşmalarını, karar verme süreçlerine etkin katılımlarını desteklemek eğilimindedirler. Ancak çalışanlarının fikir, görüş ve katkılarını açıkça ifade edebilecekleri ortamlar oluşturmak istemelerine karşın örgütlerin çoğunda tam tersine bir durum ortaya çıkabilmektedir. Çoğu çalışanın örgütsel işleyiş ve hedefler konusunda deneyim, bilgi birikimi, fikir ve kaygıları vardır ancak değişik korkular ya da ortaya çıkabilecek olası olumsuzluklardan çekinmektedirler. Bu durum çalışanların örgütsel işleyişe ve karar verme süreçlerine katkıda bulunmalarına ket vuran engeller olarak adlandırılmaktadır. Bu engeller, çalışanın kişisel imgesine zarar gelmesi, olumsuz görülme ya da etiketlenme, ilişkilerinin zarar görmesi, misilleme ya da cezalandırılma korkusu ve diğerleri üzerinde olumsuz bir etkiye neden olma gibi etmenlerdir (Morrison, Milliken ve Hewlin, 2003; Piderit ve Ashford, 2003). Morrison ve Milliken'e (2000) göre bu olumsuz duyguların varlığı çalışanların örgütle ilgili konu ve sorunlar üzerinde konuşmalarının gereksiz ya da tehlikeli olduğunu hissettirmektedir.

Görüldüğü gibi çalışanlardaki sessizlik davranışı bilgi çağının değişen istemlerine uyum sağlamak için üstesinden gelinmesi gereken önemli sorunlardandır. Birçok örgütte yaygın olarak görülen çalışan sessizliği, alan yazında çalışanlar tarafından bilginin kasıtlı olarak saklanması ve örgütsel süreçlere katılmamaları olarak tanımlanmaktadır (Slade, 2008; Pinder ve Harlos, 2001; Morrison ve Milliken, 2000).

Çalışan sessizliği tanımları genel olarak birbirine benzemekle birlikte, sessizlik sınıflandırmaları farklılaşmaktadır. Örneğin; Bruneau (1973) sessizliği üç gruba ayırmaktadır. Bunlar; konuşma anında istemsiz olarak ortaya çıkan duraksamaları, hızlı ve kasıtlı olmayan 'ih', 'uh' gibi kelime ve işaretleri içeren psikolinguistik sessizlik, konuşma anında çıkarımları, yargıları ve daha uzun süreli duraksamaları içeren ve stratejik ve kasıtlı olarak sergilenen etkileşimli (interaktif) sessizlik, geleneksel yasaklar ve kültürel normlardan kaynaklanan, bir otorite tarafından bazen konuşma hakkının verildiği bazen de sessiz kalması gerektiğini belirten (örn; mahkemelerde sessiz olunması gerektiği gibi) ve üst düzey resmi ilişkilerdeki duraksamaları yansıtan sosyo-kültürel sessizliktir. Pinder ve Harlos'a (2001) göre sessizliğin kasıtlı sessizlik ve boyun eğmeye dayalı sessizlik olmak üzere iki türü vardır. Kasıtlı sessizlik, çalışanların bir durumu dile getirmenin doğurabileceği olası sonuçlardan kaynaklanan korku yüzünden o durumu bilinçli olarak yok sayması durumudur. Boyun eğmeye dayalı sessizlikte ise çalışanlar durumu düzeltme ümitlerini yitirmişlerdir. Bu nedenle de, fikirlerini dile getirmenin boş bir çaba olduğunu düşünmektedirler. Son olarak, Dyne, Ang ve Botero (2003) sessizliği üç türe ayırmışlardır. Bunlar, boyun eğmeye

dayalı sessizlik, savunmacı sessizlik ve olumlu toplumsal sessizliktir. Boyun eğmeye dayalı sessizlikte, çalışanlar durumu değiştirmek için çabalamanın gereksiz olduğunu düşündüklerinden fikirlerini gizlemeyi tercih etmektedirler. Savunmacı sessizlik çalışanların, kendilerini dış tehditlerden korumak için korku temelinde sergiledikleri bir davranıştır. Olumlu toplumsal sessizlik ise çalışanların işleriyle ilgili düşüncelerini çalışma arkadaşları ya da örgüt yararına saklamalarıdır.

Çalışan sessizliği önemi gittikçe artan bir kavramdır. Çalışan sessizliği kavramı ile ilgili ilk çalışmalar Morrison ve Milliken (2000) tarafından yapılmıştır. Bu süreci Pinder ve Harlos (2001) ve Dyne, And ve Botero'nun (2003) çalışmaları izlemiştir. Ülkemizde ise bu konu ile ilgili ilk çalışma Çakıcı (2007) tarafından yapılmıştır. Yurtdışında ve yurtiçinde yapılan çalışmalara bakıldığında çalışılan değişkenlerin benzer olduğu görülmektedir. Çalışan sessizliği kavramına ilişkin daha önce yapılan çalışmalar daha çok örgütsel bağlılık, örgütsel adalet ve liderlik gibi değişkenler bağlamında yapılmıştır (Rafferty ve Restubog, 2011; Shim, 2011; Tangirala ve Ramanujam, 2008; Podsakoff, MacKenzie, Paine ve Bachrach, 2000). Yukarıda değinilen değişkenlere ek olarak, çalışan sessizliği kavramının daha farklı değişkenlerle bağlantılı olarak da çalışılmasının örgütsel psikoloji yazınına önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

Çalışanların sessizlik davranışına ilişkin tutumları, örgütsel performansa ek olarak, çalışanların işe yönelik tutumlarını da etkileyebilir. Çalışma yaşamında sergilenen sessizlik davranışının kişisel ve örgütsel olumsuz sonuçları olabilir. Bu nedenle, sessizlik altında yatan etmenlere ek

olarak ilişkili diğer değişkenlerin de araştırılması gerekmektedir. Böylece, sessizlik davranışının engellenmesine ya da azaltılmasına katkıda bulunulacaktır (Erenler, 2010). Bu bağlamda çalışanları sessizliğe iten etmenlerden birinin de iş doyumu olduğu düşünülmektedir (Shojaie, Matin ve Barani, 2011; Vakola ve Bouradas, 2005; Beer & Eisenstat, 2000; Hirschman, 1970).

İş doyumu, hem çalışanlar hem de araştırmacılar için geniş bir ilgi konusudur. İş doyumu en geniş anlamda insanların işleri hakkındaki duygularıdır (Spector, 1997). Alan yazında doğrudan çalışan sessizliği ile iş doyumu arasındaki ilişkiyi araştıran bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle çalışan sessizliği ile iş doyumu arasındaki ilişkinin somut olarak ortaya konması gerekmektedir.

Çalışan sessizliği ve iş doyumu bağlamında düşünüldüğünde, çalışanlar konuşup konuşmama konusunda ödül-bedel çözümlenmesi yapmaktadırlar. Yani seslerini çıkarmanın olası sonuçlarını değerlendirmektedirler. Eleştiri, öneri ya da fikirlerini belirtme olumlu değerlendirilirse çalışan kendisini ifade etmektedir (Çakıcı, 2007; Morrison ve Milliken, 2003; Dutton ve diğ., 1997). İş yerinde bu tür beklentileri karşılanan çalışanlar işlerinden daha fazla doyum sağlamaktadırlar. Vroom'un beklenti kuramına göre, çalışanlar işlerinden umduklarını buldukları zaman doyum sağlamaktadırlar (Liao, Liu ve Pi, 2011; Chen, Gupta ve Hoshower, 2006). Çalışan sessizliği ile iş doyumu arasında olumsuz bir ilişki vardır (Vakola ve Bouradas, 2005; Hirschman, 1970). Bir başka deyişle, çalışan sessizliği arttıkça iş doyumu azalmaktadır. Çakıcı'ya (2008) göre sessizliğin çalışanlar

üzerindeki olumsuz etkilerinden biri de çalışanların iş doyumunu azaltmasıdır. İşinden doyum almayan bireyler, sessizlik davranışının etkisiyle değersizlik duyguları yaşamakta, örgütün amaçlarına olan inançları azalmakta ve bu süreç işten ayrılmakla sonuçlanabilmektedir.

Çalışanlar örgütsel süreçler içerisinde etkin bir biçimde yer almak istemektedirler. Çalışanların etkin katılımları, bilgi ve deneyimleriyle kendilerini sürece katmaları engellenirse işlerinden aldıkları doyum azalmaktadır (Ehtiyar ve Yanardağ, 2008). Hischrman'a (1970) göre sessizlik, çalışanın işinde doyumsuzluğa verdiği bir yanıttır. Bu sessizlik sonucu, örgütler çalışanların yenilikçi fikirlerinden yararlanamamakta ve önemli bir gelişme fırsatını kaçırmış olmaktadır. Farrell'e (1983) göre de çalışanlar, yaşadıkları doyumsuzluk sonucu örgütsel süreçlere katılmamakta ve edilgen bir tutum sergilemektedirler. Brinsfield'a (2009) göre çalışanlar örgütsel amaç ya da süreçlere ilişkin ümitsizlik duygusuna kapıldıklarında ve hiçbir şeyi değiştiremeyeceklerine inandıklarında işleriyle ilgili doyumsuzluk yaşamakta ve sessizleşmektedirler. Amah ve Okafor'a (2008) göre de örgütleri zora sokan sessizlik davranışı bireysel düzeyde düşük iş doyumuna yol açmaktadır. Çalışan sessizliğiyle ilişkili olduğu düşünülen diğer bir değişken denetim odağı'dır (Erenler, 2010; Brinsfield, 2009; Amar ve Okafor, 2008; Tangirala ve Ramanujam, 2008; Pinder ve Harlos, 2001).

Denetim odağı, bireylerin yaşamları üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olup olmadıklarına ilişkin inançlarını ifade etmektedir (Rotter, 1966). Rotter'a göre, olumlu ya da olumsuz, bireylerin başlarına gelen olayların denetimi onların elinde ya da onların dışında olabilir. Yani başlarına gelen olaya ilişkin

denetimin odağı onların içinde ya da dışında yer alabilir. Birincilere içten denetimliler, ikincilere de dıştan denetimliler adı verilir. Dıştan denetimliler yaşam olayları ve kaderleri üzerinde denetimleri olmadığına inanmaktadırlar (Rotter, 1954). Sessizlik ikliminin olduğu bir örgütte çalışanlar karar verme süreçlerine dahil edilmediklerinde, başka bir deyişle kontrol eksikliği algıladıklarında iş doyumunu ve güdülenme azalabilmektedir (Morrison ve Milliken, 2000; Spector, 1997). Bu araştırma kapsamında değerlendirilecek diğer bir konu demografik değişkenler ile çalışan sessizliği ve iş doyumunu arasındaki ilişkilere dir.

Yazında çalışan sessizliği ile demografik değişkenleri ilişkilendiren çalışma sayısının çok sınırlı olduğu görülmektedir (Amah ve Okafor, 2008; Dyne, Ang ve Botero, 2003; Morrison ve Milliken, 2000; Ashford ve diğ., 1998). Bu nedenle bu çalışmada yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, medeni durum, algılanan anne ve baba tutumu, çalışılan bölgenin sosyo-ekonomik özellikleri, hizmet süresi gibi değişik demografik değişkenlerle çalışan sessizliği ve iş doyumunu arasındaki ilişkilere araştırılmıştır.

1.1. Sessizlik, Örgütsel Sessizlik ve Çalışan Sessizliği Kavramları

1.1.1. Sessizlik

Sessizlik, çalışanların bilinçli olarak örgütsel sorun ve konular hakkındaki fikir ve endişelerini seslendirmemeleri olarak tanımlanmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000; Johannesen, 1974). Sessizlik edilgen, savunma amaçlı, uysal ya da özgeci olarak çok boyutlu bir biçimde ele alınabilir. Edilgen ve savunma amaçlı sessizlik ses çıkarmanın sonuçlarının kişisel

olarak pahalıya mal olacağı korkusuna bağlı daha etkin ve kendini korumaya dayalı davranışı temsil etmektedir (Pinder ve Harlos, 2001; Morrison ve Milliken, 2000). Uysal ve özgeci sessizlik vazgeçmeye, boyun eğmeye dayalı davranışı temsil etmektedir. Edilgen, boş vermiş davranışları içermektedir. Çalışanlar, gelişim için umut beslemeyi bırakmış ve sorunlu durumu kabul etmişlerdir (Dyne ve ark., 2003; Pinder ve Harlos, 2001). Son olarak özgeci sessizlik, fikirleri, bilgiyi diğer insanların ya da örgütün yararına olacak biçimde saklamaya verilen addır. Özgeci sessizlik işbirliği ve yardımlaşmaya dayalı güdüleri içermektedir (Dyne ve ark., 2003). Brinsfield, Edwards ve Greenberg (2009) ve Pinder ve Harlos'a (2001) göre savunmacı sessizlik korku nedeniyle, uysal sessizlik değişim için umut beslemeyi bırakma nedeniyle daha fazla boş vermişliğe ve iş bırakmaya kadar gidebilmektedir. Sonuç olarak hem çalışanlar hem de işverenler bu durumdan zarar görmektedirler.

Ayrıca, Ryan ve Oestreich'e (1991) göre araştırmalarda katılımcıların örgütle ilgili konuları dile getirmemelerinin en yaygın iki nedeni; olumsuz yansımaya maruz kalmamak ve sorunları dile getirmenin bir değişiklik yaratmayacağına inanmaktır. Oysa, birçok araştırma örgütler için yukarıya doğru bilgi akışının önemine vurgu yapmaktadır (Dutton ve Ashford, 1993; Deming, 1986; Glauser, 1984; Argyris ve Schön, 1978). Bowen ve Blackmon'a (2003) göre bir çalışanın kişisel özellikleriyle (cinsiyet, ırk ve cinsel yönelim gibi) çalışanın içinde bulunduğu koşullar arasındaki etkileşim ses ve sessizliğe neden olmaktadır. Morrison ve Milliken (2000) bazı örgütler

için işgücünü niteleyen değer ve inanç çeşitliliğine uygun bir biçimde tepki vermenin, özellikle zor olduğunu belirtmektedirler.

Morrison ve Milliken (2003) seslendirme ve sessizliğin altında yatan temel güdüleri anlamının önemine işaret etmektedirler. Çünkü çalışanların kendi fikirlerini, kimliklerini, ilgilerini açıklayabilecekleri ve kendilerini rahat hissedebilecekleri çevreler yaratmak örgütler için oldukça önemlidir. Yazın incelendiğinde örgütlerdeki toplu, genel anlamdaki sessizliğe örgütsel sessizlik, bireysel anlamda sessizliğe ise çalışan sessizliği adının verildiği görülmektedir. Ancak iki kavramın araştırmalarda birbirinin yerine kullanıldığı da göze çarpmaktadır (Çakıcı, 2007). Örgütsel sessizlik hakkındaki yazın, sessizliğe psikolojik ve toplumsal açıdan bakan Morrison ve Milliken'in (2000) çalışmalarına dayanmaktayken, çalışan sessizliği hakkındaki yazın, sessizliğe bireysel düzeyde bakan Pinder ve Harlos (2001) tarafından yapılan çalışmalara dayanmaktadır.

1.1.2. Örgütsel Sessizlik

Örgütsel düzeyde sessizlik, Morrison ve Milliken'in çalışmalarına dayanmaktadır ve çok sayıda çalışanın olası örgütsel sorunlar hakkındaki görüşlerini, kaygılarını, ilgilerini gizlediklerinde ortaya çıkan genel, toplu bir olgu olarak adlandırılmaktadır. Morrison ve Milliken'e (2004) göre örgütsel sessizliği, önceki sessizlik kavramsallaştırmalarından farklı kılan birkaç önemli özellik vardır. Bu olguya ilişkin önceki birçok araştırma ağırlıklı olarak bireysel düzeydeki öncüllere ve sonuçlara odaklanırken, örgütsel sessizlik genel olarak örgüt kapsamındaki sessizlik normları üzerine odaklanmaktadır.

Ayrıca Morrison ve Milliken (2004) neden genel anlamda çalışanlar kendilerini ifade etme yolunu değil de, bilinçli olarak sessiz kalmayı tercih ederler sorusunun yanıtını aramaktadırlar. Örgütsel sessizlik örgütün değişim ve gelişimi için tehlikeli bir engeldir. Çoğulcu örgütlerin gelişimine de gerçek bir engel oluşturur (Morrison ve Milliken, 2000). Çoğulcu bir örgüt, çalışanlar arasındaki farklılıklara değer veren, farklılıkları yansıtan ve çoklu bakış açılarının ve fikirlerin açıklanmasına izin veren örgüttür (Harquail ve Cox, 1993). Örgütteki çalışanlar önemli konulardaki bakış açılarını açıklayamadıklarını hissettiklerinde çoğulcu bir örgüt olma durumuna erişilemez (Morrison ve Milliken, 2000). Çalışanlar değerleri, inançları, öncelikleri, deneyimleri açısından farklılaşabilirler ve buna bağlı olarak da farklı görüşleri seslendirebilirler. Ancak, çalışanlar farklı görüşler paylaştıklarında, görüşlerinin önemsenmemesi veya görüşlerini açıkladıklarında zarar görebilecekleri v.b. nedenlerden dolayı önemli konulardaki bakış açılarını açıklayamadıklarını hissettiklerinde örgütsel konu ve sorunlara ilişkin konuşmayabilirler ve açıklanan görüşler tek parça olabilmektedir. Dolayısıyla, örgütler bu çeşitlilikten yararlanamamaktadırlar.

Morrison ve Milliken'e (2004) göre örgütsel sessizliğin gelişiminde örgüt iklimi oldukça önemlidir. Bu iklimi iki ortak inanç nitelendirmektedir:

- 1) Örgütteki sorunlar hakkında konuşmanın çabaya değer olmadığı inancı,
- 2) Kendilerinden öğ alınabileceği ya da misilleme yapılabileceği düşüncesiyle fikir ve görüşlerini açıklamanın tehlikeli olabileceği inancı.

Morrison ve Milliken (2004) sessizlik ikliminin sürmesine ve gelişmesine yol açan örgütsel ve kavramsal etmenler üzerinde durmaktadırlar. Bu etmenler; kıdemli yönetici ekiplerini, örgütsel yapıları ve siyasetleri, iletişim yöntemlerini, çalışanların ve yöneticilerin demografik özelliklerini ve aynı duygu ve düşünceyi paylaşma süreçlerini içermektedir. Vakola ve Bouradas (2005) tarafından Morrison ve Milliken modelinin öncüllerine ve örgütsel sessizliğin sonuçlarına ilişkin olarak teknoloji sektöründe çalışan 677 çalışan üzerinde yapılan bir araştırmanın sonuçlarına göre, sessizlik ikliminin üç boyutu vardır; çalışanların öngörülen sessizliği, örgütsel bağlılık ve iş doyumu. Araştırmanın bulguları, Morrison ve Milliken modelindeki çalışanların yönetimsel tutumlar ve sessizliğe dair algı ve kararlarının, yöneticilerden olumsuz geri bildirim alma korkusundan etkilendiğini göstermektedir.

Ryan ve Oestreich 'in (1991) yirmi iki şirkette, iki yüz altmış çalışanla yaptığı bir çalışmada, çalışanların yüzde yetmişinden fazlasının onları ilgilendiren sorun ve konular hakkında konuşmaktan korktukları belirlenmiştir. Bu durum çalışanların sergiledikleri örgütsel sessizlik davranışının bir kaynağı olarak kabul edilmektedir. Morrison ve Milliken'e (2000) göre örgütlerde sessizliğin temelinde karar verme süreçlerindeki işlemler, yönetimsel yetersizlikler, ücret eşitsizlikleri, örgütsel yetersizlikler ve zayıf örgütsel performans gibi nedenler bulunmaktadır. Bu nedenler ile örgütsel yetersizlikler üzerinde örgüte yararlı olabilecek tartışmalara karşı bir direnç sergilenmektedir. Morrison ve Milliken (2004) sessizliğin varlığını örgütsel uyum önünde tehlikeli bir engel olarak görmektedirler. Araştırmacılara göre

sessizlik çalışanlar arasındaki farklılıklara değer veren çoğulcu örgütlerin gelişimi önünde önemli bir engel olarak görülmektedir. Harquail ve Cox'a (1993) göre de sessizlik, örgütsel düzeyde çoklu bakış açılarının ve görüşlerin açıklanmasıyla elde edilebilecek örgütsel yararları azaltmaktadır. Hirschman'a (1970) göre çalışan sesliliği ve görüşlerini açıklayabilme, bireylerin örgütsel doyumsuzluğa verdiği bir tepki olarak ortaya çıkmaktadır.

Morrison ve Milliken'in (2000) yaptıkları ilk araştırmaların temel bulgularına göre örgütsel düzeyde sessizliği özendirilen iki nedensel etmen söz konusudur. Bu inançlar: Yöneticiden olumsuz geribildirim alma korkusu ve örgütün yöneticisinin çalışanlar hakkındaki olumsuz inançlardır. Yöneticilerin çalışanlar hakkında sahip oldukları olumsuz inançlar; çalışanların kendi odaklı ya da bencil oldukları inancı, yöneticinin en iyisini bildiği inancı ve karşıt bir görüş belirtmenin kötü olduğuna ilişkin inançlardır. Bu inançlar, örgüt içinde kızgınlık, korku gibi yıkıcı duygular üretir (Goleman, 2003).

Morrison ve Milliken çalışanların kendi fikirlerini açıklamaya karar vermeleriyle bağlantılı etmenler üzerinde de durulması gerektiğine işaret etmektedirler (Miceli ve Near, 1992; Withey ve Cooper, 1989). Örneğin, örgütsel değişim üzerinde örgütsel sessizliğin etkisi ve önemi, yukarıya doğru bilgi akışının önemi ve yöneticiden olumsuz geribildirim alma korkusu bu etmenlerdendir (Deming, 1988; Argyris ve Schön, 1978). Ekman ve Davidson'un (1994) çalışmalarında da sessizliğin, yaşamda kalmak ve çevreye uyum sağlama yönünde doğal bir eğilim olduğu gösterilmiştir. Daha önce de değinildiği gibi örgütsel sessizlik ile çalışan sessizliği alan yazında

birbirinin yerine kullanılabilir. Bu çalışmada iki kavram birbirinden ayrılarak incelenmeye çalışılmıştır. Aşağıda bu kavramlardan birisi olan çalışan sessizliği açıklanmaktadır.

1.1.3. Çalışan Sessizliği

Çalışan sessizliği örgütlerde yaygın hale gelmektedir (Morrison ve Milliken, 2000; Johannesen, 1974). Kavram anlaşılması güç ve kaygan bir zeminde yer almaktadır (Çakıcı, 2007; Dyne, Ang ve Botero, 2003). Pinder ve Harlos (2001) bireysel düzeyde çalışan sessizliği kavramının anlaşılmasına önemli katkılarda bulunmuşlardır. Onlara göre çalışan sessizliği, örgütsel koşullara ilişkin olarak bireylerin davranışsal, bilişsel ve duygusal gerçek ve samimi her türlü değerlendirmelerini örgüt içerisinde değişiklik yapabilecek düzeyde etkili olarak algılanan kişilerden bilinçli olarak saklamalarıdır. Sessizliğin bu tanımı Pelz Etkisi'ne benzemektedir. Buna göre, örgüt içerisindeki yöneticilerin yukarıyı etkileme gücü çalışanların işe yönelik tutum ve doyumunu etkilemektedir (Anderson, Tolson, Fields ve Thacker, 1990). Araştırma sonuçlarına göre, alt kademelerdeki çalışanlar, üstlerinin yukarıyı etkileme güçlerinin olduğuna inanırlarsa onlara daha fazla mesaj iletmek eğilimindedirler (Corman, Banks, Bantz ve Mayer, 1995). Pinder ve Harlos tarafından yapılan bir çalışma, sessizliğe ilişkin kuramsal ve görgül bulguları içermektedir. Onların çalışmaları, örgütlerde adaletsizlik ve özendirilen sessizliğin gelişmemiş ve görgül olarak çalışılmamış türlerinin anlaşılmasını sağlamıştır (Slade, 2008).

Pinder ve Harlos (2001) yılında yaptıkları bir çalışmalarında kuramsal bir çerçevede ses ve sessizlik arasındaki ilişkiyi ve çalışanların iş doyumsuzluğuna nasıl tepki verdiklerini araştırmışlardır. Pinder ve Harlos'a (2001) göre Hirschman'ın (1970) sessizlik kavramı, çalışanların kaygılarını anlamada iki kola ayrılmış bir yapıyı temsil etmektedir. Diğer bir deyişle; örgütler, çalışan doyumsuzluğunun ya çalışanlar seslerini yükseltip, kendilerini ifade ettiklerinde ya da örgütten ayrılma yolunu tercih ettiklerinde farkına varmaktadırlar.

Çalışan sessizliği Morrison ve Milliken'in (2000) örgütsel sessizlik üzerine yaptıkları çalışmalardan sonra örgütsel bilimler yazınında yer almaya başlamıştır. Ancak çalışan sessizliğini ilk kez tanımlayanın Hirschman (1970) olduğu söylenebilir. Ona göre sessizlik edilgen ancak bağlılık göstergesi olan bir olgudur. Örgütsel sessizlik öncelikli olarak örgütsel düzeyde bir olgu olarak görülürken, çalışan sessizliği üzerinde yapılan çalışmaların çoğunun odak noktası bireysel düzeydedir (Pinder ve Harlos, 2001). Örneğin, çalışanlar kurumlarında örgütsel konu ve sorunlar hakkında sessiz kalmayı tercih edebilirler. Sessizlik bireysel bir tercihle fikirleri gizli tutma sonucu olabilir ve birçok birey sesini yükseltmeye istekli olduğunda bu ekip üyeleri arasında bulaşıcı da olabilir. Ayrıca çalışan sessizliği ve örgütsel sessizlik kavramlarının aynı fenomene işaret ettiğinden araştırmacılar tarafından literatürde birbirinin yerine kullanıldığı görülmektedir. (Çakıcı, 2007; Pinder ve Harlos, 2001). Pinder ve Harlos'un (2001) çalışmalarında sessizliğin, yalın bir biçimde seslendirme yokluğunun ötesine geçerek bilişler, duygular ve niyetleri de içine alan bir iletişim türü olduğu vurgulanmıştır. Ek olarak çalışan

sessizliği altında yatan nedenin etken ya da edilgen olmasına bağlı olarak farklı anlamlara gelebilmektedir. Edilgen sessizlik, bireylerin amaçlı olarak örgütsel konular hakkındaki kaygılarını, bilgilerini gizli tutmasıyla nitelik kazanan kaçınmacı, bilinçli bir durumdur. Çeşitli fikirlerin farkında olunmasına karşın, böyle bireyler eyleme geçme konusunda istekli değildirler çünkü kendilerini ifade etmenin kişisel olarak hoş olmayan sonuçlarının olmasından çekinmektedirler. Diğer taraftan, uysal sessizlik, örgütsel koşulların boyun eğilerek kabulünü ve sessizliğe bir seçenek olarak azaltılmış bir farkındalığı içerir. Edilgen sessizlik, yüksek bilişsel uyumsuzluk ve korkuyla temsil edilen bir durumken, uysal sessizlik; umursamazlık ve umutsuzlukla temsil edilen bir durumdur (Pinder ve Harlos, 2001).

Pinder ve Harlos'un (2001) çalışmaları, çalışan sessizliği üzerine yapılan çalışmaları güdüleyici olmuş ve böyle çalışmaların sayısını arttırmıştır. Birçok araştırmacı çalışan sessizliğinin değişik, geniş bir dizi olaya bir tepki olarak gelişebileceğine işaret etmektedir. Bu nedenle, çalışan sessizliği son zamanlarda çalışanların çalıştıkları örgütler ya da işleriyle ilgili konular hakkındaki fikir, bilgi, kaygı ve sorularının amaçlı bir biçimde gizli tutulması olarak yeniden tanımlanmıştır (Dyne ve ark., 2003; Morrison ve Milliken, 2003).

Çalışan sessizliği altında yatan nedenler zamanla çeşitlenmiştir. Örneğin, Dyne ve ark.'na (2003) göre, çalışan sessizliğinin boyutları, altta yatan olumlu toplumsal nedenlerle çeşitlilik kazanmıştır. Dyne ve ark. (2003) olumlu toplumsal sessizliği, işle ilgili fikir ve bilgilerin diğer çalışanlar ve örgüt yararına olması niyetiyle gizli tutulması olarak tanımlamıştır. Örneğin,

özgecılık ve yardımlaşma güdüleri nedeniyle sessiz kalınması. Sessizliğin bu türü dışarıdaki kişilere içerisiyle ilgili bilgileri açıklamaması, diğerleri hakkında uygun olmayan kişisel bilgileri açığa vurmamayı ve güvenleri sarsmamayı içermektedir. Sessizliğin bu türünün varlığına ilişkin destekleyici bilimsel kanıtların olmasına karşın eksiklikler de vardır. Milliken ve arkadaşlarının öne sürdüğü uysal ve edilgen/savunmacı sessizlikler mantıklı ve geçerli yapılardır. Milliken ve arkadaşları tarafından değişik endüstri kuruluşlarındaki çalışanlar üzerinde yapılan ayrıntılı görüşmelerde çalışanların yüzde 85'inin kendilerini ifade etmede başarısız hissettikleri en az bir durumu anımsadıkları görülmüştür. Sessizlikle bağlantılı olarak üzerinde en çok durulan konular şöyle sıralanabilir:

- 1) Bir meslektaşın ya da yöneticinin iş performansı hakkındaki kaygılar
- 2) Örgütsel süreç ve performansla ilgili sorunlar
- 3) Ücret ve ücret eşitliği hakkındaki kaygılar

Sessizliği sürdürmenin en yaygın nedenleri de şöyle özetlenebilir:

- 1) Etiketleme ya da olumsuz değerlendirilmeye ilişkin kaygılar
- 2) İlişkileri zedeleme korkusu
- 3) Genel umutsuzluk duygusu ve boş vermişlik

Tepkiler, birilerini sorunun içine çekme kaygılarını, misilleme ve cezalandırılma korkularını da içermektedir. İlginç bir biçimde sorun ya da konunun farkında olan yakın meslektaşların da kendilerini ifade etme konusunda isteksiz oldukları görülmüştür (Slade, 2008) Görüşme yapılan

kişilerin yüzde 74'ü bu sessizlik durumunun örgütler içerisinde yaygın bir durum olduğunu belirtmiştir (Çakıcı, 2007; Morrison ve Milliken, 2004). Sessizliğe ilişkin açıklamalarda bulunan belli başlı kuramlar vardır. Söz konusu kuramlar sessizlik kavramının daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır.

1.2. Çalışan Sessizliği Kuramları

Çalışanların sessiz kalmayı nasıl seçtiklerini açıklamak için değişik kuramlardan yararlanılmaktadır. Bu konu ile ilişkili kuramların başında fayda-maliyet çözümlemesi, beklentiler kuramı, sessizlik sarmalı, kendini uyarılma kuramları gelmektedir. Bu kuramsal yaklaşımlardan her biri üzerinde ana hatlarıyla durulacaktır.

1.2.1. Fayda-Maliyet Çözümlemesi

Yöneticiler içinde buldukları örgütlerde bir takım kararları alırken önce fayda ve maliyet açısından değerlendirmelerde bulunurlar. Örneğin; bazı örgütlerdeki değişim süreçlerine bazı çalışanlar direnç gösterirken bazıları göstermez. Yöneticiler, değişimi gerçekleştirmek için fayda-maliyet çözümlemesi yaparak değişime karşı aşırı direnç gösteren bireyleri işten çıkarabilmekte ya da emekli edebilmektedirler. Çünkü yöneticilerin, çalışanları emekli etmelerinin maliyeti çalışanlarının tutumlarını değiştirmenin maliyetinden daha düşük olacaktır (Tütüncü ve Küçükusta, 2008). Yöneticiler gibi, çalışanlar da fayda-maliyet çözümlemesi çerçevesinde düşünürler. Çalışanlar hoşnut olmadıkları bazı durumlarla karşılaştıklarında, diğer bir deyişle, örgüt içerisinde yolunda gitmeyen bir şeyler olduğunda konuşma ya

da sessiz kalma kararı verirlerken kayıp kazanç hesabı yaparlar. Konuşarak kazanacakları, konuşmadıklarında kaybedeceklerinden daha fazla ise kendilerini ifade etme yolunu tercih ederler. Konuşmak daha maliyetli ise sessiz kalmayı tercih ederler. Sessiz kalma ya da konuşma arasında karar verirken göz önünde bulundurulmuş başlıca etmenler; enerji ve zaman kaybı, dile getirme nedeniyle misillemeyle karşılaşma ya da saygınlık azalması, işte ilerleyeme ya da işten çıkarılma gibi durumlardır (Çakıcı, 2007:152; Premaux ve Bedeian, 2003). Sessizlik kavramını anlamayı kolaylaştıran bir diğer kuram beklenti kuramıdır.

1.2.2. Beklenti Kuramı

Beklenti kuramı bireysel güdülenmeyi açıklamada en yaygın olarak kullanılan yaklaşımlardan biridir (Ferris, 1977). Vroom (1964) tarafından geliştirilen kurama göre, örgütlerde başarıya götüren üç etmen vardır: Güdülenme, bireyin nitelikleri ve rol algıları (Vroom, 1964). Birey çalışma ve başarı arzusuyla harekete geçer ve kendisine verilen işleri yerine getirir. Bu arzuyu duymayan kişi kendisine verilen görevleri yerine getirmek konusunda isteksiz davranacaktır. Kişinin işini başarılı bir biçimde yerine getirebilmesi için gerekli donanım, bilgi ve yeteneğe sahip olması gerekir. Verilen iş konusunda başarılı olmada diğer bir etmen de çalışanın yerine getireceği rolün açıklığıdır. Çalışan her şeyden önce yapması beklenen iş konusunda kendisinden beklenenin farkında olmalıdır (Koontz ve Weihrich, 1990).

Kurama göre çalışanların yaptıkları işin sonuçlarına ilişkin beklenti ve umutları vardır. Bu beklenti, eylem ve sonuç arasındaki ilişkiye dayanır. Bir davranışın belirli bir sonucu ortaya çıkarmadığı yani beklentinin karşılanmadığı durumlarda beklenti '0' değerini alırken; davranışın beklenen sonucu doğuracağına inanıldığında bu değer '1' olarak ifade edilmektedir (Gilmer ve Deci, 1997). Bir bireyin harcayacağı çaba beklediği sonuçlar aracılığıyla belirlenecektir (Isaac, Zerbe ve Pitt, 2001). Kuram, kişilerin olası eylemlerinin değişik sonuçlara yol açacağına ilişkin değişik değerlendirmeleri içermektedir. İnsanların bir amaç ya da ödüle ilişkin ne kadar çaba harcayacaklarına ilişkin kararlar, bekledikleri ödüllerin değerleri, ödüllerin bu çabalar sonucu gerçekleşme olasılığının sistematik bir çözümlemesine dayanmaktadır. (Chen, Gupta ve Hoshower, 2006). Çalışan çaba harcayarak ödülü elde edeceğine inanıyorsa daha fazla çaba harcayacaktır (Koçel, 2003). Çalışan sergileyeceği çaba ile ödülü karşılaştırır ve ödül daha büyükse harekete geçer. Sessizlik kavramına değişik bir açıdan bakan bir diğer kuram da sessizlik sarmalı kuramıdır.

1.2.3. Sessizlik Sarmalı

Bandura'ya (1994) göre, başkalarının düşüncelerini doğrulama, bir konu hakkında diğer insanların ne düşündüğünü görme sürecidir. Sosyal ortamlarda insanlar, kendi düşüncelerinin doğruluk ya da geçerliğini diğerlerinin düşünceleriyle karşılaştırarak toplum tarafından genel kabul görmüş yaygın görüşleri belirlemeye çalışırlar. Ancak sosyal ortamlarda

genel kabul görmüş düşünce ve yargıları deneysel bir doğrulama yaparak belirlemek ya çok zordur ya da olanaksızdır.

Sessizlik sarmalı kuramına göre kişi, içinde yaşadığı topluluğun nabzını göz önünde bulundurarak, genele aykırı düşen düşüncesini dışlanmaktan ya da zarar görmekten çekindiği için açıklamaz. Ancak, söylemekten çekindiği kendi düşüncesi bir başkası tarafından dile getirildiğinde ona destek olur. Sessizlik sarmalında önemli olan, bir kişinin sarmaldan çıkabilmesidir. Kişi sarmaldan çıktıktan sonra farklı yöndeki düşüncelerini ifade etmeye başlar (Noelle-Neumann, 1974). Sessizlik sarmalı kuramını harekete geçiren dışlanma korkusudur (Keenan, 1991; Noelle-Neumann, 1989; 1993).

Dışlanma (İzolasyon) kuramına göre insanlar içinde buldukları gruba uymak için doğru olarak bildiklerini görmezden gelmeye isteklidirler (Asch, 1951). Bu olgu 'yalıtılma korkusu' olarak bilinir (Noelle-Neumann, 1989; 1993). Sessizlik sarmalı kuramında yalıtılma korkusu temel ögedir. Bu kavrama göre insanlar doğal bir sosyal yalıtılma korkusu nedeniyle davranışlarını değiştireceklerdir. Eğer fikirler çoğunluğuyla aynı olarak algılanıyorsa kendini ifade etme olasılığı daha fazladır. Sessizlik kavramına kendine özgü, farklı bir açıdan yaklaşan diğer bir kuram kendini uyarılma kuramıdır.

1.2.4. Kendini Uyarlama

Kendini uyarlama, kişilerin anlam taşıyan davranışlarını ve kendilerini sergilemelerini kontrol etme düzeyi olarak tanımlanabilir (Sosik, Avolio ve Jung, 2002; Snyder ve Gangestad, 1986; Snyder, 1974). Kendine fazla odaklanan ve kendi davranışını kontrol etmeye aşırı önem yükleyen bireyler yüksek kendini düzenleme düzeyine sahip olarak görülür. Kendilerini pek sergilemeyenlerse düşük kendini düzenleme düzeyine sahip olarak görülür. Kendini uyarlama, bireylerin a) kendilerini sergileyip sergilememeye ilişkin kaygıları, b) toplumsal bilgiye yönelik dikkatleri, c) kendini sergileme ya da uyarlamada değişiklik yapabilme yetenekleri, d) belli durumlarda kendilerini sergileme ya da uyarlamada değişiklik yapabilme yeteneğinin kullanımı ile nitelik kazanır (Kotzé ve Venter, 2010). Yüksek ve düşük kendini uyarlama düzeyine sahip bireyler değişik bakımlardan, temel olarak da toplumsal durumlara ilişkin bilişsel değerlendirmeler ve davranışsal olarak özel bir biçimde tepki gösterme eğilimi açısından farklılık gösterebilirler. Yüksek kendini uyarlama düzeyine sahip kişiler durumsal ipuçlarına oldukça duyarlıdır ve durumsal ve kişilerarası toplumsal davranışın uygunluğuyla ilgilidirler. Davranışlarını bir durumdan diğerine değiştirebilme yeteneğine sahiptirler (Gangestad ve Snyder, 2000). Sözlü ve gerçek davranışlarını etkin bir biçimde denetim altında tutar ve düzenlerler. Ayrıca özgül duyguları iletme için gerekli olan ses değişmelerini ve yüz hareketlerini kullanmada yeteneklidirler (Day ve Schleicher, 2006).

Yüksek kendini uyarlama düzeyine sahip kişilerin tersine, düşük kendini uyarlama düzeyine sahip kişiler durumsal istem ve kişilerarası

durumlara daha zor ayak uydurabilmektedirler. Ayrıca davranışlarını bir durumdan diğerine değiştirmeye eğilimli değildirler. Böyle kişiler durumsal ipuçlarından daha çok, davranışlarını içsel değerlere göre düzenlerler (Baron, 1998; Gangestad ve Snyder, 1985). Kendilerini sunmaları durumsal istemlerden çok içsel durum ve tutumlardan etkilenir. Kendilerini sunma becerisi konusunda yetersizdirler (Snyder ve Gangestad, 1986). Düşük kendini uyarılma düzeyine sahip yöneticiler kestirilemez görülebilirler çünkü davranışları değişen içsel durumlarını yansıtır. Yüksek kendini uyarılma düzeyine sahip liderler değişik durumlarla uğraşmada farklı yaklaşımlar gösterebilirler. Dostça ve şakacı tavırlar gibi istendik davranışlar sergilemede daha yeteneklidirler. Önceki bölümlerde çalışan sessizliğine ilişkin kuramlar açıklanmıştır. Bu bölümde ise ana hatlarıyla çalışanların sergiledikleri sessizlik davranışlarının türlerine değinilecektir.

1.3. Çalışan Sessizliği Davranışları

Çalışan sessizliği davranışları örgütlerin üst düzey amaçlara ulaşması önünde büyük bir engel oluşturur. Bu olgu, örgütlerin çoğu için geçerlidir ve örgütsel performansın artmasını etkileyen olumsuz birçok çalışma tutumuyla sonuçlanabilir (Amah ve Okafor, 2008; Vakola ve Bouradas, 2005; Dutton ve Ashford, 1993; Deming, 1986).

Örgütteki toplumsal etkileşimler, çalışanların örgütsel olaylara tepkilerini etkilemektedir. Çalışanların mizaçları da toplumsal etkileşimden doğan ipuçlarına gösterilen tepkiler üzerinde etkilidir (Amah ve Okafor, 2008; Ashforth, 1985; Berger ve Luckman, 1967). Çalışan sessizliğiyle ilgili

araştırmalarda üç çeşit sessizlik kesiti tanımlanmıştır. Bu kesitlere ilişkin olarak ortaya çıkabilecek davranışlar şunlardır:

- a) İlgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı sessizlik davranışı,
- b) Kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlik davranışı,
- c) Uzlaşmaya ve özveriye dayalı sessizlik davranışı.

Bunlar üzerinde daha ayrıntılı olarak durmak konunun anlaşılması açısından yararlı olacaktır.

1.3.1. İlgisizliğe ve Boyun Eğmeye Dayalı Sessizlik Davranışı

Bireyler çevrelerindeki dięer insanlar kendileri gibi dūřünmedięinde ya da kendi grūřlerine destek zayıf olduęunda sessiz kalmaya eęilimlidirler (Noelle-Neumann, 1974). Bu durum yalıtılma korkusundan kaynaklanmaktadır. İnsanlar bu tūr durumlarla karřı karřıya kaldıklarında sıklıkla sessiz kalmayı yeęlemektedirler. İnsanlar gūlü bir toplumsal destek algıladıklarında grūřlerini daha büyük bir özgüvenle ve daha az korku duyarak belirtebilmektedirler (Salmon ve Oshagan, 1990; Donsbach ve Stevenson, 1984; Glynn ve Mcleod, 1984).

Pinder ve Harlos'a (2001) göre, örgütlerde sessiz kalmanın ya da seslendirmenin davranışsal olarak birkaç boyutu vardır. Onlara göre sessiz kalmanın ilk boyutu 'ilgisizlik ve boyun eğmeye dayalı sessizlik' davranışıdır. Çalışanlar açıkça konuştuklarında hiçbir şeyin değişmeyeceğine inanırlarsa umutsuzluğa dūřmekte ve seslerini ıkaramamaktadırlar. Bu durum protesto etmeksizin kabul etmeyi akla getirmektedir (Brinsfield, 2009; akıcı, 2007). Bu sessizlik türünde çalışanlar kendi fikirlerine değer verilmediğini ve genel toplumsal kabule uymak zorunda olduklarını hissettiklerinde var olan duruma

uyup farklı görüş ve bilgilerini paylaşmamakta ve örgüte ilişkin konularda edilgen kalmayı yeğlemektedirler (Pinder ve Harlos, 2001: 349-350; Kahn, 1990). İnsanlar görüşleriyle fark yaratacaklarına inandıklarındaysa açıkça konuşmaktadırlar (Brinsfield, 2009; Çakıcı, 2007; Morrison ve Milliken, 2000).

Çalışanlar görüşlerine değer verildiğini hissettiklerinde örgütsel etkinlikler ve değişim konusunda açıkça fikirlerini söylemekte, ilgili kişilerle paylaşmaktadırlar (Dyne vd. 2003; Bowen ve Blackmon, 2003; Boroff ve Lewin, 1997). Ayrıca vicdani sorumluluk hisseden çalışanların örgütsel çıktıları olumlu da olumsuz da olsa örgütle ilgili söylenmesinde sakınca görülen, ahlaksal olmayan etkinlikleri üst yöneticilere bildirebilmektedirler çünkü yüksek örgütsel amaçlara ilgi duymaktadırlar (Çakıcı, 2007; Premeaux, 2001).

İlgisizlik ya da boyun eğmeye dayalı sessizlik davranışı, çalışanların ne söyleyeceklerinden emin olmamalarına da dayanabilir. Bu tür sessizliğin tek ve kesin nedeni her zaman ne söylenileceğinin bilinmemesi değildir. Sessizlik, ilgisizlik ya da boyun eğme davranışıyla ilişkisiz de olabilir. Örneğin; çalışanlar kendilerini komik duruma düşürmemek için de konuşmuyor olabilirler. Başka bir neden çalışanların kendileri yerine başka birisinin konuşmasını beklemeleri olabilir (Brinsfield, 2009).

Şimdi ana hatlarıyla sessizlik türlerinden ikincisi üzerinde durulacaktır.

1.3.2. Kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlik davranışı

Amerika'nın en büyük şirketlerinden Enron çalışanlarının şirket etkinlikleri hakkında kaygı duymalarına karşın bunları yöneticileriyle konuşmaktan korkmaları şirketin yöneticilerine göre, Enron'un içinde

bulunduğu zor dönemin başlıca nedenlerindendi (Çakıcı, 2007; Milliken v.d., 2003). Oppe (2002) ve Vaughan'a (2006) göre sessizliğin bu alt boyutunun temelinde, bireylerin eğer konuşurlarsa zararlı bazı sonuçlara yol açabiliriz inançlarıdır. Çalışanlar kendilerini maddi ve psikolojik bazı zararlardan korumak ya da konuştuklarında misillemeyle karşılaşabilecekleri korkusuyla sessiz kalabilmektedirler. Bu, sessizliğe neden olarak gösterilen en yaygın gerekçedir. Çalışanlar ayrıca iş kaybı, işinin tehlikeye düşmesi, kendilerine daha fazla iş yüklenmesi gibi korkular nedeniyle de kendilerini koruma amaçlı olarak sessiz kalabilmektedirler (Brinsfield, 2009; Dyne ve diğ., 2003). Çalışanların bu tür bir sessizlik sergilemelerinin diğer bir nedeni de diğer çalışanların kendileri hakkında olumsuz düşünmelerini istememeleridir. Bunun da temelinde konuşmaları halinde ortaya çıkabilecek olumsuz sonuçlardan kaçınma isteği yatmaktadır. Bazı çalışanlar boyun eğme duygusu temelinde çatışmadan kaçınmak isteyebilmektedirler. Böylelikle kendilerini korumuş olmaktadır. Misilleme korkusu ya da boyun eğme davranışıyla ilgili olduğu düşünölen adil davranmama, ayrımcılık yapma ve kendisiyle aynı görüşleri paylaşan çalışanları kayırma gibi olumsuz yönetim özellikleri de çalışanı sessizliğe itebilmektedir. Çalışanlar konuşmaya bağlı gerginlikten kaçınma isteği duyabilmektedirler. Dikkati kendi üzerlerine çekmeyi ve konuşamamaktan kaynaklanan sıkıntının diğerleri tarafından bilinmesini istememektedirler. Olumlu toplumsal eğilimler nedeniyle çalışanlar, diğerleriyle ilişkilerini koruma için sessiz kalabilmektedirler. Bu durum örgötsel vatandaşlık davranışının bir yansıması olabilir. Fakat diğerleriyle ilişkileri koruma kaygısıyla sessiz kalma davranışının temelinde

ilişkileri zedelemekten kaynaklanan zararlardan korunma duygusu yatmaktadır. Bunlara ek olarak çalışanlar sessizlik davranışının kendilerine bir üstünlük sağlayarak koruduğuna da inanabilmektedirler (Brinsfield, 2009).

Edmondson'a (1999) göre örgüt içerisindeki bir birey sıra dışı bilgileri paylaşırsa, yanlışlarını dışa vurursa ve yardım isterse yetersiz birisi olarak algılanabilir. Eğer bu insanlar ödül ve terfileri ayrıca proje görevlerini etkileme olanağı bulunan kişiler üzerinde istenmedik etkiler yaratırlarsa daha somut bazı bedeller ödeyebilirler. Michael'a (1976) göre de yardım arama, yanlışları kabul etme yüzleşilmesi gereken bir tehlike ortaya çıkarabilecek davranışlara birer örnektir. Bu nedenle de örgütlerde çalışanlar yanlışlarını dışa vurmaya karşı isteksizdirler. Örgüt içerisinde seslerini çıkarmaları nedeniyle utandırılmayan, cezalandırılmayan, reddedilmeyen insanlar buldukları örgüte güvenmekte ve örgütün değişim ve gelişimi için risk alarak çaba harcamaktadırlar (Edmondson, 1999). Korkuya dayalı kendini koruma davranışının bir türü olarak kendini savunmaya dayalı sessizlik, dış tehditlerden korunmak için fikir, bilgi ve görüşleri paylaşmama durumudur (Schlenker ve Weigold, 1989).

Boyun eğmeye dayalı sessizlik davranışı ile kendini korumaya dayalı sessizlik davranışı arasındaki fark; birincisinin edilgen bir geri çekilmeyi akla getirmesiyle, ikincisinin değişim için herhangi bir öneri getirmenin, yolunda gitmeyen şeyleri ifade etmenin doğuracağı sonuçlardan korkarak bu durumdan kaçınma isteği olmasıdır. Çalışanlar yolunda gitmeyen şeyleri haber veren kimse olarak anılmak istememektedirler. Çünkü kötü haberi

veren kişi iyi karşılanmamaktadır. Bu riski almamak için bildiklerini, fikirlerini ifade etmemektedirler (Dyne, Ang ve Botero, 2003).

1.3.3. Olumlu Toplumsal Eğilime Dayalı Sessizlik Davranışı

Adlerci yaklaşımı benimsemiş psikologların bakışı açısından, bireyler içinde buldukları topluluğun bir parçası olmak, ben merkezli olmaktan çıkıp, diğerleriyle yakın ilişkiler kurmada kendi üstünlüklerini sürdürmek için empati geliştirmek eğilimindedirler (Ansbacher, 1991). Adlerci psikologlara göre, olumlu toplumsal yönelim grup dayanışmasının bir göstergesi olabileceği gibi, önemli bir bireysel özellik de olabilir. Olumlu toplumsal yönelimin bir göstergesi olarak empatik davranış düzeyi yüksek olan bireylerin diğerlerinin güçlüklerini görüp, anlamaları takımın iyi birer üyesi olmak için diğerleriyle yardımlaşmaları daha olasıdır. Yardım etme davranışı bu bireysel yönelimden kaynaklanıyor olabilir. Olumlu toplumsal yönelim görüşüne göre, örgütsel vatandaşlık davranışı, empatik yönelimine sahip insanların değerlerinin bir sonucudur (Shim, 2011; Crewson, 1997; Brewer ve Gardner, 1996; Perry, 1996).

Çalışanlar bazen olumlu toplumsal yönelimin bir göstergesi olarak örgüt içinde sessiz kalmayı tercih edebilirler. Sessizlik ortamını besleyen yanlış inanışlar vardır. Bunlar, yöneticiden olumsuz geribildirim alma korkusu, çalışanların bencil oldukları inancı, çalışanların teşviksiz ya da yaptırımsız örgüt için çalışmayacakları inancı ve benzerleridir. Bunlar içinde en önemlilerinden biri uzlaşmanın örgüt için en yararlı yol olduğuna inanarak muhalefetten kaçınmak için sergilenen olumlu toplumsal eğilime dayalı davranışlardır (Morrison ve Milliken, 2000).

Toplumsal ilgi kuramına göre, toplumsal ilgi geliştirebilmiş insanların diğerleriyle işbirliği ve yardımlaşma içinde olabilmeleri daha olasıdır (Leak ve Leak, 2006; Curlett ve Kern, 2002). Bu yaklaşıma göre bireyler kendi odaklı olmaktan vazgeçmişlerdir ve daha üst düzey amaçlar için çalışırlar. Toplum ya da örgütlerine katkıda bulunmak, onu daha iyi bir noktaya taşımak isterler. İçinde buldukları toplum ya da örgütteki insanlarla empati kurup, ortak amaçlar için çalışabilirler.

Çalışanlar, örgütlerini korumak ya da bir başkasını korumak için sessizliklerini bozmayabilirler. Dyne ve diğerleri'ne (2003) göre de çalışanlar, işle ilgili görüşlerini, bildiklerini ve itirazlarını özgeci ve yardımlaşma duygusu gibi, olumlu toplumsal nitelikli güdülere dayalı olarak örgüt ve diğer insanların yararına olacak biçimde saklayabilmektedirler. Bu yazarlara göre, olumlu toplumsal sessizliğin örnekleri arasında, yardımlaşma ve işbirliğine dayalı olarak gizli bilgileri saklama ve örgütle ilgili gizli, özel bilgileri örgütsel yarar için koruma sayılabilir. Çalışanlar, olumlu toplumsal eğilimin bir gereği olarak iş arkadaşlarını korumak isteyebilir ya da işlerini kaybetme korkusuyla sessiz kalmayı tercih edebilirler. Çalışanların bir iş arkadaşlarını koruma isteklerinin değişik nedenleri olabilir.

1.3.4. İlişkileri Korumaya Dayalı Sessizlik Davranışı

Kötü yönetimler, örgütün çalışanlarının katkılarına değer verdiğine ilişkin inançlarını olumsuz yönde etkileyebilir. Yöneticilerle çalışanlar arasındaki ilişkinin niteliğiyle çalışanların kendilerini ifade etme davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır. Yönetici-çalışan karşılıklılık düzeyi artıkça toplumsal karşılıklılık ilişkilerinin niteliği de artar (Rafferty ve Restubog,

2011). Başka bir deyişle, yöneticilerin çalışanlara yönelik tutumları olumlu oldukça, çalışanlar ve yöneticiler arasında iyi ilişkiler kurulur. Bu iyi ilişkiler de çalışan sessizliği davranışının azalmasına katkıda bulunur.

Toplumsal değişim ve güce bağlılık kuramlarına göre, örgütsel bağlılık davranışının bırakılması, kendilerine yöneticileri tarafından kötü davranılan çalışanların yöneticileriyle aralarında değişen ilişki dengesine bir tepkidir (Dyne, Ang, Botero, 2003; Blau, 1964; Emerson, 1962). Örgütsel bağlılığın azalmasıyla ilişkili olarak ortaya çıkabilecek bir tepki de çalışan sessizliği olabilir. Çünkü yapılan araştırmalarda örgütsel bağlılık ile çalışan sessizliği arasında olumsuz bir ilişki bulunmuştur (Soycan, 2010; Bildik, 2009). Örgütsel bağlılık, yönetici ile ilişkiler ve çalışan sessizliği bağlamında düşünüldüğünde olumsuz yönde gelişen ilişki ağları çalışanların örgütlerine olan bağlılığını azaltabilir. Örgütsel bağlılıkla çalışan sessizliği arasında anlamlı bir ilişki olduğu düşünüldüğünde (Erenler, 2010; Soycan, 2010) örgüt içindeki ilişkilerin çalışan sessizliğini de etkilediği düşünülebilir.

Çalışanlar örgütsel sorun ve endişelerine ilişkin yönetici ve arkadaşlarına konuşmaktan çekinebilirler. Çünkü onları hayal kırıklığına uğratmak ya da üzme istemeyebilirler. Sorunları vaktinden önce dile getirmek çalışanı yöneticilerin gözünde saldırgan biri gibi algılanmasına neden olabilir. Bu nedenle ilişkilerinin zedelenmemesi için kendilerini ifade etmezler. Karşılıklı ilişkilerin başına gelebileceği öngörülen olası potansiyel korkular sessizliğin kaynağı olabilir. İş arkadaşları aralarındaki farklılıklar ilişkilerine zarar vermesin diye sessizliğe başvurabilirler (Perlow ve Repenning, 2009). Çünkü çalışanlar yalnızca imajlarını değil ilişkilerini de

korumaya çalışmaktadırlar. Ayrıca çalışanlar sosyal sermayelerini tehlikeye atma konusunda endişe duymakta ve onları korumak istemektedirler (Milliken, Morrison ve Hewlin's, 2003). Örgüt içinde çalışanlar takım arkadaşları tarafından dışlanmamak, ilişkilerini korumak için karşıt fikirlerini dile getirmeyerek diğerlerinin düşüncelerini paylaşır gibi görünebilmekte ve sessiz kalmaktadırlar (Perlow ve Williams, 2003).

Şimdiye kadar çalışan sessizliği davranışlarının türleri hakkında ana hatlarıyla açıklamalar yapıldı. Sonraki başlıkta ise çalışan sessizliği değişkeninin diğer değişkenlerle olan ilişkilerinin araştırıldığı çalışmalara değinilecektir.

1.4. Çalışan Sessizliği Davranışıyla İlgili Araştırmalar

Bu konuda yurt içinde ve dışında yapılan çalışma sayısının oldukça az olduğu görülmektedir. Yurt dışında yapılan çalışmaların büyük bölümü kuramsal çerçevede kalmıştır. Ülkemizde ise konuya ilişkin çalışmaların sayısı çok sınırlıdır.

1.4.1.Yurt İçinde Yapılmış Araştırmalar

Kayalar, A.M. (2010) tarafından yapılan çalışmada çalışan sessizliğine yol açan en önemli etmenin sahip olunan ilişkileri korumaya dayalı güdü olduğu belirlenmiştir. Kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlik (KKS) ise en düşük ortalamaya sahip davranış türüdür. Araştırmaya göre; öğretim elemanları kendilerini korumak ya da korkuya dayalı olarak sessiz kalmamaktadır. İlgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı sessizlik davranışı (IBS) ile kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlik arasında yüksek düzeyde pozitif bir ilişki vardır. İlişkileri korumaya dayalı sessizlik ile kendini korumaya

ve korkuya dayalı sessizlik arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki, ilişkileri korumaya dayalı sessizlik ile ilgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı sessizlik davranışı arasında da anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır. Yönetici tutumları ile KKS ve Kurum iletişim fırsatlarıyla KKS arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır. KKS ile üst yönetimin tutumu arasında da anlamlı bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. İlgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı sessizlik davranışı ile kurum iletişim fırsatları ve üst yönetimin tutumu arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır. Araştırmaya göre öğretim elemanları sessizlik davranışları göstermemekte ve sessizlik iklimi algılamamaktadırlar. Yönetici tutumları çalışan sessizliğinin önde gelen nedeni olarak görülebilmektedir. Örgütteki iletişim yapısı sessizlik iklimini etkileyen ikinci önemli unsurdur. Çalışanlar açık bir iletişim ortamı hissettiklerinde sessizlik iklimi algılamamaktadırlar. Ayrıca çalışanların sessizlik davranışları açısından bakıldığında en yoğun olarak ilişkileri korumaya dayalı sessizlik davranışı sergiledikleri görülmektedir. Demografik özellikler açısından bakıldığında cinsiyetin sessizlik davranışı üzerinde etkili olmadığı görülmüştür (Kayalar, 2010). Yani kadın ve erkekler benzer sessizlik davranışları sergilemektedir. Yaş açısından bakıldığında yaş ilerledikçe ilgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı sessizlik davranışının arttığı görülmektedir. Hizmet süresi de sessizlik davranışı üzerinde etkili olmaktadır. Çalışma süresi uzun olanlarla karşılaştırıldığında kısa olanlar daha fazla ilişkileri korumaya dayalı sessizlik davranışı göstermektedirler. Gelir durumu açısından bakıldığında bunun sessizlik davranışları üzerinde anlamlı bir farklılığa yol açtığı görülmektedir.

Düşük gelir grubundakiler korkuya ve kendini korumaya dayalı sessizlik davranışı sergilemek eğilimindedirler (Kayalar, 2010).

Eroğlu, Adıgüzel ve Öztürk (2011) tarafından çalışan sessizliği ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin araştırıldığı bir çalışmada devam bağlılığı ile örgütü ve diğer çalışanları koruma ile ilişkili koruma sessizliğinin birbirinden bağımsız olmadığı belirlenmiştir. Aynı çalışmada normatif bağlılık ile tüm sessizlik alt boyutları arasında da anlamlı ilişkilerin olduğunu göstermiştir. Yani normatif bağlılık ile yapılan öneriler hakkında konuşmama ile nitelenen kabullenici sessizlik, olumsuz geribildirimlerden çekinme ile nitelenen korunma sessizliği ve koruma sessizliğinin de birbirinden bağımsız olmadığı ortaya konmuştur. Ayrıca duygusal bağlılık ile kabullenici ve korunma sessizliğinin de birbirinden bağımsız olmadığı görülmüştür. Buna göre çalışanlardaki devam bağlılığı ve normatif bağlılığın artması koruma sessizliği boyutunu da arttırmaktadır. Yani işte kalmayı görev ve borç olarak kabul edenlerle, işten ayrılmayı göze alamayanlar isteksizce sessizlik sergilemekte ve tahammül etmeye devam etmektedirler. Ayrıca çalışan sessizliğiyle örgütsel bağlılık arasındaki spearman korelasyon katsayılarına bakıldığında; devam bağlılığı alt boyutu ile koruma sessizliği alt boyutu arasında düşük seviyede anlamlı bir ilişki bulunmuştur (Eroğlu, Adıgüzel ve Öztürk, 2011). Normatif bağlılık ile koruma sessizliği arasında düşük düzeyde anlamlı bir ilişki varken, diğer alt boyutlar arasında ise anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Yaşın sessizlik türleri üzerinde anlamlı bir etkisi bulunamamıştır. Ayrıca çalışanların daha çok koruma alt boyutunda kalarak sessizliği tercih ettikleri belirlenmiştir. Koruma alt boyutundaki sessizlik türü

işletmeyi sahiplenmeyle eşdeğer görüldüğünden örgüt için olumlu görülmektedir (Eroğlu ve ark., 2011).

Erdoğan (2011) tarafından 'Etkili liderlik, örgütsel sessizlik ve performans ilişkisi' konusunda yapılan bir çalışmada planlama ile çalışanların neyi, ne zaman, nasıl yapacaklarına ilişkin bilgilendiren ve çalışanlar arasında ortaya çıkabilecek adaletsizlik ve karışıklıkları ortadan kaldırmayı hedefleyen liderlik türü olan görev odaklı liderlik ile örgüt yararına sessizlik arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Çalışanlar rgte gelebilecek herhangi bir zararın onları da etkileyebileceği ihtimaline karşın örgüt yararına sessiz kalmayı tercih edebilmektedirler. Söz konusu çalışmada çalışan sessizliği ile işletme performansı arasında 0.114 düzeyinde anlamlı ilişki bulunmuşken diğer değişkenler arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Çalışanlar fikir ve düşüncelerini dile getirerek performanslarını iyileştirebilirler. Böylece rgte de katkı sağlamış olurlar. Demografik değişkenler açısından bakıldığında Erdoğan'ın (2011) alışmasında unvanlı çalışanların örgütleri için gerektiğinde sessiz kalabildikleri görülmüştür. Bu çalışmanın sonuçları, çalışanların örgüt yararına konuşma ya da konuşmama davranışlarının örgüt performansını olumlu yönde etkilediğini göstermektedir. Ayrıca çalışmada çalışan sessizliğinin tüm alt boyutlarıyla çalışan performansı arasında anlamlı ilişkiler belirlenmiştir.

Soycan (2010) tarafından örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik ilişkisinin incelendiği araştırmada, örgütsel sessizlik ile cinsiyet ve eğitim değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Bu çalışmada ayrıca, bankalarda birleşme sonrasında çalışanlarda örgütsel sessizlikle örgütsel

bağlılık arasında olumsuz, zayıf bir ilişki ortaya konmuştur. Çalışanlar kişilik özellikleri nedeniyle örgütsel sessizlik geliştirebilmektedirler. Araştırma sonuçlarına göre aidiyet duygusu arttıkça, sessiz kalma davranışı da artmaktadır.

Erenler'in (2010) 'Çalışanlarda sessizlik davranışının bazı kişisel ve örgütsel özelliklerle ilişkisi: Turizm sektöründe bir alan araştırması' konulu bir çalışmada üst yönetimin açıklığı ile çalışan sessizliği arasında anlamlı ve olumsuz bir ilişki bulunmuştur. Yani üst yönetim fikir ve görüşleri dinlemeye açık olduğunda çalışan sessizliği azalmakta ve çalışanlar görüşlerini belirtmektedirler. Üst yönetimin görüşlere kapalı olması ise sessiz kalma eğilimlerini arttırabilmektedir. Çalışmada denetim odağını içte algılamanın çalışan sessizliğini anlamlı ve olumsuz olarak yordadığı görülmüştür. Yani içten denetimli bireyler daha düşük düzeyde çalışan sessizliği davranışı sergilemektedirler. Çünkü böyle bireyler çevresel etmenler üzerinde denetime sahip olduklarına inanmaktadırlar. Algılanan örgütsel destekle çalışan sessizliği arasındaki ilişkiye bakıldığında ise, aynı çalışmada algılanan örgütsel desteğin çalışan sessizliği üzerinde etkili olduğu ve çalışan sessizliğini azalttığı gösterilmiştir (Erenler, 2010). Diğer bir deyişle, algılanan örgütsel destek arttıkça çalışan sessizliği davranışı azalmaktadır. Ayrıca örgütsel destek düzeyinin eşit olduğu durumda, denetim odağı içten dışa doğru kaydııkça çalışan sessizliği artmaktadır. Aynı çalışmada içten denetimlilik düzeyi arttıkça algılanan örgütsel desteğin çalışan sessizliği üzerindeki etkisinin azaldığı görülmüştür. Diğer bir deyişle, içten denetimlilik düzeyi düşük olduğunda algılanan örgütsel desteğin çalışan sessizliği

üzerindeki etkisi daha fazla olurken; içten denetimlilik düzeyi yüksek olduğunda algılanan örgütsel desteğin çalışan sessizliği üzerindeki etkisi daha düşük düzeyde olmaktadır (Erenler, 2010). Erenler'in (2010) çalışmasında İçten denetimliliğin üst yönetimin açıklığı ile çalışan sessizliği arasındaki ilişkide düzenleyici rolünün olduğu belirlenmiştir. Buna göre, üst yönetimin açıklığı aynı düzeydeyken, içten denetimlilik düzeyi düşük kişilerde çalışan sessizliği düzeyi daha yüksektir. İçten denetimlilik düzeyi arttıkça üst yönetimin açıklığının çalışan sessizliği üzerindeki etkisi azalmaktadır. Diğer bir deyişle, denetim odağı içten dışa doğru kaydıkça üst yönetimin açıklığının çalışan sessizliği üzerindeki etkisi artmaktadır. Aynı çalışmada çalışanın örgütüne duygusal bağlılığı arttıkça sessizlik düzeyinin azaldığı belirlenmiştir. Öte yandan çalışanların örgütlerine olan zorunlu bağlılığı arttıkça çalışan sessizliği davranışlarının da arttığı görülmüştür. Diğer bir deyişle, zorunlu bağlılıkla çalışan sessizliği arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur. Demografik etmenler açısından bakıldığında çalışan sessizliği davranışlarında "cinsiyet'e" bağlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir. Eğitim düzeyi ile çalışan sessizliği arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Eğitim düzeyi arttıkça çalışan sessizliği davranışları azalmaktadır. Kıdemle çalışan sessizliği arasında ise anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Kahveci'nin (2010) 'İlköğretim okullarında örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler' konulu çalışmasında öğretmenler arasında örgütsel sessizlik düzeyinin yüksek olduğu yani öğretmenlerin kendilerini ifade etmedikleri belirlenmiştir. Çalışmanın sonuçları, çalışanların yönetici tutumları nedeniyle sessizlik davranışlarına yöneldiklerini göstermektedir.

Öğretmenler meslektaşlarının eleştirisi ya da dışlama gibi davranışları nedeniyle de sessiz kalabilmektedirler. İçinde çalışılan ortam da sessizlik davranışlarına yol açabilmektedir. Örgütsel sessizliğin bir nedeni olan yönetici etmeni ile yaş, okulun bulunduğu yerleşim birimi, öğretmenlikteki hizmet süresi ve kadro gibi demografik değişkenler arasında anlamlı ilişkiler bulunmamıştır (Kahveci, 2010). Yönetici etmeni ile cinsiyet arasında ise anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Kadınlar erkeklerden daha fazla sessizlik davranışı sergilemektedirler. Yönetici etmeni ile hizmet süresi açısından bakıldığında belirli bir hizmet yılına kadar çalışan sessizliğinin arttığı, sonraki birkaç yılda biraz azaldığı yani çalışanların kendilerini ifade ettikleri ve daha sonra yeniden artma eğilimi gösterdiği belirlenmiştir. Öğretmen etmeni ile okulun bulunduğu yerleşim birimi arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. İlçede görev yapan öğretmenlerde çalışan sessizliği davranışına il merkezinde çalışanlarda olduğundan daha yüksek olduğu görülmektedir (Kahveci, 2010). Öğretmen etmeni ile çalışılan okuldaki hizmet süresi açısından bakıldığında 1-5 yıl arası hizmet süresine sahip katılımcıların, diğer hizmet süreleriyle karşılaştırıldığında kendilerini daha rahat ifade edebildikleri görülmektedir (Kahveci, 2010).

Bildik'in (2009) 'Liderlik tarzları, örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi' üzerine bir çalışmasının bulguları şöyle özetlenebilir: Çalışanlarına güven veren onları destekleyen dönüştürücü liderlikle örgütsel sessizlik arasında olumsuz bir ilişki vardır. Bu tutum çalışan sessizliği davranışının azalmasına katkıda bulunmaktadır. Çalışanların sessiz kalmalarındaki en önemli etmenler örgütsel ve yönetsel etmenlerdir. Çalışanların yenilikçi ve

yaratıcı yönlerine gereken önemi vermeyen ve geleneksel yapıyı temsil eden etkileşimci liderlikle örgütsel sessizlik arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur. Hata karşısında ceza, başarı karşısında ödül mekanizmasını işleten bu tür liderler çalışanlarda stres ve baskıya neden olabilmektedirler. Çalışanların sessiz kalma nedenlerinden yönetsel ve örgütsel nedenler, işle ilgili konular, ilişkileri zedeleme korkusu ve yalıtılma korkusu arasında güçlü ve olumlu ilişkiler vardır. Deneyim eksikliği nedeniyle sessiz kalma tam özgürlük sağlayan liderlik tarzı ile ilişkilidir. Sorunlar karşısında etkili bir sorun çözme stratejisi izlemeyen, sorumluluk almayan liderlere yönelik güven ve paylaşım duygusunun düşük olması çalışanların sessiz kalma eğilimlerini arttırabilmektedir.

'Üniversitelerde örgütsel sessizlik' üzerine bir çalışmasında Bayram (2010) genel olarak işiniz ya da işyerinizle ilgili konu, sorun ve endişeleriniz hakkında yöneticilerinizle rahatlıkla konuşabileceğinizi hissediyor musunuz?" sorusuna genellikle "evet" yanıtını veren akademisyenlerin oranı % 24,6'dır. % 75,4' ü ise "sadece belli konularda", "sadece belli kişilerle" ve "genellikle hayır" yanıtlarını vermişlerdir. Akademisyenlerin % 82,4'ü yöneticileriyle işle ilgili endişelerini paylaşamayarak sessiz kaldığını belirtmiştir. Bu çalışmada sessiz kalınan konular alt boyutlara ayrılarak incelenmiştir. Bu alt boyutlar: Çalışanların performansı, yönetim sorunu, iyileştirme çabaları, etik ve sorumluluklar ve son olarak da çalışma olanakları'dır. Çalışanların performansı alt boyutu en yüksek oranı temsil etmektedir. Çalışma olanakları alt boyutu ise en düşük oranı temsil etmektedir. Çalışmada, sessiz kalınan konuların alt boyutlarıyla cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir ilişki

olmadığı bulunmuştur. Sessiz kalınan konular alt boyutlarının tamamı yaş değişkeni açısından anlamlı farklılıklar göstermektedir. Sessiz kalma davranışının nedenlerinden olan yönetsel ve örgütsel etmenler ile yalıtılma korkusu, çalışma süresi demografik değişkeni açısından anlamlı bir farklılık göstermektedir. Buna göre, çalışma süresi arttıkça sessizlik davranışı azalmaktadır. 1-5 yıl çalışma süresine sahip akademisyenler yalıtılma korkusu alt boyutundan farklı çalışma süresine sahip gruplara göre anlamlı fark yaratacak düzeyde yüksek puanlar almışlardır. Tecrübe eksikliği ve ilişkileri zedeleme korkusu alt boyutları çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Araştırmaya katılan akademisyenlerin sessiz kalma nedenlerinden yönetsel ve örgütsel nedenler, işle ilgili korkular, yalıtılma korkusu, tecrübe eksikliği, ilişkileri zedeleme korkusu düzeylerinin cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir. Yaş değişkeni, tecrübe eksikliği ve ilişkileri zedeleme korkusu etmenleriyle anlamlı bir ilişki göstermemektedir. Yaş ile yönetsel ve örgütsel nedenler, işle ilgili korkular ve yalıtılma korkusu arasında ise anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Yönetsel ve örgütsel nedenlerden dolayı sessiz kalma davranışı ortalamalarına bakıldığında 20-30 yaş grubunun ortalamalarının, 50-60 yaş grubununkinden yüksek olduğu görülmektedir. 20-30 yaş grubunun yalıtılma korkusuyla sessiz kalma davranışı ortalaması 40-50 ve 50-60 yaş grubununkinden anlamlı olarak yüksektir. Yaş arttıkça yalıtılma korkusuyla sessiz kalma davranışında azalma eğilimi görülmektedir. Yaş değişkeni ile tecrübe eksikliği ve ilişkileri zedeleme korkusu arasında anlamlı bir ilişki görülmemiştir.

1.4.2.Yurt Dışında Yapılmış Araştırmalar

Morrison ve Milliken'in (2003) bir araştırmasında çalışanların işlerindeki kaygılarını dile getirip getirmeme konusundaki karar verme zorluklarına değinilmiştir. Örgütsel öğrenmenin önünde önemli bir engel olan konuşmama kararı almak örgütlerde yaygın bir durumdur. Sorunlar hakkında konuşmak riskler içerir fakat sessiz kalmak bir dizi olumsuz sonuçların çıkmasına da öncülük edebilir. Zaman geçtikçe örgütle ilgili konu ve endişeler hakkında konuşamama hissi, yardım edememe durumu olarak ortaya çıkabilir. Ayrıca azalan iş doyumunu, işten ayrılmalar ve uzun süreli kişisel sorunlar da beraberinde gelebilir. Bu çalışmada, çalışanlar bir konu hakkında konuşup konuşmamayı nasıl tercih ediyorlar, hangi konularda konuşmuyorlar ve örgütler, sorun ya da konular hakkında konuşmayı nasıl özendirirler sorusunun cevabı aranmaktadır. Katılımcılar tarafından en başta ifade edilen konular; yeterliklerine ve iş arkadaşlarının performanslarına ilişkin kaygılar, olumsuzlukları üst yönetime iletme gibi sorunlardır. Üst yönetimle ilgili sorun, olumsuz ya da yönetimi eleştirir bir tutum sergiler gibi algılanmaktan korkmaktan kaynaklanabilir. Çalışmada sessizliğin bulaşıcı olduğu ve örgütteki diğer çalışanların aralarındaki bağı zayıflattığı vurgulanmıştır. Zayıflayan bu bağlar güven duygusunun aşınmasına ve diğer konularda konuşma olasılığının azalmasına neden olabilmektedir. Çalışmada sessizliğin altında yatan bazı güdülerin olduğu belirtilmiştir. Örneğin, patronu tarafından cezalandırılma korkusu, sürekli şikayet eden birisi olarak etiketlenme korkusu, gruptan yalıtılma korkusu, birilerini incitme korkusu gibi (Morrison ve Milliken, 2003)

Piderit, Ashford ve Edmondson'un (1998) bir çalışmasında örgütlerin, sessizliği önüne nasıl geçilebileceğine ilişkin yanıtlar aranmıştır. Buna göre; örgütlerin, takım üyelerine diğerleriyle özgür iletişim kurabilmeleri ve sorunlar hakkında konuşulabilmesi için hiyerarşik ortam içinde dahi gerekli özgür ortamı sağlamaları, takım liderleri tarafından yapılan koçlukta çalışanların konuşmak için gerekli olan güven ortamını elde etmeleri için önemlidir. Açıkça konuşmak için gerekli güvenilir ortamın sağlanabilmesi için üst yönetimin açık konuşmayı özendirilmesi oldukça önemlidir.

Bowen ve Blackmon'un (2003) çalışmasında insanların ne zaman örgütsel sesliliği ne zaman örgütsel sessizliği tercih ettikleri araştırılmıştır. Çalışanların, diğerleri tarafından kendi durum ve tutumları desteklendiğinde konuşmaları daha olasıyken, desteklenmediklerinde sessizliklerini sürdürebildikleri daha olasıdır. Grup içindeki sessizlik sarmalı, örgütsel gelişim için gerekli olan açık ve dürüst konuşmayı sınırlandırabilmektedir. Çalışanlar, kendi fikir ya da tutumlarının baskın ya da yükselme eğiliminde olduğunu hissettiklerinde onları açıklamaya eğilimi göstermektedirler. Aksine, kendi görüşleri azınlıkta ya da düşüş eğilimindeyse daha dikkatli ve sessiz olmayı seçmektedirler (Scheufele and Moy, 1999). Bu çalışmada, örgütsel seslilik ve sessizliğin temelleri üzerinde farklılıkların rolüne de değinilmiştir. Seslilik ya da sessizlik arasındaki seçim çalışma grubu içindeki fikir ikliminden etkilenmektedir. Farklılıkları yönetmek yönetici ve örgütler için anahtar bir konudur. Çalışma grubunun homojen ve heterojen olmasının sonuçlarına da değinilen çalışmaya göre, homojen gruplar heterojen gruplardan daha uyumludurlar. Bu durum da işteki verimliliği arttırmaktadır.

Birçok çalışmaya göre, insanlar demografik etmenler açısından kendilerine benzer algıladıkları kişilerle çalışmayı tercih etmektedirler. Demografik olarak homojen gruplar toplumsal olarak birbirine daha fazla entegre olmuş, daha yüksek iş tatmini olan ve düşük düzeyde işten ayrılma eğilimi görülen gruplardır. Farklı demografik özelliklere, farklı kişisel tutumlara sahip gruplar, farklı fikirlere sahip olduklarından çalıştıkları örgüte ek fayda sağlayabilmektedirler. Bu çoklu bakış açısı etkili örgütsel karar vermeye de katkıda bulunabilmektedir (Bowen ve Blackmon, 2003).

Amah ve Okafor'un (2008) bir çalışmasında, benlik saygısının düzenleyici rolü, denetim odağı, işe yönelik tutumların çıktıları ve nedeni olarak belirlenen sessizlik davranışı göz önünde bulundurularak bir model test edilmeye çalışılmıştır. Çalışmanın bulgularına göre, yöneticilerin sessizliğe karşı tutumu ve çalışan sessizliği arasında olumlu bir ilişki vardır. İletişim fırsatları ile çalışan sessizliği arasında olumsuz bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca çalışan sessizliği ile iş doyumu arasında olumsuz bir ilişki vardır. İş doyumu, sessizlik davranışıyla örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi aracılığıyla, dolaylı olarak ilişkilidir. En üst düzey yöneticinin sessizliğe karşı tutumu ve diğer yöneticilerin sessizliğe karşı tutumu sessizlik davranışıyla anlamlı şekilde ilişkilidir. Sonuçlara göre, çalışan sessizliği, en üst düzey yöneticinin ve diğer yöneticilerin sessizliğe karşı tutumu ve örgütsel bağlılık/iş doyumu arasındaki ilişkide aracı bir etkiye sahiptir. Çalışan sessizliği ile iş doyumu arasında olumlu bir ilişki vardır. Çalışan sessizliği ile örgütsel bağlılık arasında olumsuz bir ilişki vardır. İçten denetimli çalışanlar, dıştan denetimli çalışanlara göre daha düşük düzeyde sessizlik davranışı sergilemektedirler.

Ayrıca çalışmanın sonuçlarına göre, yüksek benlik saygısına sahip bireyler, düşük benlik saygısına sahip bireylere göre daha az sessizlik davranışı sergilemektedir.

Dyne, Ang ve Botero (2003) çalışan sessizliğini kuramsal olarak kavramsallaştırmaya çalışmışlardır. Buna göre, çalışanlar örgütlerini geliştirmede yapıcı yollar bulmak için fikir, görüş ve düşüncelere sahiptirler. Çalışanlar bazen fikir ve görüşlerini sesli bir şekilde ifade ederlerken bazen de onları saklayabilirler. Sessizliği tercih ederek sessizliğe bağlanabilirler. Yüzeysel olarak bakıldığında, davranışları açıklamak ya da saklamak birbirine zıt iki kutupmuş gibi gelebilir çünkü sessizlik örgütle ilgili sorun ya da konularla konuşmamayı belirtirken; ses konuşmayı belirtmektedir. Çalışan sessizliği ve sesliliği çok boyutlu yapılar olarak ayrı ayrı kavramsallaştırılmıştır. Bu çalışmada, çalışanları güdüleyen etmenler temel alınarak, sessizlik ve seslilik tipleri ayırt edilmeye çalışılmıştır. Sessizlik; boyun eğen sessizlik, savunmacı sessizlik ve özgeci sessizlik olarak ayrılmışken, seslilik; boyun eğen seslilik, savunmacı seslilik ve özgeci seslilik olarak ayrılmaktadır. Yine çalışmaya göre, sessizlik, sesliliğe göre daha belirsizdir. Gözlemcilerin sessizliğe yol açan güdülere yanlış yüklemelerde bulunması olasılığı, sesliliğe göre daha fazladır. Sessizliğin arkasındaki güdülere yönelik yanlış yüklemeler, sesliliğe yapılan yanlış yüklemelere göre çalışanlar için daha fazla uyumsuz sonuçlara yol açacaktır.

Brinsfield (2009) tarafından yapılan tez çalışmasında çalışan sessizliğiyle ilgili kapsamlı bir açıklama yapılmıştır. Çalışan sessizliği, birçok bireysel ve örgütsel sonuç ve nedenlerle ilişkilendirilebilir. Bu kavramı daha

iyi anlamak için tez kapsamında, ilişkili üç çalışma yürütülmüştür. Bu üç çalışma çalışan sessizliğinin altında yatan temel güdülerin boyutlarını ve doğasını araştırmaktadır. Çalışan sessizliğini ölçmek için bir araç geliştirmek çalışmanın birinci bölümü, çalışan sessizliğinin boyutlarını ve ilişkili etmenleri araştırmak ikinci bölümü ve son olarak da geliştirilen ölçeği kullanmak çalışmanın üçüncü bölümünü oluşturmaktadır. Ölçme aracından elde edilen sonuçlar, çalışan sessizliğinin yaygın, çok boyutlu ve güvenilir olarak ölçüldüğünü göstermektedir. Sessiz kalınan konular geniş bir çeşitliliğe sahiptir. Ayrıca sessiz kalmanın arkasındaki güdüleyici etmenler de geniş çeşitliliğe sahiptir. Bu çalışmada önceki çalışmalarda olduğu gibi (Morrison ve diğ., 2003) çalışanların %90-98'i işyerinde bilinçli olarak sessiz kaldıkları en az bir olayla karşılaştıklarını belirtmişlerdir. Ayrıca çalışan sessizliğinin önemli derecede diğer önemli örgütsel davranış kavramlarıyla ilişkili olduğu belirlenmiştir. Bu kavramlar başlıca; örgütsel adalet, güven, işten ayrılma, iş doyumu, işe bağlılık ve bazı demografik değişkenlerdir. Örgütsel adalet ve güven, diğer sessizlik boyutlarına göre savunmacı sessizliğin daha güçlü bir yordayıcısıdır. Örgütsel bağlılık, diğer sessizlik boyutlarına göre boyun eğmeye dayalı edilgen sessizliğin daha güçlü bir yordayıcısıdır. İşten ayrılma eğilimi ile sessizliğin tüm boyutları arasında olumlu bir ilişki vardır. En güçlü ilişki ise boyun eğmeye dayalı, edilgen sessizlikle arasında görülmektedir (Brinsfield, 2009).

Morrison ve Milliken'in (2000) bir çalışmasında örgütün sessizlik ikliminin oluşmasına nasıl katkıda bulunduğu ve çalışanların hangi konularda bilgi sakladıkları üzerinde durulmuştur. Ayrıca çalışmada, sessizliğin

oluşmasına katkıda bulunan koşulları yaratan kavramsal değişkenlere değinilmiştir. Söz konusu çalışmaya göre; ses çıkarmanın, bilgece olmadığına yönelik ortak bir algı yaratabilen genel akla uygun dinamikleri keşfetmek de bir diğer amaçtır. Bu çalışmada bütün örgütü etkileyebilen sessizlik davranışının olumsuz sonuçlarından bazıları da tartışılmıştır. Çalışmaya göre yöneticilerden olumsuz geribildirim korkusu, yöneticilerin örtük inançları ve bu inançları besleyen koşullar, sessizlik ikliminin oluşmasına katkıda bulunmaktadır. Örgütsel karar verme ve değişim sürecine etkilerinin de sessizlik bağlamında ele alındığı çalışmada sessizliğin çalışanların biliş, tutum ve davranışları üzerindeki etkileri de tartışılmıştır. Çalışmaya göre, örgütsel sessizlik, çalışanların sahip olduğu bilişsel uyumsuzluğun azalmasına katkıda bulunmamaktadır. Örneğin; bir çalışan sattığı maldan sürekli şikayet alıyorsa ancak patronu bunun tersini söylüyorsa ve kendisi de sattığı malın kalitesiz olduğunun farkındaysa çalışanın düşüncesiyle davranışı tutarsızlık gösterecektir. Fakat bu durumu patronuyla paylaşamayacaktır. Çünkü sessizlik iklimi bunu engellemektedir.

Morrison, Milliken ve Hewlin'in (2003) bir çalışmalarında, çalışanların dile getirmekte isteksiz oldukları konu çeşitleri belirlenmekte ve niçin çalışanların sessiz kalmayı, ses çıkarmaya tercih ettikleri belirlenmeye çalışılmaktadır. Araştırma sonucunda elde edilen verilerden oluşturulan modelle, seslendirmenin algılanan sonuçlarının sessizliğe katkısının nasıl olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, kendini ifade etmenin toplumsal ve ilişkisel gizil anlamlarının, örgütsel düzenleme ve ayarlamalar üzerinde etkisi olan çalışanların yeterlik ve yetenekleri üzerindeki etkileri araştırılmıştır.

Çalışanların bir konu hakkında endişelendikleri ve yöneticilerine aktaramadıkları en yoğun durumlar nelerdir sorusu üzerinde durulan önemli konulardandır. Çalışmaya göre, katılımcıların bazıları, endişe ya da birtakım konular hakkındaki düşüncelerini yöneticilerine aktaramamalarını, içinde buldukları ortamın rahat olmamasına bağlamışlardır. Ayrıca, sessiz kalmanın en sık dile getirilen nedeni olumsuz etiketlenme korkusu ve sonuç olarak da değerli ilişkilerin tehlikeye düşmesidir.

2.1. İş Doyumu

İş doyumu uygulayıcılar ve araştırmacılar tarafından yıllardır çalışılan önemli ilgi alanlarından biridir. Yönetim ve çalışanlar açısından bakıldığında iş doyumu, üzerinde durulması gereken önemli konulardan biridir. Çünkü çalışanın işe yönelik tutumu örgütlerin işlevselliğinde yaşamsal öneme sahiptir (Spector, 1997a; Pratkanis ve Turner, 1994). İş doyumunun değişik tanımları vardır. Örneğin, Anthony v.d., (2007) iş doyumunu, çalışanların yeteneklerinden etkili bir biçimde yararlandığında, bu yeteneklerini geliştirmek için eğitim fırsatları sunulduğunda ve iş çevresi çalışanların yapabileceklerinin en iyisini yapabilmeleri için yardım edebildiğinde ortaya çıkan bir durum olarak tanımlamaktadır. Locke'a (1969) göre iş doyumu çalışanın işiyle ilgili duygusal tepkilerinin bir bileşimidir. Smith'e (1977) göre iş doyumu, bir iş bitirildiğinde, işverenler tarafından verilen ödülün uygunluk ya da yeterliliğinin gerçek bir ölçüsüdür. Reio ve Kidd (2006) iş doyumunu, çalışanın önceki deneyimleri, şimdiki beklentileri ya da var olan seçenekler çerçevesinde işi hakkındaki duygularıdır. İş doyumu çalışanın işine yönelik

sahip olduğu duygu ve tutumlarını içerir. Bir işin tüm boyutlarının (iyi ya da kötü) doyum ya da doyumsuzluk duygusunun gelişmesine katkıda bulunması olasıdır. (Riggio, 2007; McCormick ve Ilgen, 1984). Görüldüğü gibi iş doyumunun değişik tanımları olmakla birlikte tanımlar genellikle birbirine yakın görünmektedir. İş doyumunu kavramının daha iyi anlaşılması için ilgili kuramlara bir göz atmakta yarar vardır. Aşağıda ana hatlarıyla iş doyumunu kuramları üzerinde durulmuştur.

2.1.1. İş Doyumu Kuramları

İş doyumunu kuramlarından her biri iş doyumunu ile ilgili birçok değişkeni açıklamaya yardımcı olmaktadır. Kuramlar farklı açılardan bakarak açıklayıcı olmaktadır. Bu nedenle kuramların hepsi konuyu açıklamada yararlıdır. Alan yazına bakıldığında iş doyumunu kuramları içerik ve süreç kuramları olarak sınıflandırılmaktadır. İçerik kuramları, güdü ve gereksinimler üzerine odaklanmaktayken; süreç kuramları, güdülenmenin gelişimiyle ilgilenmektedir. Bu bölümde önde gelen içerik ve süreç kuramlarına değinilecektir.

2.1.1.1. İçerik Kuramları

Bu alt bölümde alan yazında öne çıkan içerik kuramlarına değinilmiştir. Bu kuramlar sırasıyla, Maslow'un Gereksinimler Hiyerarşisi kuramı, Herzberg'in Çift Etmen kuramı, McClelland'ın Başarı Gereksinimi kuramı ve Alderfer'in Erg kuramı'dır.

2.1.1.1.1. Maslow'un Gereksinimler Hiyerarşisi Kuramı

Maslow' un kuramı içerik kuramlarının en iyi bilineni ve önemlisidir. Maslow'a göre insanların gereksinimleri hiyerarşik bir düzen içerisinde. En altta fizyolojik gereksinimler sonra sırasıyla güvenlik ve barınma gereksinimleri, ilişki ve onaylanma gereksinimleri, saygı gereksinimi ve en üstte de kendini gerçekleştirme gereksinimi olmak üzere hiyerarşik bir düzen içerisinde. Bir gereksinim doyurulduğunda, artık kişiyi harekete geçirebilecek bir güdülenme aracı olmaktan çıkar ve insanlar bir üst düzeydeki gereksinimler tarafından güdülenebilirler (Hiriyappa, 2009; Miner, 2005; Kressler, 2003).

Gereksinimler Hiyerarşisi

- a) Fizyolojik gereksinimler: Bunlar insanlarda temel gereksinimleri oluşturur. Yiyecek, su, ısınma, barınma, uyku, cinsellik gibi. Bu gereksinimler yeterince doyurulmazsa insanlar bir üst düzeydeki gereksinimlerine doyum arama davranışında bulunmazlar. Yani insanlar açlık ya da susuzluk gereksinimlerini doyumadan saygı arayışına başlayamazlar (Hiriyappa, 2009).
- b) Güvenlik gereksinimi: Fiziksel tehlikeler veya yiyecek, iş ya da barınak kaybı duygusundan kurtulma gibi gereksinimleri kapsar. Fizyolojik gereksinimler doyurulduğunda, insanlar bu düzeydeki fizyolojik gereksinimlerine doyum aramaya başlayabilirler. Güvenlik gereksinimleri, fizyolojik gereksinimlerin doyurulması için gerekli kaynakların devamlılığını sağlama yönünde çaba harcama girişimleridir. İş, emeklilik ve sigorta bu tür güvenlik gereksinimi

duygusundan kaynaklanmaktadır. Bu gereksinimler de hiç değilse bir ölçüde karşılandığında, bir üst düzeydeki gereksinimlerin karşılanması devreye girer (Hiriyappa, 2009).

- c) Toplumsal gereksinimler (İlgi ve onaylanma gereksinimi): fizyolojik ve güvenlik gereksinimleri karşılandıktan sonra, insanlar toplumsal gereksinimleri düşünmeye başlarlar. Toplumsal yaşamda insanlar başka insanlarla bir arada olarak, sevgi ilişkisinde bulunmak ve ayrıca toplumsal gruplarda yer isterler (Hiriyappa, 2009).
- d) Saygı gereksinimleri: Bu gereksinimler güç, saygınlık, konum ve kendine güvendir. Her insan bir önem duygusuna sahiptir ve diğerlerinden daha fazla saygı görmek ister. Bu saygınlık kazanılmış olmalıdır. Bu gereksinimlerin karşılanması bireyin kendini yeterli ve değerli görmesini sağlar (Kressler, 2003).
- e) Kendini gerçekleştirme gereksinimi: Bu gereksinim hiyerarşisinin en üst basamağında yer alır. Kişinin kapasitesini bütünüyle ortaya koyma isteği olarak tanımlanabilir (Kressler, 2003).

İnsanlarda öncelikle fizyolojik gereksinimler etkinleşir. Bunlar hiç değilse bir ölçüde doyurulduktan sonra bir üst düzeydeki gereksinimler öne çıkar. Bir üst düzeyden gereksinimlerin kişiyi güdüleyebilmesi için bir önceki basamaktaki gereksinimin tam olarak karşılanması gerekmez. Yani, bir insanda fizyolojik gereksinimler %60, sevgi gereksinimi %40, kendini gerçekleştirme gereksinimi %10 giderilmiş olabilir. Maslow'a göre basamaklar kendi içinde yer değiştirebilir. Örneğin; saygınlık gereksinimi, sevgi

gereksiniminin önüne geçebilir (Burger, 2006). Aşağıdaki tabloda bu hiyerarşiyi görebilirsiniz.



Şekil 1.1.Maslow'un Gereksinimler Hiyerarşisi

Kaynak: Kirel, A.Ç.(2013). Organizasyonlarda davranış. Anadolu Üniversitesi

Yay. No:2836

Gereksinimler hiyerarşisi ile birlikte çift etmen kuramı da iş doyum kavramına ilişkin önemli açıklamalarda bulunmuştur.

2.1.1.1.2. Çift Etmen Kuramı:

Herzberg'e (1966) göre iş doyum, iş doyumsuzluğundan bütünüyle farklı bir dizi nedenden kaynaklanmaktadır. İş doyumuna katkıda bulunan etmenler onaylanma, özerklik, sorumluluk ve işin kendisi gibi işle ilgili boyutlardır. Bunlar yalnızca iş doyumunu etkiler, iş doyumsuzluğu etkileyen etmenlerse farklıdır. İş doyumsuzluğu etkileyen başlıca etmenler ücret, çalışma koşulları, insan ilişkileri, yönetici ve birlikte çalışılan kişilerin davranışlarıdır. 1960'lar boyunca Herzberg'in fikrine dayalı olarak oldukça çok araştırma yapılmış ve tartışılmıştır. Bugün bu görüş desteğini yitirmiştir.

Çünkü Herzberg'e göre iş doyumsuzluğunu etkileyen etmenler gerçekte iş doyumunu da etkileyebilmektedir. Bunun tersi de doğrudur (Locke 1976; Miner ve Dachler, 1973). Ayrıca iş doyumuna katkıda bulunan etmenler, doyumsuzluğa da katkıda bulunandan daha etkilidir (McCormick ve Ilgen, 1984). Herzberg'in yaptığı temel çalışmaların sonuçlarına göre çalışanları güdüleyici, doyum sağlayıcı etmenlere ek olarak; iş doyumsuzluğunu arttırıcı, işe güdülenmeyi olumsuz etkileyen, doyumsuzluğa katkıda bulunan hijyenik etmenler de vardır. Güdüleyici, iş doyumunu arttırıcı etmenler; başarı, tanınma, işin kendisi, iş yerinde karar mekanizmalarında sorumluluk üstlenme, işte ilerleme, gelişme ve büyüme olanaklarının olmasıdır. Çalışanlarda iş doyumsuzluğunu ve örgüte ilişkin kötümserliği arttıran hijyen etmenlerse; şirket siyasetleri ve yönetimin hataları, yöneticilerle kötü ilişkiler, iş koşullarının iyi olmaması, maaşın yetersizliği, kötü arkadaşlık ilişkileri, özel yaşama ve kişiliğe saygı gösterilmemesi, düşük konum ve işe yerleşme güvenliğinin olmamasıdır. Hijyen etmenler insanın hayvansal doğasından kaynaklanır. Çünkü insan acıdan kaçınmak ve gereksinimlerini doyumak ister. Hijyenik etmenler doyuma katkı sağlamaz, doyumsuzluktan kaçınmaya katkıda bulunur. İş doyumuna katkıda bulunan etmenlerse insanın kendini gerçekleştirilmesiyle ilişkilidir (McCormick and Ilgen, 1984; Herzberg, 1976). İş doyumunu kavramına ilişkin daha çeşitli bilgiye sahip olmak için değinilmesi gereken kuramlardan birisi de başarı gereksinimi kuramıdır.

2.1.1.1.3. Başarı gereksinimi kuramı

David McClelland tarafından geliştirilen kuram insan gereksinimlerinin karşılanmasına açıklama getiren kuramların bir bütünü gibidir. Bireyi üç tür gereksinim davranışa geçirir. Bunlar; Başarı gereksinimi, ilişki kurma gereksinimi ve güç gereksinimidir. Başarı gereksinimi kuramına göre; insan istediği bir şeyi elde ettiğinde, bir şeyi daha fazla istediğinde ya da daha fazla önem verdiği şeyleri elde ettiğinde daha doyumlu, elde edemediğinde ise daha doyumsuz olmaktadır. Gereksinimler, kişisel başarı gereksinimi, sosyal başarı ya da güç gereksiniminden kaynaklanabilir (Miner, 2011; Miner, 2002; Boyatzis, 2000; Robbins, 1994). Başka bir deyişle, gereksinimler kişisel ya da toplumsal başarı ve güç elde etme kaynaklı olabilir. Bu üç kaynak şöyle açıklanabilir:

Başarı gereksinimi; bu kurama göre bireyler önemli başarılar elde etmek, kendi yaşam standartlarını arttırmak, mesleksel gelişimlerini sağlamak, daha iyi eğitim koşullarına sahip olmak isterler. Güdülenmiş başarılı insanlar, bir görev ya da durumun ana ögesi olmak isterler. Bu insanlar, uygun zorluktaki işler üzerinde yoğunlaşmak, şanstan çok kendi çabalarına dayalı işlerde çalışmak isterler. Başarı gereksinimi deyimini, eylem dizilerinin genişliği ile bağlantılı olarak kullanılır. Bu deyim, erişilmesi zor olan bir şeyi elde etmek için gerekli olan güçlü isteği, kararlılığı ve yineleyen çabayı içerir. Kazanmak için kararlı olmak gerekir sözü bu durumu özetlemektedir. Başarı gereksinimi insanların üstesinden gelmek için tercih ettikleri görevlerin zorluğuyla ilişkilidir. Düşük düzeyde başarı gereksinimine sahip insanlar, başarısızlık riskini en aza indirmek için kolay işleri tercih

edebilirler. Ya da oldukça zor işleri tercih edebilirler. Çünkü böylesi zor işlerden kaynaklanan başarısızlık çok fazla düş kırıklığı yaratmayacaktır. Yüksek başarı gereksinimine sahip insanlar, uygun zorluktaki işleri tercih edeceklerdir. Kendilerini biraz zorlayacak ama başarılabilir işlere yönelirler. Bu insanlar için başarılarının diğerleri tarafından fark edilmesi en doyurucu ödüllerdendir. McClelland'a (1961) göre yüksek başarı gereksinimine sahip insanların temel kaynakları şöyle sıralanabilir;

1. Çocuklukta özerkliği özendirilen anababalar
2. Başarı için ödül ve övgüler
3. Olumlu duygularla başarı bağlantısı
4. Şans değil, kişinin kendi yeterlik ve çabalarıyla başarı bağlantısı
5. Etkili olma isteği
6. Kişisel güç.

Gereksinmeler ilişki kurma, sosyal bir gruba dahil olma isteği kaynaklı da olabilir.

İlişki gereksinimi: Bu gereksinim bir toplumsal gruba ait olma duygusu olarak tanımlanabilir. Yüksek düzeyde ilişki gereksinimi içinde olan insanlar, sıcak kişiler arası ilişkilere gereksinim duyarlar. Ayrıca düzenli ilişki kurduğu insanlar tarafından onaylanmak isterler. İlişkilere yüksek derecede vurgu yapan bireyler, liderlik konusunda daha az etkili olmak eğilimindedirler. Daha çok destekleyici birer takım üyesi olmaktadır. Yüksek düzeyde ilişki kurma gereksinimi içindeki bireyler genel üretkenliği, ulusal başarıyı arttırmaya ve toplum için daha güvenli koşullar yaratmaya güdülmüştürler.

Yüksek düzeyde ilişki kurmaya güdülenmiş bireyler, yalnız çalışmaktansa diğer bireylerle birlikte çalışmayı tercih etmektedirler (Miner, 2007; Steers ve Porter, 1987; McClelland, 1961). Bu kurama göre gereksinimlerin kaynağı olabilecek diğer etmen bireyin duyduğu güç ihtiyacıdır.

Güç gereksinimi: İki tür güç vardır: Toplumsal ve kişisel. Güç gereksinimi duyan insanlar kendi katılımları ya da ilişkileri nedeniyle çevrelerinin belli bir yönde davrandığını görmekten oldukça mutlu olurlar. Kişisel güç gereksiniminin bir örneği olarak şirketlerinin gitmekte olduğu yönünü denetim altına almak için daha yüksek konumlar arayan yöneticiler gösterilebilir. Toplumsal güç için ise toplumsal-siyasal güce sahip bir liderin bu gücü dünyaya barış ve eşitlik getirmek için kolaylaştırıcı olarak kullanması örneği verilebilir. Güç gereksinimi, cinsiyete bağlı olarak değişebilmektedir. Daha fazla güç gereksinimi içindeki erkekler yüksek düzeyde saldırgan davranışlar yanında, alkolizm ve cinsel kötüye kullanma davranışları sergilemekte ve yarışma içeren sporları tercih etmektedirler. Kadınlarsa güç gereksinimlerini toplumsal olarak daha kabul edilebilir ve sorumluluk içeren davranışlar yoluyla sergilemekte ve daha ilgili olmaktadır. Güçlü bir birey olarak algılanmak için diğerleri üzerinde etkili olmak isteyen bireyler büyük şirket ya da örgütlerde çalışmayı tercih etmektedirler. Çalışma ortamlarında, güçlü bir konum ve karar alma süreçlerinde söz sahibi olma arayışı belirgindir. İş doyumuna ilişkin Alderfer'in açıklamaları ise şöyledir:

2.1.1.1.4. Alderfer's ERG Kuramı

Alderfer gereksinimlerin kategorize edilmesinin önemine vurgu yaparak, düşük düzeyde gereksinimlerle yüksek düzeyde duyulanlar arasında temel bir ayrımın söz konusu olduğunu belirtmiştir. O'na göre üç grup ihtiyaçtan söz edilebilir;

- a) Varlık gereksinimi: Varlık gereksinimi yaşamsal ya da psikolojik iyi oluş ile ilgili gereksinimlerdir. Yaşamı sürdürmek için gerekli olan yiyecek, su barınma gibi en temel gereksinimleri içerir. Bir çalışan için ücret, sigorta gibi gereksinimler bu kapsama girmektedir (Çetinkanat, 2000).
- b) İlişki gereksinimi: Bu gereksinim, kişilerarası ve sosyal ilişkilerin önemi ile ilgilidir.
- c) Gelişme ihtiyacı: Gelişme ihtiyacı, bireylerin kişisel gelişimleri için gerekli olan içsel isteklerle ilgilidir.

Görüldüğü gibi, Alderfer gereksinimleri somuttan soyuta doğru sıralamıştır. ERG kuramına göre gereksinimlerin belirli bir sıraya göre giderilmesi gerekmez. Her bir kategoride gereksinimlerin gücü zamandan zamana, durumdan duruma artmakta ya da azalmaktadır. Bir kategorideki gereksinim giderildiğinde ya da karşılanmasından yoksun kalındığında, birey diğer ihtiyaçlarının peşine düşmek için güdülenecektir. Örneğin, bir ilişkinin sona ermesi ilişki gereksinimini düş kırıklığına uğratabilir, fakat bu durumun ardından kişi daha fazla yiyerek ya da geç saatlere kadar gönüllü çalışarak varlık ya da gelişim ihtiyacına odaklanabilir (Schultz ve Schultz, 1990).

Bu kuram Maslow ve Herzberg'in kuramlarıyla biraz benzerdir. Ancak Alderfer, iki kuramcudan farklı olarak, daha aşağı bir düzeydeki gereksinimlerin daha üst düzeylerdekilere daha önce doyurulması gerektiğini ya da bir yoksunluğun bir gereksinimi etkinleştirmenin tek yolu olduğunu ileri sürmemektedir. Bir kişinin geçmişi, yaşantıları, kültürel çevresi onun, varlık gereksinimini karşılayamamış olmasına karşın, gelişim ya da ilişki gereksinimiyle güdülenmesine neden olabilir. Buraya kadar içerik kuramlarının en önemlilerine yer verilmiştir. Şimdi ise başlıca süreç kuramlarına ana hatlarıyla değinilecektir.

2.1.1.2. Süreç Kuramları

Bu alt bölümde alan yazında öne çıkan süreç kuramlarına değinilmiştir. Bu kuramlar sırasıyla, Eşitlik kuramı, Toplumsal Etki kuramı, Locke'un Amaç-Değer kuramı'dır.

2.1.1.2.1. Eşitlik kuramı

Eşitlik kuramı 1965 yılında J. Stacy Adams tarafından ortaya atılmıştır (Adams, 1965; Adams ve Rosenbaum, 1962). Kuram, paranın etkilerini belirlemek amacıyla sosyal değişim ve bilişsel uyumsuzluk kavramlarını kullanır. Kuram İki önemli sürece vurgu yapmaktadır; Adams'a (1965) göre çalışanların işlerinden elde ettikleriyle işe verdikleri hakkında bazı düşünceleri vardır. Alınan ücret, konumlar, işe ilişkin ilgiler ve bireylerin yarar getirdiğine inandıkları diğer etmenler işlerinden elde ettikleri çıktıları oluşturur. Girdilerse insanların işlerine yaptıkları yatırımları, işlerine

getirdikleri ve değerli olarak algıladıkları şeyleri içerir. Girdiler, kişilerin iş için gerekli olan genel niteliklerini, eğitim düzeylerini ve benzerlerini kapsar. Adams'a (1965) göre bir kişi bilinçli ya da bilinçsiz olarak girdi ve çıktılarını diğer insanlarınkilerle karşılaştırır. Eşitlik, bireylerin kendi girdi ya da çıktılarını diğerlerininkilerle eşit olarak algılamasıdır. Eşitsizlikse; kendi girdi ve çıktılarıyla diğerlerinin girdi ve çıktıları arasındaki orantısızlıktır. Bireylerin yaptıkları karşılaştırmalar eşitlikle sonuçlanırsa gerilim ortaya çıkmaz ve bireyler girdi-çıkıtı oranını değiştirmek için pek istekli değildirler. Eğer iki girdi-çıkıtı arasında oranı arasında bir eşitsizlik varsa, gerilim ortaya çıkar ve bireyler oranlar arasında eşitliği sağlamak ve gerilimi azaltmak için daha fazla istek duyarlar (McCormick and Ilgen, 1984).

Kurama göre çalışanlar, gösterdikleri çaba karşılığında elde ettikleri ödüllerin eşit olduğunu düşünüyorlarsa bu durum onları güdüler. Eğer çalışanlar, eşitsizlik algıarlarsa daha az çalışarak ya da daha çok çalışarak bu eşitsizliği gidermeye çalışırlar. Sonradan yapılan araştırmalar bu kuramın yetersiz ödeme durumu söz konusu olduğunda geçerli olduğunu, fazla ödeme durumlarındaysa işler görünmediğini göstermiştir (Daft, 1997). Süreç kuramları başlığı altında değinilecek diğer kuram toplumsal etki kuramıdır.

2.1.1.2.2. Toplumsal etki kuramı

Toplumsal etki kuramına göre çalışanlar işleri hakkındaki tüm bilgileri gözden geçirerek işlerinden neden doyum alıp almadıklarına karar vermezler. Benzer işler yapan diğer çalışanları gözleyerek diğerlerinin doyumunu hakkında çıkarsamalar yaparak kendi işlerinden doyum alıp almadıklarına karar

verirler. Yani diğerlerinin doyum algılarından etkilenirler (Weiss ve Shaw, 1979; White ve Mitchell, 1979; Salancik ve Pfeffer, 1977). Toplumsal etki kuramı iş doyumuyla ilgili ilginç açıklamalar getirmektedir. Kuram çalışmanın toplumsal doğasını tanımlamakta ve uzun zamandır iş doyumunu belirlemede göz ardı edilen yeni bir yol önermektedir. Toplumsal etmenler doyumunu büyük ölçüde etkilemektedir (McCormick and Ilgen, 1984; Weiss ve Shaw, 1979; Salancik ve Pfeffer, 1977). İş doyumuna ilişkin açıklamalar getiren diğer kuram amaç-değer kuramı'dır.

2.1.1.2.3. Locke'un amaç-değer kuramı

Locke'un kuramına göre iş doyumunu gereksinimlerden çok işin kişinin istekleri ve değerlerine katkı sağlayıp sağlamadığıyla ilgilidir. Yapılan iş kişinin amaçlarına ulaşmasını kolaylaştırıyorsa kişi yüksek bir edim sergileyecektir. Kişi ulaşamayacağı bir amaç belirlediğinde, kendisine ulaşabileceği daha kolay amaçlar belirleyen bir kişinininkiyle karşılaştırıldığında daha düşük bir edim sergileyecektir. Kurama göre iş doyumunu ve güdülenme altında yatan temel etmen kişilerin belirledikleri amaçların ulaşılabilirliğidir (Locke, 2001). Çünkü kişiyi güdüleyen belirlediği amaçtır. Bireyin davranışına kendisi için koyduğu amaçlar yön verir. Dolayısıyla, iş doyumunu ve başarısını etkileyen önemli etmenlerden biri de kişinin istek ve amaçlarıdır. İş doyumunu ve başarısını etkileyen bir diğer etmen de kişinin çalıştığı örgüt tarafından verilen ödül ya da özendiricilerdir. Bu iki etmen kişinin iş doyumunu etkileyen en önemli öge'dir. Amaca ulaşma sürecinde kişiler çevresel olayları algıladıktan sonra onları yorumlarlar. Sonra yorum ve

algılarını değer yargılarına göre değerlendirirler (Tütüncü ve Küçükusta, 2008; Can, 1994; Onaran, 1981). Buraya kadar iş doyumuna ilişkin açıklamalar getiren çeşitli kuramlara yer verilmiş olmakla birlikte, iş doyumuyla ilişkili olduğu düşünülen bireysel ve çevresel ya da iş ortamına bağlı etmenler üzerinde durulmamıştır. Bu alt bölümde iş doyumunu etkileyen bireysel ve iş ortamına bağlı etmenlere yer verilecektir.

2.1.2. İş Doyumunu Etkileyen Etmenler

Bireysel ve örgütsel etmenlerin iş doyumunu etkileyen önemli etmenler olduğu belirlenmiştir (Lu v.d., 2005; Tzeng, 2002; Adams ve Bond 2000; Blegen, 1993). Bu alt bölümde iş doyumunu etkileyen bireysel ve iş ortamına bağlı etmenlere ana hatlarıyla değinilecektir.

2.1.2.1. İş Doyumunu Etkileyen Bireysel Etmenler

Yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, iş deneyimi, kişilik, değerler, bilişsel özellikler gibi bireysel özelliklere bireylerin iş doyumunun belirlenmesinde temel değişkenler olarak bakılmaktadır (Kashefi, 2011; Nassab, 2008; Baysal, 1981:191). Bunlardan her biri üzerinde sırasıyla kısaca durulacaktır.

2.1.2.1.1. Yaş

Yaşla iş doyumunu arasındaki ilişkiye bakıldığında genellikle anlamlı bir ilişki bulunmazken bazı araştırmalar böyle bir ilişki ortaya koymuştur (Nassab, 2008; Leigh, Kravitz, Schembri v.d., 2002) Hickson ve Oshagbemi'ye (1999) göre yaş ile iş doyumunu arasında olumlu bir ilişki vardır. Yaş arttıkça iş doyumunu da artmaktadır (Sevimli ve İşcan, 2005:55; Davis,

1998:99; Baysal, 1981:191; Weaver, 1977). Bu durum, deneyimle birlikte çalışanların istek ve beklentilerinin makul düzeye çekilmesi ve uyum sağlanması ile açıklanabilir. Omarov'a (2009) göre işletmedeki en yaşlı çalışanların iş doyumu en genç çalışanlara göre çok daha yüksektir. Çünkü deneyimle birlikte çalışma yaşamına ve ortamına uyum artmaktadır. Gençler ise işe ilk başladıklarında aşırı beklenti içinde olduklarından işlerine ilişkin doyumsuzluk yaşamaktadırlar (Toker, 2007:103; Eker, 2006:107). Çınar (2010), Yıldırım (2007) ve Yürümezoğlu (2007) tarafından yapılan araştırmalarda yaş ile iş doyumu arasında bir ilişkiye rastlanmamıştır. Tutar'ın (2007) elde ettiği bulgulara göre ise iş doyumu ve yaş arasında olumsuz yönlü bir ilişki söz konusudur. O'na göre yaş arttıkça iş doyumu azalmaktadır (Tengilimoğlu ve Yiğit, 2005). İş doyumunu etkilemesi beklenen etmenlerden bir diğeri de cinsiyettir. Aşağıda bu ilişki konusunda kısa bir açıklama verilmiştir.

2.1.2.1.2. Cinsiyet

Cinsiyetle iş doyumu arasındaki ilişkiye bakıldığında araştırmaların tutarlı sonuçlar vermedikleri ve bu iki değişken arasında açık bir ilişkiye işaret etmedikleri görülmektedir. Bazı araştırmalar cinsiyet ve iş doyumu arasında anlamlı bir ilişki bulurken bazıları bulmamaktadır (McMurray, Linzer, Konrad v.d., 2000; Frank, McMurray, Linzer v.d., 1999). Sun'a (2002) göre erkekler kamu sektörüne göre özel sektörde kadınlara göre daha fazla iş doyumu sağlamaktadırlar. Ayrıca kadın çalışanların ücret, terfi, yöneticiler söz konusu olduğunda erkeklere göre daha düşük iş doyumu sağlarken; çalışma arkadaşları ve yapılan iş söz konusu olduğunda erkeklere göre daha yüksek

düzeide iş doyumunu yaşamakta oldukları belirlenmiştir. Ancak genel olarak bakıldığında cinsiyet değişkeni açısından bakıldığında araştırma bulguları tutarsızlık göstermektedir (Oshagbemi, 2000). Başka bir çalışmada, cinsiyet açısından dengeli gruplarda çalışanların iş doyumunu düzeylerinin cinsiyet açısından dengeli olmayan gruplarda çalışanlarla karşılaştırıldığında daha yüksek olduğu bulunmuştur (Fields ve Blum, 1997). Yine, Weaver (1977) tarafından yapılan boylamsal bir çalışmada kadın ve erkekler arasında gözlenen farklılıkların çok da anlamlı olmadığına işaret edilmiştir. İş tutumlarına ilişkin cinsiyet farklılıklarının eğitim, ücret ve sorumluluk alma gibi nedenlerle ilişkili olması olasıdır (Hulin ve Smith, 1964; Sauser ve York, 1978). İş doyumunu ile aralarında ilişki beklenebilecek üçüncü bir etmen eğitim düzeyidir. Aşağıda bu ilişki hakkında genel çizgileriyle bilgi verilmiştir.

2.1.2.1.3. Eğitim düzeyi

Bazı araştırmalara göre eğitim düzeyi arttıkça iş doyumunu da artmaktadır (Baysal, 1981:193; Weaver, 1977). Omarov'a (2009) göre ilköğretim ve lise mezunlarıyla karşılaştırıldığında üniversite mezunlarının iş doyumları daha yüksektir. Eğitim gördüğü alanda çalışanlar; ücret, konum, başarı gibi etmenler açısından yaptıkları işten daha fazla beklenti içine girmektedirler. Örgütler bu beklentilere karşılık verebildiğinde çalışanların iş doyumları artmakta veremediğinde ise iş doyumları azalmaktadır. Çalışan ve yapılan iş bağlamında düşünüldüğünde eğitim düzeyi yüksek çalışanların kendilerine uygun işlerde çalışarak bekledikleri ödülleri elde ettiklerinde iş doyumları artarken; eğitim düzeyi yüksek olup beklentileri karşılanmayan çalışanların iş doyumları düşmektedir (Schultz ve Schultz, 1990). Çınar'a

(2010) ve Yürümezoğlu'na (2007) göre iş doyumu ile eğitim düzeyi arasında anlamlı bir ilişki söz konusu değildir. Sun'a (2002) göre eğitim düzeyinin iş doyumu üzerinde anlamlı bir etkisi söz konusu değildir. Ancak öğrenim düzeyi görece yüksek olanların iş ile ilgili daha az olumsuz duyguları vardır. Görüldüğü gibi, eğitim düzeyi ile iş doyumu arasındaki ilişkiye bakıldığında yapılan araştırmaların sonucu benzerliklerin yanı sıra farklılıklar da göstermektedir. İş deneyimi iş doyumunu etkileyebilecek bir başka etmendir. Aşağıda bu ikisi arasındaki ilişkiye kısaca değinilecektir.

2.1.2.1.4. İş deneyimi

İş doyumu ile hizmet süresi arasında genel olarak olumlu yönlü bir ilişki vardır (Omarov, 2009; Sevimli ve İşcan, 2005; Sun, 2002). Başka bir deyişle, iş yerinde çalışma süresi arttıkça iş doyumu da artmaktadır (Sevimli ve İşcan, 2005; Özgen, v.d., 2002). Sevimli ve İşcan'ın (2005) doktorlar üzerinde yaptıkları araştırmaya göre yaşlı ve hizmet süresi fazla doktorların iş doyumları daha yüksek bulunmuştur. İş yaşamına yeni atılan çalışanlar gerçekçi olmayan hedefler koyabilmekte ve söz konusu beklentileri karşılanamayınca doyumsuzluk yaşayabilmektedirler. Çalışanlar beklentilerini çalışma yaşamının gerçeklerine göre ayarlayabildiklerinde iş doyumu artarken gerçeklere ayak uyduramazlarsa iş doyumsuzluğu yaşamın bir parçası haline gelebilmektedir (Sevimli ve İşcan, 2005). Çınar'a (2010) göre iş yerinde daha uzun süreli çalışanların iş doyumları diğerlerine göre daha yüksektir. Hemşireler üzerinde yapılan araştırmada 8-11 yıl çalışanların iş doyumlarının diğerlerine göre daha düşük düzeydedir. İş deneyimi ile iş doyumu arasındaki ilişkilerle ilgili olarak çeşitli sonuçlar da söz konusudur.

Örneğin; Cerit'e (2009) göre ise bu iki değişken arasında anlamlı bir ilişki söz konusu değildir. Uzun (2008) tarafından yapılan araştırmada 5 yıl altı ve 11 üstü çalışanların iş doyum düzeyi daha yüksek bulunmuştur. Çalışanların iş doyumunu düzeyinin, iş deneyimi etmeni ile olduğu gibi kişilik ile de ilişkili olduğu düşünülmektedir. Aşağıda bu ikisi arasındaki ilişki üzerinde durulacaktır.

2.1.2.1.5. Kişilik

Kişilik, bireyin işinden elde ettiği doyumunu değerlendirmesinde önemli bir rol oynamaktadır (Judge v.d., 2002; Judge ve Bono 2001). Benzer stresli ortamlarda çalışan insanların farklı doyum düzeylerinin olması kişilik özelliklerini akla getirmektedir (Bell ve Staw, 1989). Ayrıca iş doyumunu işin doğasından kaynaklanan etmenlerin yanı sıra, bireysel etmenler de etkilemektedir (Spector, 1997). Chang ve ark. (2010) tarafından hemşireler üzerinde yapılan araştırmaya göre iyimserlik, benlik saygısı, özgüveni kişilik, öz yeterlik ve olumsuz duygulanım gibi kişilik özellikleriyle iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişkili vardır. Ayrıca kendisine ve diğerlerine karşı olumlu değerlendirmeleri olan hemşirelerin iş doyumlarının daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Hurt ve ark., (2013) tarafından yapılan çalışmada beş faktörlü kişilik modeli ile iş doyumunu arasındaki ilişkiler belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışmanın sonuçlarına göre, dışa dönük kişilik özelliği ile iş doyumunu arasında olumlu yönlü bir ilişki vardır. Başka bir çalışmada iş doyumunu düzeyi ile birer kişilik özelliği olan stres ve kaygı arasında ters yönlü bir ilişki olduğu belirtilmiştir. Başka bir deyişle iş doyumunu arttıkça stres ya da kaygı azalmaktadır. Yine aynı araştırmada kadınlarda nevrotik kişilik özelliği ile iş

doyumunu arasında olumsuz yönlü bir ilişki bulunmuştur. Ancak bu sonuç erkekler için kanıtlanmamıştır (Newbury-Birch ve Kamali, 2001). Benlik algısı, genel öz yeterlik, denetim odağı ve düşük nevrotizm özelliklerinin kişilik kavramını belirleyici dört temel etmen olarak düşünüldüğü bir çalışmada bireylerin çocukluk dönemlerine ve erken yetişkinlik dönemine ilişkin kendilik değerlendirmelerinin bireylerin orta yetişkinlik dönemlerindeki iş doyumunu düzeyleriyle bağlantılı olduğunu saptamıştır (Judge, Bono ve Locke, 2000). Staw ve ark.,(1986) kişilik yapısı ile iş doyumunu arasında güçlü ve olumlu yönde bir ilişkinin olduğunu belirlemişlerdir. Judge ve ark., (1998) kendilerine yönelik olumlu değerlendirmeleri olan bireylerin, kendilerine yönelik daha az olumlu değerlendirmeleri olan bireylere göre iş doyumlarının daha yüksek düzeyde olduğunu belirtmiştir. Yine aynı çalışmada temel kendilik değerlendirmeleri ile iş doyumunu arasındaki ilişkinin temel iş özelliklerine yönelik algıda aracı bir etkiye sahip olduğu belirtilmiştir. Temel iş özellikleri beş temel iş boyutundan oluşur; kişilik, çeşitlilik, geribildirim, özerklik ve anlam). Bu temel iş boyutlarından daha yüksek puan alanların işlerinden daha doyumlu oldukları belirlenmiştir (Judge ve ark.,1998). Son olarak, Batıgün ve Şahin (2006) tarafından yapılan 'İş stresi ve sağlık psikolojisi araştırmaları için iki ölçek: A-tipi kişilik ve iş doyumunu' konulu çalışmada, çalışanların iş doyumları arttıkça yaşadıkları stres'in azaldığı belirlenmiştir. İş doyumunu etkilediği düşünülen bir başka bireysel etmen bireylerin sahip olduğu değerler sistemidir.

2.1.2.1.6. Değerler

Değerler, çalışanların davranışlarını ve işlerinden elde ettikleri doyumunu etkilemektedir (Dhanasarnsilp, 2005; Super, 1962). Çalışanların benimsemiş oldukları değerler ikili ilişkilere yansımaktadır. Ortak değerlere sahip çalışanların ortak bir iletişim sistemine sahip oldukları ve söz konusu ortak iletişimin iş yerinde yaşanabilecek çatışmaların azalmasına katkı sağladığı belirlenmiştir. Böylelikle daha az çatışma yaşanmakta ve çalışanların iş doyumunu artmaktadır (Erkmen ve Şencan, 1994). Toplumsal-kültürel çevre açısından kentsel ve kırsal alanda doğup büyümüş kişiler karşılaştırıldığında kentsel kesimdekilerin daha az çaba gerektiren işleri tercih ettikleri belirlenmiştir (Baysal, 1981). Arslan (2006) tarafından yapılan araştırmada öğretmenlerin sahip olduğu değerlerin iş doyumlarıyla yüksek düzeyde ilişkili olduğu bulunmuştur. Omarov'a (2009) göre bireylerin birbirlerinin sahip oldukları değerlere ve güvenilir olduklarına inanmaları ortak örgütsel hedefler oluşturup birlikte hareket etmelerini kolaylaştırmaktadır. Bu durum hem çalışanın performansını hem de iş doyumlarını arttırmaktadır. İş yerinde dürüstlük, adalet, tutarlılık ve açıklık gibi değerler çalışanlar arasında doğru bir iletişime yol açmakta böylelikle iş doyumları artmaktadır (Valentine v.d., 2011; Uzbilek, 2006; Kalleberg, 1977). İş doyumunu etkilediği düşünülen bireysel etmenlerden sonuncusu bireyleri bilişsel özellikleridir. Aşağıda bu konuya ilişkin kısa bir açıklamaya yer verilecektir.

2.1.2.1.7. Bilişsel özellikler

İş doyumunu, işe yönelik tutumlardan birisidir. Bu tutumlar duygular, düşünceler ve inançlardan etkilenmektedir. İnançlar, işe yönelik tutumların

bilişsel yapısına işaret etmektedir. Bu bağlamda düşünüldüğünde, iş doyumunun da çalışanın bilişsel yapısıyla ilişkili olduğu görülmektedir (Yılmaz, 2010). Oshabgemi'ye (2000) göre de iş doyumunu tutumların genel bir sonucudur ve çalışanın zihinsel açıdan iyi durumda olduğunun bir göstergesidir. Erdoğan (1999) çalışanların zihinsel sağlıkları ile işlerinden aldıkları doyum düzeyinin birbiriyle yakın ilişkili olduğunu belirtmiştir. Yapılacak işin zorluk derecesi söz konusu olduğunda işin gerektirdiği zeka düzeyinin altında ya da üstünde zeka düzeyine sahip olma iş doyumsuzluğuna neden olabilmektedir (Sevimli ve İşcan, 2005; Baysal, 1981). Başka bir deyişle, çalışanlara zeka düzeyinin üstünde bir iş verildiğinde çalışanlar işin gereklerini yerine getiremeyecek ve işleri hakkında bir doyumsuzluk yaşayacaklardır. Çalışanlara zeka düzeylerinin altında bir iş verildiğinde ise, iş çalışanların beklentilerini karşılayamayacağından çalışanlar işlerine ilişkin doyumsuzluk yaşayabilmektedirler. Coco (2011) tarafından yapılan araştırmada üniversitede yöneticilik yapan bireyler karşılaştırılmıştır. Kıdem derecesi daha yüksek olan yöneticilerin daha yüksek düzeyde duygusal zekaya sahip oldukları ve buna bağlı olarak da iş doyumlarının daha yüksek olduğu bulunmuştur. Çalışmada problem çözme becerisi yüksek olan yöneticilerin iş doyumlarının diğerlerine göre daha fazla olduğu belirlenmiştir. Buraya kadar olan alt bölümde iş doyumunu etkileyen bireysel etmenlere değinilmiştir. Şimdi ise iş doyumunu etkileyen iş ortamına bağlı etmenlere kısaca değinilecektir.

2.1.2.2. İş Doyumunu Etkileyen İş Ortamına Bağlı Etmenler

İş ortamına bağlı olarak iş doyumunu etkileyen temel etmenler vardır. Bu temel etmenler; işin niteliği ve zorluk derecesi, ücret, çalışma arkadaşları, adil etkileşim, örgütsel siyasetler ve yönetim tarzı, terfi olanakları, çalışma koşulları olarak sıralanabilir. Aşağıda bunlar üzerinde sırasıyla durulacaktır. İşin niteliği ve zorluk derecesi bu etmenlerin başında gelmektedir.

2.1.2.2.1. İşin niteliği ve zorluk derecesi

Bir işin yapısal özellikleri iş doyumunu üzerinde etkili olmaktadır. İşin çekiciliği, gelişme fırsatları sunması, sorumluluk vermesi gibi etmenler iş doyumunu üzerinde etkili olan yapısal özelliklerdir (Erdoğan, 1996). Çalışanın yeteneklerini kullanabileceği bir ortamın sunulması, işin gelişmeye ve yeniliklere açık olması, çalışana üretkenliğe ve sorumluluk almaya yönlendirmesi, çalışanın işini sevmesinde ve ondan doyum almasında önemli etmenlerdir (Başaran, 2008). Çalışanlar yaptıkları işten doyum sağladıkları ölçüde işlerine olan bağlılıkları artmakta ve aynı ölçüde kendilerine ve örgütüne katkıda bulunmaktadır (Omarov, 2009). Çoğu çalışan iş yerlerinde entelektüel görüşlerini paylaşmak çabası sergilemektedir. Çalışanlar yetenek ve becerilerini kullanmak için kendilerine fırsat ve görev verilmesini tercih etmek eğilimindedirler. Çalışanlar kendilerine verilen işleri yerine getirirken özgür olmak ve olumlu geribildirimler almak istemektedirler. Çok az zorlanma ya da zorluk sıkıntı ya da bıkkınlık yaratırken, çok fazla zorlanma ya da zorluk düş kırıklığı, engellenme ya da başarısızlık duygusu

yaratabilmektedir. İlimli ölçüde zorlayıcı çalışma koşulları altında, çalışanlar işlerinden daha fazla doyum almak eğilimindedirler (Aswathappa, 2010:176). Bir işin doğası işin nitelikleri olarak tanımlanabilir. İşin niteliği çalışanların doyumunun işin içeriği tarafından nasıl belirlendiğini görmek için araştırılmıştır. İşin niteliğini beş temel etmenden oluşur. Bunlar; beceri çeşitliliği (bir işi yapmak için gerekli olan farklı becerilerin sayısı), görev tanımı (bir çalışan tüm işi mi yapacak yoksa işin bir kısmını mı?), görevin önemi (bir işin diğer insanlar üzerinde sahip olduğu etki), otonomi (çalışanların uygun olduğunu düşündükleri şekilde işlerini yapabilme özgürlüğü), geribildirim (çalışanların işlerini doğru şekilde yapıp yapmadığına ilişkin kapsam). Bu beş temel özelliğin üç psikolojik duruma yol açtığı düşünülmektedir. Beceri çeşitliliği, görev tanımı ve görevin önemi işin anlamlılığı ile yakından ilgilidir. Otonomi sorumluluk duygusuna yol açmaktadır. Geribildirim ise işin sonucunda elde edilen ürünler hakkındaki sonuç bilgisini ifade etmektedir. Ortaya çıkan bu üç psikolojik durumun iş doyumuna önemli katkıları vardır (Spector, 1997; Hackman ve Lawler, 1971). Bir başka araştırmada Acuna, Gomez ve Juristo (2009) işin yapısal özelliklerinden olan otonomi ve bağlılık iş doyumuyla yakından ilişkilidir. Bu etmenler aynı zamanda takım çalışmasının gelişiminde de göz önünde bulundurulması gereken önemli etmenlerdendir. İş doyumunu etkileyen bir başka etmen ücrettir.

2.1.2.2.2. Ücret

Ücret, iş doyumunu etkileyen önemli etmenlerdendir. Bu durumun iki nedeni vardır: Birincisi, ücret çalışanın gereksinimlerini karşılayan önemli bir araçtır. İkincisi, çalışanların ücreti, yöneticilerinin kendilerine yönelik ilgi ve alakasının bir yansıması olarak görmeleridir (Aswathappa, 2010). Bir ödüllendirme mekanizması olarak düşünüldüğünde, ücretle iş doyumları arasındaki ilişkiyi belirlemek için yapılan çalışmaların sonuçlarında tutarlılık görülmektedir. Çalışanlar yaptıkları işle eş değerde ücret elde edemediklerinde iş doyumları olumsuz etkilenebilmektedir (Taşdan ve Tiryaki, 2008; Erdil ve ark., 2004). Spector (1997) tarafından üç farklı örneklem üzerinde yapılan bir çalışmada ise iş doyumları ile ücret arasında bir ilişkinin bulunduğu ancak bunun oldukça düşük olduğu görülmüştür. Çalışanların yaptıkları işle ilgili birçok beklentileri vardır. Bu beklentilerin en önemlilerinden biri de ücretle ilgilidir. Çalışanlar aldıkları ücretin, yaptıkları işin gerekleri, kendi yeterlikleri ve toplumsal ücret normlarıyla uyumlu olduğuna inandıkları ölçüde iş doyumları yaşayabilmektedirler. Ancak tek etmen ücret değildir (Aswathappa, 2010:175; Solmuş, 2004). Başka bir araştırmaya göre de çalışanlar gerçek ücret ile beklenen ücret arasındaki farklılık algısına dayalı olarak aldığı ücreti değerlendirmektedirler. Çalışanlar, yapılan işin algılanan girdi ve çıktıklarına, benzer işleri yapan diğer çalışanların ücretlerine ve onlarla benzer niteliklere sahip olup olmadıklarına bakarak aldıkları ücret hakkında değerlendirmelerde bulunmaktadır (Dhanasarnsilp, 2008). Ücretin iş doyumları ile olumlu yönde ilişkili olduğu ancak doğrudan bir belirleyici olmadığını belirten araştırmalar da vardır (Sun, 2002; Bilgiç, 1998). Ancak

genel görüş, ücretin iş doyumunu ile doğrudan ilişkili olduğu yönündedir (Aswathappa, 2010; Taşdan ve Tiryaki, 2008; Erdil ve ark., 2004; Solmuş, 2004). Çalışma ortamında iş arkadaşları da iş doyumunu etkileyebilmektedir. Bu konuda aşağıda kısa bir açıklama yapılmıştır.

2.1.2.2.3. İş arkadaşları

Batıgün ve Şahin (2006: 33), Solmuş (2004: 186) ve Çakır'a (2001:29) göre iş arkadaşları içindeki uyum ya da uyumsuzluk iş doyumunu etkilemektedir. Tarlan ve Tütüncü (2001) tarafından yapılan bir araştırmaya göre iş doyumunu en çok etkileyen değişken iş arkadaşlarıdır. Solmuş'a (2004) göre de çalışanlar iş arkadaşlarını, iş doyumunu yordayan en önemli etmen olarak görülen ücrete tercih edebilmektedirler. Çalışanlar örgütsel işleyiş içerisinde birbirleriyle yardımlaşma ve dayanışma içerisinde olduğunda iş doyum düzeyleri artmaktadır (Başaran, 1991). Başka bir araştırmada, çalışma grubunun niteliğinin iş doyumunu etkilediği belirtilmiştir. Çalışanların birbirini, desteklediği, rahatlattığı birbirlerine danışabildikleri ve birbirlerinden yardım alabildikleri bir çalışma grubu'nun bireylerin işlerinden aldıkları doyumunu etkilemesi beklenmektedir. Çalışma grubu yardım edici bir tutuma sahip değilse iş doyumunu üzerinde olumsuz etkileri ortaya çıkabilmektedir (Nair, 2010). Ayrıca çalışanların yaşadıkları olumlu duyguları iş arkadaşlarıyla paylaşması, evlilik, doğum günü ya da elde edilen başarıları kutlama gibi sosyal faaliyetler de iş arkadaşlarının birbirleriyle olan bağlarını kuvvetlendirmekte ve bu durum iş doyumuna olumlu etki etmektedir (Subba, 2010). İş doyumunu ile ilişkili olduğu düşünülen bir diğer etmen iş yerinde adil etkileşimdir. Aşağıda bu etmene kısaca değinilmiştir.

2.1.2.2.4. Adil etkileşim

Çalışanlar, alınan kararların nasıl uygulandığına yani adil bir etkileşimin olup olmadığı üzerine daha çok odaklanmaktadır. Örgütsel süreç içerisinde alınan kararların uygulanış biçimi çalışanların grup içerisindeki konumu hakkında bilgi vermektedir. Alınan kararlar grup içindeki bir kişiye nazik bir biçimde uygulanıyorsa bu kişinin grup içerisindeki değeri yüksektir. Sert bir biçimde uygulanıyorsa kişinin grup içindeki değeri düşüktür denilebilir. Bu iki farklı yaklaşım, çalışanlarda çalıştıkları örgüte yönelik olumsuz tutumların gelişmesine neden olabilmektedir (Smither vd, 1993). Karar vericiler alınan kararların uygulanmasında duyarlı davranmaya özen göstermelidirler. Duyarsız uygulamalar düşük iş performansına yol açabilmektedir (Yıldırım, 2007). Çalışanlar kendilerine adil davranılmadığını hissettiklerinde çalıştıkları örgüte karşı olumsuz tutumlar geliştirebilmektedirler. Yıldırım (2007) tarafından yapılan bir araştırma da bunu desteklemektedir. Araştırmaya göre adil etkileşim, iş doyumunun en önemli yordayıcısı olarak bulunmuştur. Sezgin (2005) tarafından yapılan bir araştırmada okullardaki örgütsel vatandaşlık davranışı incelenmiştir. Örgütsel vatandaşlık ile örgütsel adalet kavramı arasındaki ilişki kapsamında düşünüldüğünde, öğretmenlerin örgüte olan bağlılığını göstermelerinde, tüm öğretmenlerin kendilerine adil davranıldığını hissetmelerinin önemli bir etkisi vardır. O'na göre örgütsel işleyiş içerisinde herkese adil davranılması iş doyumunu artırmakta ve örgüte olan bağlılık artmaktadır. Bundan hareketle iş doyumunu ile örgüt içindeki adalet arasında olumlu bir ilişki olduğu söylenebilir (İşcan ve Sayın, 2010; Sezgin, 2005). İş ortamı, çalışanların kendilerine karşı

adil davranılıp davranılmadığına ilişkin algılamalara neden olmaktadır. Adalet algısı çalışanlar için önemli bir etmendir. Çalışanlar kendilerine adil davranılmadığını hissettiklerinde bu durum hem çalışanın iş doyumuna hem de örgütsel performansa olumsuz yönde etki etmektedir. Adil bir etkileşim söz konusu olduğunda ise verimli ve güvenli bir çalışma ortamı ortaya çıkmaktadır. Bu da çalışanların birbirleriyle olan bağını güçlendirmektedir (Folger ve Cropanzano, 1998). Örgütsel siyasetlerin ve yönetim tarzının çalışanların iş doyumunu ile ilişkili olduğu düşünülmektedir. Bu etmene aşağıda genel hatlarıyla değinilmiştir.

2.1.2.2.5. Örgütsel siyasetler ve yönetim tarzı

Çalışanların iş doyumunu etkileyen iş ortamına bağlı etmenlerden birisi de yönetimin çalışanlara yönelik siyasetleri ve tutumudur (Şahin ve Batıgün, 1997; Eisenberger, Fasolo ve Davis-LaMastro, 1990; Mitchell ve Larson, 1987). Yönetimin çalışanları karar mekanizmalarına katmaları, çalışanların onaylanma ve saygı görme gereksinimini başka ortamlarda aramalarını engelleyecektir. Bu durum çalışanların iş doyumunu olumlu yönde etkileyerek örgütsel kapasitenin gelişmesine katkıda bulunacaktır (Feldman ve Hugh, 1986). Ek olarak örgütsel siyaset ve uygulamalar olarak, dışarıdan yapılan atamalar, geçici işten çıkarmalar, personel sayısını azaltma, değerlendirme ve ödül sistemleri, güdülenme yöntemleri, iş temelli ödemeye karşı yetenek temelli ödeme v.b. iş doyumunu etkilemektedir (Aswathappa, 2010). Yöneticilerin çalışanları karar verme süreçlerine katması, katılımcı bir siyasetin izlenmesi iş doyumunu olumlu yönde

etkilemektedir (Özkalp ve Kirel, 2004). Bu çalışanlar karar verme süreçlerine aktif katılımının bir sonucu olarak iş arkadaşlarına ve yönetime karşı daha olumlu duygular geliştirmekte ve iş doyumları artmaktadır (Ceylan, 1998). Bölüktepe'ye (1993) göre de yönetimin çalışanlarına yönelik tutumu ve siyasetleri iş doyumunu etkileyen bir etmendir. Terfi olanakları da iş doyumunu etkileyebilmektedir. Aşağıda bu konuya ilişkin açıklamalar yer almaktadır.

2.1.2.2.6. Terfi olanakları

Örgütlerde terfi olanakları bir teşvik edici olarak kullanılabilir. Terfi, örgütsel amaçlara ulaşıldığı için çalışanları ödüllendirmenin bir yoludur. Bundan dolayı, hem bireysel amaçlara ulaşmaya hem de örgütsel amaçlara ulaşmaya hizmet eder (Khan ve Mishra, 2013). Terfi olanakları iş doyumunu oldukça çok etkilemektedir. Terfi etme isteği çalışanlar arasında oldukça güçlüdür. Çünkü, terfi etmek yapılan işin içeriğini, ücretini, sorumlulukları, bağımsızlığı ve konumu değiştirmektedir. Resmi devlet kurumlarında çalışan ortalama bir kişi tüm hizmeti boyunca iki ya da üç kez terfi alabilecekken, özel sektörde çalışan bir kişinin terfi olanakları daha iyidir (Aswathappa, 2010). Oshabgemi'ye (1997) göre sahip olunan konum ile iş doyumunu arasında olumlu bir ilişki vardır. Çünkü işçiler ile üst düzey yöneticiler arasında iş doyumunu açısından oldukça önemli farklar bulunmuştur. Sun (2002) tarafından yapılan bir araştırmada yüksek konum iş doyumuyla yüksek düzeyde ilişkili bulunmuştur. Bir örgütte daha yüksek bir konuma gelmek çalışanın yaşamında işin niteliği ve ücret gibi olumlu değişiklikler yaratmaktadır. Terfi olanakları iş doyumunu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir çünkü terfi etmek

çalışanlar için daha çok özgürlük, karar verme süreçlerinde daha yetkili olmak anlamına gelmektedir (Özkabakçı, 2010; Sun, 2002).

2.1.2.2.7. Çalışma koşulları

Bir çalışanın fiziksel konforuyla uyumlu ve iyi bir iş yapmasını kolaylaştıran çalışma koşulları iş doyumuna katkıda bulunabilir. Sıcaklık düzeyi, nem düzeyi, havalandırma, ışıklandırma ve gürültü, çalışma saatleri, iş yerinin temizliği, yeterli araç ve gereçler iş doyumunu etkileyen özelliklerdir (Aswathappa, 2010). Çalışma koşulları iş doyumunu orta düzeyde etkilemektedir. Çalışma koşulları iyi ise, çalışanlar işlerini iyi yapmayı daha kolay bulmaktayken, çalışma koşullarının bozuk, çalışma ortamının kirli, sıcak ve gürültülü olduğunda ise işlerini iyi yapmak onlar için daha zor olacaktır (Nair, 2010). Çalışanlar, ısı, havalandırma, sessizlik gibi fiziksel koşulların elverişli olduğu işi tercih etmektedir. Çalışma koşulları, çalışanların işe karşı olumsuz tutumların bir nedeni olarak görülmekte ancak bu olumsuz tutumların başka hangi sebeplerden kaynaklanabileceğinin araştırılması gerekmektedir (Aksayan, 1990). Başka bir araştırmada Özkabakçı (2010) çalışma koşulları ile iş doyumunu arasında olumlu bir ilişkinin bulunduğunu belirtmiştir. Çalışma ortamına ilişkin nem, sıcaklık, havalandırma, ışıklandırma, gürültü, iş yerinin temizliği, yeterli araç-gereç ve donanım, fiziksel rahatlık ve memnun edici çalışma koşulları iş doyumuyla yüksek düzeyde ilişkilidir.

2.1.3. İş Doymu İle İlgili Araştırmalar

Bu alt bölümde sırasıyla yurt içi ve yurt dışında yapılmış olan araştırmalara yer verilmiştir.

2.1.3.1. Yurt İçinde Yapılmış Araştırmalar

Başar'ın (2011) öğretmenler üzerinde yaptığı çalışmasında örgütsel davranış değişkenlerinden; örgütsel adalet algısı, örgütsel özdeşleşme ve iş doymu arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Bu amaçla, Çankaya bölgesindeki ilk ve orta dereceli okullarda çalışan 422 öğretmenden toplanan verilerin analiz edilmiştir. Araştırma sonucuna göre, öğretmenlerin alınan ücretten ve terfi fırsatlarından kaynaklanan doyumsuzluğa karşın en yüksek doyum alma düzeyi işin doğasından kaynaklanmaktadır. Bu sonuç şaşırtıcı değildir çünkü manevi değeri yüksek mesleklerde çalışanlar örgütleriyle yüksek düzeyde özdeşleşebilirler. Regresyon çözümlemesi sonucunda da öğretmenlerin en çok işin doğasından doyum sağladıkları ve bu durumun örgütsel özdeşleşmenin yüksek olmasından kaynaklandığını ortaya konmuştur. Örgütsel adalet algısının alt boyutlarından olan süreç adaleti algısı, olası ödüllerden doyum sağlama, iş arkadaşları ile ilişkilerden doyum sağlama ve iletişimden doyum sağlama ve işin doğasından doyum alma üzerinde anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır. Örgütsel özdeşleşme ile iş doymu ilişkisine bakıldığında en güçlü ilişkinin işin doğasından doyumken, en zayıf ilişki ise ödüllerden doyum sağlama arasındadır.

Konakay ve Altaş (2011) bir çalışmalarında Kocaeli Üniversitesi sosyal ve fen bilimleri alanında akademik kariyer yapan personel üzerinde

tükenmişlik boyutları ile iş doyumu arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamışlardır. Çalışma sonucunda tükenmişliğin boyutları (Duygusal Tükenme, Kişisel Başarı, Duygusal Katılma, Duygusal Yumuşama, Duyarsızlaşma) ile iş doyumu ve demografik değişkenler arasında ilişkiler bulunmuştur. Araştırmada akademisyenlerin cinsiyeti, medeni durumu ve alanı ile ilgili tükenmişlik ve iş tatmini etmenlerinde etki belirlenememiştir. Yapılan Anova testi sonucunda yaşın, akademisyenlerde tükenmişlik ve iş doyumunu etkilediği saptanmıştır. Tukey testi sonuçlarına göre de unvan açısından profesör ve doçent unvanına sahip olan akademisyenler, araştırma görevlilerine, öğretim görevlilerine ve yardımcı doçentlere göre daha fazla iş doyumunu yaşamaktadırlar. Bu durum akademik kariyer sürecinde sıkıntıların aşılmış olmasından kaynaklanabilmektedir.

Kahya (2013) bir araştırmasında, örgütsel sinizm, iş doyumu ve iş performansı arasındaki ilişkileri ortaya koymayı ve iş doyumunun, örgütsel sinizm ve iş performansı arasındaki ilişkide bir aracılık etkisinin olup olmadığını incelemeyi amaçlamıştır. Çalışma ankete dayalı bir alan araştırmasıdır. Çalışmanın örnekleme, Bayburt ve Karadeniz Teknik üniversitelerinde görev yapan toplam 105 akademisyenden oluşmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre, örgütsel sinizm, hem iş doyumu hem de iş performansını kısmen ve olumsuz yönde etkilediği; iş doyumunun ise iş performansını tamamen ve olumlu yönde etkilediği ve bununla birlikte iş doyumunun, örgütsel sinizm ve iş performansı arasındaki ilişkide tam aracılık etkisine sahip olduğu belirlenmiştir.

Avşaroğlu ve Deniz (2005) tarafından yapılan bir başka çalışmada teknik öğretmenlerde yaşam doyumunu, iş doyumunu ve mesleki tükenmişliği bazı değişkenler açısından farklılık gösterip göstermediği ve bu değişkenlerin birbirleriyle olan ilişkisini belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışmanın bulgularına göre, öğretmenlerin yaşam doyumunu puanları, tükenmişlik düzeyleri ve ortalama iş doyumunu puanları cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Yaş değişkeni açısından bakıldığında iş doyumunu'nun farklılaşmadığı görülmüştür. Mesleki deneyim değişkeni açısından bakıldığında yaşam doyumunu, kişisel başarısızlık ve iş doyumunu düzeylerinin farklılaşmadığı saptanmıştır. Iř doyumunu ile yaşam doyumunu arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Öğretmenlerin iş doyumunu, duyarsızlık ve kişisel başarısızlık puanları arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Iř doyumları ve duygusal tükenmişlik düzeyleri arasında ise anlamlı ve olumsuz bir ilişki söz konusudur.

nal, Karlıdağ ve Yoloğlu (2001) Malatya ilinde çalışan hekimlerde tükenmişlik, iş doyumunu düzeyleri ve bazı sosyo-demografik değişkenlerin, yaşam doyumunu düzeyleri ile ilişkisini araştırmayı amaçlamışlardır. Yaşam doyumunu ile tükenmişlik arasında olumsuz bir ilişki varken, yaşam doyumunu ile iş doyumunu arasında olumlu yönlü bir ilişki vardır. Bu araştırmaya göre iş doyumunu yaşam doyumunu üzerinde etkili en önemli değişkendir. Evli olmak ve yaşlı olmak iş ve yaşam doyumunu artırmaktadır. İletim, başa çıkma ve yönetme becerileri deneyimle birlikte gelişmektedir. Bu becerilerin gelişimi hekimlere yeterlik duygusu kazandırmakta ve iş doyumunu artırmaktadır.

Sonuç olarak iş doyumu, tükenmişlik ve yaşam doyumu karşılıklı etkileşim içindedir.

Keser'in (2006) bir çalışmasında çağrı merkezinde çalışan iş-gücünün iş yükü düzeyi ile iş doyumu arasındaki ilişki araştırılmıştır. Araştırma sonucuna göre, çalışanların iş yükü fazla iş doyumu ise düşüktür. Başka bir ifadeyle, örgütte iş yükü arttıkça iş doyumu azalmaktadır. Regresyon çözümlemesine göre, iş yükü iş doyumundaki değişkenliğin %41'ini açıklamaktadır. Çalışmada cinsiyete göre iş yükü düzeyinin farklılaşmadığı iş doyumunun ise farklılık gösterdiği bulunmuştur. Kadınların iş doyumu düzeyi erkeklerinkine göre daha düşük bulunmuştur. Yaş değişkeni açısından bakıldığında çalışanların iş yükü değişiklik göstermemekte ancak iş doyumu düzeyi değişmektedir. Buna göre, 20-24 yaş grubunun iş doyumu düzeyi 25-29 yaş grubununkinden daha düşüktür.

Karaköse ve Kocabaş (2006) öğretmenlerin farklı boyutlardaki beklentilerinin iş doyumu ve motivasyonlarına etki edip etmediğini incelemeyi amaçlamışlardır. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre, özel ve devlet okullarında görev yapan öğretmenlerin farklı boyutlardaki beklentilerinin iş doyumu ve motivasyonlarını etkilemesine yönelik görüşlerinin cinsiyete, meslekî deneyime, okul kademesine ve yaşa göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Özel okullarda çalışan öğretmenler, yöneticilerinin tutum ve davranışlarının kendilerinin işlerinde doyuma ulaşmalarında ve motive olmalarında olumlu yönde etkisinin olduğunu belirtmekteyken devlet okullarında çalışan öğretmenler bu görüşe daha az katılım göstermişlerdir. Özel okullarda çalışan öğretmenler devlet okullarındakilerle

karşılaştırıldığında, okullarının çevrede kendilerine itibar kazandırması ve çalışma ortamının yeterliliği konularında daha olumlu düşünmektedirler. Dolayısıyla okul türü bağlamında özel okullarda çalışan öğretmenlerin iş doyumunu düzeyi daha yüksek bulunmuştur.

2.1.3.2. Yurt Dışında Yapılmış Araştırmalar

Dello, Vecchione ve Borgogni'nin (2012) bir çalışmasına göre, duygusal bağlanma yüksek düzeyde iş doyumuna ile ilişkilidir. Başka bir deyişle, örgütsel bağlılık arttıkça iş doyumuna artmaktadır. Duygusal bağlanma ile iş performansı ve işe devamsızlık arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Devam bağlılığı ile iş doyumuna ve iş performansı arasında orta düzeyde ve olumsuz yönlü bir ilişki vardır. Devam bağlılığı arttıkça iş doyumuna ve iş performansı azalmaktadır. İşe devamsızlık ile devam bağlılığı arasında ise olumlu yönlü bir ilişki bulunmuştur. İşe devamsızlık azaldıkça devam bağlılığı da azalmaktadır. Duygusal bağlanma ile devam bağlılığı birbiriyle ilişkili değildir. Demografik etmenler açısından bakıldığında, katılımcılar arasında cinsiyet açısından farklılık görülmezken, yaş ve hizmet süresi açısından anlamlı farklılıklar vardır. Yaş ve hizmet süresi arttıkça örgütsel bağlılık artmaktadır.

Ge, Fu, Chang ve Wang (2011) çin halk sağlığı çalışanları üzerinde yaptıkları çalışmada bir büyük bir de küçük şehirde görev yapan sağlık çalışanlarının iş doyumuna düzeyleri ve ilişkili etmenler belirlenmeye çalışılmıştır. Her iki şehirdeki sağlık görevlileri orta düzeyde iş doyumuna sahiptir. Çalışanların %9'u işlerinden hiç memnun değilken, %16.9'u orta

düzyeyde memnun değildir. %59.1'i işlerinden orta düzyeyde memnunken, %14.9'u oldukęa memnun'dur. Bir diğer bulgu, küçük Şehirde ęalıřan sağlık görevlilerinin iş doyumunun büyükŐehirde ęalıřanlarla karşılaştırdığında daha düşük olmasıdır. Bu durum büyükŐehirde görev yapanların daha fazla stres, tükenmişlik ve rekabet yaşamasından kaynaklanabilir. Demografik değişkenler açısından bakıldığında, eğitim düzeyi ile iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Düşük iş doyumlu sağlık ęalıřanlarının bu durumu ağır iş yükü, yeterli dinlenme süresinin olmayışı ve uzun ęalıřma saatleri ile ilişkilendirilmiştir. Ayrıca karar süreçlerinde özgürlük arttığa iş doyumunu da artmaktadır.

Mathieu'nun (2013) ęalıřanların narsistik özellikleriyle iş doyumunu arasındaki ilişkileri araştırdığı ęalıřmasına göre kişiliğin beş etmeni kontrol edildikten sonra iki değişken arasındaki ilişkiye bakılmıştır. Sonuçlara göre, iş doyumunu ile sorumluluk sahibi olma ve uyumluluk, arasında anlamlı ve olumlu yönlü ilişki vardır. Nevrotizm (duygusal denge) ile iş doyumunu arasında ise olumsuz yönlü bir ilişki söz konusudur. Ayrıca iş doyumunu ile dışa dönüklü arasında düşük düzyeyde bir ilişki vardır.

Chang, Li, Wu ve Wang (2010) hemşirelerde kişilik özellikleriyle iş doyumunu ilişkisi ve iş doyumuna katkısı olabilecek kişilik özelliklerini araştırdıkları ęalıřmalarından elde edilen sonuçlar iş doyumunu değerlendirme sürecinde kişilik özelliklerinin göz önünde bulundurulmasının ne derece önemli olduğunu göstermiştir. ęalıřmaya göre iş doyumunu sadece maaş, işin özellikleri ve iş stresi gibi dışsal etmenlerle değil kişisel eğilimlerinin farklılıkları ile de ilişkilidir. Bu araştırmadan elde edilen sonuçlar

kişiliğin iş doyumu üzerindeki etkisini göstermiştir. Araştırma sonucuna göre, iyimserlik ve öz-yeterlik iş doyumunun önemli bir yordayıcısıdır. Kişilik özelliklerinden öngörülme ile iş doyumu arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Çünkü böyle kişiler olası stresli durumlar ortaya çıkmadan önce önlem alabilirler. Özsaygı ile iş doyumu arasında da anlamlı ve olumlu yönlü bir ilişki vardır. Mesleki başarıyı da içeren yüksek düzeyde özsaygı sahibi olma kişilerarası ilişkiler, liderlik fırsatları, mutlu olma ve yaşamdan alınan doyumla da anlamlı olarak ilişkilidir. Olumsuz duygusallık ile iş doyumu arasında anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Buna göre, olumsuz duygusallık psikolojik iyi oluş ve olumsuz yaşam sonuçları birbiriyle ilişkilidir. Olumsuz duygulanım iş doyumunu açıklamada önemli bir etmendir. Çünkü olumsuz duyguları yaşama eğilimi bireylerin işlerinden elde ettikleri doyum olumsuz etkilemektedir.

Tett ve Meyer (1993) bir çalışmalarında iş doyumu, örgütsel bağlılık ve iş bırakma niyeti/davranışı arasındaki ilişkileri belirlemek için meta-analiz yapmışlardır. Yapılan meta-analiz çalışmasında, iş doyumu, örgütsel bağlılık ve iş bırakma davranışı/niyeti ilişkisine ilişkin üç model birlikte test edilmiştir. İlk görüş örgüte bağlılık iş doyumundan kaynaklanmaktadır. Bu tür bir bağlılık işi bırakma davranışı üzerinde iş doyumunun etkisine aracılık etmektedir. Örgütsel bağlılığın iş doyumu ile karşılaştırıldığında gelişmesi daha fazla zaman alır ve iş doyumuna göre daha duranıdır. İkinci model, örgütsel bağlılıktaki değişimlerin iş bırakma davranışı üzerindeki etkisinin dolaylı olabileceğini savunmaktadır. Üçüncü model ise iş doyumu ve örgütsel bağlılığın işi bırakma davranışı/niyeti üzerinde ayrı ayrı ve kendine özgü

etkilerinin olduğunu savunmaktadır. Bulgulara göre, iş doyum ve örgütsel bağlılık birbiri ile oldukça ilişkili yapılardır. İş doyum ve örgütsel bağlılık kavramlarının her biri iş devri, iş bırakma gibi davranışlarla anlamlı olarak ilişkilidir. Örgütsel bağlılık işe yönelik olumsuz düşünceleri iş doyumuna göre daha yüksek düzeyde yordamamaktadır. Başka bir ifadeyle, iş doyum işi bırakma gibi olumsuz düşünceleri örgütsel bağlılığa göre daha yüksek düzeyde yordamaktadır.

Rusbult ve Farrell'in (1983) yaptıkları boylamsal çalışmadan elde edilen bulgulara göre, işe ilişkin daha fazla ödül ve daha az gider (maliyet) daha yüksek düzeyde iş doyumuna neden olmaktadır. Daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılık ise daha yüksek düzeyde ödül, daha düşük düzeyde gider (maliyet) ile bağlantılı bulunmuştur. Ancak ödül ya da gider (maliyet) işe ilişkin her düzeyde aynı etkiyi göstermemektedir. İşinde kalan ve işinden ayrılan iki grupların işlerine yaptıkları yatırımlar arasında yüksek düzeyde anlamlı bir farklılık olmasa da düşük düzeyde bir farklılık söz konusudur. Bulgular, işi bırakma ya da işte kalma davranışı/niyeti işe ilişkin azalan bağlılığın, değişen ödül, gider (maliyet), seçenekler ve yatırımlarla anlamlı düzeyde ilişkilidir.

Schappe (1998) bir çalışmasında iş doyum, algılanan örgütsel adalet ve örgütsel bağlılığın ayrı ayrı örgütsel vatandaşlığı anlamlı olarak yordadığını belirterek, bu değişkenlerin birlikte örgütsel vatandaşlık davranışının yordayıcısı olup olmadığını araştırmıştır. Yapılan çözümlenmelere göre, sadece örgütsel bağlılığın örgütsel vatandaşlığı anlamlı olarak yordadığını saptamıştır. Başka bir deyişle, örgütsel bağlılık düzeyi

yüksek olan çalışanların örgütsel vatandaşlık düzeyi de yüksektir. Demografik değişkenler açısından bakıldığında yaş ve cinsiyet'in örgütsel vatandaşlık davranışı ile anlamlı bir ilişki göstermediği saptanmıştır. Ancak, örgütte çalışma süresi ve alınan ücret örgütsel vatandaşlık davranışı ile olumsuz yönlü bir ilişki göstermektedir.

Pincus (1986) hemşirelerde iş performansı, iş doyum ve örgütsel iletişimle algılanan doyum arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yaptığı çalışmada, iş yerinde iletişimden elde edilen doyum, iş doyum ve iş performansı arasında anlamlı ve olumlu yönlü bir ilişki olduğunu belirtmiştir. İletimden elde edilen doyum ile iş doyum arasındaki ilişki daha güçlüdür. İletimin boyutları olan yönetici ile iletişim, iletişim iklimi ve kişisel geribildirim iş doyum ve iş performansı ile güçlü bir ilişki içerisindedir. Ayrıca yönetici ve çalışan arasındaki iletişim ilişkisi iş doyum ile anlamlı düzeyde ilişkilidir. Ek olarak, üst yönetimle ilişkiler iş doyum ile yüksek düzeyde ilişkilirken, iş performansı ile üst yönetimle ilişki arasında daha düşük düzeyde bir ilişki söz konusudur.

Muchinsky (1977) bir çalışmada örgütsel iletişim, iş doyum ve örgüt iklimi ölçekleri arasındaki ilişkileri belirlemeyi amaçlamıştır. Bulgulara göre, iletişim ölçeğinin güven ve etki alt boyutları iş doyum ölçeğinin alt boyutları ile anlamlı düzeyde ilişkilidir. Araştırmacı tarafından tahmin edildiği gibi, yöneticiye güven yönetimden kaynaklı iş doyum ile oldukça yüksek düzeyde ilişkilidir. Benzer şekilde algılanan yönetici etkisi, yönetimden kaynaklı doyum, ödüllere elde edilen doyum ile anlamlı düzeyde ilişkilidir. Katılımcıların değişim isteği düşük düzeyde de olsa yönetim kaynaklı doyum

ile ilişkilidir. Özet olarak örgütsel iletişim ölçeğinin iletişimle ilgili olmayan boyutları iş doyumunu ölçeğinin tüm alt boyutları ile anlamlı olarak ilişkilidir. İletişimden elde edilen doyum, iş doyumunu ölçeğinin başta yönetimden kaynaklanan doyum alt boyutu olmak üzere tüm alt boyutlarıyla ilişkilidir. İletişim ölçeğinin bir alt boyutu olan özetleme (iletişimde önemli konulara vurgu yapma ve önemsiz olanlardan kaçınma süreci) işten elde edilen doyum, yöneticiden elde edilen doyum ve iş arkadaşlarından elde edilen doyum ile olumlu yönde ilişkilidir. İletişim ölçeğinin bilgiyi seçici bir biçimde saklama boyutu ile iş doyumunu arasında ise olumsuz yönlü bir ilişki vardır. İletişim ölçeğinin aşağı doğru iletişim boyutu ile iş doyumunu arasında olumlu yönlü ilişki söz konusudur. İş doyumunu düzeyi daha yüksek olan çalışanlar dikey yönlü iletişimde daha isteklidirler. İş doyumunu ile algılanan örgütsel iklim arasında olumlu yönlü ilişki vardır. Örgütsel iklim iş baskısı içeriyorsa iş doyumunu azalmaktadır.

Orpen'in (1997) iletişim kalitesinin ve işe bağlılığın işe güdülenme ve yönetimsel iş doyumunu üzerindeki etkileşimsel etkisini araştırdığı çalışmasına göre iletişimin kalitesi, iş doyumunu ve işe güdülenmeyi olumlu yönlü etkilemektedir. Ayrıca iletişimin kalitesinin iş doyumunu ve işe güdülenme üzerindeki etkileri işe bağlılık tarafından yordandığıdır. Yüksek düzeyde ilgili yöneticiler zamanında işe gelme, doğruluk ve iletişimin bütünlüğü gibi kavramlara, daha az ilgili yöneticilere göre daha yüksek düzeyde önem vermektedir. Ek olarak, örgüt içerisinde bilginin paylaşımı yüksek düzeyde örgüte bağlı olan yöneticilerin güdülenmesi ve iş doyumunu diğerlerine göre daha yüksek düzeydedir.

Walker (2009) yaptığı tez çalışmasında kırsal kesimdeki liselerin müdürlerinin içsel, dışsal ve genel iş doyumu ile birlikte onların genel iş doyumu düzeyi ile cinsiyet, etnik köken, yaş, eğitim düzeyi, öğretim ve yönetim tecrübesi ve maaş değişkenleri arasındaki ilişkileri belirlemeyi amaçlamıştır. Bulgulara göre, okul müdürleri yüksek düzeyde içsel, dışsal ve genel iş doyumuna sahiptir. Çalışmaya göre, beyaz ve siyah okul müdürlerinin iş doyumu düzeyleri birbirinden farklılık göstermektedir. Beyaz okul müdürleri siyah okul müdürleriyle karşılaştırıldığında iş doyumu düzeyleri daha yüksektir. Demografik değişkenler açısından bakıldığında bu çalışmada sadece iş doyumu ve etnik köken arasında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, öğretim ve yönetim tecrübesi ve maaş değişkenleri ile iş doyumu arasında ise anlamlı bir ilişki gözlenmemiştir.

3.1. Denetim Odağı

Bir kişilik özelliği olarak denetim odağı'nın çalışan sessizliği ile ilişkili olduğu düşünülmektedir. Örneğin, Erenler'e (2010) göre içten denetimlilik ile çalışan sessizliği arasında olumsuz bir ilişki vardır. Başka bir deyişle, içten denetimlilik arttıkça çalışan sessizliği düzeyi düşmektedir. Bu araştırmada da bu iki değişken'e ilişkin anlamlı sonuçların elde edilmesi beklenmektedir. Aşağıda söz konusu kavram'a ilişkin kısa bir açıklama yapılmıştır.

Denetim odağı kavramı ilk kez Rotter'ın toplumsal öğrenme kuramında tanıtılmıştır (Rotter, 1954) Rotter'ın sosyal etki kuramı, bilimsel etki kuramını güdüleyici bir etmen olarak kabul etmektedir. Etki kuramına göre insanlar, olumlu uyarıcıları seçerek güdülenirler ve rahatsız edici

uyarıcılardan kaçınırlar. Rotter 'ın toplumsal öğrenme kuramındaki temel düşünce kişiliği, bireyle çevrenin etkileşiminin temsil ettiği'dir. Kişilik çevredeki uyarıcılara kendiliğinden tepkiler veren bir yapı değildir. Davranışı anlamak için hem çevresel hem de bireysel etmenleri göz önünde bulundurmak gerekir. Rotter kişiliği, belirli bir biçimde, durumlara görece sabit bir dizi gizil güçle karşılık veren bir yapı olarak tanımlamaktadır (Rotter, 1954). Ona göre kişilik ve dolayısıyla davranış her zaman değişebilir. Toplumsal öğrenme kuramının dört temel ögesi vardır:

- a) Davranış gizil gücü: Bu belirli bir durumda belirli bir davranışı sergileme olasılığıdır. Her türlü davranışın bir gösterilme olasılığı vardır fakat birey en yüksek gizil güce sahip davranışı sergileyecektir. Bir davranışın pekiştirilme olasılığı düşükse ya da elde edilecek ödül yeterli değilse davranış gizil gücü zayıftır. Ancak bir davranış karşısında elde edilecek ödül değerli bir şeyse o davranışın sergilenme olasılığı artmaktadır.
- b) Beklenti: Beklenti, sergilenen bir davranışın belli bir sonuca yol açacağına ilişkin öznel olasılıktır. Yüksek ya da güçlü bir beklentiye sahip olma, bireyin istediği bir sonuca ulaştıracak davranışa olan güvenini göstermektedir. Düşük beklentiye sahip olma, davranışın beklenen pekiştirmeyle sonuçlanacağına ilişkin olasılığın düşük olduğu anlamına gelir. Bireyler pekiştirme eşit düzeydeyse beklentilerini en fazla karşılayan seçeneği tercih ederler. Beklentiler geçmiş deneyimlerden etkilenir. Bir davranış geçmişte bir pekiştirmeyle sonuçlanmışsa, sonrasında aynı davranışın aynı sonuca götüreceği

beklentisi daha güçlü hale gelmektedir. Toplumsal öğrenme kuramına göre insanlar genellenmiş beklentilerden yola çıkarak davranmaktadır.

c) Pekiştirme değeri: Pekiştirme, davranışlarımızın sonuçlarının diğer bir adıdır. Pekiştirme gücü bu sonuçların istenirliğidir. Olmasını istediğimiz sonuçların pekiştirme gücü yüksekken, olmasını istemediğimiz sonuçların pekiştirme gücü düşüktür. Eğer iki pekiştirece ulaşma olasılığı aynı ise insanlar pekiştirme gücü daha yüksek olana ulaşmak isteyeceklerdir. Ayrıca pekiştirme gücü öznellik içermektedir. Yani bir kişi için yüksek pekiştirme gücüne sahip bir sonuç diğer kişi için aynı değerde olmayabilir.

d) Psikolojik durum: Farklı insanlar aynı durumu farklı yorumlarlar. Öznel yorumlamalarına dayanarak da davranışta bulunurlar (Rotter, 1954).

Rotter'ın en önemli kavramı, pekiştireçlerin kontrolü üzerindeki genelleşmiş beklentiler kavramı yani denetim odağıdır (Rotter, 1989). Denetim odağı bireyin çevresindeki olaylar üzerindeki kişisel kontrolüne ilişkin genel beklentileri olarak tanımlanabilir. İnsanlar denetim odağı adı verilen bir boyut üzerinde belirli bir noktada yer alır. Bazı insanlar aşırı derecede içten denetimlidirler ve başlarına gelen her şeyin kendi davranışlarının ve özelliklerinin bir sonucu olduğuna inanırlar. Diğer uçtaysa aşırı derecede dıştan denetimli insanlar vardır. Bunlar da başlarına gelen her şeyi kendi dışlarındaki etmenlere yüklerler yani kontrol başkalarının elindedir. İçten denetimli bireyler olayları kendi eylemlerinin sonuçları olarak algılamakta ve kaderlerini kendilerinin kontrol ettiklerine inanmaktadırlar,

dıştan denetimlilerse olayların sorumluluğunu şans, tesadüf, kader, kısmet, güçlü başkaları, tanrı ve diğer dışsal güç odakları gibi kendi denetimleri dışındaki güçlere yüklemektedirler (Ravin, 2008; Dağ, 1991; Rotter, 1990; Rotter, 1989).

Rotter, insanların denetim odağı kavramını yorumlamalarındaki problemler üzerinde durmuştur. İlk olarak, denetim odağı bir tipoloji ya da bir öneri değildir. İkinci olarak, denetim odağı genelleşmiş bir beklentidir ve denetim odağı insanların durumlar karşısındaki davranışını tahmin etmede yardımcı olur. Bazı özel durumlar söz konusu olabilir. Örneğin, genel olarak dıştan denetimli insanlar bazen iç denetimliler gibi davranabilirler. Bu durum onların geçmişteki öğrenmelerinden kaynaklanır. Çünkü, belli durumlarda elde ettikleri pekiştireçler üzerinde kontrole sahip olduklarını görmüşlerdir (Rotter, 1966).

İçten denetimli bireyler başarısızlıklarını kendi davranışlarında ararlar. Kendi düşüncelerine önem verirler, karar vermeden önce çoklu olasılıkları gözden geçirirler ve diğerlerinin baskısından etkilenmezler, davranışlarını düzenleyebilirler (Dönmez, 1983). Dıştan denetimliler, davranışlarını diğerlerinin söyleyip ve düşündüklerini göz önünde bulundurarak planlarlar. Onların mutlulukları diğerlerinininkine bağlıdır ve yaşamlarının kontrolü onların elinde değildir, bu nedenle de yaşamları için çaba sarfetmezler (Çolak, 2010). Denetim odağı çalışma yaşamı için önemli bir değişkendir. İçten denetimli bireyler iş stresiyle baş etmede daha başarılı bulunmuşlardır. Dıştan denetimli bireyler ise olayların kontrolünün kendi ellerinde olmadığına inandıklarından iş stresini önlemek için harekete geçme olasılıkları daha

zayıftır (Sonnentag ve Frese, 2003; Kahn ve Byosiere, 1992). İnsanlar durumlar üzerinde kontrollerinin olduğuna inandıklarında daha az üzülme ve kaygılanmaktadırlar (Çolak, 2010).

Kişisel özellikler ve koşullar iş ortamındaki stresi önleyebilecek önemli kaynaklardır. Bu kaynaklardan birisi olan denetim odağı, iş doyumunun artmasına, stres gibi olumsuz etmenlerin azaltılmasına katkıda bulunabilir. Denetim odağının dışta olması iş doyumsuzluğuna neden olabilir. Kontrolü dışsal etmenlere yükleyen bireyler daha yoğun iş doyumsuzluğu yaşayabilirken, kontrolün kendi ellerinde olduğuna inanan bireylerde iş doyumsuzluğu daha düşük düzeylerde olmaktadır (Nghah, Ahmad, Baba, 2009; Kircaldy, Shephard ve Furnham, 2002; Noor, 2002). Bu bölümde ayrıca denetim odağına ilişkin yurt içi ve dışında yapılmış araştırmalara da ana çizgileriyle değinilecektir.

3.1.1. Denetim Odağı İle İlgili Araştırmalar

Bu alt bölümde sırasıyla denetim odağı ile ilgili yurt içi ve yurt dışında yapılmış araştırmalara yer verilmiştir.

3.1.1.1. Yurt İçinde Yapılmış Araştırmalar

Aslan (2006) tarafından yapılan çalışmada iş doyumuna göre depresyon, benlik saygısı ve denetim odağı arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre iş doyumuna yüksek bireylerin denetim odağı puanları iş doyumuna orta ve düşük bireylerinkinden farklı olmaktadır. İş doyumuna arttıkça denetim odağı dıştan içe doğru kaymaktadır. Başka bir deyişle, yüksek düzeyde iş doyumuna sahip bireyler diğerlerine göre daha

içten denetimlidir. Yapılan regresyon çözümlemesi sonuçlarına göre denetim odağı algısı, benlik saygısı düzeyi ve depresyon iş doyumuna bağlı olarak değişmektedir. Depresyon, benlik saygısı ve denetim odağı değişkenleri iş doyumundaki değişkenliğin %18.42'lik kısmını açıklamaktadır.

Demokan (2009) tarafından yapılan bir tez çalışmasında; 300 kişilik bir örneklemele iş-aile, aile-iş çatışmasının üstesinden gelmek için kullanılan baş etme becerileri toplumsal destek, algılanan kontrol ve denetim odağı etkilerinin araştırılması amaçlanmıştır. Sonuçlara göre, toplumsal destek alan kişiler, yüksek düzeyde algılanan kontrole sahip olma nedeniyle problem odaklı baş etme becerilerini benimsemektedirler. Dıştan denetimli kişiler artan iş-aile çatışmasına karşılık olarak duygu odaklı baş etme becerilerini benimsemektedirler. Aynı ilişki aile-iş çatışması boyutunda gözlenmemiştir. Ev/iş yükü, algılanan kontrol ve baş etme becerileri arasındaki ilişkide önemli bir etmendir. Algılanan kontrol ile problem odaklı baş etme becerisi arasında olumlu bir ilişki varken, duygu odaklı baş etme beceri ile arasında olumsuz bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca dıştan denetimin iş-aile çatışması ile aile-iş çatışmasını artırma yanında, duygu odaklı başa çıkma stratejisini de yordadığı görülmüştür. Dıştan denetimin, duygu odaklı başa çıkma yoluyla iş-aile çatışmasında dolaylı olarak anlamlı bir etkisi vardır. Dıştan denetimli kişiler daha çok duygu odaklı başa çıkma becerisini kullanmak eğilimindedirler. Bu kişiler karşılaştıkları sonuçların kontrollerinde olmadığına inandıklarından bu yöntemi kullanmaya yatkındırlar. Dıştan denetimle aile-iş çatışması arasında anlamlı bir ilişki olmadığından aile bağlamında duygu odaklı başa çıkma becerisinin aracı rolüne ilişkin bir bulguya rastlanmamıştır.

İşteki stres kaynaklarının, iş yerinde aşırı denetimli koşullar altında dıştan denetimli kişilerin psikolojik ve fiziksel iyilik halleri üzerinde önemli ölçüde olumsuz bir etkisi vardır. Düşük iş kontrolü koşulları altında ise anlamlı olumsuz bir etki söz konusu değildir. Bu durum, açık bir biçimde durumsal kontrolün düşük olduğu durumlarda dıştan denetimin zararlı etkilerini ortadan kaldıracaklarını göstermektedir. İçten denetimli kişiler yüksek düzeyde iş-aile çatışmasıyla karşılaştıklarında, iş doyumları dıştan denetimli kişilerinki kadar azalmaktadır (Demokan, 2009).

Bilgin (2007) bir çalışmada, sendikaya bağlılığı gösteren tutumların (sendikalılığın önemine inanma, sendikaya karşı sorumluluk, sendikaya sadakat ve sendika için çalışmaya isteklilik) işte denetim odağı algısına bağlı olarak nasıl değiştiğini araştırmıştır. 127 kişiden elde edilen verilerin çözümlenmesinden çıkan sonuçlara göre; sendikaya karşı sorumluluk, denetim odağı dıştan içe doğru kaydıka artmaktadır. İşte içten denetimlilikle sendikalılığın önemine inanma, sendikaya sadakat ve sendika için çalışmaya isteklilik arasında ise düşük ancak olumlu bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca içten denetimlilik arttıkça sendikaya bağlılık da artmaktadır. İçten denetimliler dıştan denetimlilerle karşılaştırıldığında sendikalarına daha bağlıdırlar.

Buluş'un (2011) çalışmasında öğretmen adaylarında denetim odağının amaç yönelimlerini ve her iki yönelimin birlikte akademik başarıyı yordamadaki rolü incelenmiştir. Bulgulara göre, denetim odağı akademik başarı ile olumlu yönde ilişkilidir. İçten denetimli bireyler dıştan denetimli bireylerle karşılaştırıldığında daha etkili öğrenme davranışları ve yüksek performans göstermektedirler. Amaç yönelimlerinin denetim odağı ile

ilişkinine bakıldığında, öğrenme amaç yönelimi ile olumlu yönde, başarısızlıktan kaçınma amaç yönelimi ile olumsuz yönde ilişkili olduğu görülmüştür. İçten denetimlilik arttıkça öğrenme amaç yönelimi düzeyi de artmaktadır. Regresyon çözümlemesinin sonuçlarına göre, denetim odağı öğrenme amaç yönelimini olumlu yönde, başarısızlıktan kaçınma amaç yönelimini ise olumsuz yönde yordamaktadır. Başka bir ifadeyle, içten denetim düzeyi yüksek öğretmenler öğrenme sürecinde konuları akademik olarak daha yeterli hale gelmek için bir araç olarak görmekteyken, dıştan denetimliler düşük performans sonucu yetersiz algılanmamak için çalışma davranışına yönelmektedirler. Regresyon çözümlenmeleri sonucuna göre, denetim odağı ve amaç yönelimleri birlikte akademik başarıyı anlamlı olarak yordamaktadır.

Çetin, Çağlayan ve Erkmen (2008) beden eğitimi öğretmenlerinin denetim odağı ile stresle başa çıkma yolları arasında bir ilişkinin olup olmadığını belirlemeyi amaçlamışlardır. Araştırma sonuçlarına göre, öğretmenlerin %46,6'sı içten denetimli, %53,4'ü dıştan denetimlidirler. Ayrıca içten denetimli öğretmenlerle dıştan denetimliler stresle başa çıkma yolları bakımından farklılaşmamaktadırlar. Öğretmenlerin denetim odağı ile stresle başa çıkma alt boyutlarından kaçma-soyutlanma arasında ise olumlu yönlü bir ilişki vardır. Başka bir deyişle, öğretmenlerin başarı ya da başarısızlıklarını dış etmenlere bağlamasına paralel olarak, olumsuzluk karşısında metabolizmalarında fizyolojik değişiklik (alkol, sigara v.b.) yapma eğilimi gösterebilirler. Stresle başa çıkma ölçeğinin diğer alt boyutları ile denetim odağı arasında anlamlı bir ilişki söz konusu değildir.

Karahan ve diğ.,(2005) üniversite öğrencilerinin uyum düzeyleri ile atılganlık düzeyi, denetim odağı ve cinsiyet arasındaki ilişkileri belirlemeyi amaçlamışlardır. Bulgulara göre, öğrencilerin %49'u dıştan denetimlidirler. Dıştan denetimli öğrencilerin içten denetimlilere göre üniversiteye uyum sağlamada daha yüksek düzeyde güçlük çektiği belirlenmiştir. Dıştan denetimli öğrenciler içten denetimli öğrencilere göre akademik, sosyal ve kişisel etmenler açısından daha yüksek düzeyde güçlük yaşamaktadırlar. Sonuç olarak atılgan ve içten denetimli öğrenciler dıştan denetimlilere göre akademik ve sosyal ortamlarda daha başarılıdırlar.

Başol ve Türkoğlu (2009) bir çalışmada sınıf öğretmenleri adaylarının düşünme stilleri ile denetim odağı arasında ilişki olup olmadığını araştırmışlardır. Bulgular öğretmen adaylarının düşünme stilleri ile denetim odağının içten ya da dıştan olmasının birbiriyle ilişkili olduğunu göstermiştir. Ayrıca cinsiyet, çevre, anne-baba eğitim düzeyi, ekonomik durum gibi çeşitli etmenlerin bireylerin düşünme stilleri üzerinde etkili olabileceği belirlenmiştir. Öğretmen adaylarının denetim odağı ile öznel ve aşamalı düşünme stili arasında olumsuz yönlü bir ilişki vardır. Diğer bir ifadeyle, dıştan denetimlilik arttıkça öznel ve aşamalı düşünme düzeyi azalmaktadır. Öğrencilerin denetim odağına göre akademik ortalamaları değişmemektedir. Yaş ve denetim odağı arasında ise anlamlı bir ilişki yoktur.

Terzi (2011) denetim odağı ve örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) arasındaki ilişkilerin belirlenmesini amaçlamıştır. Sonuçlar, erkek öğrencilerin kız öğrencilere göre daha içten denetimli olduklarını göstermiştir. İçten denetimli erkeklerin örgütsel vatandaşlık düzeyleri diğerlerine göre daha

yüksektir. Araştırmada denetim odağı ile örgütsel vatandaşlık arasında anlamlı ve olumsuz yönlü bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Başka bir deyişle içten denetimlilik arttıkça ÖVD artmaktadır. Ayrıca yapılan regresyon çözümlemesinin sonucuna göre denetim odağı örgütsel vatandaşlık davranışındaki değişimin %4.6'lık kısmını açıklamaktadır. Bu sonuç iç ve dış denetim odağının örgütsel vatandaşlık davranışının önemli bir yordayıcısı olmadığına göstergesidir.

Ören (1991) çalışmasında denetim odağı ile kendini kabul arasındaki ilişkileri ele almıştır. Bulgulara göre, içten denetimli bireylerin kendini kabul düzeyi dıştan denetimlilere daha yüksektir. Kendini yeterli görme ve davranışlarının sorumluluğunu üstlenme düzeyi açısından bakıldığında, içten denetimli bireylerin kendilerini daha yeterli gördükleri ve davranışlarının sorumluluğunu alma düzeylerinin daha üst düzeyde olduğu görülmüştür. İçten denetimli bireylerle dıştan denetimliler arasında kolaylıkla suçluluk ve pişmanlık duygularına kapılmama boyutu açısından anlamlı bir farklılık yoktur. Ek olarak, içten denetimlilerin aşırı ölçüde utangaçlık göstermeme düzeyi dıştan denetimlilerle karşılaştırıldığında daha yüksek düzeydedir. İçten denetimli bireyler kişilerarası ilişkilerde daha içten, öz güvenli ve yeteneklidirler. Fiziksel açıdan kendini kabul etme düzeyi içten ve dıştan denetimli bireylerde farklılık göstermemektedir. Başkaları tarafından kabul gördüğüne inanma düzeyi içten denetimlilerde daha yüksektir.

Aktaş'ın (2008) öğretmenlerde denetim odağı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi araştırdığı çalışmasına göre, içten denetimlilik ile yardımlaşma arasında orta düzeyde bir ilişki vardır. İç denetimli bireylerde

yardımlaşma davranışları daha yüksek düzeyde görülmektedir. Dış denetimlilik ile yardımlaşma arasında olumsuz yönde bir ilişki vardır. Dıştan denetimlilik arttıkça örgüt içinde yardımlaşmalar da azalmaktadır. İç denetimlilik ile örgütsel erdem arasında düşük düzeyde ancak anlamlı bir ilişki vardır. İç denetimlilik arttıkça örgütsel erdem artmaktadır. Ek olarak, içten denetimli öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları dıştan denetimlilerle karşılaştırıldığında daha yüksek düzeydedir. Cinsiyet değişkeni açısından bakıldığında kadın öğretmenlerin iç denetim odaklılığı daha yüksektir. Kadınlar kendi içinde karşılaştırıldığında içten denetimli kadın öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlık düzeyi diğerlerinininkine göre daha yüksek düzeydedir.

Genç (2000) teknik öğretmenlerde denetim odağının problem çözmeye yönelik yaratıcılık ile ilişkili olup olmadığını araştırmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, katılımcıların %82.6'sının orta düzeyde yaratıcı grupta yer almaktadır. Katılımcıların %89'u içten denetimlidir. Ayrıca, öğretmenlerde denetim odağının problem çözmeye yönelik yaratıcılıkla ilişkisini destekleyen bir bulguya rastlanmıştır.

3.1.1.2. Yurt Dışında Yapılmış Araştırmalar

Bir çalışmada Martin, Thomas, Charles, Epitropaki ve Mcnamara (2005) denetim odağı ile lider-çalışan etkileşimi ve işle ilişkili tepkiler (içsel,dışsal iş doyumunu, işle ilgili psikolojik iyi olma hali ve örgütsel bağlılık) arasındaki ilişkileri araştırmışlardır. İçten denetimli bireyler yöneticileriyle daha nitelikli ilişkilere ek olarak işle ilgili daha istendik tepkiler

geliştirebilmektedirler. Aynı araştırmada yönetici-çalışan etkileşimine yönelik algıların, denetim odağı, iç/dış iş doyumu, işle ilişkili psikolojik iyi olma hali ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide aracı bir etki gösterdiği belirlenmiştir. Sonuçlar, denetim odağının, insanların yöneticileriyle geliştirdikleri ilişkilerin kalitesinde önemli bir etmen olduğunu göstermektedir.

Ngah, Ahmad, Baba (2009) tarafından yapılan bir çalışmada; denetim odağının iş doyumunun önemli bir yordayıcısı olduğu gösterilmiştir. İçten denetimli kadın çalışanlarda iş doyumu daha yüksek olmaktadır. Bu çalışmaya göre denetim odağının içe doğru kayması iş-aile çatışmasında azalmaya neden olmaktadır. Yaşamlarındaki olaylar üzerinde kontrollerinin olduğuna inanan kadınlar işlerinden daha fazla doyum almakta ve iş-aile çatışmasını daha az yaşamaktadır. Denetim odağı ve iş doyumu arasındaki ilişkide iş-aile çatışmasının aracı rolüne bakıldığında, içten denetimli bekar ve çalışan anneler daha düşük şiddette iş-aile çatışması yaşamakta bu da onların iş doyumunu arttırmaktadır.

Stanley ve ark.'ın (2010) yaptığı bir başka çalışmada zihinsel sağlık sorunlarıyla mücadelede doğrudan katkı veren 323 uzman ile görüşülmüştür. Çalışmada iş stresinin depresyonla ilişkisi araştırılmıştır. İş stresi, iş desteği, denetim odağı ve depresyon çalışmanın diğer değişkenleridir. Araştırmanın bulgularına göre; iş stresi ile depresyon arasında olumlu bir ilişki vardır. İçsel (içten denetimlilik gibi) ve dışsal (iş ortamında sosyal destek gibi) kaynakla depresyon arasında olumsuz bir ilişki vardır. Denetim odağı iş yükünün etkilerine aracılık etmektedir. İçten denetimli bireylerde depresif olma olasılığı, dıştan denetimli bireylerde olduğundan daha düşüktür. Ayrıca içten

denetimliliğin daha yüksek stres deneyimi yaşayan çalışanlarda daha yararlı olduğu gözlenmemiştir. İçten denetim algısının, öncelikle daha düşük düzeyde stres yaşayan çalışanlar olmak üzere, iş yükünün depresyon üzerindeki tehlikeli etkilerini azaltabildiği görülmüştür. Ağır iş yükü bazı örgütlerde bir stres kaynağı olabilir. İş yükü arttıkça çalışanlar diğer çalışanlardan destek gereksinimi içinde olabilirler. Bu bulgu içten denetimliliğin değerini azaltmaz. Bu noktada, iş yerinde destek gibi diğer kaynaklar iş yükünün zararlı etkilerini azaltmada yardımcı olabilir.

Žitný ve Halama (2011) tarafından 254 slovak üniversite öğrencisiyle yapılan çalışmada, denetim odağı ve benlik saygısının, kişilik özellikleriyle açıklanamayan adaletsizliğe karşı duyarlılık üzerinde etkili olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Buna ek olarak adaletsizliğe karşı duyarlılığı ölçmede kişilik özelliklerinin benlik saygısı ve denetim odağıyla etkileşim içinde olup olmadığı sorusunun yanıtı da aranmaktadır. Adaletsizliğe karşı duyarlılık adaletsizliğe karşı duyarsızlık ölçeği ile ölçülmüştür. Denetim odağı Rotter'ın denetim odağı ölçeğiyle ölçülmüştür. Korelasyon çözümlemesi sonuçları kişilik özellikleri, denetim odağı ve benlik saygısının adaletsizliğe karşı duyarlılıkla ilişkili olduğunu göstermiştir. Adaletsizliğe karşı duyarlılık, düşük benlik saygısı ve dıştan denetimle ilişkili bulunmuştur. Düşük benlik saygısına sahip bireyler dıştan denetimli olduklarından, kendilerine ve diğerlerine güvenmediklerinden ve toplumsal durumların kendileri tarafından kontrol edilemeyeceğine inanmaları nedeniyle daha fazla tehdit algılamak eğilimindedirler. Denetim odağı ve benlik saygısı, toplumsal olarak öğrenilmiş ve kendiliğinden gelişen yaşam tutumları, büyük beşli (big-five)

özellikleriyle açıklanamayan adaletsizliğe karşı bilişsel ve duygusal duyarlılık düzeyindeki değişimi açıklamaktadır. Denetim odağı, adaletsizliğe karşı duyarlılığın bilişsel düzeyinin ölçülmesinde, nevrozizm ve yumuşak huylulukla etkileşim halindedir. Dıştan denetim bir kişi tarafından algılanan adaletsiz olayların sayısında düşmanca ve nevrozik özelliklerin yoğunluğunu arttırmaktadır. Tersine; içten denetim, yüksek düzeyde düşmanlık ve nevrozik özelliklere sahip bireyler tarafından algılanan adaletsiz olayların artışına karşı bir koruma görevi görmektedir. Dıştan denetimli insanlar bir durumu kontrol etmenin imkansız olduğuna ilişkin bilişsel önyargılara sahip olabilmektedirler. İçten denetim ya da olaylar üzerinde kontrol sahibi olma algısı, yüksek kaygının etkisini ve diğer insanlardan düşmanca davranışlar beklentisini azaltabilir (Žitný ve Halama, 2011).

Suwarsi ve Budianti'nin (2009) bir çalışmasında Bank X' in 30 çalışanıyla görüşülmüştür. Çalışanlar tarafından oluşturulan örgütsel kültür ile denetim odağı arasında olumlu bir ilişki vardır. Ayrıca denetim odağı ile çalışanlar tarafından oluşturulan örgütsel kültür arasında anlamlı bir ilişki gözlenmiştir. Aynı şekilde işe bağlılık ile örgütsel kültür arasında da olumlu bir ilişki söz konusudur. Oluşturulan bu örgütsel kültürle denetim odağı ve işe bağlılık arasındaki ilişkinin gücüne bakıldığında, örgütsel kültürle, denetim odağı ve işe bağlılık arasında güçlü bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Aynı çalışmaya göre, denetim odağı ve işe bağlılık değişkenleri birlikte örgütsel kültürdeki değişkenliğin %58.3'ünü açıkladığı görülmektedir. Denetim odağı değişkeninin tek başına katkısı %44.8 iken; işe bağlılık değişkeninininki %13.6'dır.

Ng ve Feldman (2011) tarafından yönetim alanında çalışan 375 katılımcıyla gerçekleştirilen çalışmaya göre; içten denetimli bireylerin daha büyük iş kaynakları elde etmeleri olasıdır. Çünkü onlar her yerde tekrarlanamayacak ya da her zaman elde edilemeyecek istihdam ya da iş olanaklarını elde etmede ve uzlaşmada daha etkilidirler. Ayrıca daha büyük iş kaynakları elde etmek daha güçlü örgütsel yerleşiklik algıları yaratmaktadır. Yüksek düzeyde yerleşikliği olan çalışanların, yeni konular için sahip oldukları kaynakları bırakmaları gerektiğinde, daha fazla zorlanacaklardır çünkü daha fazla özveride bulunmaları gerekecektir. İçten denetimli bireylerin ek iş kaynakları bulmaları daha olasıdır çünkü onlar meslektaşları ve yöneticileriyle daha etkin iletişim ağları kurabilirler. Ayrıca içten denetimli bireylerin örgütsel anlamda daha yerleşik olmaları daha olasıdır çünkü meslektaşlarıyla daha fazla bağlantıları vardır ve işten ayrılmakla bağlantılı özveriler daha fazladır. Bir kişilik özelliği olarak içten denetimin, çalışanların işleriyle ilgili değerli kaynakları nasıl elde ettikleri ve onları nasıl ellerinde tuttukları konusunda önemli bir etmen olduğu görülmüştür (Ng ve Feldman, 2011). Çünkü iç denetim odağı bireylerin çevrelerini kontrol etme yetenekleri hakkındaki inançlarını pekiştirmektedir.

Dijkstra, Beersma ve Evers (2011) tarafından 774 sağlık çalışanı üzerinde yapılan bir çalışmada bireylerin içten denetimli olmalarının problem çözme çatışma yönetimi yöntemleri üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre çalışanların içten denetimli olmaları iş yerinde yaşanan çatışma ve psikolojik zorlanmaları azaltıcı bir role sahiptir. Daha içten denetimli insanlar problem çözme çatışma yönetimi yöntemlerini daha sık

kullanmakta ve sonuç olarak iş yerlerindeki çatışma durumlarında daha az psikolojik zorlanma yaşamaktadırlar.

Taylor (2010) tarafından bir çalışmada denetim odağı algısının genç yetişkinlerin çatışma yönetimi becerilerini etkileme derecesi araştırılmıştır. Araştırma örneklemini 173 üniversite öğrencisinden oluşmaktadır. Sonuçlara göre, daha içten denetimli bireyler çözüm odaklı çatışma stratejilerini kullanmaya eğilimliyken daha dıştan denetimli bireyler kaçınmacı bir yöntem izlemeye eğilimlidirler. Genç yetişkinlerde denetim odağı ve yöneticileriyle çatışmaları arasındaki kontrol tekniklerinin kullanımı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Denetim odağı açısından bakıldığında cinsiyetler arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. İçten denetim çözüm stratejileriyle anlamlı olarak ilişkiliyken, kaçınmacı stratejilerle içten denetim arasında olumsuz bir ilişki vardır. Daha içten denetimli odağına sahip bireylerin yöneticileriyle çatışmaları boyunca çözüm stratejilerini kullanmaları daha olasıyken, dıştan denetimli bireylerde durum tam tersidir. Daha dıştan denetimli bireyler kaçınmacı stratejileri kullanma eğilimi sergilerken; daha içten denetimliler yüzleşmecî stratejiler kullanmak eğilimindedirler. İçten denetimli bireyler bir çatışmanın bir çok boyutunu görebilmekte, çatışmalara daha yaratıcı çözümler üretebilmekte ve yöneticilerinininkilerle kendi fikirlerini uyumlu bir biçimde kaynaştırabilmektedir. Dıştan denetimli bireylerde bu durum daha az olasıdır (Taylor, 2010).

Keshavarz ve Baharudin (2013) Malezya'da yaşamakta olan ergenlik çağındaki bireyler üzerinde algılanan ebeveynlik tarzı ve denetim odağı arasındaki ilişkide baba eğitiminin düzenleyici bir rol oynayıp oynamadığını

belirlemeyi amaçlamıştır. Bulgulara göre, babanın ebeveynlik tarzı ve bireylerin denetim odağı arasındaki ilişki kısmen desteklenmiştir. Algılanan otoriter ebeveynlik iç denetim odağı ile ilişkilidir. Bu sonuç kültürel içerik göz önünde bulundurularak değerlendirilmelidir. Çünkü Malezya kültüründe otoriter ebeveynler, çocuklarında bağımsız davranabilmeyi özendiren ve güvenilir bireyler olarak algılanmaktadırlar. Araştırmaya göre otoriter ebeveynlik dış denetim odaklılık için bir etmen değildir. Ayrıca, izin verici baba tutumu Malezya örneğinde denetim odağı eğilimi ile ilişkili bulunmamıştır. Babanın ebeveynlik tarzı ile denetim odağı arasındaki ilişkide baba eğitiminin düzenleyici etkisi kısmen anlamlı çıkmıştır. Otoriter baba tutumu ile eğitim arasındaki etkileşime bakıldığında, babaları otoriter ve daha yüksek eğitim düzeyine sahip olan bireylerin daha yüksek düzeyde içten denetim odaklı olduğu saptanmıştır.

Rubin (1993) bir çalışmada belirgin bir kişilik özelliği olarak denetim odağının iletişim biçimini ve eğilimini etkileyip etkilemediğini araştırmıştır. Bulgulara göre, dıştan denetimli bireyler iletişimi daha az ödüllendirici ve daha az doyurucu bulmaktadırlar. Ek olarak, dıştan denetimli bireyler iletişimden kaçma eğilimi sergilemektedirler. Dıştan denetimli bireyler iletişimi, içten denetimli bireylerle karşılaştırıldığında daha yüksek düzeyde ritüelistik (göstermelik) olarak algılama eğilimindedirler.

Joo, Lim ve Kim'in (2013) bir çalışmada iç denetim odağı, öz-yeterlik, görev değeri, iş doyumunu, başarı ve süreklilik arasındaki yapısal ilişkilerde neden-sonuç ilişkilerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. İlk olarak, iç denetim odağı, öz yeterlik ve görev değeri iş doyumunu arttırıcı etkiye

sahiptir. Daha yüksek düzeyde içten denetimli, daha öz-yeterlikli ve görevine daha yüksek düzeyde değer veren üniversite öğrencilerin işlerine ilişkin daha doyumlu oldukları belirlenmiştir. İkinci olarak, öz yeterlik ve göreve verilen değer öğrencilerin başarısı üzerinde anlamlı düzeyde etkiliyken iç denetim odağı ve soyum üzerinde etkili değildir. Ek olarak iç denetimlilik ve öz yeterlik süreklilik değişkeni için anlamlı bir yordayıcı değildir.

Nowotniak'ın (2005) bir çalışmasından elde edilen bulgulara göre, yöneticilerin denetim odağı ile iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişki söz konusu değildir. Ayrıca yöneticilerin denetim odağı ve çalışanlarının kaç tanesinin örgüt içinde başka bir yere geçmek istediği arasında anlamlı bir ilişki saptanmamıştır. Ek olarak, yöneticilerin denetim odağı ile istifa eden çalışan sayısı arasında ılımlı düzeyde anlamlı bir ilişki vardır. İçten denetimli yöneticilerin çalışanlarının dıştan denetimli yöneticilerle karşılaştırıldığında daha az istifa etme eğiliminde olduğu görülmüştür. Çalışanların denetim odağı ile iş doyumunu arasındaki ilişkilere bakıldığında iki değişken arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüştür. İçten denetimli çalışanların iş doyumunu dıştan denetimli çalışanlara göre daha yüksektir. Ayrıca yöneticilerin denetim odağı ve çalışanların denetim odağının bağımsız değişken olduğu çoklu regresyon çözümlemesinin sonuçlarına göre iş devri yöneticinin denetim odağı ile yüksek düzeyde ilişkili bulunmuştur.

4.1. Araştırmanın amacı

Bu araştırmanın amacı çalışan sessizliği değişkenini, iş doyumu, denetim odağı ile birlikte yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum, algılanan anne-baba tutumu, hizmet süresi, çalışılan bölgenin sosyo-ekonomik düzeyi demografik değişkenlerinin yordayıp yordamadığını belirlemektir. Ek olarak bu araştırmada, çalışan sessizliği, iş doyumu ve denetim odağı değişkenlerinin cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum, anne-baba tutumu, çalışılan bölgenin sosyo-ekonomik düzeyi açısından farklılık gösterip göstermediğinin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu amaçlar doğrultusunda alan yazın ışığında araştırma soruları ortaya konmuş ve yapılan çözümlenmeler sonucunda değişkenler arasındaki ilişkiler belirlenmeye çalışılmıştır.

5.1. Araştırmanın soruları

1. Çalışan sessizliği cinsiyete bağlı olarak farklılaşmakta mıdır?
2. İş doyumu cinsiyete göre farklılaşmakta mıdır?
3. Denetim odağı cinsiyete göre değişmekte midir?
4. Çalışan sessizliği medeni duruma göre farklılaşmakta mıdır?
5. İş doyumu medeni duruma bağlı olarak farklılaşmakta mıdır?
6. Denetim odağı medeni duruma göre farklılaşmakta mıdır?
7. Çalışan sessizliği algılanan baba tutumuna göre farklılaşmakta mıdır?

8. İş doyumu algılanan baba tutumuna göre farklılaşmakta mıdır?
9. Denetim odağı algılanan baba tutumuna göre farklılaşmakta mıdır?
10. Çalışan sessizliği algılanan anne tutumuna bağlı olarak değişmekte midir?
11. İş doyumu anne tutumuna bağlı olarak değişmekte midir?
12. Denetim odağı anne tutumuna bağlı olarak değişmekte midir?
13. Çalışan sessizliği eğitim düzeyine bağlı olarak değişmekte midir?
14. İş doyumu eğitim düzeyine bağlı olarak değişmekte midir?
15. Denetim odağı eğitim düzeyine bağlı olarak değişmekte midir?
16. Çalışan sessizliği çalışılan semtin sosyo-ekonomik düzeyine bağlı olarak değişmekte midir?
17. İş doyumu çalışılan semtin sosyo-ekonomik düzeyine bağlı olarak farklılaşmakta mıdır?
18. Denetim odağı çalışılan semtin sosyo-ekonomik düzeyine bağlı olarak farklılaşmakta mıdır?
19. Demografik özellikler, iş doyumu ve denetim odağının ilgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı sessizliği (IBS) yordama düzeyi nedir?
20. Demografik özellikler, iş doyumu ve denetim odağının kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizliği (KKS) yordama düzeyi nedir?

21. Demografik özellikler, iş doyumu ve denetim odağının ilişkileri korumaya dayalı sessizliği (IKS) yordama düzeyi nedir?

2. BÖLÜM

YÖNTEM

2.1. Katılımcılar

Bu araştırma, Ankara' da Milli Eğitim Bakanlığı bünyesinde hizmet vermekte olan bir örneklem grubu ile yapılmıştır. Katılımcılara 750 ölçek bataryası verilmiştir. Bu ölçek bataryalarından 150'si eksik doldurulmuş olduğundan çözümlenemeyen, 600 katılımcıdan elden edilen veriler üzerinde yapılmıştır. Demografik özelliklere ilişkin betimleyici istatistikler Tablo 1.' de verilmiştir. Buna göre, katılımcıların yaş ortalaması 40.19, hizmet yılı ortalaması 16.87'dir. Çalışmaya katılan öğretmenlerin %58.82'si (360 kişi) orta SED, 41.18'i (252 kişi) üst SED bölgelerde görev yapmakta olan öğretmenlerden oluşmaktadır. Katılımcıların % 72.39 'u (443 kişi) kadın, % 27.61'i (196 kişi) erkekler öğretmenlerden oluşmaktadır. Katılımcıların 87.12'si (487 kişi) evli, % 12.88'i (72 kişi) bekar öğretmenlerdir. Katılımcıların % 33.50'si (205 kişi) babalarını otoriter olarak algılamaktayken, % 12.91'i (79 kişi) babalarına ilişkin algılarında kararsız olduklarını belirtmişlerdir. Katılımcıların % 53.59'u (328 kişi) babalarını demokratik olarak algıladıklarını bildirmişlerdir. Katılımcıların % 32.52'si (199 kişi) annelerini otoriter, % 56.37'si (345 kişi) demokratik olarak algıladığını bildirmiştir. Katılımcıların % 11.11'i (68 kişi) ise kararsız olduğunu belirtmiştir. Katılımcıların % 2.29'u (14

kişi) lise, % 11.11'i (68 kişi) ön lisans, % 81.05'i (496 kişi) üniversite, % 5.56'sı (34 kişi) yüksek lisans/doktora düzeyinde eğitime sahiptir.

Tablo 1. Örnekleme ilişkin betimleyici istatistikler

		Ortalama	SS
Yaş		40.19	8.56
Hizmet Yılı		16.87	8.99
		N	Yüzde %
Bölge	Orta SED	360	58.82
	Üst SED	252	41.18
Cinsiyet	Kadın	443	72.39
	Erkek	169	27.61
Evlilik Durumu	Evli	487	87.12
	Bekar	72	12.88
Babaya İlişkin Algı	Otoriter	205	33.50
	Kararsızım	79	12.91
	Demokratik	328	53.59
Anneye İlişkin Algı	Otoriter	199	32.52
	Kararsızım	68	11.11
	Demokratik	345	56.37
Eğitim Durumu	Lise	14	2.29
	Ön lisans	68	11.11
	Üniversite	496	81.05
	Yüksek Lisans/Doktora	34	5.56

2.2. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplamak amacıyla, Demografik Bilgi Formu, Çalışan Sessizlik Davranışı Ölçeği, İş Doyumu Ölçeği, Rotter Denetim Odağı Ölçeği kullanılmıştır. Katılımcılardan ölçekleri evlerinde ya da iş yerlerinde bireysel olarak yanıtlamaları istenmiştir. Ölçekler katılımcılara elden verilmiştir.

2.2.1. Demografik Bilgi Formu

Demografik Bilgi Formu (bkz. Ek.1), katılımcıların cinsiyetleri, yaşları, medeni durumları, babalarını nasıl algıladıkları, annelerini nasıl algıladıkları, eğitim düzeyleri, hizmet yılları, çalıştıkları semtin sosyo-ekonomik düzeylerine yönelik soruları içermektedir.

2.2.2. Çalışan Sessizliği Ölçeği

Çalışan Sessizliği Ölçeği (bkz. Ek. 2) Alparslan (2010) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek, Dyne ve diğerleri'nin 2003'de yapmış olduğu iki araştırma çalışmasından ve Briensfield'in 2009'da yapmış olduğu doktora tezinden yararlanılarak oluşturulmuştur. Araştırmanın örneklemini oluşturan öğretim elemanlarının, sessizlik davranışları eğilimlerinin belirlenebilmesi amacıyla hazırlanmış olan ölçekte literatüre dayalı olarak hazırlanan 29 ifade bulunmaktadır. Ancak faktör analizi sonucunda bazı boyutlar ve değişkenler literatüre dayalı olarak hazırlanan faktör yapılarına uyum göstermemişlerdir. Bu nedenle prososyal eğilime dayalı sessizlik davranışı boyutu ve diğer boyutlara ait bazı değişkenler analiz dışı bırakılmıştır. Literatüre dayalı olarak oluşturulan ölçekte ilgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı sessizlik davranış eğilimi, kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlik davranış eğilimi ve son

olarak ilişkileri korumaya dayalı sessizlik davranış eğilimi boyutları bulunmaktadır.

Genel olarak ortalamalara baktığımızda araştırmaya katılan öğretim üyesi dışındaki öğretim elemanları, örgütsel sessizlik iklimi algılarına da tutarlılık gösterecek biçimde hangi davranış eğilimi olursa olsun, genellikle sessiz kalmadıklarını ifade etmektedirler. Daha ayrıntılı olarak incelediğimizde ise; ilgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı sessizlik boyutunun ortalaması 2,3047, kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlik boyutunun ortalaması 2,2741 ve son olarak ilişkileri korumaya dayalı sessizlik boyutunun ortalaması 2,7211'dir. Bu ortalamalar, görüldüğü üzere birbirine oldukça yakındır. Ancak kısmen de olsa denilebilir ki çalışanların sessiz kalmalarına yol açan davranış eğilimleri daha çok ilişkileri korumaya dayalı olarak gerçekleşmektedir. Diğer davranış eğilimlerine göre kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlik davranış eğilimi ifadelerine verilen cevaplar en az ortalamaya sahiptir. Bu sonuç da göstermektedir ki; araştırmaya katılan öğretim elemanları kendilerini korumak için veya herhangi bir korku algısından dolayı sessiz kalmamaktadır.

Örneklemin uygunluğu için bulunan Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri 0,896'dir. Bu değişkenler arasında kısmi korelasyonların düşük olup olmadığını göstermektedir. 0,5'den küçük KMO değerleri, değişken çiftleri arasındaki korelasyonun diğer değişkenlerle açıklanamayacağını ve faktör analizinin uygun olmayabileceğini gösterir. Analizde bulunan değer (0,896) kullanılan verilerin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Bartlett test sonucunda yaklaşık ki-kare değeri 1803,247 anlamlılık ise 0,000

bulunmuştur. Bu değer ve faktör analizinin kullanılmasının uygunluğunu ortaya çıkarmaktadır. Birinci faktör toplam varyansın % 22,014'ünü açıklamaktadır. Birinci ve ikinci faktörler birlikte toplam varyansın % 41,804'ünü açıklamaktadır. Üç faktör ise toplam varyansın % 60,489'unu açıklamaktadır. Faktör analizi sonucunda elde edilen yapıya bağlı kalarak boyutlara ilişkin Cronbach Alpha güvenilirlik katsayıları hesaplanmıştır. Tablodan da görülmektedir ki tüm boyutların güvenilirliği 0,80'in üzerinde olduğu için yüksek derecede güvenilir yorumu yapılabilmektedir.

2.2.3. İş Doymu Ölçeği

İş Doymu Ölçeği (bkz. Ek. 3) Yıldırım (2001) tarafından geliştirilmiş ve ölçeğin güvenilirlik katsayısı $\alpha = .88$ olarak bulunmuştur. Daha sonra Çek (2011) tarafından 383 okul öncesi öğretmeninden elde edilen veriler ile ölçeğin geçerlik ve güvenilirlik çalışması tekrar yapılmıştır. Örneklem uygunluğunu belirlemek amacıyla hesaplanan Kaiser Mayer Olkin (KMO) katsayısı “.93” bulunmuştur. Bu değer faktör analizi yapılması için önerilen en düşük değer olan .60'dan büyüktür. Barlett Testi sonucu elde edilen Ki-Kare değeri: 3386.72, df: 91, p: .00 anlamlı bulunmuştur. Elde edilen bu sonuçlar örneklem üzerinde faktör analizi yapabilmek için maddeler arasında yeterli düzeyde korelasyonlar olduğunu göstermektedir. Ölçeğin yapı geçerliliğini belirlemek için temel bileşenler analizi ve varimax dik döndürme yapılmıştır. Yapılan faktör analizi sonucunda toplam varyansın %53.338 unu açıklayan ve öz değeri (eigenvalue) 1.00'in üzerinde tek faktörlü bir yapı elde edilmiştir. Faktör analizi sonuçlarını değerlendirmede temel ölçütü faktör yükleri oluşturmaktadır. Ölçekte yer alan maddelerin faktör yükleri “.31” ile “.82”

arasında değişmektedir. Ölçekten madde faktör yükü. 30'un altında olan bir madde çıkarılmış ve ölçekteki madde sayısı 14'e düşürülmüştür. Ölçekteki maddelerin "iş doyumu" başlığı altında toplandığı gözlemlenmiştir. "İş Doyumu Ölçeği"nden elde edilen puanlar için hesaplanan alfa iç tutarlılık katsayısı .91'dir.

2.2.4. Denetim Odağı Ölçeği

Bu çalışmada kullanılan Rotter denetim odağı ölçeği (bkz. Ek. 4) 1966'da Rotter tarafından geliştirilen bireylerin genellenmiş kontrol beklentilerinin içsellik-dışsallık boyutu üzerindeki konumunu saptamayı amaçlayan 29 maddeden oluşan bir ölçektir (bkz. Ek. 4.) Her madde, biri işaretlenmek üzere tasarlanmış, iki ifadeden oluşmaktadır. Sorulardan altısı (1,8,14,19,24,27) ölçeğin amacını gizlemek içindir ve puanlanmaz. Kalan 23 soruda, seçeneklerden biri 1 puan diğeri 0 puan ile puanlanır. 2, 6, 7, 9, 16, 17, 18, 20, 21, 23, 25, 29. Maddelerin 'a' seçenekleri 1'er puan almaktadır. 3, 4, 5, 10, 11, 12, 13, 15, 22, 26, 28. Maddelerin 'b' seçenekleri 1'er puan almaktadır. Böylelikle 0 ile 23 arasında bir toplam puan ortaya çıkmaktadır. Puanlar yükseldikçe denetim odağı içten dışa doğru kaymaktadır. Ölçeğin Türkçe'ye çevirisi, geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları Dağ (1991) tarafından yapılmıştır. Çalışmada, 99 ve 532 katılımcılı iki örneklem kullanılmıştır. 99 katılımcılı örnekleme test-tekrar test güvenilirlik katsayısı $r=.83$, KR-20 tekniğiyle hesaplanan güvenilirlik katsayısı. 68, Cronbach alfa iç tutarlık katsayısı. 70 olarak, 532 katılımcılı örnekleme iç tutarlık katsayısı. 71 bulunmuştur. Ölçeğin madde-toplam puan korelasyonları .11 ile .48 arasında değişmekte, başka bir örnekleme iç tutarlık katsayısı .77 olarak

bulunmuştur. Ölçeğin iki yarım test güvenilirliği çeşitli örneklemeler için .65 ile .79 arasında bulunmuştur. Ölçeğin Türkçe formunun da orijinali gibi, yeterli güvenilirlik katsayılarına sahip kabul edilebilir düzeyde geçerlik göstergeleri bulunan bir ölçek olduğu sonucuna varılmıştır. Test tekrar test güvenilirliği ise çeşitli örneklemelerde 1-2 aylık zaman aralıklarıyla uygulanması sonucu .49 ile .83 arasında bulunmuştur. Ölçeğin yapı geçerliğini belirlemek için faktör analizi yapılmıştır. bu analizler sonucunda ölçeğin iç ve dış denetim odağı boyutlarından oluştuğu görülmüştür. Diğer denetim odağı ölçekleri ile korelasyonuna bakıldığında ise bu ilişkinin .25 ile .55 arasında değiştiği belirlenmiştir.

2.3. İşlem

Milli Eğitim Bakanlığında çalışan öğretmenlere, ilk sayfasında araştırmayla ilgili genel bilgilerin yer aldığı demografik bilgi formu ile birlikte soru kağıdı biçiminde Çalışan Sessizliği Ölçeği, İş Doyumu Ölçeği ve Rotter Denetim Odağı Ölçeği'nden oluşan ölçek bataryası uygulanmıştır. İlk sayfadaki araştırmaya yönelik genel bilginin dışında her bir ölçeğin kendine özgü yönergesi her bir ölçeğin başında yer almıştır. Uygulamalar gönüllü öğretmenlere elden dağıtım yoluyla ve bireysel olarak ulaşılan her katılımcı yeni katılımcıların bulunması için kaynak olarak (kartopu tekniği) kullanılarak yapılmıştır. Ölçek bataryasının doldurulması yaklaşık olarak 15-20 dakika sürmüştür.

Bu çalışmada ilişkisel araştırma deseni kullanılmıştır. Toplanan veriler üzerinde cinsiyet, medeni durum, sosyo-ekonomik düzey arasındaki

farklılıkları değerlendirmek için 't' testi yapılmıştır. Algılanan anne tutumları, algılanan baba tutumları ve eğitim durumlarına göre farklar tek yönlü varyans özümlemesi (ANOVA) ile incelenmiştir. Anlamlı ıkan 'F' değerleri için Student-Newman-Keuls gruplararası çoklu karşılaştırlamalar testi yapılmıştır. Yordayıcı değişkenlerin alışan Sessizliği alt boyutları olan İlgisizliğe ve Boyun Eğmeye Dayalı Sessizlik, Kendini Korumaya ve Korkuya Dayalı Sessizlik ve İlişkileri Korumaya Dayalı Sessizlik zerindeki etkisi standart çoklu regresyon özümlemesi (ENTER) ile incelenmiştir. Yapılan zmlemelerde istatistiksel önem düzeyi $p < .05$ olarak alınmıştır.

3. BÖLÜM

BULGULAR

Bu bölümde katılımcıların doldurduğu kişisel bilgi formu ve uygulanan ölçeklerden elde edilen verilere uygulanan istatistiksel çözümlerinin sonuçları yer almaktadır. Yapılan analizler, ölçeklerden ve kişisel bilgi formundan elde edilen verilerin, çalışan sessizliği açısından karşılaştırılmasını amaçlamaktadır. Araştırmada çalışan sessizliği değişkeninin, iş doyumunu, denetim odağı ve yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum, anne-baba tutumu, hizmet süresi, çalışılan bölgenin sosyo-ekonomik düzeyi gibi demografik değişkenler tarafından yordama düzeylerini görmek için regresyon analizi yapılmıştır. Ek olarak, katılımcıların iş doyumunu ve denetim odağı algıları yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum, anne-baba algısı, hizmet süresi, çalışılan bölgenin sosyo-ekonomik düzeyi gibi demografik değişkenler bakımından karşılaştırılmıştır. Bulgular şu sıra ile verilmiştir: Cinsiyete ilişkin olanlar, medeni duruma ilişkin olanlar, algılanan baba tutumlarına ilişkin olanlar, algılanan anne tutumuna ilişkin olanlar, eğitim düzeyine ilişkin olanlar, çalıştıkları semtin sosyo-ekonomik düzeyine ilişkin olanlar, bağımsız değişkenlerin (cinsiyet, yaş, medeni durum, algılanan baba tutumu, algılanan anne tutumu, eğitim düzeyi, hizmet yılı, çalışılan bölgenin sosyo-ekonomik düzeyi, iş doyumunu ve denetim odağı) çalışan sessizliğini yordama düzeyleri.

3.1. Cinsiyete İlişkin Bulgular

Çalışan sessizliği, iş doyumu ve denetim odağı puanlarının cinsiyete göre değişip değişmediği sorusuna yanıt bulabilmek için kadın ve erkeklerin ortalamaları arasında fark olup olmadığına bakılmıştır. Yapılan t-testi çözümlemesinin sonuçları Tablo 1.'de verilmiştir.

Tablo 1. Cinsiyete göre Çalışan Sessizliğinin İlgisizliğe ve Boyun Eğmeye Dayalı Sessizlik (IBS), Kendini Korumaya ve Korkuya Dayalı Sessizlik (KKS) ve İlişkileri Korumaya Dayalı Sessizlik (IKS) alt ölçekleri, İş Doyumu (İD) ve Denetim Odağı (DO) puanlarına ilişkin t-testi çözümlemesi

	Cinsiyet					
	Kadın		Erkek		t(610)	P
	Ortalama	SS	Ortalama	SS		
IBS	13.83	4.48	14.55	5.49	1.668	.096
KKS	14.83	5.32	14.62	5.91	0.419	.675
IKS	15.57	5.00	14.71	5.31	1.854	.064
IDOToplam	50.42	10.97	53.38	10.32	3.029	.003
DOToplam	8.48	4.17	7.40	3.76	2.942	.003

Tablo 1.'de görüldüğü gibi öğretmenlerde cinsiyete göre çalışan sessizliği, iş doyumları ve denetim odağı düzeyleri karşılaştırıldı. Yapılan t-testi çözümlenmesi sonucunda erkek öğretmenlerin iş doyumlarının kadın öğretmenlere göre anlamlı olarak daha yüksek olduğu görülmüştür ($t(610) = -3.029$; $p < .01$). Öte yandan kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlerden anlamlı olarak daha dıştan denetimli oldukları gözlenmiştir ($t(610) = 2.942$; $p < .01$). Buna karşın çalışan sessizliği alt ölçekleri olan İlgisizliğe ve Boyun Eğmeye Dayalı Sessizlik (IBS), Kendini Korumaya Dayalı Sessizlik (KKS) ve İlişkileri Korumaya Dayalı Sessizlik (IKS) puanlarında cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı farkların olmadığı anlaşılmıştır ($p > .05$).

3.2. Medeni Duruma İlişkin Bulgular

Çalışan sessizliği, iş doyumunu ve denetim odağı puanlarının medeni duruma göre değişip değişmediği sorusuna yanıt bulabilmek için evli ve bekar bireylerin ortalama puanları karşılaştırılmıştır. Yapılan t-testi çözümlenmesinin sonuçları Tablo 2.'de verilmiştir.

Tablo 2. Medeni duruma göre Çalışan Sessizliğinin İlgisizliğe ve Boyun Eğmeye Dayalı Sessizlik (IBS), Kendini Korumaya ve Korkuya Dayalı Sessizlik (KKS) ve İlişkileri Korumaya Dayalı Sessizlik (IKS) alt ölçekleri, İş Doyumu (İD) ve Denetim Odağı (DO) puanlarına ilişkin t testi çözümlemesi

	Medeni durum					
	Evlü		Bekar		t(557)	P
	Ortalama	SS	Ortalama	SS		
IBS	14.06	4.83	13.76	4.40	0.491	.623
KKS	14.78	5.46	14.47	5.58	0.441	.659
IKS	15.36	4.96	15.13	5.61	0.374	.708
IDOToplam	51.40	10.80	50.50	10.56	0.660	.509
DOToplam	8.23	4.16	8.11	3.65	0.222	.825

Öğretmenlerin medeni durumuna göre çalışan sessizliği düzeyleri, iş doyumları ve denetim odağı düzeyleri karşılaştırıldı. Yapılan t-testi çözümlemesi sonucunda öğretmenlerin çalışan sessizliği düzeyleri, iş doyumları ve denetim odağı düzeyleri bakımından medeni duruma göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ($p>.05$).

3.3. Algılanan Baba Tutumlarına İlişkin Bulgular

Çalışan sessizliğinin alt boyutları olan İlgisizliğe ve Boyun Eğmeye Dayalı Sessizlik (IBS), Kendini Korumaya ve Korkuya Dayalı Sessizlik (KKS) ve İlişkileri Korumaya Dayalı Sessizlik (IKS) ile iş doyumu ve denetim odağının algılanan baba tutumlarına göre değişip değişmediği sorusuna yanıt bulabilmek için babalarının tutumlarına ilişkin algıları otoriter, kararsız ve demokratik olan bireylerin ortalamaları arasında fark olup olmadığına bakılmıştır. Yapılan varyans çözümlemesinin sonuçları Tablo 3.'de verilmiştir.

Tablo 3. Algılanan baba tutumuna göre çalışan sessizliğinin alt boyutları olan İlgisizliğe ve Boyun Eğmeye Dayalı Sessizlik (IBS), Kendini Korumaya ve Korkuya Dayalı Sessizlik (KKS) ve İlişkileri Korumaya Dayalı Sessizlik (IKS) ile iş doyumunu (İD) ve denetim odağı (DO) düzeylerine ilişkin tek yönlü varyans çözümü (ANOVA) sonuçları

	Algılanan Baba Tutumları							F (2,609)	P
	Otoriter		Kararsız		Demokratik				
	Ortalama	SS	Ortalama	SS	Ortalama	SS			
IBS	14.15	4.69	14.76	4.85	13.78	4.83	1.421	.242	
KKS	14.95	5.38	15.85	6.13	14.39	5.36	2.452	.087	
IKS	15.16	4.72	15.70	4.41	15.35	5.47	0.325	.723	
IDOToplam	51.48	11.25	48.20	11.23	51.81	10.45	3.619	.027	
DOToplam	8.05	4.12	8.51	4.27	8.18	4.03	0.357	.700	

Öğretmenlerin algıladıkları baba tutumlarına göre çalışan sessizliği, iş doyumunu ve denetim odağı düzeyleri bakımından farkları değerlendirebilmek için tek yönlü varyans çözümü (ANOVA) yapılmıştır. Yapılan çözümler sonucunda algılanan baba tutumlarına göre iş doyumunu düzeylerindeki farklar istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F(2, 609)=$

3.619; $p < .05$). Gruplar arası çoklu karşılaştırmalar Student-Newman-Keuls testiyle yapılmıştır. Yapılan analizde algılanan baba tutumları konusunda kararsız olduğunu bildiren gruptaki öğretmenlerin iş doyumları babasını otoriter veya demokratik olarak algılayanlara göre daha düşük bulunmuştur ($p < .05$). Öğretmenlerde algılanan baba tutumlarına göre çalışan sessizliği alt ölçekleri ve denetim odağı puanları arasında anlamlı farklar bulunmamıştır ($p > .05$).

3.4. Algılanan Anne Tutumlarına İlişkin Bulgular

Çalışan sessizliğinin alt boyutları olan İlgisizliğe ve Boyun Eğmeye Dayalı Sessizlik (IBS), Kendini Korumaya ve Korkuya Dayalı Sessizlik (KKS) ve İlişkileri Korumaya Dayalı Sessizlik (IKS) ile iş doyumunu ve denetim odağının algılanan anne tutumlarına göre değişip değişmediği sorusuna yanıt bulabilmek için annelerinin tutumlarına ilişkin algıları otoriter, kararsız ve demokratik olan bireylerin ortalamaları arasında fark olup olmadığına bakılmıştır. Yapılan varyans çözümlemesinin sonuçları Tablo 4.'de verilmiştir.

Tablo 4. Algılanan anne tutumuna göre çalışan sessizliğinin alt boyutları olan İlgisizliğe ve Boyun Eğmeye Dayalı Sessizlik (IBS), Kendini Korumaya ve Korkuya Dayalı Sessizlik (KKS) ve İlişkileri Korumaya Dayalı Sessizlik (IKS) ile iş doyumunu (İD) ve denetim odağı (DO) düzeylerine ilişkin tek yönlü varyans çözümü (ANOVA) sonuçları

	Algılanan Anne Tutumları							
	Otoriter		Kararsız		Demokratik		F(2,609)	P
	Ortalama	SS	Ortalama	SS	Ortalama	SS		
IBS	14.70	4.88	13.93	4.46	13.67	4.77	2.966	.052
KKS	15.07	5.57	15.57	4.58	14.43	5.58	1.682	.187
IKS	15.23	5.29	15.49	4.68	15.36	5.07	0.076	.927
IDOToplam	51.06	11.38	49.72	10.10	51.64	10.71	0.921	.399
DOToplam	8.41	4.18	8.51	4.30	7.98	3.99	0.950	.387

Öğretmenlerin algıladıkları anne tutumlarına göre çalışan sessizliği, iş doyumunu ve denetim odağı düzeyleri bakımından farkların anlamlı olup olmadığını görmek için tek yönlü varyans (ANOVA) çözümü yapılmıştır. Bu değişkenlerde anne tutumlarına bağlı anlamlı farklar bulunamamıştır ($p>.05$).

3.5. Eğitim Düzeyine İlişkin Bulgular

Çalışan sessizliği, iş doyumu ve denetim odağının eğitim düzeyine göre değişip değişmediği sorusuna yanıt bulabilmek için lise, ön lisans, lisans ve lisans üstü eğitim düzeyine sahip bireylerin ortalamaları arasında fark olup olmadığına bakılmıştır. Yapılan varyans çözümlemesi sonuçları Tablo 5.'de verilmiştir.

Tablo 5. Eğitim düzeyine göre çalışan sessizliğinin alt boyutları İlgisizliğe ve Boyun Eğmeye Dayalı Sessizlik (IBS), Kendini Korumaya ve Korkuya Dayalı Sessizlik (KKS) ve İlişkileri Korumaya Dayalı Sessizlik (IKS) ile, iş doyumu (İD) ve denetim odağı (DO) puanlarına uygulanan tek yönlü varyans çözümlemesi (ANOVA) sonuçları

	Eğitim Düzeyi								F(3.608)	P
	Lise		Önlisans		Lisans		Lisans Üstü			
	Ortalama	SS	Ortalama	SS	Ortalama	SS	Ortalama	SS		
IBS	15.54	4.31	14.03	5.19	14.03	4.73	13.47	5.12	0.615	.606
KKS	15.29	7.31	14.77	5.67	14.71	5.39	15.35	5.88	0.186	.906
IKS	15.21	6.28	15.35	6.14	15.35	4.93	15.09	4.95	0.030	.993
IDOToplam	50.18	16.51	54.97	9.95	50.80	10.74	50.62	10.75	3.059	.028
DOToplam	6.71	4.05	6.99	3.51	8.38	4.06	8.21	5.02	2.968	.031

Öğretmenlerde eğitim düzeyine göre çalışan sessizliği, iş doyumu ve denetim odağı düzeyleri bakımından farkların anlamlı olup olmadığını görmek için tek yönlü varyans çözümlemesi (ANOVA) yapılmıştır. Yapılan çözümlemelerin sonuçları eğitim düzeyine bağlı olarak iş doyumu puanlarındaki farkların istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermiştir ($F(3, 608) = 3.059; p < .05$). Hangi farkların anlamlı olduğunu görebilmek için Student-Newman-Keuls gruplar arası çoklu karşılaştırma testi yapılmıştır. Çözümleme sonuçları ön lisans eğitimi olan öğretmenlerde iş doyumunun lise mezunu, lisans ve lisans üstü eğitim almış öğretmenlerde olduğundan anlamlı olarak daha yüksek bulunmuştur ($p < .05$). Yine eğitim düzeyinin denetim odağı üzerindeki etkisi de anlamlıdır ($F(3, 608) = 2.968; p < .05$). Çoklu karşılaştırma testleri sonucunda lise ve ön lisans eğitim düzeyine sahip öğretmenlerin lisans ve lisans üstü eğitimi almış olanlara göre daha içten denetimli oldukları görülmüştür. ($p < .05$).

3.6. Çalıştıkları Semtin Sosyo-Ekonomik Düzeyine İlişkin Bulgular

Çalışan sessizliği, iş doyumu ve denetim odağının öğretmenlerin çalıştıkları semtin sosyo-ekonomik düzeyine göre değişip değişmediği sorusuna yanıt bulabilmek için bireylerin ortalamaları arasında fark olup olmadığına bakılmıştır. Yapılan varyans çözümlemesinin sonuçları Tablo 6.'da verilmiştir.

Tablo 6. Öğretmenlerin çalıştıkları semtin sosyo-ekonomik düzeyine göre çalışan sessizliği alt boyutları olan İlgisizliğe ve Boyun Eğmeye Dayalı Sessizlik (IBS), Kendini Korumaya ve Korkuya Dayalı Sessizlik (KKS) ve İlişkileri Korumaya Dayalı Sessizlik (IKS) ile iş doyumu (İD) ve denetim odağı (DO) düzeylerine ilişkin t testi sonuçları

	Semt					
	Orta SED		Üst SED		t(610)	P
	Ortalama	SS	Ortalama	SS		
IBS	14.25	4.70	13.72	4.90	1.361	.174
KKS	14.83	5.28	14.69	5.78	0.310	.756
IKS	15.46	4.68	15.14	5.64	0.760	.447
IDO Toplam	50.04	10.99	52.94	10.49	3.265	.001
DO Toplam	9.14	4.01	6.80	3.80	7.286	.001

Sosyo-ekonomik düzeyi farklı iki semtte çalışan öğretmenler arasında, çalışan sessizliği, iş doyumu ve denetim odağı düzeyleri bakımından farkların olup olmadığını görmek için varyans çözümlemesi yapılmıştır. Çözümlemenin sonuçlarına göre üst SED semtte çalışan öğretmenlerin iş doyumu orta SED

semtte çalışan öğretmenlerle karşılaştırıldığında anlamlı olarak daha yüksektir ($t(610)=-3.265$; $p<.01$). Orta SED semtte çalışan öğretmenler st SED semtte çalışan öğretmenlerle karşılaştırıldığında daha dıştan denetimlidirler ($t(610)= 7.286$; $p<.01$). alışan sessizliğinin alt boyutları olan IBS, KKS ve IKS puanlarında bölgeler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p>.05$).

3.7. Bağımsız değişkenlerin çalışan sessizliğini yordama düzeyleri

Demografik özellikler, iş doyumu ve denetim odağının çalışan sessizliğini yordayıcı etkisi, Çalışan Sessizliği Ölçeği'nin üç alt boyutu olan İlgisizliğe ve Boyun Eğmeye Dayalı Sessizliğin (IBS), Kendini Korumaya ve Korkuya Dayalı Sessizliğin (KKS) ve İlişkileri Korumaya Dayalı Sessizliğin (IKS) bağımlı değişken olduğu çoklu regresyon çözümlemesiyle (Enter yöntemi) değerlendirilmiştir. Yapılan regresyon çözümlemelerinde cinsiyet, yaş, medeni durum, algılanan baba tutumları, algılanan anne tutumları, eğitim durumu, hizmet yılı, çalışılan bölge, iş doyumu ve denetim odağı puanları bağımsız değişkenlerdir. Regresyon modellerinde cinsiyet, medeni durum, algılanan baba tutumları, algılanan anne tutumları, eğitim durumu, ve çalışılan bölge değişkenleri dummy değişken olarak çözümlenmeye alınmıştır.

3.7.1. Demografik Özellikler, İş Doymu (İD) ve Denetim Odağının (DO) İlgisizliğe ve Boyun Eğmeye Dayalı Sessizliği (IBS) yordama düzeyine ilişkin bulgular

Demografik özellikler, iş doyumu ve denetim odağının, çalışan sessizliği ölçeğinin bir alt boyutu olan ilgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı sessizliği yordama düzeyine ilişkin istatistikler Tablo 7.'de verilmiştir.

Tablo 7. Demografik özellikler, iş doyumu (İD) ve denetim odağının (DO) İlgisizliğe ve Boyun Eğmeye Dayalı Sessizliği (IBS) yordama düzeyine ilişkin sonuçlar

	B	Standart Hata	r [‡]	r (kısmi)	t	P
Cinsiyet	1.42	.451	.07	.14	3.155	.002
Yaş	0.06	.064	-.06	.11	0.970	.333
Medeni Durum	-0.27	.569	-.02	-.02	0.479	.632
Algılanan Baba Tutumları	-0.24	.211	-.04	-.05	1.129	.259
Algılanan Anne Tutumları	-0.47	.210	-.10*	-.09	2.257	.024
Eğitim Düzeyi	-0.99	.448	-.04	-.10	2.218	.027
Hizmet Yılı	-0.09	.063	-.07	-.17	1.409	.159
Sosyo-ekonomik bölge farkı	0.50	.462	-.06	.05	1.081	.280
İş Doyumu Ölçeği	-0.09	.019	-.27**	-.21	4.826	.000
Denetim Odağı Ölçeği	0.24	.052	.25**	.21	4.693	.000

‡ İlgisizliğe ve Boyun Eğmeye Dayalı Sessizlik ile yordayıcı değişkenler arasında yapılan tek değişkenli korelasyon analizi sonuçlarına ilişkin manidarlık düzeyleri yıldızla gösterilmiştir. (*:p<.05; **:p<.01)

Çalışan sessizliği ölçeğinin bir alt boyutu olan İlgisizliğe ve Boyun Eğmeye Dayalı Sessizliğin (IBS) bağımlı değişken olduğu regresyon modeli için hesaplanan F değeri anlamlıdır (F(10, 548) = 8.682; p<.01). Modelde bağımsız değişkenler bağımlı değişken olan IBS alt ölçeğindeki değişkenliğin %14'ünü açıklamaktadır (R² = 0.14). Çoklu regresyon çözümü

erkeklerin ($\beta=1.42$, $t=3.155$; $p<.01$), annelerini otoriter olarak algılayanların ($\beta=-0.47$, $t= 2.257$; $p<.05$), eğitim düzeyi düşük olanların ($\beta=0.99$, $t= 2.218$; $p<.05$), iş doyumu düşük olanların ($\beta=-0.09$, $t= 4.826$; $p<.01$) ve dıştan denetimli olanların ($\beta=0.24$, $t= 4.693$; $p<.01$) İlgisizliğe ve Boyun Eğmeye Dayalı Sessizlik (IBS) alt ölçeğinden daha yüksek puanlar aldıklarını göstermektedir. Regresyon modelinde bağımlı değişkendeki değişimi en güçlü yordayan değişkenler iş doyumu (kısmi $r= -.21$) ve denetim odağıdır (kısmi $r= .21$). Bu değişkenleri cinsiyet (kısmi $r= .14$), eğitim düzeyi (kısmi $r= -.10$); algılanan anne tutumları (kısmi $r= -.09$) takip etmektedir. Diğer bağımsız değişkenlerin (yaş, medeni durum, algılanan baba tutumları, hizmet yılı, sosyo-ekonomik bölge farkı) bağımlı değişken üzerine yordayıcı etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

3.7.2. Demografik Özellikler, İş Doyumu (İD) ve Denetim Odağının (DO) Kendini Korumaya ve Korkuya Dayalı Sessizliği (KKS) yordama düzeyine ilişkin bulgular

Demografik özellikler, iş doyumu ve denetim odağının, çalışan sessizliği ölçeğinin bir alt boyutu olan kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizliği yordama düzeyine ilişkin istatistikler Tablo 8.'de verilmiştir.

Tablo 8. Demografik özellikler, iş doyumu (İD) ve denetim odağının (DO) Kendini Korumaya ve Korkuya Dayalı Sessizliği (KKS) yordama düzeyine ilişkin sonuçlar

	B	Standart Hata	r [‡]	r (kısmi)	t	P
Cinsiyet	0.56	.528	-.02	.05	1.053	.293
Yaş	-0.11	.075	-.11**	-.17	1.439	.151
Medeni Durum	-0.39	.665	-.02	-.02	0.578	.564
Algılanan Baba Tutumları	-0.32	.247	-.05	-.05	1.288	.198
Algılanan Anne Tutumları	-0.28	.246	-.06	-.05	1.157	.248
Eğitim Düzeyi	-0.45	.524	.01	-.04	0.856	.392
Hizmet Yılı	0.06	.074	-.09*	.10	0.798	.425
Sosyo-ekonomik bölge farkı	1.04	.540	-.01	.09	1.929	.054
İş Doyumu Ölçeği	-0.11	.022	-.29**	-.22	4.918	.000
Denetim Odağı Ölçeği	0.19	.060	.20**	.14	3.162	.002

‡ Kendini Korumaya ve Korkuya Dayalı Sessizlik ile yordayıcı değişkenler arasında yapılan tek değişkenli korelasyon analizi sonuçlarına ilişkin manidarlık düzeyleri yıldızla gösterilmiştir (*:p<.05; **:p<.01).

Çalışan sessizliği ölçeğinin Kendini Korumaya ve Korkuya Dayalı Sessizlik alt boyutunun bağımlı değişken olduğu regresyon modeli için hesaplanan F değerinin manidar olduğu görülmüştür (F(10, 548) = 6.021; p<.01). Modelde bağımsız değişkenler bağımlı değişken olan KKS puanlarındaki varyasyonun %10'unu açıklamıştır (R² = 0.10). Yapılan

çözömlerler sonucunda iş doyumunu düşük olanlar ($\beta=-0.11$, $t= 4.918$; $p<.01$) ve dış denetim odağı düzeyleri yüksek olanlar ($\beta=0.024$, $t=3.162$; $p<.01$) KKS alt ölçeğinden önemli ölçüde yüksek puanlar almıştır. Regresyon modelinde bağımlı değişkendeki değişimi en güçlü yordayan değişken iş doyumudur (kısmi $r= -.22$); bu değişkeni yordayıcılık bakımından denetim odağı (kısmi $r= .14$) takip etmektedir. Diğer bağımsız değişkenlerin (cinsiyet, yaş, medeni durum, algılanan baba tutumları, algılanan anne tutumları, eğitim düzeyi, hizmet yılı, sosyo-ekonomik bölge farkı) bağımlı değişken üzerine yordayıcı etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

3.7.3. Demografik Özellikler, İş Doyumu (İD) ve Denetim Odağının (DO) İlişkileri Korumaya Dayalı Sessizliği (İKS) yordama düzeyine ilişkin bulgular

Demografik özellikler, iş doyumunu ve denetim odağının, çalışan sessizliği ölçeğinin bir alt boyutu olan ilişkileri korumaya dayalı sessizliği yordama düzeyine ilişkin istatistikler Tablo 9.'da verilmiştir.

Tablo 9. Demografik özellikler, iş doyumu (İD) ve denetim odağının (DO) ilişkileri Korumaya Dayalı Sessizliği (IKS) yordama düzeyine ilişkin sonuçlar

	β	Standart Hata	r^{\ddagger}	r (kısmi)	t	P
Cinsiyet	-0.30	.503	-.08	-.03	0.604	.546
Yaş	-0.08	.071	-.11**	-.13	1.049	.295
Medeni Durum	-0.26	.634	-.02	-.02	0.412	.680
Algılanan Baba Tutumları	-0.04	.235	.01	-.01	0.154	.877
Algılanan Anne Tutumları	0.27	.234	.01	.05	1.167	.244
Eğitim Düzeyi	-0.68	.500	-.01	-.07	1.368	.172
Hizmet Yılı	0.01	.070	-.10*	.02	0.133	.894
Sosyo-ekonomik bölge farkı	0.34	.514	-.03	.03	0.669	.504
İş Doyumu Ölçeği	-0.01	.021	-.08	-.02	0.349	.727
Denetim Odağı Ölçeği	0.16	.058	.16**	.13	2.727	.007

‡ İlişkileri Korumaya Dayalı Sessizlik ile yordayıcı değişkenler arasında yapılan tek değişkenli korelasyon analizi sonuçlarına ilişkin manidarlık düzeyleri yıldızla gösterilmiştir (*:p<.05; **:p<.01).

Çalışan sessizliği ölçeğinin ilişkileri Korumaya Dayalı Sessizlik alt boyutunun bağımlı değişken olduğu regresyon modeli için hesaplanan F değerinin anlamlı olduğu görülmüştür ($F(10, 548) = 2.078$; $p < .05$). Modelde bağımsız değişkenler bağımlı değişken olan IKS puanlarındaki varyasyonun % 4'ünü açıklamıştır ($R^2 = 0.04$). Yapılan regresyon çözümlemesi sonucunda

dış denetim odağı düzeyleri yüksek olanlar çalışan sessizliği ölçeğinin IKS alt boyutundan önemli ölçüde yüksek puanlar aldığı görülmüştür ($\beta=0.16$, $t=2.727$; $p<.01$). Regresyon modelinde bağımlı değişkendeki değişimi yordayan tek değişkenin denetim odağı olduğu bulunmuştur (kısmi $r= .13$). Diğer bağımsız değişkenlerin (cinsiyet, yaş, medeni durum, algılanan baba tutumları, algılanan anne tutumları, eğitim düzeyi, hizmet yılı, sosyo-ekonomik bölge farkı, iş doyumu) bağımlı değişken üzerine yordayıcı etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

4. BÖLÜM

TARTIŞMA

Bu araştırmanın amacı çalışanlarda iş doyumu, denetim odağı, yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum, algılanan anababa tutumu, hizmet süresi, çalışılan bölgenin sosyo-ekonomik düzeyi gibi demografik değişkenlerin çalışan sessizliğini yordama düzeylerine bakmaktır. Ek olarak, çalışan sessizliği, iş doyumu ve denetim odağının cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum, anababa tutumu, çalışılan bölgenin sosyo-ekonomik düzeyine bağlı olarak değişip değişmediklerini görme amaçlanmıştır. Bu amaçlar doğrultusunda araştırma soruları biçimlendirilmiş, yapılan çözümlmelerin sonuçları alan yazın bağlamında tartışılmış ve bazı önerilerde bulunulmuştur. Aşağıda cinsiyete ilişkin bulgular tartışılmıştır.

4.1. Çalışan sessizliği, iş doyumu ve denetim odağı cinsiyete bağlı olarak değişmekte midir?

Cinsiyete bağlı olarak çalışan sessizliği, iş doyumu ve denetim odağının farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek için kadın ve erkeklerin çalışan sessizliği, iş doyumu ve denetim odağı puanı ortalamaları karşılaştırılmıştır. Bulgular, çalışan sessizliğinde cinsiyete bağlı anlamlı bir farklılığın olmadığını göstermektedir. Bir başka deyişle, kadın ve erkek öğretmenlerin Çalışan Sessizliği ölçeğinin alt boyutları olan İlgisizliğe ve

Boyun Eğmeye Dayalı Sessizlik (IBS), Kendini Korumaya Dayalı Sessizlik (KKS), İlişkileri Korumaya Dayalı Sessizlik (IKS) alt ölçeklerinden aldıkları puanların ortalamaları arasında anlamlı farklılıklar yoktur. Bu bulgu, Erenler (2010) tarafından turizm sektöründeki çalışanlar üzerinde yapılan bir çalışmanın sonuçlarıyla tutarlıdır. Eroğlu, Adıgüzel, Öztürk ve (2011) çalışan sessizliği ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştırdıkları bir çalışmada kadın ve erkeklerin çalışan sessizliği açısından farklılık göstermediklerini ortaya koymuşlardır. Taşkiran'ın (2010) yaptığı bir çalışmada da örgütsel sessizlik ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Çakıcı'ya (2007) göre ise cinsiyet sessizliğin bir nedeni olabilir, çünkü toplumda bireylerin nasıl yetiştirildikleri, eğitimleri, kültürel özellikler erkek ve kadınların davranışlarının biçimlenmesinde önemlidir. Noelle-Neumann (1974) sessizlik davranışının cinsiyet'e göre değişebileceğini, erkeklerin kendilerini kadınlardan daha fazla ifade edebileceklerini belirtmiştir. Le Pine ve Dyne (1998) ise yaptıkları bir çalışmada cinsiyetin seslendirme davranışlarında farklılık yarattığını görmüşlerdir. Görüldüğü gibi çalışan sessizliği davranışı'nın cinsiyet'e göre değişip değişmediğini sorgulayan araştırmaların sonuçları arasında bir tutarlılık yoktur. Bu çalışmada kadın ve erkekler arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmektedir. Bu durum geçmişten günümüze kadar olan süreçte toplumda kadın ve erkek rollerinin benzer hale gelmesi olarak da açıklanabilir. Cinsiyet'e bağlı olarak iş doyumunun değişip değişmediği bu araştırmanın diğer bir sorusudur.

Araştırma bulguları, erkek öğretmenlerde iş doyumlarının kadın öğretmenlerde olduğundan anlamlı olarak daha yüksek olduğunu göstermektedir. Bu sonuç, Çalışkan (2010) tarafından hemşire ve sağlık memurları üzerinde yapılan çalışmadan elde edilen bulgularla tutarlıdır. Çalışkan'a (2010) göre hemşire ve sağlık memurlarının iş doyumları ortalamaları arasında cinsiyete bağlı anlamlı bir farklılık vardır. Erkeklerde iş doyumları kadınlarda olduğundan daha yüksektir. Omarov (2009) örgütsel güvenle iş doyumları arasındaki ilişkiyi araştırdığı bir çalışmada erkeklerin iş doyumlarının kadınlara göre daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Clark (1997) bir çalışmada kadınlarda iş doyumlarının daha yüksek olduğunu çünkü beklentilerinin daha düşük olduğunu belirtmiştir. Scandura ve Lankau (1997) çalışma saatlerini erkeklere göre daha esnek algılayan kadınların iş doyumlarının daha yüksek olduğuna işaret etmişlerdir. Witt ve Nye (1992) ise kadın ve erkekler arasında iş doyumları açısından bir farklılık olmadığını belirtmişlerdir. Canbay (2007) ilköğretim okullarında çalışan öğretmenler üzerinde yaptığı bir çalışmada öğretmenlerde iş doyumlarının cinsiyete göre değişmediğini görmüştür. Gergin'in (2006) ilköğretim okulu öğretmenleri üzerinde yaptığı bir çalışmada erkek öğretmenlerde iş doyumları kadın öğretmenlerde olduğundan daha yüksek bulunmuştur. Özetle genel olarak yapılan çalışmalar iş doyumlarında cinsiyetin bir farklılığa yol açtığını göstermekte ve erkeklerin işlerinden kadınlardan daha fazla doyum aldıkları görülmektedir (Turcan, 2011; Omarov, 2009; Gergin, 2006). Denetim odağı çalışmada ele alınan diğer bir değişkendir. Şimdi denetim odağına ilişkin sonuçlar tartışılacaktır.

Denetim odağında, cinsiyete göre anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Kadın öğretmenler erkek öğretmenlerle karşılaştırıldığında daha dıştan denetimlidirler. Bu bulgu, öğrencilerin cinsiyetleri ile denetim odağı arasındaki ilişkiyi ele alan Korkut'un (1986) ve Küçükkaragöz'ün (1998) sonuçlarıyla tutarlıdır. Korkut (1986) ve Küçükkaragöz (1998) çalışmalarında erkeklerin kadınlardan daha içten denetimli olduklarını ortaya koymuşlardır. Tümkaya (2000) tarafından yapılan bir araştırmada da öğretmenlerin cinsiyetlerine göre denetim odağı puanları arasında önemli farklılıklar olduğu görülmüştür. Canary, Cunningham ve Cody (1988) kadınların bir sorun karşısında daha saldırgan karşılıklar verdiğini bu durumun kadınların erkeklerden daha dıştan denetimli olduğunu gösterdiğini belirtmişlerdir. Muhonen ve Torkelson (2004) iş yerinde denetim odağını araştırdıkları çalışmalarında kadın ve erkekler arasında anlamlı bir fark bulamamışlardır. Yüksek denetim odağı puanları dıştan denetimli olmaya işaret ettiğinden kadın öğretmenlerin, erkeklerden daha dıştan denetimli oldukları söylenebilir. Bu durum kız ve erkek çocuklarına uygulanan farklı kültürel çocuk yetiştirme davranışlarından kaynaklanıyor olabilir (Tümkaya, 2000). Bu bulgular bu araştırmanın bulgularıyla tutarlıdır. Sonraki alt başlıkta çalışmada ele alınan medeni durum değişkenine ilişkin tartışmalara değinilmiştir.

4.2. Çalışan sessizliği, iş doyumu ve denetim odağı medeni duruma bağlı olarak farklılaşmakta mıdır?

Medeni duruma bağlı olarak çalışan sessizliği, iş doyumu ve denetim odağının farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için evli ve bekar öğretmenlerin ortalamaları karşılaştırılmıştır. Araştırma sonucuna göre

çalışan sessizliği davranışı medeni duruma göre farklılaşmamaktadır. Medeni duruma göre çalışan sessizliğinin değişip değişmediğini araştıran çalışmalara bakıldığında, bu iki değişken arasındaki ilişkinin araştırıldığı çalışma sayısının oldukça sınırlı olduğu görülmektedir. Taşkiran'ın (2010) liderlik tarzının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin rolünü araştırdığı bir çalışmada medeni duruma bağlı olarak örgütsel sessizlik davranışının değişmediği sonucuna ulaşılmıştır. Yanık'ın (2012) öğretmenlerde örgütsel sessizlik ve güven ilişkisini araştırdığı çalışmada ise sessizlik ölçeği alt boyutlarından olan savunmacı sessizlik ve prososyal sessizlik davranışlarının medeni duruma bağlı olarak değişmediği görülmüştür. Bu iki araştırmanın sonuçları bu araştırmanınkilerle tutarlı görünmektedir. Bu bulgular, Taşkiran'ın (2010) liderlik tarzının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin rolünü araştırdığı bir çalışmada katılımcıların genel örgütsel sessizlik düzeylerinin evli ya da bekar olma durumlarına göre değişmediği bulgusuyla tutarlıdır. Bu araştırmadan elde edilen çalışan sessizliği davranışı medeni duruma göre farklılaşmamaktadır bulgusu Kutlay'ın (2012) araştırma görevlilerinin örgütsel adanmışlık ve öz-yeterliklerinin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini belirlemek için yaptığı çalışmanın bulgularıyla tutarlı değildir. Bu çalışmaya göre, evli araştırma görevlilerinde kabullenmeye ilişkin örgütsel sessizlik düzeyleri bekârlarda olduğundan daha yüksektir.

Öğretmenlerin iş doyumu düzeyleri evli ve bekar olma durumlarına göre değişmemektedir. Toker (2013) Acil tıp uzmanlık öğrencilerinde iş doyumunu araştırdığı bir çalışmada iş doyumunun medeni duruma göre

değişmediğini göstermiştir. Omarov (2009) örgütsel güven ve iş doyumunu araştırdığı bir çalışmada özel sektör çalışanlarında iş doyumunun medeni duruma göre değişmediğini ortaya koymuştur. Çınar (2010) tarafından hemşirelerde örgütsel bağlılık ve iş doyumunun araştırıldığı bir çalışmada ise evli ve bekar hemşirelerin iş doyumları düzeylerinin farklılaştığı görülmektedir. Yani evli hemşirelerin iş doyumları bekarlarınkinden daha yüksektir. Çalışmada yer verilen denetim odağına ilişkin tartışmalar aşağıda verilmiştir.

Denetim odağı açısından bakıldığında, yapılan çalışmalardan elde edilen bulguların çeşitlilik gösterdiği görülmektedir. Bu araştırmaya göre öğretmenlerin içten ya da dıştan denetimli olma durumları medeni durumlarına göre değişmemektedir. Okul yöneticilerinde denetim odağıyla ilişkili olarak tükenmişlik düzeyini incelediği bir araştırmasında Özdemir (2009) okul yöneticilerinin denetim odağı ile medeni durumları arasında bir ilişki bulamamıştır. Resmi ve özel okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerde özsaygı ve denetim odağı arasındaki ilişkilerin karşılaştırıldığı bir çalışmada medeni durumla denetim odağı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır (Uzun, 2002). Avukatlarda iş doyumları, tükenmişlik ve denetim odağının bazı demografik değişkenler arasındaki ilişkileri incelediği bir çalışmada Demirkol (2006), medeni duruma bağlı olarak denetim odağı düzeyinin değişmediğini ortaya koymuştur. Resmi ve Özel İlköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin iş doyumları ile denetim odağı arasındaki ilişkinin incelendiği bir araştırmada (Sulu, 2007) denetim odağı bakımından evli ve bekar öğretmenler arasında fark bulunamamıştır. Çolak'ın (2006) bir çalışmada teknik öğretmenlerde denetim odağı ile

medeni durum arasında anlamlı bir ilişki görülmemiştir. Şençağlar'a (2009) göre de Resmi ve özel okul öncesi eğitim kurumlarında çalışan eğitim personelinde denetim odağı medeni duruma bağlı olarak değişmemektedir. Ngah, Ahmad ve Baba'ya (2009) göre olayların kontrolünün kendilerinde olduğuna inanan bekar annelerde iş doyumunu daha yüksektir. Aytan'a (2010) göre denetim odağı medeni duruma göre değişiklik göstermektedir. Bu çalışmada evli olanlar, boşanmış olanlardan daha içten denetimlidir. Aytan (2010) denetim odağının, medeni duruma bağlı olarak farklılaştığını ortaya koymuştur. O'na göre evli olanlar boşanmış olanlardan daha içten denetimlidir. Dibekoğlu (2005) tarafından okul yöneticilerinde denetim odağına bağlı olarak tükenmişlik düzeyinin değişip değişmediğinin araştırıldığı bir çalışmada da denetim odağı ile medeni durum ilişkili bulunmuştur. Buna göre evli okul yöneticileri bekâr okul yöneticilerinden daha içten denetimlidirler.

4.3. Çalışan sessizliği, iş doyumunu ve denetim odağı algılanan anababa tutumlarına bağlı olarak farklılaşmakta mıdır?

Algılanan anababa tutumlarına bağlı olarak çalışan sessizliği, iş doyumunu ve denetim odağının farklılaşıp farklılaşmadığını görmek için babalarını otoriter, demokratik algılayan ve bu konuda kararsız olan öğretmenlerin ortalamaları karşılaştırılmıştır. Çözümleme sonuçlarına göre anlamlı tek sonuç öğretmenlerin iş doyumunu düzeyleri ile algılanan baba tutumları arasında çıkmıştır. Buna göre, algılanan baba tutumu konusunda kararsız olanların iş doyumları, babalarını otoriter ve demokratik olarak algılayanlarınkinden daha düşüktür. Algılanan baba tutumları konusunda

kararsız olma durumu tutarsız anababa tutumlarını akla getirebilir. Lengua ve Kovacs'a (2005) göre tutarsız bir yetiştirme tarzı bireylerde ürkeklik ve çabuk öfkelenme gibi olumsuz bazı özelliklerin gelişmesine neden olabilir. Bu bulgu, babalarına yönelik algılarında kararsız olan öğretmenlerin iş doyumlarının neden daha düşük olduğunu açıklayabilir. Çünkü iş doyum kavramı aynı zamanda bireyin içsel iyi oluşuyla ilişkilidir (Brief, 1998). Psikolojik iyi oluş düzeyleri yüksek bireylerin algıladıkları baba tutumlarının daha demokratik nitelikte olması beklenmektedir. Çünkü bireylerin iyi oluşları ve yaşam doyumları algılanan baba tutumlarıyla anlamlı olarak ilişkilidir (Young, Miller, Norton ve Hill, 2005). Demokratik anababalar sıcak, ilgili, sabırlı, duyarlı ve destekleyicidirler. Ceyhun'a (2009) göre aileden gelen destekleyici tutum arttıkça iş doyum da artmaktadır. Bu bulgu, öğretmenlerin babalarına yönelik algılarının iş doyumunu etkilediği bulgusunu desteklemektedir. Otoriter ebeveynler ise çocuklarından kurallara koşulsuz uymalarını, itaat etmelerini beklemektedirler. İtaat onlar için bir erdemdir (Baumrind, 1966). Otoriter anababaları olan bireyler çalışma yaşamlarında otoriteye itaat etmeyi bir erdem olarak görebilirler. İtaat etmek bir erdem olarak algılandığında işlerine yönelik tutumları da olumlu olabilir. İş arkadaşları da iş doyumunu etkileyen önemli etmenlerdendir. Çalışma arkadaşlarıyla kurulan yakın ve dostane ilişkiler iş doyumunu olumlu olarak etkilemektedir (Oshagbemi, 2000). İyi ve dostane ilişkiler kurabilme becerisi bağlanma tarzlarıyla da yakından ilişkilidir. Anababaların yetiştirme tarzları bireylerin diğerlerine bağlanma biçimlerini etkilemekte ve daha sonraki ilişkilerin temelini oluşturmaktadır (Burger, 2006; Bowlby, 1973). Bu bilgiler ışığında, algılanan

baba tutumlarının iş doyumu üzerinde etkili olduğu düşünülebilir. Ancak farklı anne tutumları algılayanlar arasında iş doyumu açısından anlamlı bir fark bulunamamıştır. Bu sonuç kültürel olarak ataerkil bir toplumda annelerin çocuklarının yetişmelerine katkılarının göz ardı edilmiş olmasından kaynaklanıyor olabilir. Çünkü geleneksel toplumlarda annelerin en önemli işlevi ev içi işlerle birlikte aileye bakım hizmeti vermektir. Bu durum annelerin bireylerin yetişmeleri sürecinde babalardan daha arka planda kalıyor olmasından kaynaklanabilir. Denetim odağına ilişkin tartışmalara aşağıda yer verilmiştir.

Algılanan anababa tutumları denetim odağına bağlı olarak farklılaşmamaktadır. Başka bir deyişle, içten ya da dıştan denetimli olma durumu öğretmenlerin anne-babalarına yönelik algılamasında farklılık yaratmamaktadır. Candangil (2005) bir çalışmasında denetim odakları farklı lise öğrencilerinin anababalarından aldıkları destek düzeyleri arasında bir fark bulamamıştır. Anababa desteğinin daha çok demokratik anababa tutumu olduğu düşünüldüğünde bu bulgu denetim odağına bağlı olarak algılanan baba tutumlarının değişmediğini gösteren bu çalışmanın bulgusuyla uyumludur. Tapçan (2002) anababa tutumları ile öğrencilerde denetim odağı arasındaki ilişkiyi araştırdığı bir çalışmada bu iki değişken arasında anlamlı bir ilişki bulamamıştır. Yeşilyaprak (1988) bireylerin içten ya da dıştan denetimli oluşunda anababa tutumlarının önemine işaret etmiştir. Ancak babanın koruyuculuk tutumu ile denetim odağı arasında bir ilişki bulunmamıştır. Şimdi algılanan anababa tutumları ve çalışan sessizliği arasındaki ilişkilerin tartışılmasına yer verilecektir.

Algılanan anababa tutumlarına bağılı olarak çalışan sessizliği alt boyutlarında anlamlı farklılıklar yoktur. Alanyazın incelendiğinde çalışan sessizliği ve anababa tutumlarına ilişkin bir araştırmaya rastlanmamıştır. alışan sessizliği üzerinde yapılan kuramsal ve görgül çalışmalar bu davranışın nedenleri olarak geçmiş deneyimleri, yöneticilere gvenilmemesini, yalıtılma korkusunu, konuşmanın riskli görülmesini, ilişkileri zedeleme korkusunu ve mobbing'i göstermişlerdir. İşyerinde yönetici ve çalışanlarla kurulan ilişkilerin, kaygı ya da korku yaratan bir sorunla karşılaşıldığında kullanılan başa çıkma yöntemlerinin çalışan sessizliği ile ilgili olabileceği düşünüldüğünde algılanan anababa tutumlarının çalışan sessizliği üzerinde etkili olabileceği düşünülmüştür. Çünkü, demokratik anababaları olan bireylerin çevreleriyle otoriter anababaların yetiştirdiği bireylerden daha sıcak, güvene dayalı ilişkiler kurmaları, karşılaştıkları sorunlara akılcı çözümler düşünebilmeleri beklenmektedir (Bowlby, 1973; Solomon, Houlihan, Busse ve Parelius, 1971). Altunçekiç, Yaman ve Koray (2005) ve Genç ve Kalafat (2007) ise çalışmalarında sorunlarla başa çıkma tarzı ile anababa tutumları arasında bir ilişki bulamamışlardır. Çünkü sorun çözme yöntemleri ileriki yaşlarda değişip gelişebilmektedir. Bu bulgular anababa tutumları ile çalışan sessizliği arasındaki bu araştırmada ortaya çıkarılan ilişkiyi destekler niteliktedir.

4.4. Eğitim düzeyinin çalışan sessizliği, iş doyumunu ve denetim odağı üzerindeki etkileri.

Eğitim düzeyine bağılı olarak çalışan sessizliği, iş doyumunu ve denetim odağının farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için lise, ön lisans, lisans,

lisans üstü eğitimi görmüş öğretmenlerin ortalamaları karşılaştırılmıştır. Sonuçlar eğitim düzeyine bağlı olarak iş doyumunu düzeyinin farklılaştığını göstermektedir. Bulgular, ön lisans eğitim görmüş öğretmenlerin iş doyumlarının lise, lisans ve lisans üstü düzeyde eğitim görmüş olanlarından daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Demir (2007) tarafından yapılan bir çalışmada eğitim düzeyi yükseldikçe iş doyumunun azaldığı ortaya konulmuştur. Bu bulgu, Wang (2012) ve Lee ve Wilbur (1985) tarafından yapılan çalışmalarda da desteklenmiştir. Çınar'ın (2010) örgütsel bağlılık iş doyumunu ilişkisini araştırdığı çalışmasında da benzer bulgular elde edilmiştir. Aykaç (2010) bir holdingin çalışanları üzerinde yaptığı bir araştırmada eğitim düzeyi düşük olan çalışan grubunun, iş doyumunu düzeyi en yüksek grup olduğunu ortaya koymuştur. Lise mezunu çalışanların iş doyumunu yüksek okul ve üniversite mezunlarından daha yüksektir. Bulgulara göre, bireyin eğitim düzeyi yükseldikçe iş yaşamından beklentilerinin de arttığı ve bu beklentiler karşılanmadığında insanların daha az doyum aldıkları söylenebilir. Bu araştırmanın sonuçlarına göre de eğitim düzeyi yükseldikçe iş doyumunu azalmaktadır. Bu durum, eğitim düzeyi yüksek çalışanların iş yerindeki beklentilerinin karşılanamamasından kaynaklanıyor olabilir. Araştırmada, ön lisans düzeyinde eğitime sahip bireylerin iş doyumlarının lise mezunlarından daha yüksek olması, ön lisans mezunu çalışanların kendi eğitim durumlarına daha uygun işlerde istihdam ediliyor ya da aynı nedenle çalıştıkları kurumdan daha hoşnut olmalarıyla açıklanabilir. Eğitim düzeyi ile denetim odağı arasındaki ilişkilere ilişkin tartışmalara aşağıda yer verilmiştir.

Bu araştırmanın sonuçlarına göre eğitim düzeyine bağlı olarak denetim odağı farklılaşmaktadır. Bulgular, lise ve ön lisans eğitim düzeyine sahip öğretmenlerin lisans ve lisans üstü eğitimi almış olanlarla karşılaştırıldığında daha içten denetimli olduklarını göstermiştir. Dinçyürek, Çağlar ve Birol (2010) bir çalışmalarında yaş arttıkça bireylerin bilgi ve deneyimlerinin arttığını, kendilerine daha güvenli hale geldiklerini ve kendilerini daha açık ve doğru bir biçimde ifade edebildiklerine işaret etmektedirler. Ayrıca, Adams (1983) ve Kıralp, Şahin ve Dinçyürek (2007) yaş ilerledikçe denetim odağı algısının dıştan içe doğru kaydığını ortaya koymuşlardır. Bu açıklamalar bu çalışmada ortaya çıkan lise ve ön lisans eğitim düzeyindeki öğretmenlerin lisans ve lisansüstü eğitim düzeyindeki öğretmenlerle karşılaştırıldığında daha içten denetimli olduğu bulgusuyla tutarlıdır. Çünkü bu çalışmada lise ve ön lisans düzeyindeki öğretmenler lisans ve lisans üstü düzeydekilerle karşılaştırıldığında hem daha yaşlı hem de daha deneyimlidirler. Bu araştırmanın sonuçlarıyla tutarsız sonuçlar da vardır. Dibekoğlu'na (2006) göre lisans üstü eğitim yapmış olan okul yöneticileri yapmayanlardan daha içten denetimlidir. Serin ve Derin'in (2008) ilköğretim öğrencilerinin kişilerarası problem çözme becerileri ve denetim odağı algılarını etkileyen etmenleri araştırdığı bir çalışmalarında babanın eğitim düzeyinin denetim odağı üzerinde etkili olduğu görülmüştür. Babalarının eğitim düzeyi yüksek olan öğretmenlerin düşük olanlarla karşılaştırıldığında daha içten denetimli oldukları ortaya konmuştur. Korkut'a (1986) göre de ailenin eğitim durumu denetim odağı algısını etkilemektedir. O'na göre eğitim düzeyi yüksek ailelerin çocukları düşük olanlarla

karşılaştırıldığında daha içten denetimlidirler. Bazı araştırmalarda ise ailenin eğitim düzeyi ile denetim odağı arasında bir ilişki bulunamamıştır (Başol ve Türkoğlu, 2009; Serin ve Derin, 2008). Alan yazına bakıldığında genel olarak eğitim düzeyi ile denetim odağı arasında olumlu ilişkilerin olduğu görülmektedir. Bazı araştırmalarda ilişki bulunamazken, sınırlı sayıdaki araştırmalarda olumsuz yönlü ilişkiler görülmüştür.

Çalışan sessizliğinin eğitim düzeyine bağlı olarak farklılaşp farklılaşmadığını görmek için yapılan varyans çözümlemesi sonuçları anlamlı bir ilişki ortaya çıkarmamıştır. Bu bulgu, Taşkiran'ın (2010) bulgularıyla tutarlıdır. Yanık (2012) tarafından öğretmenler üzerinde örgütsel güven ve örgütsel sessizlik ilişkisininin araştırıldığı bir çalışmada öğretmenlerin eğitim düzeylerinin örgütsel sessizlik üzerinde etkili olmadığı sonucuna varılmıştır. Çakıcı'ya (2007) göre ise çalışan sessizliği eğitim düzeyine göre değişmektedir. O'na göre eğitim düzeyi yükseldikçe çalışan sessizliği azalmaktadır. Bu sonuçlar, eğitim düzeyi düşük olan çalışanların öz güvenlerinin düşük olması ve bu durumun onları boyun eğmeye eğilimli hale getirmesiyle açıklanabilir (Erenler, 2010).

4.5. Çalışılan semtin sosyo-ekonomik düzeyinin çalışan sessizliği, iş doyumunu ve denetim odağı üzerindeki etkileri

Öğretmenlerin çalıştıkları semtin sosyo-ekonomik düzeyine bağlı olarak çalışan sessizliği, iş doyumunu ve denetim odağının farklılaşp farklılaşmadığını görmek için orta ve üst sosyo-ekonomik düzeyi temsil eden bölgelerde görev yapan öğretmenlerin ortalamaları karşılaştırılmıştır.

Sonuçlar sosyo-ekonomik düzeye bağılı olarak iş doyumunun farklılaştığını göstermiştir. Üst sosyo-ekonomik düzeyi temsil eden bölgede çalışan öğretmenler işlerinden orta sosyo-ekonomik düzeyi temsil eden bölgede çalışanlardan daha fazla doyum almaktadırlar. Bu bulgu Şahin ve Batıgün (1997) ve Yiğitoğlu'nun (2009) çalışılan bölgenin fiziksel ve sosyal imkanlarının sınırlı olmasının iş doyumunu azaltabileceği bulgularıyla dolaylı da olsa benzerlik göstermektedir. Ayrıca zorunlu hizmet gereği kırsal kesimde görev yapmakta olan doktorlarla diğerlerinin tükenmişlik düzeylerin karşılaştırıldığı bir çalışmada Taycan, Taycan ve Çelik (2013) kırsal kesimde çalışan doktorların tükenmişlik düzeyinin daha yüksek olduğunu ortaya koymuşlardır. Bu çalışmalardan yola çıkılarak orta sosyo-ekonomik düzeyden bölgelerde görev yapan öğretmenlerin, öğrenci-öğretmen, okul-aile ilişkileri ve kalabalık sınıflar gibi etmenler nedeniyle işlerinden daha düşük doyum aldıkları söylenebilir. Ayrıca, orta sosyo-ekonomik düzeyden bölgelerde yaşayan ailelerin çocuklarından beklentilerin ve çocuklarının başarısına yönelik güdülenmelerinin daha düşük olduğu varsayıldığında sonucun beklenen doğrultuda olduğu söylenebilir. Çünkü ailelerin çocuklarının başarısı için öğretmenlere verdikleri destek öğretmenlerin güdülenme düzeyini yükselten bir etmendir (Barlı ve ark., 2010). Eğitim denetmenlerinin iş doyumunun çeşitli etmenler açısından araştırıldığı bir çalışmada Aydoğdu, Şahin ve Yoldaş (2012) bu araştırmanın bulgularına paralel sonuçlar elde etmişlerdir. Onlara göre, gelişmiş bölgelerde çalışan eğitim denetmenlerinin iş doyumunu düzeyi az gelişmiş bölgelerde çalışanlarınkinden yüksektir. Araştırmanın bu bulgusuyla tutarsız sonuçlar da

vardır. Örneğin, Cemaloğlu ve Şahin (2007) tarafından yapılan bir araştırmada alt sosyo-ekonomik düzeyden bölgelerde çalışmakta olan öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerinin ve kişisel başarı algılarının üst sosyo-ekonomik düzeyden bölgelerde çalışanlarıkiyle karşılaştırıldığında daha düşük olduğu görülmüştür. Tükenmişlik düzeyi ile iş doyumu düzeyinin birbirine paralel olarak artıp azaldıkları düşünüldüğünde bu sonucun iş doyumu ile de bağlantılı olabileceği düşünülmektedir. Sonraki paragrafta denetim odağı ve çalışılan bölge arasındaki ilişkiler tartışılmıştır.

Bu araştırmanın sonuçları denetim odağı algısının çalışılan bölgenin sosyo-ekonomik düzeyine göre değiştiğini göstermiştir. Üst sosyo-ekonomik düzeyden bir bölgede görev yapan öğretmenlerin orta sosyo-ekonomik düzeyi temsil eden bir bölgede çalışanlardan daha içten denetimli oldukları belirlenmiştir. Üst sosyo-ekonomik düzeyden bölgelerde yaşayan veliler daha varlıklı, daha iş birliği eğiliminde, çocuklarıyla daha ilgilidirler. Dolayısıyla öğretmenler velileriyle iş birliği içinde ve onların katkılarıyla çevrelerinde değişiklik yarattıklarına ve yaratabileceklerine inanıyor olabilirler. Bu nedenle içten denetimli olmak çevrede değişiklik yaratabilme inancına dayalı olduğundan üst sosyo-ekonomik düzeye sahip bir bölgede görev yapan öğretmenlerin daha içten denetimli olmaları beklenen bir sonuç gibi görünmektedir. olumlu ve başarı yönelimli veli-öğretmen ilişkilerinden kaynaklanıyor olabilir. Bu etmenler aynı zamanda öğretmeni çalışmaya güdüleyen etmenlerdendir. Maslow'a (1979) göre toplumsal gereksinimlerle birlikte, saygı ve statü insanlar için temel gereksinimlerdir. Üst sosyo-ekonomik düzeye sahip bir bölgede görev yapıyor olmak bir statü göstergesi

olarak kabul edildiğinde bu bölgede çalışan öğretmenlerin neden daha içten denetimli olduğu anlaşılabilir. Dolayısıyla temel gereksinimleri karşılanan öğretmenlerin kendilerini daha içten denetimli algılamaları beklenebilir. McClelland(1961) insanların başarı ile güdülendiklerini belirtmiştir. Buradan hareketle üst sosyo-ekonomik düzeyden bölgelerde yaşayan aile ve çocuklarının akademik başarı ile güdülenmesinin öğretmenleri de güdüleyen bir etmen olduğu söylenebilir. Değerli bir amaç için güdülenmiş olan öğretmenler gösterilen çabanın değerli olduğuna inanmakta ve bu çabayı artırabilmektedir (Vroom, 1964). Bu bilgiler ışığında, başarı gereksinimi duyan üst sosyo-ekonomik düzeyden bölgelerde çalışan öğretmenlerin diğerlerine göre daha içten denetimli oldukları düşünülebilir. Çalışan sessizliği ile çalışılan bölgenin sosyo-ekonomik düzeyi arasındaki ilişkilerin tartışılmasına aşağıda yer verilmiştir.

Öğretmenlerde çalışan sessizliği (İlgisizliğe ve Boyun Eğmeye Dayalı Sessizlik, Kendini Korumaya ve Korkuya Dayalı Sessizlik, İlişkileri Korumaya Dayalı Sessizlik) ile çalışılan bölgenin sosyo-ekonomik düzeyi arasında anlamlı ilişkiler bulunmamıştır. Sessiz kalma davranışının değişik nedenleri vardır. Sessizliğe katkıda bulunan etmenler bireysel, örgütsel ve yönetsel etmenlerdir (Çakıcı, 2008; Morrison, Milliken ve Hewlin, 2003). Bireysel etmenler yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi v.b. olabilir. Örgütsel olanlara örnek olarak hiyerarşik yapı, haksızlık kültürü, sessizlik iklimi ve sağır kulak belirtisi verilebilir. Yönetsel etmenler olarak da yöneticilerden olumsuz geri bildirim alma korkusu ve yöneticilerin örtük inançları sayılabilir. Alan yazına bakıldığında genel olarak bu etmenlerle karşılaşılmaktadır (Yanık, 2012;

Tülübaş, 2011; Şehitoğlu, 2010). Bu araştırmanın sonuçları ise bu değişkenlerle sessizlik arasındaki ilişkiyi genel olarak doğrular niteliktedir. Hem yurt dışında hem de yurt içinde yapılan çalışmalarda çalışılan bölgenin sosyo-ekonomik düzeyi çalışan sessizliği davranışı için güdüleyici bir etmen olarak ele alınmamıştır. Bu çalışmada çalışılan bölgenin sosyo-ekonomik düzeyi sessizlik davranışını etkileyen bir etmen olarak düşünülmüş ancak sonuçlar bu beklentiyi desteklememiştir. Bu durum çalışılan bölgenin sosyo-ekonomik düzeyinin çalışan sessizliğini etkileyebilecek yaş, cinsiyet, eğitim ve yönetici etmeni gibi doğrudan bir etmen olarak ele alınmamasından kaynaklanıyor olabilir. Bu duruma ileride daha geniş katılımlı değişik örneklem üzerinde yeniden bakılabilir. Sonraki alt başlıkta bağımsız değişkenlerin çalışan sessizliğini yordama düzeylerine ilişkin bulgular tartışılmıştır.

4.6. Bağımsız değişkenlerin çalışan sessizliğini yordama düzeyleri

Bu alt bölümde demografik özellikler, iş doyumu ve denetim odağının çalışan sessizliğinin üç alt boyutu olan İlgisizliğe ve Boyun Eğmeye Dayalı Sessizliği, Kendini Korumaya ve Korkuya Dayalı Sessizliği ve İlişkileri Korumaya Dayalı Sessizliği ne düzeyde yordadıklarına bakılmıştır.

4.6.1. Demografik özellikler, iş doyumu (İD) ve denetim odağının (DO) İlgisizliğe ve Boyun Eğmeye Dayalı Sessizliği (IBS) yordama düzeyi

Demografik özellikler, iş doyumu ve denetim odağının İlgisizliğe ve Boyun Eğmeye Dayalı Sessizliği yordama düzeylerine bakıldığında cinsiyet, algılanan anne tutumu, eğitim düzeyi, iş doyumu ve denetim odağının

İlgisizliğe ve Boyun Eğmeye Dayalı Sessizliği anlamlı olarak yordadığı görülmektedir. Modele göre yordayan değişkenler yordanan değişkendeki değişikliğin %14'ünü açıklamaktadır. Cinsiyet açısından bakıldığında erkek öğretmenlerin İlgisizliğe ve Boyun Eğmeye Dayalı Sessizlik düzeyinin kadınlarla karşılaştırıldığında daha yüksek olduğu görülmektedir. Alan yazında bu iki değişken arasındaki ilişkinin doğrudan araştırıldığı bir çalışmaya rastlanmamıştır. Ancak çalışan sessizliği ya da örgütsel sessizlik bağlamında araştırmalar vardır. Bu araştırmaların sonuçları da farklılık göstermektedir. Bazı araştırmalar'a (Bayram, 2010; Emre, 2010; Erenler, 2010; Soycan, 2010; Yanık, 2012) göre bu iki değişken arasında bir ilişki yoktur. Bazılarına göre ise sessizlik düzeyi kadınlarda erkeklerde olduğundan daha yüksektir (Kutlay, 2012; Tülübaş, 2011). Diğer taraftan Kahveci'nin (2010) çalışan sessizliğinin nedenlerinden biri olan iş ortamı ile cinsiyet arasındaki ilişkiyi araştırdığı çalışmasına göre, iş ortamı bağlamında kadınlar erkeklerden daha az sessizdir. Taşkiran (2010) bir çalışmasında kadınların bireysel sessizlik düzeylerinin erkeklerinkinden daha düşük olduğunu ortaya koymuştur. Bu bulgular, bu araştırmanın kadınlarda çalışan sessizliği düzeyinin erkeklerde olduğundan daha düşük olduğu bulgusuyla tutarlıdır. Ayrıca geçmişten günümüze kadın ve erkeğin toplumdaki değişen rolleri de bu farklılığın ortaya çıkmasında bir etmen olabilir. Değişen toplumsal cinsiyet rolleri kadının kendini daha rahat ifade etmesine katkıda bulunuyor olabilir. Günümüzde kadınlar birçok alanda söz sahibi konuma gelmiştir. Bu durum onların özgüvenlerinin artmasına ve kendilerini daha kolay ifade edebilmelerine neden oluyor olabilir. Ek olarak, çalışılan sektörlerin farklılığı,

kurumsallaşma farklılıkları gibi etmenler de bu sonuca katkıda bulunmuş olabilir. Şimdi algılanan anne tutumu ile İlgisizliğe ve Boyun Eğmeye Dayalı Sessizliğe (IKS) ilişkin bulgular tartışılacaktır.

Algılanan anne tutumunun da İlgisizliğe ve Boyun Eğmeye Dayalı Sessizliği yordadığı görülmektedir. Çocuklarına karşı mesafeli, saldırgan davranan anababaların çocuklarının özsaygılarının daha düşük olması beklenmektedir (Rothbaum ve Weisz, 1994). Çocukluk döneminin yaşamın sonraki yıllarını etkileyebileceği düşünüldüğünde özsaygısı düşük çalışanların iş yaşamında sorunlara karşı ilgisiz, yönetici, otorite ya da kurallara boyun eğmeye daha eğilimli olmaları beklenir. Annenin tutumları çocukluktan yetişkinliğe çocuğun mizacını etkilemektedir (Lengua ve Kovacs, 2005; Katainen ve ark., 1998). Aileler çocuklarının mizaçlarına uyum sağlayabilmek için davranışlarını birbirlerine uyumlu hale getirmektedirler. Buradan hareketle anne tutumlarının yetişkinlerin daha sonraki yaşamlarında ne kadar önemli olduğu görülebilir. Çocuklarına karşı demokratik bir tutum sergileyen annelerin çocukları daha az boyun eğici davranışlar göstermektedir. Olumsuz tutumlar ya da otoriter bir tarz ise çocukların daha boyun eğici davranışlar göstermesine neden olabilir (Bryan ve ark., 2009; Webster-Stratton ve Eyberg, 1982). Bu bulgular çocukluk döneminde otoriter bir annesi olan çalışanların iş yaşamlarında boyun eğme ve kaçınma davranışları sergilemeye eğilimli olacaklarına işaret etmektedir. Çünkü çocuklar annelerinin tutum ve davranışlarını daha sonraki yaşamlarında toplumsal ortamlarda suskunlukla, yenilik ve gelişmelere karşı ilgisizlikle gösterebilmektedirler. Başka bir deyişle otoriter ya da duygusal olarak

olumsuz anne tutumları gelişimin önünde bir engel olarak görülmektedir (Metsapelto ve Pulkkinen, 2003). Yaşamın erken yıllarında temelleri atılan kişiliğin, yaşamın sonraki yıllarında da davranışları etkileyeceği düşünülürse otoriter bir tutuma sahip annelerin çocukları olan çalışanların iş yaşamında bu kişiliğe uygun olarak daha boyun eğici ve umursamaz davranmaları beklenebilir. Eğitim düzeyi ile İlgisizliğe ve Boyun Eğmeye Dayalı Sessizlik arasındaki ilişkiler aşağıda tartışılmıştır.

Yapılan regresyon çözümlemesine göre eğitim düzeyi İlgisizliğe ve Boyun Eğmeye Dayalı Sessizliği (IBS) yordayıcı diğer bir etmendir. Bu araştırma eğitim düzeyi düşük öğretmenlerin boyun eğmeye dayalı daha fazla sessizlik sergilediklerini ortaya koymuştur. Başka bir deyişle, eğitim düzeyi yükseldikçe IBS düzeyi düşmektedir. IBS'e dayalı sessizlik çalışanların görüşlerine değer verilmemesi ve umutların tükenmesiyle ilişkilidir. Bu alt boyutta yüksek puan alan çalışanlar genel kabul görmüş görüşe boyun eğerler. Çünkü gruptan yalıtılmak istemezler. Erenler (2010) bir çalışmada eğitim durumunun çalışan sessizliği üzerinde etkili olduğunu göstermiştir. O'na göre de çalışanların eğitim düzeyleri yükseldikçe çalışan sessizliği azalmaktadır. Çakıcı ve Çakıcı (2007) tarafından yapılan bir çalışmada da benzer sonuçlar elde edilmiştir. Bunlara göre eğitim düzeyi yükseldikçe çalışanlar sessizliğe karşı daha duyarlı hale gelmektedirler. Bu durum eğitim düzeyi düşük çalışanların özsaygılarının düşük olmasından ve bu düşük özsaygının çalışanı boyun eğmeye eğilimli kılmasından kaynaklanıyor olabilir. İlgisizliğe ve Boyun Eğmeye Dayalı Sessizliği (IBS) yordadığı belirlenen diğer değişken iş doyumudur.

İş doyumu düşük olan çalışanların IBS düzeyi yüksek olanlarından daha yüksektir. Alan yazında, çalışan sessizliği ile iş doyumunun ilişkili değişkenler oldukları, çalışan sessizliğinin işten doyumsuzluğun bir sonucu olabileceği belirtilmektedir (Hirschman, 1970). Ek olarak, bazı araştırmacılar iş doyumunu gibi bireysel etmenlerin çalışan sessizliğini açıklayabileceğine işaret etmektedirler (Premeaux ve Bedeian, 2003; Le Pine ve Van Dyne, 1998). Çalışanlar diğerlerinden yalıtılmamak için onlarla yakın ilişkiler kurmak isterler. Grubun genel eğilimi yönünde davranarak onunla özdeşleşebilirler. Bu, işlerinden doyum almalarında önemlidir (O'Reilly ve Chatman, 1986). İşten doyum almama çalışan sessizliğinin olumsuz sonuçlarından biri de olabilir. Çalışanlar, hakkında fikir sahibi olduğu konuları ifade edememekten sıkıntı duyabilmekte ve değersizlik duygusu yaşayabilmektedirler. Bu durum da onları ilgisizliğe, boyun eğmeye, umutsuzluğa bir başka deyişle, değişim ve gelişime olan inancını kaybetmeye kadar götürebilmektedir (Detert ve Edmondson 2005; Milliken ve Morrison 2003). Beer ve Eisenstat (2000), Morrison ve Milliken (2000) ve Kahn (1990) çalışmalarında düşünce ve duygularını açıklayamayan çalışanların sıklıkla stres, iş doyumsuzluğu, umutsuzluk hatta depresyon yaşayabildiklerine işaret etmektedirler. Çoğunlukla konuşmayan çalışanlar zamanla görüşlerinin bir önemi olmadığına inanmakta, işlerine yönelik ilgileri azalmakta ve örgütle bağlarını koparmaktadırlar. Bu bulgu ve görüşler bu araştırmanın bulguları ile tutarlıdır. Denetim odağı, İlgisizliğe ve Boyun Eğmeye Dayalı Sessizliği (IBS) yordadığı belirlenen bir diğer değişken'dir. Sonraki paragrafta bu iki değişkene ilişkin tartışmalara yer verilmiştir.

Bulgulara göre, dıştan denetimli çalışanların iş yerinde İlgisizliğe ve Boyun Eğmeye Dayalı Sessizlik davranışı sergileme düzeyleri içten denetimli çalışanlarla karşılaştırıldığında daha yüksektir. Pinder ve Harlos (2001) içten denetimli kişilerin olaylar ya da sorunlar karşısında sessiz kalma olasılıklarının dıştan denetimlilere göre daha az olduğunu belirtmektedir. Bakoğlu, Aşkun ve Berber (2009) denetim odağı ile sessizlik arasındaki ilişkiyi araştırmak üzere İstanbul'da bulunan iki büyük üniversitenin İşletme fakültelerinde görev yapan 83 akademisyen üzerinde yaptıkları bir araştırmada; denetim odağı ile sessizlik arasında zayıf bir ilişki bulmuşlardır. Yaşamlarının şans ya da diğer dış güçler tarafından kontrol edildiğine inanan dıştan denetimli çalışanların benlik saygısı düşüklüğü ve öğrenilmiş çaresizlik düzeylerinin daha fazla olması beklenmektedir. Bu çalışanların uğraşma ve direnç gösterme yerine ilgisiz kalma ya da boyun eğme davranışlarını içten denetimlilerden daha sık göstermesi beklenmektedir. Dolayısıyla bu dıştan denetimli çalışanların daha sessiz kalacağı düşünülebilir (Çakıcı, 2007; Premeaux ve Bedeian, 2003). Yüksek düzeyde mesleki bağlılığı olan çalışanlar işleri hakkında olumlu duygulara sahiptirler ve örgütlerine güçlü bir biçimde bağlıdırlar. İşleri ve örgütleri ile ilişkili bu olumlu durum diğer bazı değişkenlerle birlikte içten denetimlilikten kaynaklanmaktadır (Meyer, Allen ve Smith, 1993; Aryee ve Tan, 1992). İşlerine olan ahlaksal bağlılıkları onların dürüst ve açık olmaları yanında, çalışma grubu ya da işleriyle ilgili daha az sessiz kalmalarına da neden olmaktadır. Örgüt içerisinde yöneticiler yüksek bir konuma sahip olduklarında çalışanlar daha sessizdirler (Tangirala ve Ramanujam, 2008). Bu durum yetkinin tek elden kullanıldığı bir yönetim

biçiminde, çalışanların karar verme mekanizmalarına katılamamasından kaynaklanıyor olabilir. Fikir ve görüşlerine değer verilmediğini gören çalışanlar örgütsel konularda ilgisiz kalabilirler. Ek olarak, çalışanlar otoriter bir yönetim tarzı karşısında örgütsel siyasetlere boyun eğmek zorunda olduklarını hissedebilirler. Sırada yaş, medeni durum, algılanan baba tutumu, hizmet yılı ve çalışılan bölgenin sosyo-ekonomik düzeyinin İlgisizliğe ve Boyun Eğmeye Dayalı Sessizliği (IBS) yordayıp yordamadığına ilişkin tartışmalar vardır.

Regresyon çözümlenmesi sonucunda demografik değişkenlerden yaş, medeni durum, algılanan baba tutumu, hizmet yılı ve çalışılan bölgenin sosyo-ekonomik düzeyi çalışan sessizliğinin bir alt boyutu olan İlgisizliğe ve Boyun Eğmeye Dayalı Sessizliği (IBS) yordamamaktadır. Alan yazına bakıldığında çalışan sessizliği ve bu demografik değişkenler arasındaki ilişkinin araştırıldığı çalışma sayısının sınırlı olduğu ve araştırma sonuçlarının değişken olduğu görülmüştür. Örneğin, Taşkiran'ın (2010) liderlik tarzının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin rolünü araştırdığı çalışmasında cinsiyete ve medeni duruma bağlı olarak örgütsel sessizlik düzeyi farklılaşmamaktayken, hizmet süresi, yaş ve eğitim düzeyine bağlı olarak değişmektedir. Kutlay'a (2012) göre ise örgütsel sessizliğin bir alt boyu olan korunma ve kabullenme davranışı mesleki kıdeme bağlı olarak farklılaşmamaktadır. Kabullenme (Boyun eğme) davranışı eğitim düzeyine bağlı olarak değişmemektedir. Koruma davranışı ise medeni duruma bağlı olarak farklılaşmamaktadır. Bu araştırmanın sonuçlarından da görüldüğü gibi,

demografik değişkenlerle çalışan sessizliği arasındaki ilişkilerin belirlenmeye çalışıldığı çalışmaların sonuçları tutarlı değildir.

4.6.2.Demografik zellikler, iş doyumunu (İD) ve denetim odağının (DO) Kendini Korumaya ve Korkuya Dayalı Sessizliği (KKS) yordama düzeyleri

Konuya ilişkin araştırma sayısı yok denecek kadar az olduğundan elde edilen bulgular, örgütsel güven, örgüt içerisinde adil davranma, misilleme korkusu ve çalışanların kendilerini maddi ve psikolojik bir zarardan koruma bağlamında tartişılabilir. Buna göre, yapılan regresyon özümlemesi bağımsız değişkenlerin (İş doyumunu ve denetim odağı) alışan sessizliği lğinin alt boyutu olan Kendini Korumaya ve Korkuya Dayalı Sessizlik (KKS) puanlarındaki değişkenliğin %10'unu açıkladığı belirlenmiştir. Regresyon modelinde bağımsız değişken olarak işleme alınan demografik değişkenler'in (cinsiyet, yaş, medeni durum, algılanan baba tutumu, algılanan anne tutumu, eğitim düzeyi, hizmet yılı, çalışılan bölgenin sosyo-ekonomik düzeyi) Kendini Korumaya ve Korkuya Dayalı Sessizlikteki değişkenliği anlamlı düzeyde açıklamadığı görülmüştür. Modelde bağımsız değişken olarak işleme alınan diğer iki değişken İş doyumunu ve denetim odağı'dır. Bulgulara göre, iş doyumunu düşük olan çalışanların ve dıştan denetimli olanların KKS düzeyleri iş doyumunu yüksek ve içten denetimli olanlarınkinden yüksektir. şimdi Kendini Korumaya ve Korkuya dayalı Sessizlik ve iş doyumunu ilişkisi tartişılacaktır.

Bildik (2009) çalışmasında çalışanlarının fikirlerini söylemesi yönünde onları cesaretlendiren yöneticilerin, çalışanlarında sessizliğin azalmasına katkıda bulduklarına işaret etmektedir. Çalışanlar kendilerini güvende hissettiklerinde, korkuya kapılmadıklarında kendi özgün fikirlerini açığa vuracaklardır. Örgüte bu konuda güvenen çalışanların Kendini Korumaya ve Korkuya Dayalı Sessizlik (KKS) düzeyinin daha düşük olması beklenmektedir. Bu nedenle KKS düzeyi düşük çalışanların iş doyumları daha yüksek olmak eğilimindedir. Alan yazın incelendiğinde araştırmalarda örgütsel güvenle örgütsel adalet, örgütsel güven, işten ayrılma eğilimi, tükenmişlik ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı ilişkilerin bulunduğu görülmektedir (Ceyanes, 2004; Hoy ve Tarter, 2004). Bu araştırmalara göre örgütsel güven algısı azaldıkça örgütsel bağlılık, örgütsel adalet duygusu azalmaktadır. İşten ayrılma eğilimi, tükenmişlik ise artmaktadır. Çünkü örgütsel adaletin olmadığı bir örgütte çalışmak işe yönelik tutumları olumsuz yönde etkilemekte, çalışanın maddi ve psikolojik korkularını pekiştirmekte, iş doyumunu azaltmakta ve işten ayrılma eğilimini arttırmaktadır (Özer, Demirtaş, Üstüner ve Cömert, 2006). Driscoll'a (1978) göre örgütteki karar vericilerin kararlarına daha fazla güvenen çalışanların genel olarak işlerinden daha fazla doyum almaları beklenmektedir. Örgüte güven karar vericilere güven anlamına gelebilir. Karar vericilere güvenen çalışanlar karar mekanizmalarına katıldıklarını düşünmektedirler. Karar mekanizmalarının bir parçası olduğunu düşünen çalışanların iş doyumları da daha yüksek olmak eğilimindedir (Driscoll, 1978). Bir başka deyişle, örgütsel kararlara güven iş doyumunu arttırmak eğilimindedir. Bu bağlamda düşünüldüğünde bu

arařtırmada iř doyumunu dūřuk alıřanların KKS dūzeylerinin yūksel olduęu bařka arařtırmaların bulgularıyla uyumlu gōrūnmektedir. Őimdi denetim odaęı ve Kendini Korumaya ve Korkuya Dayalı Sessizlik arasındaki iliřkiler tartıřılacaktır.

Denetim odaęı, Kendini Korumaya ve Korkuya Dayalı Sessizlik (KKS) ūzerinde etkili olan bir dięer yordayıcı deęiřkendir. Arařtırmadan elde edilen bulgular, dıřtan denetimlilik arttıka yani denetim odaęı algısı puanı yūkseldike alıřanların Kendilerini Korumaya ve Korkuya Dayalı Sessizlik (KKS) dūzeyinin de yūkseldięini gōstermektedir. Kendini Korumaya ve Korkuya Dayalı Sessizlik davranıřı, korku ve bu korkudan doęan kendini koruma dūrtüsüyle iliřkili olmak eęilimindedir. (Dyne, Ang ve Botero, 2003). Farklı kiřilik ūzellikleri, farklı kūltūrel ūzellikler çalıřanların kendilerini gūvende algılama eęilimini etkilemektedir (Hofstede, 1980). Bu durum iř yerinde algılanan riskler ve bunların yarattıęı korku ile iliřkilidir. İçten denetimli kiřiler yařamda bařlarına gelen olumlu ve olumsuz olayların kendi davranıř ve eylemlerinin sonucu olduęunu dūřūnmek eęilimindedirler. Dıřtan denetimplerse bařlarına gelenleri kader, řans ve benzeri dıř gūlerle iliřkilendirirler. Bu nedenle, olası risklerin kurbanı olma durumlarını kendileri dıřındaki etmenlere baęlamaktadırlar (Rotter, 1966). Risk algısının dıř gūler tarafından etkilendięi inancına sahip çalıřanların risk algıları içten denetimplerinkinden yūksektir. Bir bařka deyiřle, içten denetimli çalıřanların iř yařamında algıladıęı risk ve korku daha dūřūkken, dıř denetimplerinki daha yūksektir (Crothers v.d., 2011; Lo, 2010). Bu açıklamalar dıřtan denetimli çalıřanların iten denetimplilerle karřılařtırıldıęında daha fazla

Kendini Korumaya ve Korkuya Dayalı Sessizlik davranışı sergiledikleri bulgusunu destekler niteliktedir. Regresyon çözümlemesi, bağımsız değişkenler cinsiyet, yaş, medeni durum, algılanan anababa tutumları, eğitim düzeyi, hizmet yılı ve çalışılan bölgenin sosyo-ekonomik düzeyi çalışan sessizliği ölçeğinin bir alt boyutu olan Kendini Korumaya ve Korkuya Dayalı Sessizlik (KKS) davranışını yordamadığını göstermektedir. Aşağıda bu bulgular tartışılacaktır.

Morrison ve Milliken'in (2000) kuramsal bir çalışmalarında demografik özelliklerin sessizlik üzerinde etkili olabileceği belirtilmiştir. Ancak alan yazında söz konusu demografik değişkenlerle yapılan daha önceki çalışmaların sonuçları tutarlılık göstermemektedir. Örneğin; Kutlay (2012) tarafından araştırma görevlilerinde örgütsel sessizliğin demografik etmenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığının araştırıldığı bir çalışmada 31-40 yaşındakilerle karşılaştırıldığında 30 yaş altı çalışanların sessizlik düzeyinin daha yüksek olduğu, cinsiyet açısından bakıldığında erkeklerde kabullenmeye (boyun eğme) ilişkin sessizlik düzeyinin kadınlarda olduğundan daha yüksek olduğu, eğitim düzeyi açısından bakıldığında ise doktora yapmış olanların sessizlik düzeylerinin lisans ve yüksek lisans düzeyindeki araştırma görevlilerine göre daha düşük olduğu görülmüştür. Alparıslan (2010) öğretim elemanları üzerinde yaptığı bir çalışmada ise sessizlik davranışlarının cinsiyete bağlı olarak değişmediğini ortaya koymuştur. Yaş açısından bakıldığında ise 35 yaş ve üzeri çalışanların, 20-25 yaş arası çalışanlardan daha fazla sessizlik davranışları sergilediği belirlenmiştir. Bu bulgu Kutlay'ın (2012) çalışmasından elde edilen 30 yaş altı

çalışanların sessizlik düzeylerinin 31-40 yaşındakilerde olduğundan daha yüksek olduğu bulgusuyla tutarsızdır. Görüldüğü gibi demografik değişkenlerin sessizlik üzerindeki etkisinin araştırıldığı çalışmalardan elde edilen sonuçlar tutarlı değildir (Alparlan, 2010; Erenler, 2010). Aşağıdaki alt başlıkta demografik özellikler, iş doyumu ve denetim odağının, İlişkileri Korumaya Dayalı Sessizliği (IKS) yordama düzeyine ilişkin tartışmalar yer almaktadır.

4.6.3. İlişkileri Korumaya Dayalı Sessizliği (IKS) yordamada demografik özellikler, iş doyumu (İD) ve denetim odağı (DO).

Çalışan sessizliği ölçeğinin İlişkileri Korumaya Dayalı Sessizlik (IKS) alt boyutunun bağımlı değişken olduğu regresyon çözümlemesine göre bağımsız değişkenler bağımlı değişken olan IKS değişkenindeki değişkenliğin %4'ünü açıklamaktadır. Bulgulara göre, dıştan denetimlilik arttıkça IKS düzeyi de artmaktadır. Alan yazın incelendiğinde söz konusu değişkenlerin birbiriyle ilişkilerinin doğrudan araştırıldığı çalışmalara rastlanmamıştır. Dolayısıyla, bu değişkenler arasındaki ilişkiler iş yaşamında kaygı ve iletişim kavramları bağlamında tartışılmıştır. Pinder ve Harlos'a (2001) göre bireylerde üç tür özellik çalışan sessizliğini etkilemektedir. Bunlar; öz saygı, iletişime ilişkin kaygılar ve algılar ile denetim odağıdır.

Regresyon çözümlemesi sonuçlarına göre denetim odağı algısı İlişkileri Korumaya Dayalı Sessizlik (IKS) davranışının anlamlı bir yordayıcısıdır. Denetim odağı dıştan içe doğru kaydıkça örgütsel sessizlik davranışları azalmaktadır. İçten denetimli bireyler başlarına gelen olumlu ve

olumsuz olayların kendi davranışlarının sonucu olduğu inancına sahiptirler. Dıştan denetimlilerse böyle olayların büyük ölçüde kendileri dışındaki güçler tarafından kontrol edildiğine inanmakta yani ödül ve cezaları kendi davranışlarının bir sonucu olarak değerlendirmemektedirler (Rotter, 1966). İlgili araştırmalara bakıldığında içten denetimli bireylerin dıştan denetimlilerle karşılaştırıldığında daha olumlu özelliklere sahip oldukları görülmektedir (Başol ve Türkoğlu, 2009; Türküm, 1998). Türküm (1998) içten denetimli bireylerin sorun çözmeye yönelik başa çıkma tekniklerini tercih ettiklerini, akademik yaşamda, yarışma ortamlarında (çalışma yaşamı gibi.) daha başarılı olduklarını ve olumsuz olaylara karşı daha fazla direndiklerini belirtmektedir. Ek olarak, içten denetimliler kendilerini daha etkili, özgüvenli ve bağımsız bireyler olarak algılamaktadırlar. Dıştan denetimlilerse edilgen ve kuşkucu kişilik özelliklerine sahiptirler. İçten denetimli bireyler bir işi uyarı ya da cezadan çekindikleri için değil, bulunduğu ortamın gelişmesi ve huzuru için yapmaktadırlar. Onlar çevrelerinde var olan sorunlarla ilgilidirler ve yaratıcı çözümler bulmaya çalışırlar. Strickland (1989) başlarına gelen olayların kendi davranışlarına bağlı olduğunu düşünen bireylerin, hoş olmayan yaşam olaylarını değiştirmede daha ısrarcı olduklarını, şans ya da kader gibi kendi dışındaki güçlere bağlayanların ise daha az girişimci ve mücadeleci olduklarını belirtmektedir. Çalışanlar gözden düşme, reddedilme, yalıtılma, ilişkilerinin tehlikeye girmesi gibi olasılıkları ortadan kaldırmak amacıyla gerçek duygu ve düşüncelerinden oldukça farklı davranışlar sergilemektedirler (Türküm, 1998). Bu tür davranışları sergileme olasılığı ile çalışanların dıştan denetimli olması arasında bir ilişki olduğu savunulabilir.

Çünkü içten denetimli, kendine ve diğerlerine güvenen, diğerlerini olumlu ve olumsuz özellikleriyle kabul edebilen bireylerin kişilerarası ilişkilerde anlaşmazlıklardan ya da görüş ayrılıklarından doğabilecek çatışmalardan kaçınmak yerine konuşma ve sorunları çözmeye odaklanmak eğilimindedirler. Dıştan denetimlilerse daha düşük benlik saygısı, kişilerarası ilişkilerde kendilerini yetersiz görme nedeniyle kendi düşüncelerini ifade etmektense diğerlerininkini onaylamayı tercih etmek eğiliminde olabilirler. Çünkü diğerleriyle iyi ilişkiler kurmanın kendi ellerinde olmadığını düşünmektedirler (Demirkıran, 2006; Küçükkaragöz, 1998; Türküm, 1998). Bir başka deyişle, sonuçların kendi davranışlarına bağlı olduğuna pek inanmayan çalışanlar, kendilerini içtenlikle ifade edemeyebilirler çünkü diğerleri ile ilişkilerini zedelemekten ve onlardan yalıtılmaktan çekinirler. Millet (2005) içten denetimli çalışanların dıştan denetimlilerle karşılaştırıldığında, kişilerarası ilişkilerde kendilerine daha çok güvendiklerine ve sözlü anlatım becerilerinin daha gelişmiş olduğuna işaret etmektedir. Rotter, Change ve Phares (1972) içten denetimli bireylerin çevreyle ilişkilerini geliştirmede dıştan denetimlilerden daha başarılı ve girişken olduklarını ortaya koymuştur. Benzer biçimde Davies (1982) dıştan denetimli bireylerin yeteneklerini daha az ortaya koyma eğiliminde olduklarını, çaresizlik duygularını daha fazla yaşadıklarını, başarı beklentilerinin ve özsaygı düzeylerinin daha düşük olduğunu göstermiştir. Martin ve arkadaşları (2005) bir çalışmalarında, denetim odağı algısının insan ilişkilerinde ve toplumsal beceriler üzerinde etkili olduğunu, dıştan denetimli bireylerin insan ilişkilerinde daha yetersiz ve toplumsal becerilerinin daha zayıf olduğunu ortaya koymuşlardır. Araştırma

sonuçlarına dayanarak dıştan denetimli çalışanlar çalışma yaşamında insan ilişkileri ile ilgili değişik konularda ilişkilerini korumak amacıyla duygu ve düşüncelerini paylaşmada ve eleştirebilmede içten denetimlilerden daha yetersiz olmak eğilimindedirler denilebilir. Bulgular bu araştırmanın denetim odağı içten dışa doğru kaydıkça İlişkileri Korumaya Dayalı Sessizliğin (IKS) arttığı bulgusuyla tutarlıdır.

Regresyon çözümlenmeleri iş doyumunun İlişkileri Korumaya Dayalı Sessizlik (IKS) davranışı üzerinde anlamlı bir yordayıcı olmadığını göstermiştir. İş doyumunu, genel olarak kişinin işi ve işiyle ilgili etmenlerden memnun olma durumu olarak tanımlanmaktadır (Locke, 1976). İş doyumunu birçok etmenin bir araya gelmesi ortaya çıkarmaktadır. Bunlar işin niteliği, iş çevresi gibi etmenlerdir. Bu araştırmanın iş doyumunun IKS davranışını yordamadığı bulgusu Hirschman'ın (1970) iş doyumsuzluğunun çalışan sessizliğinin bir sonucu olduğu yönündeki açıklamalarıyla ve Morrison ve Milliken'in (2000), Vakola ve Bouradas'ın (2005) açıklamalarıyla uyumsuzdur. Bu durum çalışanların işten elde ettikleri doyumunu ilişkileri korumaya değil, başka etmenlerle ilişkilendirmelerinden kaynaklanıyor olabilir. Örneğin, Friday ve Friday'e (2003) göre iş doyumunu ücret, güvenlik, terfi, yönetim tarzı, çalışma koşulları etkilemektedir. Maslow'a (1979) göre birey ilk sırada fizyolojik gereksinimlerini karşılamak istemektedir. İlk sıradaki gereksinimler karşılandıktan sonra ikinci sıradaki gereksinimlerin karşılanmasına geçilebilmektedir. Bir önceki gereksinimler karşılanmadığı sürece diğer gereksinimlerin bir önemi yoktur. Maslow'un gereksinimler hiyerarşisi bağlamında düşünüldüğünde ilişki kaynaklı sevgi-saygı ya da

onaylanma ihtiyacı daha üst düzey bir gereksinim olarak algılanmış ve dolayısıyla sevgi-saygı ya da onaylanma gereksinimine sıra gelmemiş olabilir.

Regresyon çözümlemesi sonuçları bağımsız değişkenler cinsiyet, yaş, medeni durum, algılanan anababa tutumları, eğitim düzeyi, hizmet yılı ve çalışılan bölgenin sosyo-ekonomik düzeyinin çalışan sessizliği ölçeğinin bir alt boyutu olan İlişkileri Korumaya Dayalı Sessizlik (IKS) davranışını yordamadığını göstermektedir. Alan yazın incelendiğinde bu demografik değişkenlerle ilgili araştırma sonuçlarının tutarlı olmadığı görülmektedir. Örneğin, Taşkiran (2010) genel örgütsel sessizlik ile genel örgütsel sessizliğin bir alt boyutu olan ilişkisel sessizlik düzeyinin cinsiyete ve medeni duruma göre farklılaşmadığını görmüştür. Yaş ve eğitimle örgütsel sessizlik arasında ise anlamlı bir ilişki vardır. Yaş ve eğitim düzeyi arttıkça ilişkileri korumaya dayalı sessizlik azalmaktadır. Hizmet süresi ile genel sessizlik arasında olumsuz bir ilişki vardır. Hizmet süresi arttıkça sessizlik azalmaktadır. Yanık (2012) sessizlik düzeyinin yaş, cinsiyet, medeni durum ve eğitim düzeyine bağlı olarak değişmediğine, hizmet süresi ile sessizlik arasında olumlu bir ilişkinin olduğuna işaret etmektedir. Hizmet süresi arttıkça sessizlik davranışı da artmaktadır. Yukarıda değinilen farklı araştırmaların sonuçlarına bakıldığında bazı araştırmalarda söz konusu bağımsız değişkenlerin anlamlı bir yordayıcı olduğu bazı araştırmalarda ise anlamlı bir yordayıcı olmadığı görülmüştür. Başka bir ifadeyle araştırma bulguları arasında bir uyumsuzluk söz konusudur. Bu durumun nedeni hem sayı hem de nitelik bakımından farklı örneklemeler üzerinde çalışılmış olması olabilir.

4.7. Araştırma Sınırlılıkları ve Öneriler

Bu çalışmada, değişken, örneklem ve yöntem açısından çeşitli sınırlılıklar söz konusudur. Bu araştırmadan elde edilen sonuçlar araştırmanın sınırlılıkları göz önünde bulundurularak yorumlanmalıdır. alışan sessizliği davranışı alan yazında yeni bir konu olarak değerlendirilmektedir. Bu bağlamda, çalışmanın en önemli sınırlılıklarından biri ilgili alan yazının olgunlaşmamasıdır. Bu durum, araştırmada ele alınan değişkenlerin kuramsal olarak tartışılmasını zorlaştırmıştır. Bu araştırmada ele alınan değişkenler arasındaki ilişkiler daha önce çalışılmadığından değişkenler arası ilişkiler tartışılırken konuyla dolaylı olarak ilgili olan araştırmaların sonuçlarından yararlanılmıştır.

Çalışmanın bir diğer sınırlılığı sonuçların genelleştirilebilmesi ile ilgilidir. Bu araştırma'nın örneklemini Ankara'nın ankaya ve Keçiören ilçelerinde görev yapan öğretmenlerden oluşmaktadır. Dolayısıyla, rneklem grubunun daha geniş ve farklı gruplardan oluşması gelecekte yapılacak olan çalışmalarda daha sağlıklı sonuçlar elde edilebilmesine katkı sağlayacaktır. Bu nedenle, sonraki araştırmaların daha geniş ve çeşitlendirilmiş gruplarda yapılması gerekmektedir.

Çalışmada alışan sessizliğinin nedenleri üzerinde durulmamıştır. Gelecek araştırmalarda çalışan sessizliği davranışının nedenleri ile çalışmada ele alınan değişkenler ile arasındaki ilişkilerin incelenmesi yararlı olabilir.

Çalışmadan elde edilen veriler, katılımcıların kendileri hakkında rapor ettikleri ölçümlerden elde edilmiştir. Dolayısıyla, katılımcıların bekleneni cevaplama eğilimi, kendilerini açık şekilde yansıtamamış olmaları, soruları anladıkları ölçüde değerlendirmeleri, sorulara gereken ilgi ve dikkati gösterememiş olmaları da diğer sınırlılıklar olabilir.

Çalışmanın sınırlılıklarına rağmen bu araştırma ele aldığı değişkenler ve bu değişkenlerin birbiriyle olan ilişkileri bağlamında düşünüldüğünde alan yazına önemli katkıda bulunduğu söylenebilir. Ayrıca bu çalışmadan elde edilen sonuçlardan Milli Eğitim Bakanlığı'nın (MEB) öğretmenlere yönelik yapacağı çalışmalarda yararlanabileceği düşünülmektedir. Sessizlik davranışı yalnızca çalışanların var olan durumu kabul ettikleri ya da onayladıkları anlamına gelmemektedir. Sessizlik aynı zamanda çalışanların yöneticileriyle ya da iş arkadaşlarıyla ilişkilerin bozulmasını istemediği için, maddi ya da manevi kayıplara uğramamak için de sessiz kalabileceği anlamına gelebilmektedir. Dolayısıyla yöneticilerin çalışan sessizliği davranışının bu tür özelliklerini göz önünde bulundurması önerilmektedir.

Çalışan sessizliği bir örgütün gelişiminin önünde önemli bir engeldir. Çünkü sessizlik düzeyi yüksek çalışanlar bilgi ve deneyimlerini bilinçli olarak ifade etmemeyi seçerek gelişim sürecine katkıda bulunmamayı seçmektedirler. Yöneticiler bu tehlikenin farkında olup çalışanların kendilerini güvenli biçimde ifade edebileceği çalışma ortamları oluşturmakla birlikte kendini ifade etmek isteyen çalışanları teşvik etmelidirler. Bu sayede çalışanlar bilgi ve tecrübelerini örgütün gelişimi için paylaşabileceklerdir.

Böylelikle çalışanların sessizlik düzeyi azaltılabilecek hem bireysel hem de örgütsel gelişimin önü açılmış olacaktır.

Çalışanların iş doyumu düzeyi ile çalışan sessizliği davranışı arasındaki olumsuz yönlü ilişki bağlamında düşünüldüğünde, iş doyumu düzeyinin yükseltilmesi için çalışan sessizliği davranışını azaltıcı eğitim programları ve çalışmalar yapılabilir. Ek olarak, örgütsel yapı çalışanlarının iş doyumlarını azaltan örgüt içi ve örgüt dışı etmenleri belirleyerek bu etmenlerin ortadan kaldırılmasına yönelik siyasetler geliştirebilir. Böylelikle çalışanlar örgütsel gelişime odaklanarak enerjilerini olumlu yönde harcayabilirler.

Daha öncede belirtildiği gibi çalışan sessizliği ile ilgili alan yazın son zamanlarda olgunlaşmaya başlamıştır. Bu nedenle çalışan sessizliği davranışının doğasının daha iyi anlaşılabilmesi için daha çeşitli değişkenlerle birlikte daha fazla araştırmaya ihtiyaç vardır. Bu çalışmada bu değişkenlerden bazılarına değinilmiştir. Ülkemizdeki çalışmaların büyük kısmının örgütsel vatandaşlık, örgütsel liderlik, örgütsel bağlılık kavramları bağlamında yapıldığı görülmektedir. Gelecekte yapılacak olan çalışmaların farklı örgütsel ve bireysel etmenler çerçevesinde yapılabileceği düşünülmektedir. Örgütsel etmenler bağlamında düşünüldüğünde, çalışan sessizliği davranışının örgütsel iletişim başta olmak üzere diğer örgütsel süreçlerle ilişkileri araştırılabilir. Ayrıca sonraki çalışmalarda bu çalışmada ele alınan değişkenlerin daha geniş ve çeşitli grupların üzerinde araştırılmasının yanı sıra öz-saygı, bağlanma biçimleri, düşünme stilleri v.b. bireysel etmenlerle ilişkisinin de araştırılması faydalı olabilir. Ek olarak örgütsel

gelişimi engelleyebilecek sessizlik düzeyi ile örgütsel gelişime katkıda bulunabilecek optimal sessizlik düzeyinin belirlenmesine ilişkin çalışmalar da yapılabilir.

ÖZET

Bu çalışmada öğretmenlerde çalışan sessizliği, iş doyumu, denetim odağı ve demografik değişkenler arasındaki ilişkilerin araştırılması amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda; 1) Demografik değişkenler, iş doyumu ve denetim odağının çalışan sessizliği ölçeğinin bir alt boyutu olan ilgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı sessizliği (IBS) yordayıp yordamadığı, 2) Demografik değişkenler, iş doyumu ve denetim odağının çalışan sessizliği ölçeğinin bir alt boyutu olan kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizliği (KKS) yordayıp yordamadığı, 3) Demografik değişkenler, iş doyumu ve denetim odağının çalışan sessizliği ölçeğinin bir alt boyutu olan ilişkileri korumaya dayalı sessizliği (IKS) yordayıp yordamadığı incelenmiştir. Ek olarak, çalışan sessizliği, iş doyumu ve denetim odağının demografik değişkenlere (cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum, algılanan anne-baba tutumu, çalışılan bölgenin sosyo-ekonomik düzeyi) göre farklılaşp farklılaşmadığına bakılmıştır.

Bulgulara göre, erkek öğretmenlerin iş doyumu kadın öğretmenlerinkiyle karşılaştırıldığında daha yüksektir. Kadın öğretmenler erkek öğretmenlere göre daha dıştan denetimlidirler. Kadın ve erkek öğretmenlerin çalışan sessizliği düzeyleri cinsiyete göre anlamlı bir fark göstermemektedir. Öğretmenlerin çalışan sessizliği, iş doyumu ve denetim odağı medeni durum açısından bakıldığında anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Algılanan baba tutumuna göre iş doyumu düzeyi farklılaşmaktadır. Buna göre, babasını otoriter ve demokratik olarak algılayan

öğretmenlerin iş doyumu kararsız olarak algılayanlarınkine göre daha yüksektir. Çalışan sessizliği ve denetim odağı ise algılanan baba tutumuna göre değişmemektedir. Algılanan anne tutumuna göre çalışan sessizliği, iş doyumu ve denetim odağı farklılık göstermemektedir. Öğretmenlerin eğitim düzeyine göre çalışan sessizliği, iş doyumu ve denetim odağı düzeyinin farklılaşıp farklılaşmadığına bakıldığında, ön lisans eğitimi olan öğretmenlerin iş doyumunun lise, lisans ve lisans üstü eğitimi olan öğretmenlerininkine göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Ayrıca lise ve ön lisans eğitime sahip olan öğretmenler lisans ve lisans üstü eğitimi almış olan öğretmenlere göre daha içten denetimlidirler. Öğretmenlerin çalıştıkları bölgelerin sosyo-ekonomik özelliklerine göre iş doyumları farklılaşmaktadır. Üst Sed'den bir bölgede görev yapan öğretmenlerin iş doyumu Orta Sed'den bir bölgede görev yapanlarla karşılaştırıldığında daha yüksek bulunmuştur. Ayrıca Orta Sed'de görev yapan öğretmenlerin Üst Sed'den bölgedekilere göre daha dıştan denetimli oldukları saptanmıştır. Çalışan sessizliği açısından ise anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Ayrıca demografik değişkenler (cinsiyet, yaş, medeni durum, algılanan anne-baba tutumu, eğitim durumu, hizmet yılı, çalışılan bölgenin sosyo-ekonomik düzeyi), iş doyumu ve denetim odağı değişkenlerinin çalışan sessizliğinin alt boyutları olan İlgisizliğe ve Boyun Eğmeye Dayalı Sessizlik (İKS), Kendini Korumaya ve Korkuya Dayalı Sessizlik (KKS) ve İlişkileri Korumaya Dayalı Sessizliği (İKS) yordayıp yordamadığını belirlemek amacıyla çoklu regresyon çözümlenmesi yapılmıştır. Çözümlemenin sonuçlarına göre, annelerini otoriter olarak algılayanların, eğitim düzeyi

düşük olanların, iş doyumunu düşük olanların ve dıştan denetimli olanların İlgisizliğe ve Boyun Eğmeye Dayalı Sessizlik düzeylerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Kendini Korumaya ve Korkuya Dayalı Sessizlik açısından bakıldığında iş doyumunu düşük olanların ve dış denetim odağı yüksek olanların KKS düzeyi daha yüksek bulunmuştur. Son olarak, dış denetim odağı yüksek olanların İlişkileri Korumaya Dayalı Sessizlik (IKS) düzeyinin de yüksek olduğu görülmüştür.

ABSTRACT

The aim of this study is to investigate the relationships between Employee Silence, Job Satisfaction, Locus of Control and Demographic Variables among the Teachers. In light of this aim, 1) Whether the Demographic Variables, Job Satisfaction and Locus of Control predicts the Silence due to Indifference and resignation, which is a subscale of Employee silence, 2) Whether the Demographic Variables, Job Satisfaction and Locus of Control predicts the Silence due to Self-Protection and Fear, which is a subscale of Employee silence, 3) Whether the Demographic Variables, Job Satisfaction and Locus of Control predicts the Silence due to maintaining of Relations, which is a subscale of Employee silence are examined. Additionally, it is investigated whether or not the Employee Silence, Job Satisfaction, Locus of Control differs according to the demographic variables such as sex, education, marital status, perceived parent attitude, socioeconomic level of the region where they are employed.

According to the findings, Job Satisfaction among the male teachers are higher compared to the female teachers. Female teachers are more externally controlled than the male teachers. Employee silence levels of male and female teachers do not reasonably differ according to sex. Employee silence, job satisfaction and locus of control of the teachers do not show a reasonable discrepancy looking at their marital status. Job satisfaction level differs depending on the perceived father attitude. According to this, Job satisfaction of teachers those who perceived their

father to be authoritarian and democrat is higher than those of perceive their father to be inconstant.

Employee silence and locus of control of the teachers do not differ depending on perceived father attitude. Employee silence, job satisfaction and locus of control do not differ according to the perceived mother attitude. When we look at the employee silence, job satisfaction and locus of control levels of the teachers depending on their education levels, it is observed that job satisfaction among the teachers who hold an Associate Degree is higher compared to those who have high school, Bachelor's and Master degrees. Additionally, the teachers holding high school and associate degrees are more internally controlled compared to those having bachelor's and master degrees.

Job satisfaction of the teachers differs depending on the socioeconomic properties of the region where they are employed. It is observed that the job satisfaction of the teachers working in a region that is the level of up socio-economic is higher than those who are employed in a region that is the level of middle socio-economic. Furthermore, it is found that the teachers working in in a region that is the level of the middle socio-economic are more externally controlled compared to the up socio-economic's teachers. However, employee silence of the teachers working in different regions does not show a reasonable discrepancy.

Additionally in this study, regression analysis is used in order to determine whether the demographic variables (sex, education, marital status,

perceived parent attitude, length of service, socioeconomic level of the region), job satisfaction and locus of control variables predicts the silence due to Indifference and resignation, silence due to self-protection and fear and silence due to maintaining of relations, which are the subscale of employee silence. According to the results of the analysis, it is found that those who perceive their mother as authoritarian, have lower degrees of education, have lower job satisfaction and are externally controlled have higher levels of silence due to Indifference and resignation. On the other side, it is observed that those who have low job satisfaction and are externally controlled have higher levels of silence due to self-protection and fear. Lastly, it is observed that those who have higher external control levels have higher levels of silence due to maintaining of relations.

KAYNAKLAR

- Acuña, S. T., Gómez, M., & Juristo, N. (2009). How do personality, team processes and task characteristics relate to job satisfaction and software quality?. *Information and Software Technology*, 51(3), 627-639.
- Adams A. & Bond S. (2000) Hospital nurses job satisfaction, individual and organizational characteristics. *Journal of Advanced Nursing* 32 (3), 536–543
- Adams, G. R. (1983). Social competence during adolescence: Social sensitivity, locus of control, empathy, and peer popularity. *Journal of Youth and Adolescence*, 12(3), 203-211.
- Adams, J.S., and Rosenbaum, W. B. (1962). The Relationship of Worker Productivity to Cognitive Dissonance about Wage Inequities, *Journal of Applied Psychology*, 46, 161-164S.
- Adams, J.S. (1965). *Inequity in social exchange*. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). New York: Academic Press.
- Aksayan, S. (1990). Koruyucu ve tedavi edici sağlık hizmetlerinde çalışan hemşirelerin iş doyumunu etkenlerinin irdelenmesi. Doktora Tezi, Bil. Enst., İstanbul, 28-51.

Aktaş, H. G. (2008). Öğretmenlerde Denetim Odağı ve Örgütsel Vatandaşlık. *Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.*

Alparslan, A. M. (2010). Örgütsel sessizlik iklimi ve işgören sessizlik davranışları arasındaki etkileşim: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi öğretim elemanları üzerinde bir araştırma. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Altunçekiç, A., Yaman, S., & Koray, Ö. (2005). Öğretmen adaylarının öz-yeterlik inanç düzeyleri ve problem çözme becerileri üzerine bir araştırma (Kastamonu İli örneği). *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 13(1), 93-102.

Amah, O. E. and Okafor, C. A. (2008). Relationships Among Silence Climate, Employee Silence Behaviour and Work Attitudes: The Role of Self-Esteem and Locus of Control. *Asian Journal of Scientific Research*, 1(1), 1-11.

Anderson, L. R., Tolson, J., Fields, M. W., & Thacker, J. W. (1990). Job autonomy as a moderator of the Pelz effect. *The Journal of Social Psychology*, 130(5), 707-708.

Ansbacher, H. L. (1991). The concept of social interest. *Individual Psychology: Journal of Adlerian Theory, Research & Practice*.

Anthony R. W., Vickie C. G., Robyn L. B., Chris J. S., (2007) "When person-organization (mis)fit and (dis)satisfaction lead to turnover: The

moderating role of perceived job mobility", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 22 Iss: 2, pp.203 – 219.

Argyris, C. and Schön, D. A. (1978), *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Arslan, H. (2006). Çalışanların iş doyumunu düzeylerine göre depresyon, benlik saygısı ve denetim odağı algısı değişkenlerinin incelenmesi. Yayımlanmış yüksek lisans tezi, Ankara Üniversitesi/Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Arslan, Z. (2006). Öğretmenlerde dindarlık, değerler ve iş doyumuna üzerine bir araştırma. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Aryee, S., & Tan, K. (1992). Antecedents and outcomes of career commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 40(3), 288-305.

Asch, S. E. (1951). Effects of group pressure upon the modification and distortion of judgments. *Groups, Leadership, and Men*. S, 222-236.

Ashford, S., Rothbard, N.P., Piderit, S.K. and Dutton, J.E. (1998). Out on a Limb: The Role of Context and Impression Management in Selling Gender- Equity Issues", *Administrative Science Quarterly*, 43, 23-57.

Ashforth, B. E. (1985). Climate formation: Issues and extensions. *Academy of management review*, 10(4), 837-847.

Aswathappa, K. (2010). *Organisational Behaviour*, Global Media, Mumbai, Ind.

- Avşaroğlu, S., Deniz, M. E. ve Kahraman, A.(2005). Teknik öğretmenlerde yaşam doyumu iş doyumu ve mesleki tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi. *SÜ Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14, 115-129.
- Aydoğdu, B., ŞAHİN, S., & YOLDAŞ, C. (2012). Eğitim Denetmelerinin İş Doyumu Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (10-1), 332-353.
- Aykaç, A. (2010). İş doyumunun örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Aytan, M.E. (2010). Obsesif Kompulsif Bozukluklarda Denetim Odağı ve Benlik Saygısı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Baier, A. (1986). Trust and antitrust. *Ethics*, 96(2), 231-260.
- Bakoğlu, R., Aşkun, B. ve Berber, A. (2009). Does Locus of Control Lead to 'Silence' of Academicians?, International Conferance on Social Sciences, Working Paper, Org. By., Social Sciences Research Society, İzmir.
- Bandura, A. (1994). Self-efficacy. In V. S. Ramachaudran (Ed.), *Encyclopedia of human behavior* (Vol. 4, pp. 71-81). New York: Academic Press.

- Barlı, Ö., Bilgili, B., Çelik, S., & Bayrakçeken, S. (2010). İlköğretim okul öğretmenlerinin motivasyonları: farklılıkların ve sorunların araştırılması. *Sosyal bilimler enstitüsü dergisi/journal of graduate school of social sciences*, 5(1).
- Baron, R. A. (1989). Personality and organizational conflict; Effects of the Type A behavior pattern and selfmonitoring. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 44: 281—296.
- Başar, U. (2011). “Örgütsel Adalet Algısı, Örgütsel Özdeşleşme ve İş Tatmini Arasındaki İlişkilere Yönelik Görgül Bir Araştırma”, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü.
- Başaran, İ. E. (1991). *Örgütsel davranış*. (İkinci baskı). Ankara: Gül Yayınevi.
- Başaran, İ. E. (2008). *Örgütsel davranış insanın üretim gücü*, Ankara: Ekinoks.
- Başol, G., & Türkoğlu, E. (2009). Sınıf öğretmeni adaylarının düşünme stilleri ile kontrol odağı durumları arasındaki ilişki. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6(1), 732-757.
- Batıgün, A. D., Şahin, N. H. (2006). İş stresi ve sağlık psikolojisi araştırmaları için iki ölçek: A-tipi kişilik ve iş doyumu. *Türk Psikiyatri Dergisi*, 17(1), 32-25.
- Baumrind, D. (1966). Effects of authoritative parental control on child behavior. *Child Development*, 37 (4), 887-908.

- Bayram, T., Y. (2010). *Üniversitelerde Örgütsel Sessizlik* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Baysal, A. C. (1981). *Sosyal ve örgütsel psikolojide tutumlar*. İstanbul, Yakın ofset.
- Beer, M. (2003). Why total quality management programs do not persist: the role of management quality and implications for leading a TQM transformation*. *Decision Sciences*, 34(4), 623-642.
- Beer, M. and Eisenstat, R. (2000), "The silent killers of strategy implementation and learning", *Sloan Management Review*, Vol. 41, pp. 29-40.
- Bell, N.E. & Staw, B.M. (1989) People as sculptors versus sculpture: the role of personality and personal control in organizations. In *The Handbook of Career Theory* (Arthur, M.B., Hall, D.T. & Lawrence, B.S. eds). Cambridge University Press, Cambridge, pp. 232–251.
- Berger, P. and Luckmann, T. (1967). *Social Construction of Reality*. New York: Anchor Books.
- Bildik B. (2009). *Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, GYTE, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme ABD.
- Bilgiç, R., (1998). The Relationship Between Job Satisfaction and Personal Characteristics of Turkish Workers, *Journal of Psychology*, 132(5),

- Bilgin, L. (2007). İşte Denetim Odağı ile Sendikaya Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. Anadolu Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Dergisi*, Eskişehir.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Transaction Publishers.
- Blegen M.A. (1993) Nurses' job satisfaction: a meta-analysis of related variables. *Nursing Research* 421, 36 41.
- Boroff, K. E., & Lewin, D. (1997). Loyalty, voice and intent to exit a union firm: a conceptual and empirical analysis. *Indus. & Lab. Rel. Rev.*, 51, 50.
- Bowen, F., & Blackmon, K. (2003). Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice*. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1393-1417.
- Bowlby, J. (1973). Attachment and loss: Separation: Anxiety and anger (Vol. 2).
- Bölüktepe, F. E. (1993). Kamu Örgütlerinde İş Tatmini. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı.
- Brewer, M.B. & Gardner, W. (1996). Who is this "We"? Levels of collective identity and self representations. *Journal of personality and social psychology*, 71(1), 83.
- Brief, A. P. (1998). Attitudes in and around organizations. Thousand Oaks, CA: Sage

- Brinsfield, C. T., Edwards, M. S. and Greenberg, J. (2009). Voice and silence in organizations: Historical review and current conceptualizations. *Voice and silence in organizations*, 1.
- Brinsfield, C., T. (2009). Employee Silence: Investigation of Dimensionality, Development of Measures, and Examination of Related Factors, Dissertation, *Ohio State University, USA*.
- Bruneau, T. J. (1973). Communicative silences: Forms and functions. *Journal of Communication*, 23(1), 17-46.
- Bryan, A. E., & Dix, T. (2009). Mothers' emotions and behavioral support during interactions with toddlers: The role of child temperament. *Social Development*, 18(3), 647-670.
- Buluş, M. (2011). Öğretmen Adaylarında Bireysel Farklılıklar Perspektifinden Amaç Yönelimleri, Denetim Odağı ve Akademik Başarı. Pamukkale Üniversitesi, Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri, 11(2).
- Burger, J.M. (2006). *Personality*. Kaknüs Publishing. İstanbul.
- Canary, D. J., Cunningham, E. M., & Cody, M. J. (1988). Goal types, gender, and locus of control in managing interpersonal conflict. *Communication Research*, 15(4), 426-446.
- Canbay, S. (2007). İlköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin iş doyumunu ve denetim odağı ilişkisi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir*.

- Candangil, S. Ö. (2005). Denetim odakları farklı lise öğrencilerinin bazı kişisel, sosyal ve ailesel özelliklerine göre karar vermede öz-saygı ve kaygı düzeylerinin incelenmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Cemaloğlu, N., & Şahin, E. D. (2007). Öğretmenlerin mesleki tükenmişlik düzeylerinin farklı değişkenlere göre incelenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 15(2), 465-484.
- Cerit, K. (2009). Hemşirelerin iş doyumlarını belirleyen faktörler: örgüt iklimi, sosyo-demografik ve çalışma özellikleri. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, İzmir.
- Ceyanes, J. W. (2004). An analysis between teacher trust in the principal and teacher burnout as identified by teachers in selected Texas public schools. Unpublished doctoral dissertation. Texas A&M University Graduate School, Texas.
- Ceyhun, A. T. (2009). Zihinsel yetersizliği olan çocuklarla çalışan öğretmenlerde iş stresi, algılanan sosyal destek ve iş doyumunu. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Ceylan, A. (1998). *Örgütsel Davranışın Bireysel Boyutu, Teori Ve Uygulama*, Gebze, GYTE, Yayın No: 2.
- Chang, Y. H., Li, H. H., Wu, C. M., & Wang, P. C. (2010). The influence of personality traits on nurses' job satisfaction in Taiwan. *International Nursing Review*, 57(4), 478-484.

- Chen, Y., Gupta, A., & Hoshower, L. (2006). Factors that motivate business faculty to conduct research: An expectancy theory analysis. *The Journal of Education for Business*, 81(4), 179-189.
- Clark, A. E. (1997). Job satisfaction and gender: why are women so happy at work?. *Labour economics*, 4(4), 341-372.
- Coco, C. M. (2011). Emotional Intelligence and Job Satisfaction: The EQ Relationship for Deans of US Business Schools. *Journal of Academic Administration in Higher Education*, 1.
- Corman, S. R., Banks, S. P., Bantz, C. R., & Mayer, M. E. (1995). *Foundations of organizational communication: A reader* (2nd ed.). White Plains, NY: Longman.
- Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of management*, 26(3), 435-462.
- Crewson, P. E. (1997). Public service motivation: Building empirical evidence of incidence and effect. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 7(4), 499-518.
- Crothers, L. M., Kanyongo, G. Y., Kolbert, J. B., Lipinski, J., Kachmar, S. P., & Koch, G. D. (2010) "Job stress and locus of control in teachers: comparisons between samples from the United States and Zimbabwe" *International Review of Education*, Vol.56, No.5-6, pp.1-19.

- Curlett, W. L., & Kern, R. M. (2002). Measuring Gemeinschaftsgefohl. *Journal of Individual Psychology, 58*(1), Editor's Notes 1-3.
- Çakıcı, A. (2008). "Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular, Sessizliğin Nedenleri ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma", *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 17*(1), ss. 117-134.
- Çakıcı, A., (2007). Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16* (1), 145-162.
- Çakır, Ö. (2001). *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*. Seçkin Yayınevi, Ankara.
- Çalışkan, A. (2010). Yeni mezun hemşirelerde iş doyumunu tükenmişlik ve gerçeklik şokunun incelenmesi. Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Çetin, M. Ç., Çağlayan, H. S., & Erkmen, N. (2010). Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Denetim Odağı Düzeyi ile Stresle Başa Çıkma Yolları Arasındaki İlişki. *Turkish Journal of Sport and Exercise, 10*(2), 31-39.
- Çetinkanat, C. (2000). *Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu*. Anı Yayıncılık, Ankara.
- Çınar, G. (2010). Cerrahi hemşirelerinde örgütsel bağlılığın iş doyumlarına etkisinin değerlendirilmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Haliç Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

- Çolak, C. B. (2010). Associations of psychological problems with parental acceptance-rejection, social support, and locus of control: a study conducted with adolescents, METU.
- Çolak, E. (2006). Meslek lisesi makine bölümü öğretmenlerinin denetim odaklarının medeni durum, yaş, anne ve babanın eğitim düzeyi değişkenleri açısından incelenmesi. *Eğitim*. 7 2 (1).
- Daft, R. L. (1997). *Management: The Dryden Press series in management*, Dryden Press.
- Dağ, İ. (1991). Rotter'in İç-Dış Kontrol Odağı Ölçeği (RİDKOÖ)'nin üniversite öğrencileri için güvenirliği ve geçerliği. *Psikoloji Dergisi*, 7(26), 10-16.
- Davies, G. M. (1982). Perceived Self-Efficacy Outcome Expectancies And Negative Mood States And Stage Real Disease. *Journal of Abnormal Psychology*, 91, 241-244.
- Day, D. V., & Schleicher, D. J. (2006). Self-Monitoring at Work: A Motive-Based Perspective. *Journal of Personality*, 74(3), 685-714.
- Dello Russo, S., Vecchione, M., & Borgogni, L. (2012). Commitment Profiles, Job Satisfaction, and Behavioral Outcomes. *Applied Psychology*.
- Deming, W. E. (1986). Our of the Crisis. *MIT Center for Advanced Engineering Study, Cambridge, MA*.
- Demir, N. (2007). Örgüt Kültürü ve İş Tatmini. Türkmen Kitabevi, İstanbul.

Demirkıran, S. (2006). Özel Sektördeki Yöneticilerin ve Çalışanların Bağlanma Stilleri, Kontrol Odağı, İş Doyumu ve Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Araştırılması. Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Demirkol, İ. (2006). Avukatlarda iş doyumunu, tükenmişlik ve denetim odağının bazı demografik değişkenler bağlamında incelenmesi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.

Demokan, A. (2009). The influence of social support, perceived control, locus of control and job/home demands on coping with work-family conflict. Unpublished Master Thesis, METU.

Detert, J. R., & Edmondson, A. C. (2005). No Exit, No Voice: The Bind Of Risky Voice Opportunities In Organizations. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2005, No. 1, pp. O1-O6). Academy of Management.

Dhanasarsilp, P. (2005). An investigation of Thai work values and resulting job satisfaction in relation to two work roles. Nova Southeastern University, DAI/A 71-02.

Dibekoğlu, Z. (2006). Okul yöneticilerinin denetim odaklarına göre tükenmişlik düzeyleri (Sakarya ili örneği). Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Dijkstra, M. T., Beersma, B., & Evers, A. (2011). Reducing conflict-related employee strain: The benefits of an internal locus of control and a problem-solving conflict management strategy. *Work & Stress, 25*(2), 167-184.
- Dinçyürek, S., Çağlar, M. ve Birol, C. (2010). Atılgnlık ve denetim odağı düzeyi: gelecek nesillere etkisi assertiveness and focus of control level: impacts to the future. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi (H. U. Journal of Education) 39: 142-150.
- Donsbach, W., & Stevenson, R. L. (1984) .Challenges problems and evidence of the theory of spiral of silence. Paper presented to the International Communication Association Convention, San Francisco, CA.
- Dönmez, A. (1983). Denetim odağı ve çevre büyüklüğü. *AÜ Eğitim Bilimleri Dergisi, 16*(1), 37-47.
- Driscoll, J. W. (1978). Trust and participation in organizational decision making as predictors of satisfaction. *Academy of Management Journal, 21*(1), 44-56.
- Dutton, J. E., & Ashford, S. J. (1993). Selling issues to top management. *Academy of management review, 18*(3), 397-428.
- Dutton, J., Ashford, S. J., O'Neill, R. M., Hayes, E., Wierba, E. E. (1997). Reading the wind: How middle managers assess the context for

selling issues to top managers. *Strategic Management Journal* 18(5): 407-425

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

Edmondson, A. C. 1999. Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44: 350-383.

Ehtiyar, R. ve Yanardağ, M. (2008). Organizational silence: a survey on employees working in a chain hotel. *Tourism and Hospitality Management*, 14(1), 51-68.

Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of applied psychology*, 75(1), 51.

Eker, G. (2006). Örgütsel Adalet Algısı Boyutları Ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ekman, P. E., & Davidson, R. J. (1994). *The nature of emotion: Fundamental questions*. Oxford University Press.

Emerson, R. M. (1962). Power-dependence relations. *American sociological review*, 31-41.

Emre, O. (2010). Örgütsel adaletin örgütsel sessizliğe etkisi: Teknopark üzerinde bir araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S. Z., ve Erat, S. (2004). Yönetim tarzı ve çalışma koşulları, arkadaşlık ortamı ve takdir edilme duygusu ile iş tatmini arasındaki ilişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5 (1) 2004, 17-26.

Erdoğan, E. (2011). Etkili Liderlik Örgütsel Sessizlik ve Performans İlişkisi Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze İleri teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.

Erdoğan, İ. (1999). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*, İstanbul.

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

Erkmen, T., Şencan, H. (1994). Örgüt Kültürünün İş Doyumu Üzerindeki Etkisinin Otomotiv Sanayinde Faaliyet Gösteren Farklı Büyüklükteki İki İşletmede Araştırılması. *İÜ İşletme Fakültesi Dergisi*, 23(2), 107-125.

- Eroğlu, A. H., Adıgüzel, O. ve Öztürk, U. C., (2011), “Sessizlik girdabı ve bağlılık ikilemi: İş gören sessizliği ile örgütsel bağlılık ilişkisi ve bir araştırma”, Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt.16, Sayı:2, 97-124.
- Farrell, D. (1983). Exit, Voice, Loyalty and Neglect as Responses to Job Dissatisfaction: A Multidimensional Scaling Study, *Academy of Management Journal*, 26, 596-607.
- Feldman, D. And Hugh, A. (1986). *Managing Individual and Group Behavior in Organizations*, McGraw-Hill International Book Company: Auckland.
- Ferris, K. R. (1977). A test of the expectancy theory of motivation in an accounting environment. *Accounting review*, 605-615.
- Fields, D. L.,& Blum, T. C. (1997). Employee satisfaction in work groups with different gender composition. *Journal of Organizational Behavior*, 18(2),181-196.
- Folger, R. G., & Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management* (Vol. 7). Sage.
- Frank, E., McMurray, J. E., Linzer, M., & Elon, L. (1999). Career satisfaction of US women physicians: results from the Women Physicians' Health Study.*Archives of Internal Medicine*, 159(13), 1417.
- Friday, S. S., & Friday, E. (2003). Racioethnic perceptions of job characteristics and job satisfaction. *Journal of Management Development*, 22(5), 426-442.

- Gangestad, S. W., & Snyder, M. (2000). Self-monitoring: appraisal and reappraisal. *Psychological bulletin*, 126(4), 530.
- Gangestad, S., & Snyder, M. (1985). " To carve nature at its joints": On the existence of discrete classes in personality. *Psychological Review*, 92(3), 317.
- Ge, C., Fu, J., Chang, Y., & Wang, L. (2011). Factors associated with job satisfaction among Chinese community health workers: a cross-sectional study. *BMC public health*, 11(1), 884.
- Genç, E. (2000). Öğretmenlerde denetim odağının problem çözmeye yönelik yaratıcılıklarıyla ilişkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Genç, S. Z., & Kalafat, T. (2007). Öğretmen adaylarının demokratik tutumları ile problem çözme becerilerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(22), 10-22.
- Gergin, B. (2006). İlköğretim okulu öğretmenlerinin iş doyum düzeyleri (Çorum ili örneği). Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Gilmer, V. H. and Deci, B. E. (1997). *Industrial and Organizational Psychology*, 4th Ed., New York: McGraw Hill.
- Glauser, M. J. (1984). Upward information flow in organizations: Review and conceptual analysis. *Human Relations*, 37(8), 613-643.

- Glynn, C. J., & McLeod, J. M. (1984). Public opinion du jour: An examination of the spiral of silence. *Public Opinion Quarterly*, 48(4), 731-740.
- Goleman, D. (2003). Destructive emotions: How can we overcome them? (A scientific dialogue with the Dalai Lama narrated by Daniel Goleman).
- Gray-Stanley, J. A., Muramatsu, N., Heller, T., Hughes, S., Johnson, T. P., & Ramirez-Valles, J. (2010). Work stress and depression among direct support professionals: the role of work support and locus of control. *Journal of Intellectual Disability Research*, 54(8), 749-761.
- Hackman, J. R., and Lawler, E. E. (1971). Employee reactions to job characteristics. *Journal of applied psychology*, 55(3), 259.
- Harquail, C. V., & Cox, T. (1993). Organizational culture and acculturation. *Cultural diversity in organizations*, 161, 176.
- Herzberg, F. I. (1966). *Work and the nature of man*. Crosby Lockwood Staples.
- Herzberg, F. I. (1976). *The managerial choice: to be efficient and to be human*. Olympus Pub.
- Hickson, C., & Oshagbemi, T. (1999). The effect of age on the satisfaction of academics with teaching and research. *International Journal of Social Economics*, 26(4), 537-544.
- Hiriyappa, B. (2009). *Organizational Behavior*. New Delhi: New Age International.

- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states* (Vol. 25). Harvard university press.
- Hofstede, G. (1980). Motivation, leadership, and organization: do American theories apply abroad?. *Organizational dynamics*, 9(1), 42-63.
- Hoy, W. K., & Tarter, C. J. (2004). Organizational justice in schools: no justice without trust. *International Journal of Educational Management*, 18(4), 250-259.
- Hulin, C.L., Smith, P.C. (1964). Sex differences in job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 48, 88-92.
- Hurt, A. A., Grist, C. L., Malesky, L. A., & McCord, D. M. (2013). Personality Traits Associated with Occupational 'Burnout'in ABA Therapists. *Journal of Applied Research in Intellectual Disabilities*.
- Isaac, R. G., Zerbe, W. J., & Pitt, D. C.(2001). Leadership and motivation: The effective application of expectancy theory. *Journal of Managerial Issues*. 13(2), Pittsburg State University, Department of Economics.
- İşcan, Ö. F. ve Sayın, U. (2010). Örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel güven arasındaki ilişki. *İktisadi ve idari bilimler dergisi*, 24(4).
- Johannesen, R. L. (1974). The functions of silence: A plea for communication research. *Western Journal of Communication (includes Communication Reports)*, 38(1), 25-35.
- Joo, Y., J., Lim, K., Y., Kim, J. (2013). Locus of control, self-efficacy, and task value as predictors of learning outcome in an online university context. *Computers and Education*, v.62, 149-158.

- Judge, T. A., Bono, J. E., & Locke, E. A. (2000). Personality and job satisfaction: The mediating role of job characteristics. *Journal of applied psychology, 85*(2), 237-249.
- Judge, T.A. & Bono, J.E. (2001) Relationship of core self-evaluations traitsself esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability – with job satisfaction and job performance: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 86* (1), 80–92.
- Judge, T.A., Heller, D. & Mount, M.K. (2002) Five-factor model of personality and job satisfaction: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 87*(3), 530–541.
- Judge, T.A., Locke, E.A., Durham, C.C., & Kluger, A.N. (1998). Dispositional effects on job and life satisfaction: The role of core evaluations. *Journal of Applied Psychology, 83*, 17–34.
- Kahn, R. L., & Byosiere, P. (1992). Stress in organizations. In M.D. Dunnette & L.M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, (vol. 3:pp. 571-650). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal, 33*(4), 692-724.
- Kahveci, G. (2010). İlköğretim okullarında örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.

- Kahya, C. (2013). Örgütsel sinizm, iş performansını etkiler mi? İş tatmininin aracılık etkisi. *Küresel İktisat ve İşletme Çalışmaları Dergisi*, Yıl:2, Sayı: 3.
- Kalleberg, A. L. (1977). Work values and job rewards: A theory of job satisfaction.
- Karahan, F., Sardoğan., M. Özkamalı, E., ve Dicle, A. (2005). Üniversite Öğrencilerinin Üniversite Yaşamına Uyum Düzeylerinin Denetim Odağı ve Atılganlık Düzeyleri Açısından İncelenmesi. *DEÜ Buca Eğitim Fakültesi Dergisi*. Sayı: 18, 06-15.
- Karaköse, T. ve Kocabaş, İ. (2013). Özel ve devlet okullarında öğretmenlerin beklentilerinin iş doyumu ve motivasyon üzerine etkileri. *Eğitimde Kuram ve Uygulama/Journal of Theory and Practice in Education*, 2(1), 3-14.
- Kashefi, M. (2011). High performance work organizations and job rewards in manufacturing and service economies. *International Sociology*, 26(4), 547-570.
- Katainen, S., Raikkonen, K., & Keltikangas-Jarvinen, L. (1998). Development of temperament: childhood temperament and the mother's childrearing attitudes as predictors of adolescent temperament in a 9-year follow-up study. *Journal of Research on Adolescence*, 8(4), 485-509.

- Kayalar, A. M. (2010). Örgütsel sessizlik iklimi ve işgören sessizlik davranışı arasındaki etkileşim: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Öğretim Elemanları Üzerinde Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, İşletme ABD, Isparta.
- Keenan, K. L. (1991). Polls in the media and the spiral of silence: Some points for consideration and a test of effects. *Dissertation Abstracts International*, 52, 11A.
- Keser, A. (2006). Çağrı merkezi çalışanlarında iş yükü düzeyi ile iş doyumunun ilişkisinin araştırılması. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(1), 100-119.
- Keshavarz, S., & Baharudin, R. (2013). Perceived Parenting Style of Fathers and Adolescents' Locus of Control in a Collectivist Culture of Malaysia: The Moderating Role of Fathers' Education. *The Journal of Genetic Psychology*, 174(3), 253-270.
- Khan, T., & Mishra, G. P. (2013). Promotion As Job Satisfaction, A Study On Colleges Of Muscat, Sultanate Of Oman. *European Journal of Business and Management*, 5(5), 56-62.
- Kirel, A.Ç.(2013) *Organizasyonlarda davranış*. Anadolu Üniversitesi Yay. No:2836
- Kirkcaldy, B. D., Shephard, R. J., & Furnham, A. F. (2002). The influence of type A behaviour and locus of control upon job satisfaction and occupational health. *Personality and Individual Differences*, 33(8), 1361-1371.

- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayın, Genişletilmiş 9. Baskı.
- Konakay, G. ve Altaş, S. (2011). Akademisyenlerde tükenmişlik ve iş tatmini düzeylerinin demografik değişkenler açısından incelenmesi: Kocaeli Üniversitesi Örneği, *SAÜ Fen Edebiyat Dergisi*.
- Koontz, H., Weihrich, H. (1990). *Essentials of Management*, 5th Ed. New York: McGraw Hill Int. Ed.
- Korkut, F. (1986). İlkokul öğrencilerinin kendilerine ve ailelerine ilişkin bazı değişkenlerin denetim odakları üzerindeki etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kotzé, M. And Venter, I. (2010). Differences in Self-monitoring between Effective and Ineffective Leaders in the Public Sector: A South African Study. *The International Journal of Interdisciplinary Social Sciences*, Volume 5, Number 2, 2010, <http://www.SocialSciences-Journal.com>, ISSN 1833-1882.
- Kressler, H. (2003). *Motivate and reward: Performance appraisal and incentive systems for business success*. Palgrave Macmillan.
- Kutlay, Y. (2012). Araştırma görevlilerinin örgütsel adanmışlık ve öz-yeterliliklerinin örgütsel sessizlikleri üzerine etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

- Küçükkaragöz, H. (1998). İlkokul Öğretmenlerinde Kontrol Odağı ve Öğrencilerin Kontrol Odağının Oluşumuna Etkileri. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Leak, G. K., & Leak, K. C. (2006). Adlerian social interest and positive psychology: A
- Lee, R., & Wilbur, E. R. (1985). Age, education, job tenure, salary, job characteristics, and job satisfaction: A multivariate analysis. *Human Relations*, 38(8), 781-791.
- Leigh, J. P., Kravitz, R. L., Schembri, M., Samuels, S. J., & Mobley, S. (2002). Physician career satisfaction across specialties. *Archives of Internal Medicine*, 162(14), 1577.
- Lengua, L. J., & Kovacs, E. A. (2005). Bidirectional associations between temperament and parenting and the prediction of adjustment problems in middle childhood. *Journal of Applied Developmental Psychology*, 26(1), 21-38.
- LePine, J. A., & Van Dyne, L. (1998). Predicting voice behavior in work groups. *Journal of Applied Psychology*, 83(6), 853.
- Liang, J., Farh, C. I., & Farh, J. L. (2012). Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination. *Academy of Management Journal*, 55(1), 71-92.

- Liao, H. L., Liu, S. H., & Pi, S. M. (2011). Modeling motivations for blogging: An expectancy theory analysis. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 39(2), 251-264.
- Lo, J. (2010). Privacy Concern, Locus of Control, and Salience in a Trust-Risk Model of Information Disclosure on Social Networking Sites. In *AMCIS* (p. 110).
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction?. *Organizational behavior and human performance*, 4(4), 309-336.
- Locke, E. A. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction¹.
- Locke, K. (2001). *Grounded theory in management research*. Sage.
- Lu, H., While, A., Barriball, L., 2005. Job satisfaction among nurses: a literature review. *International Journal of Nursing Studies* 42, 211–227.
- Martin, R., Thomas, G., Charles, K., Epitropaki, O., & McNamara, R. (2005). The role of leader-member exchanges in mediating the relationship between locus of control and work reactions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(1), 141-147.
- Maslow, A. (1979). *The journals of A. H. Maslow*. Monterey, CA: Brooks/Cole.
- Mathieu, C. (2013). Personality and job satisfaction: The role of narcissism. *Personality and Individual Differences*.

- McClelland, D. C. (1961) *The achieving society*. Princeton, N. J.: D. Van Nostrand-Reinhold.
- McMurray, J. E., Linzer, M., Konrad, T. R., Douglas, J., Shugerman, R., & Nelson, K. (2000). The work lives of women physicians. *Journal of General Internal Medicine*, 15(6), 372-380.
- Metsäpelto, R. L., & Pulkkinen, L. (2003). Personality traits and parenting: Neuroticism, extraversion, and openness to experience as discriminative factors. *European Journal of Personality*, 17(1), 59-78.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of applied psychology*, 78(4), 538.
- Miceli, M.P. and Near, J.P. (1992). *Blowing the whistle: The organizational and legal implications for companies and their employees*. New York: Lexington.
- Millet, P. (2005). *Locus of control and its relation to working life: studies from the fields of vocational rehabilitation and small firms in Sweden. Doktorsavhandling vid Luleå tekniska Universitet.*
- Milliken, F. J., & Morrison, E. W. (2003). Shades of silence: Emerging themes and future directions for research on silence in organizations. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1563-1568.

- Milliken, F. J., Morrison, E.W., ve Hewlin, P.F. (2003). An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don't Communicate Upward and Why?, *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1453-1476.
- Miner, J. B. (2002). *Organizational behavior: Foundations, theories, and analyses*. Oxford University Press.
- Miner, J. B. (2007). *Organizational Behaviour 4: From theory to practice*. M.E. Sharpe, Inc.
- Miner, J. B. (2011). *Organizational Behaviour 6: Integrated theory development and the role of the unconscious*. M.E. Sharpe, Inc.
- Miner, J. B., & Dachler, P. H. (1973). Personnel attitudes and motivation. *Annual Review of Psychology*, 24(1), 379-402.
- Mitchel, T.R., and Larson, J.R, jr. (1987), *People in Organization*, Singapore: McGraw – Hill International Inc.
- Morrison, E. W. and Milliken, F. J. (2004). Sounds of Silence. *Sternbusiness, Spring/Summer*.
- Morrison, E.W. and Milliken, F.J. (2000). Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in A Pluralistic World. *Academy of Management Review*, 25 (4), 706-725.
- Morrison, E.W. and Milliken, F.J. (2003). Speaking Up, Remaining Silent: The Dynamics of Voice and Silence in Organizations. *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1353- 1358.

- Muchinsky, P. M. (1977). Organizational communication: Relationships to organizational climate and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 20(4), 592-607.
- Muhonen, T., & Torkelson, E. (2004). Work locus of control and its relationship to health and job satisfaction from a gender perspective. *Stress and Health*, 20(1), 21-28.
- Muhonen, T., & Torkelson, E. (2004). Work locus of control and its relationship to health and job satisfaction from a gender perspective. *Stress and Health*, 20(1), 21-28.
- Nair, N. (2010). Identity regulation: towards employee control?. *International Journal of Organizational Analysis*, 18(1), 6-22.
- Nassab, R. (2008). Factors influencing job satisfaction amongst plastic surgical trainees: experience from a regional unit in the United Kingdom. *European Journal of Plastic Surgery*, 31(2), 55-58.
- Newbury-Birch, D., and Farhad Kamali. "Psychological stress, anxiety, depression, job satisfaction, and personality characteristics in preregistration house officers." *Postgraduate medical journal* 77.904 (2001): 109-111.
- Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2011). Locus of control and organizational embeddedness. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(1), 173-190.

- Ngah, N., Ahmad, A., & Baba, M. (2009). The Mediating Effect of Work-Family Conflict on the Relationship Between Locus of Control and Job Satisfaction. *Journal of Social Sciences*, 5 (4), 348-354.
- Noelle-Neumann, E. (1974). The spiral of silence a theory of public opinion. *Journal of communication*, 24(2), 43-51.
- Noelle-Neumann, E. (1989). Advances in spiral of silence research. *KEIO Communication Review*, 10, 3-34.
- Noelle-Neumann, E. (1993). *The spiral of silence: Public opinion--Our social skin*. University of Chicago Press.
- Noor, N. M. (2002). Work-Family Conflict, Locus of Control, and Women's Well-Being: Tests of Alternative Pathways. *The Journal of Social Psychology*, 142(5), 645-662.
- Nowotniak, P. (2005) *Relationship Between Supervisor Locus Of Control And Employee Satisfaction In A Residential Care Facility*. (Doctoral dissertation, University of Central Florida Orlando, Florida).
- Omarov, A. (2009). Örgütsel Güven ve İş Doyumu: Özel Sektörde Bir Uygulama. *zmir. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Onaran, O. (1981). *Çalışma yaşamında güdülenme kuramları*. Ankara Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi.
- Oppel, R. A. (2002). Enron official says many knew about shaky company finances. *New York Times*, February 15.

- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of applied psychology, 71*(3), 492.
- O'Reilly, C., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology, 71*, 492-499.
- Orpen, C. (1997). The interactive effects of communication quality and job involvement on managerial job satisfaction and work motivation. *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied, 131*(5), 519-522.
- Oshagbemi, T. (2000). " Satisfaction with Co-Workers Behavior", *Employee Relations, Vol. 22 No. 1*, 88-106.,s.89.
- Oshagbemi, T. (2000). Gender differences in the job satisfaction of university teachers. *Women in Management Review, 15*(7), 331-343.
- Oshagbemi, T. (2000). Is length of service related to the level of job satisfaction?. *International Journal of Social Economics, 27*(3), 213-226.
- Ören, N. (2012). Denetim Odağı ve Kendini Kabul Arasındaki İlişkiler. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi, 1*(2), 20-28.

- Özdemir, E. (2009). Okul yöneticilerinin denetim odaklarına göre tükenmişlik düzeyleri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özer, N., Demirtaş, H., Üstüner, M., & Cömert, M. (2006). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel güven algıları. *Ege Eğitim Dergisi*, 7(1), 103-124.
- Özgen, H., Öztürk, A. ve Yalçın, A. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Kitabevi, Adana.
- Özkabakçı, T. (2010). The relationship between the levels of work-family conflict and job satisfaction of the employees: an application in information and communication technology services sector. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özkalp, E., & Kirel, Ç. (2004). Örgütsel Davranış, Anadolu Üni. *Yayınları*, Eskişehir, p.549-558.
- Perlow, L. A. and N. P. Repenning, (2009). The dynamics of silencing conflict, *Research in Organizational Behavior*, 20, 1-29.
- Perlow, L., and Williams, S. (2003). Is Silence Killing Your Company? *Harvard Business Review*, 81(5), 52-58.
- Perry, J. L. (2000). Bringing society in: Toward a theory of public-service motivation. *Journal of public administration research and theory*, 10(2), 471-488.

- Piderit, S. K., and Ashford, S.J. (2003). Breaking Silence: Tactical Choices Women Managers Make in Speaking Up About Gender- Equity Issues, *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1477- 1502.
- Pincus, J. D. (1986). Communication satisfaction, job satisfaction, and job performance. *Human Communication Research*, 12(3), 395-419.
- Pinder, C.C. and Harlos, K.P. (2001). Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice, *Research in Personnel and Human Resource Management*, 20, 331-369.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of management*, 26(3), 513-563.
- Pratkanis, A. R., and Turner, M. E. (1994). Of what value is a job attitude? A socio-cognitive analysis. *Human Relations*, 47(12), 1545-1576.
- Premeaux, S.F. and 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.
- Premeaux, S. F. (2001). Impact of applicant disability on selection: The role of disability type, physical attractiveness, and proximity. *Journal of Business and Psychology*, 16(2), 291-298.

- Rafferty, A. E. and Restubog, S. L. D. (2011). The influence of abusive supervisors on followers' organizational citizenship behaviours: The hidden costs of abusive supervision. *British Journal of Management*, 22(2), 270-285.
- Ramirez-Valles, J. (2010). Work stress and depression among direct support professionals: the role of work support and locus of control. *Journal of Intellectual Disability Research*, 54(8), 749-761.
- Ravin, S. K. (2008). The Mediating effect of locus of control in the relationship between socially-prescribed perfectionism and test anxiety. American University, Washington, D.C. 20016.
- Reio, Jr, T. G., & Kidd, C. A. (2006). An Exploration of the Impact of Employee Job Satisfaction, Affect, Job Performance, and Organizational Financial Performance: A Review of the Literature. *Online Submission*.
- Riggio, R., E. (2007). *Introduction to Industrial/Organizational Psychology*. Prentice Hall Higher Education.
- Robbins, S. P. (1994). *Örgütsel davranışın temelleri* (Çev. Sevgi Ayşe Öztürk). Anadolu Üniversitesi.
- Rothbaum, F., & Weisz, J. R. (1994). Parental caregiving and child externalizing behavior in nonclinical samples: a meta-analysis. *Psychological bulletin*, 116(1), 55.

- Rotter, J. (1989). Internal versus external control of reinforcement, *American Psychologist*, 45(4), 489-493.
- Rotter, J. B. (1954). *Social learning and clinical psychology*. Englewood Cliffs, NJ, US: Prentice-Hall, Inc.
- Rotter, J. B. (1990). Internal versus external control of reinforcement: A case history of a variable. *American psychologist*, 45(4), 489.
- Rotter, J. B., Chance, J. E., & Phares, E. J. (1972). *Applications of a social learning theory of personality*. New York: Holt. Rinehan & Winston.
- Rotter, J.B. (1966). Generalized Expectancies for Internal Versus External Control of Reinforcement, *Psychological Monographs*, 80 (1), 1-28.
- Rubin, A. M. (1993). The effect of locus of control on communication motivation, anxiety, and satisfaction. *Communication Quarterly*, 41(2), 161-171.
- Rusbult, C. E. and Farrell, D. (1983). A longitudinal test of the investment model: The impact on job satisfaction, job commitment, and turnover of variations in rewards, costs, alternatives, and investments. *Journal of applied psychology*, 68(3), 429.
- Ryan, K. D. and Oestreich, D.K. (1991). *Driving fear out of the workplace: How to overcome the invisible barriers to quality, productivity and innovation*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Salancik, G., and Pfeffer, J. (1977) An examination of need- satisfaction models of job attitudes. *Administrative Science Quarterly*, 22, 427-456.
- Salmon, C. T., & Oshagan, H. (1990). Community size, perceptions of majority opinion, and opinion expression. *Journal of Public Relations Research*, 2(1-4), 157-171.
- Sauser, W. I., and York, C. M. (1978). Sex differences in job satisfaction: A Re-Examination¹. *Personnel Psychology*, 31(3), 537-547.
- Scandura, T. A., & Lankau, M. J. (1997). Relationships of gender, family responsibility and flexible work hours to organizational commitment and job satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 18(4), 377-391.
- Schappe, S. P. (1998). The influence of job satisfaction, organizational commitment, and fairness perceptions on organizational citizenship behavior. *The Journal of Psychology*, 132(3), 277-290.
- Schlenker, B. R. and Weigold, M. F. (1989). 'Self-identification and accountability'. In Giacalone, R. A. and Rosenfeld, P. (Eds), *Impression Management in the Organization*. Hillsdale, NJ: Erlbaum, 21-43.
- Schultz, D.P. & Schultz, S.E. (1990). *"Psychology and Industry Today: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology"*, New York: Macmillan Publishing Company.

- Serin, N. B., & Derin, R. (2008). İlköğretim öğrencilerinin kişilerarası problem çözme becerisi algıları ve denetim odağı düzeylerini etkileyen faktörler. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 5(1), 1-18.
- Sevimli, F., & İşcan, Ö. F. (2005). Bireysel ve iş ortamına ait etkenler açısından iş doyumu. *Ege Akademik Bakış*, 5(1-2), 55-64.
- Seydoğulları, S. Ü., & Arıdağ, N. Ç. (2012). Examining Life Satisfaction Levels of High School Student in term of Parental Attitude and Some Variables. *International Online Journal of Educational Sciences*, 4(3), 752-767.
- Sezgin, F. (2005). Örgütsel vatandaşlık davranışları: kavramsal bir çözümleme ve okul açısından bazı çıkarımlar. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(1), 317-339.
- Shim, D. C. (2011). *Antecedents of Government Employees' Organizational Citizenship Behavior: Impacts of Prosocial Orientation, Organizational Identification and Subjective OCB Norms* (Doctoral dissertation, Rockefeller College of Public Affairs and Policy, Department of Public Administration and Policy).
- Shojaie, S., Matin, H. Z., & Barani, G. (2011). Analyzing the Infrastructures of Organizational Silence and Ways to Get Rid of It. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 30, 1731-1735.
- Slade M. R., (2008). *The Adaptive Nature of Organizational Silence: A Cybernetic Exploration of the Hidden Factory*, Yayınlanmış Doktora Tezi George Washington Üniversitesi.

- Smith, F. J. (1977). Work attitudes as predictors of attendance on a specific day. *Journal of Applied Psychology*, 62(1), 16.
- Smither J.W., Reilly, R.R., Millsap, R.E., Peariman, K., Stoffey, R.W. (1993). Applicant reactions to selection procedures. *Personnel Psychology*, 46,49-76.
- Snyder, M. (1974). Self-monitoring of expressive behavior. *Journal of personality and social psychology*, 30(4), 526.
- Snyder, M., & Gangestad, S. (1986). On the nature of self-monitoring: matters of assessment, matters of validity. *Journal of personality and social psychology*,51(1), 125.
- Solmuş, T. (2004). *İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler*, Beta Basım, İstanbul.
- Solomon, D., Houlihan, K. A., Busse, T. V., & Parelius, R. J. (1971). Parent behavior and child academic achievement, achievement striving, and related personality characteristics. *Genetic Psychology Monographs*.
- Sonnentag, S. ve Frese, M. (2003). Stress in organizations. In W. C. Borman, D. R. Ilgen & R. J. Klimoski (Eds.): *Comprehensive handbook of psychology*, Vol. 12: Industrial and organizational Psychology. Hoboken: Wiley, 453-491.
- Sosik, J. J., Avolio, B. J., & Jung, D. I. (2002). Beneath the mask:: Examining the relationship of self-presentation attributes and impression management to charismatic leadership. *The Leadership Quarterly*, 13(3), 217-242.

- Soycan, Ş., H. (2010). Bankalarda Birleşme Sonrası Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Spector, P., E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. CA, USA: Sage Publications, Inc.
- Staw, B. M., N. E. Bell and J. A. Clausen. 1986. The dispositional approach to job attitudes: A lifetime longitudinal test. *Administrative Science Quarterly* 31(1): 56-77.
- Steers R M. and Porter L. W.: (1987) *Motivation and Work Behaviour*, McGrawHill, United States.
- Strickland, B. R. (1989). Internal-External control expectancies: From contingency to creativity. *American Psychologist*, 44(1), 1.
- Subba, R. P. (2010). *Management and Organizational Behaviour*. Global Media, Mumbai, IND.
- Sulu, H. (2007). Resmi ve Özel İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin İş Tatminleri ile Denetim Odağı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Sun, H.Ö (2002) *İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü*. Uzmanlık Yeterlilik Tezi Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü, Ankara.

- Super, D. E. (1962). The structure of work values in relation to status, achievement, interests, and adjustment. *Journal of Applied Psychology*, 46(4), 231.
- Suwarsi, S., & Budianti, N. (2009). Influence of Locus of Control and Job Involvement to Organizational Culture Applied By Employees on Bank X. *World Academy of Science, Engineering and Technology*, 60, 616-621.
- Şahin, N.,H. ve Batıgün, A., D. (1997) Bir Özel Hastanede İş Doyumu ve Stres. *Türk Psikoloji Dergisi* 12 (39):57-71.
- Şehitoğlu, Y. (2010). Örgütsel sessizlik örgütsel vatandaşlık davranışı ve algılanan çalışan performansı ilişkisi. Yayınlanmamış Doktora Tezi, GYTE, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Şençaçlar, C.Ç. (2009). Resmi ve Özel Okul Öncesi Eğitim Kurumlarında Çalışan Eğitim Personelinin Düşünme Stilleri İle Denetim Odakları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tangirala, S. and Ramanujam, R. (2008). Employee Silence in Critical Work Issues: The Cross Level Effects of Procedural Justice Climate. *Personnel Psychology*, 61, 37-68.
- Tapçan, K., T. (2002). Ebeveyn tutumları ile ilköğretim 6-7- ve 8. Sınıf öğrencilerinin denetim odağı ilişkisi. Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.

- Tarlan, D. ve Tütüncü, Ö. (2001). 'Konaklama İşletmelerinde Başarım Değerlemesi ve İş Doyumunu Analizi' *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 3, Sayı:2*
- Taşdan, M., ve Tiryaki, E. (2010). Özel ve devlet ilköğretim okulu öğretmenlerinin iş doyumunu düzeylerinin karşılaştırılması. *Eğitim ve Bilim,33(147), 54-70.*
- Taşkıran, E. (2010). Liderlik tarzının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin rolü ve bir araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme ABD.
- Taycan, O., Taycan, S. E., & Çelik, C. (2013). Relationship of burnout with personality, alexithymia and coping behaviors among physicians in a semiurban and rural area in Turkey. *Archives of Environmental & Occupational Health, (just-accepted).*
- Taylor, M. (2010). Does locus of control predict young adult conflict strategies with superiors? An examination of control orientation and the organizational communication conflict instrument. *North American Journal of Psychology, 12(3), 445-458.*
- Tengilimoğlu, D., & Yiğit, A. (2005). Hastanelerde Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Çalışması. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 8(3), 374-400.*
- Terzi, A. R. (2011). Denetim Odağı ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Üniversite Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma. *Eğitim ve Bilim, 36(162), 3-15.*

- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel psychology*, 46(2), 259-293.
- Toker, B. (2007). "Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8(1), ss.92-107.
- Toker, İ. (2013). Acil tıp uzmanlık öğrencilerinde iş doyumu ve tükenmişlik düzeylerini etkileyen faktörler. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi, Tıp Fakültesi, Mersin.
- Turcan, H. G. (). İlköğretim okulu öğretmenlerinin özyeterlik algıları ile iş doyumları arasındaki ilişkinin incelenmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Tutar, H. (2007). Erzurum'da Devlet ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, 12(3), 97-120.
- Tülübaş, T. (2011). Öğretim elemanlarının sessiz kaldıkları durumlar ve sessiz kalma nedenleri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Tümkiye, Y. D. D. S. (2000). İlkokul öğretmenlerindeki denetim odağı ve tükenmişlikle ilişkisi. PAÜ Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı: 8.

- Türküm, S. (1998). Çağdaş yaşamda kişilik ve kişilerarası ilişkiler. G. Can (Ed.). Çağdaş Yaşam Çağdaş İnsan. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi İlköğretim Öğretmenliği Lisans Tamamlama Programı, 133-152.
- Tütüncü, Ö. ve Küçükusta, D. (2008). Organizasyonlarda Bireyler: Tutum, Davranış Ve Motivasyon. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sağlıkta Kalite Geliştirme ve Akreditasyon Anabilim Dalı.
- Tzeng, H. M. (2002). The influence of nurses' working motivation and job satisfaction on intention to quit: an empirical investigation in Taiwan. *International Journal of Nursing Studies*, 39(8), 867-878.
- Uzbilek, A. (2006). Örgütlerde oluşan sosyal ilişkilerin örgütsel güvenin alt boyutlarına etkileri: Başkent üniversitesi örneği. Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Uzun, D. (2002). Resmi ve özel okulöncesi eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin özsaygı ve denetim odağı arasındaki ilişkilerin karşılaştırılması. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Hacettepe Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara
- Ünal, S., Karlıdağ, R. ve Yoloğlu, S. (2001). Hekimlerde tükenmişlik ve iş doyumu düzeylerinin yaşam doyumu düzeyleri ile ilişkisi. *Klinik Psikiyatri*, 4(2), 113-8.
- Vakola, M., & Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organisational silence: an empirical investigation. *Employee Relations*, 27(5), 441-458.

- Valentine, S., Godkin, L., Fleischman, G. M., & Kidwell, R. (2011). Corporate ethical values, group creativity, job satisfaction and turnover intention: The impact of work context on work response. *Journal of Business Ethics, 98*(3), 353-372.
- Vaughan, D. (2006). System effects: On slippery slopes, repeating negative patterns, and learning from mistake? In W. H. Starbuck & M. Farjoun (Eds.), *Organizations at the limit: Lessons from the Columbia disaster* (pp. 41-59). Malden, MA:Blackwell.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Oxford, England: Wiley.
- Walker, C. Y. W. (2009). *Factors Related to Job Satisfaction of Secondary Principals in Rural Areas* (Doctoral dissertation, Mercer University, Atlanta).
- Wang, F. W. V. (2012). Education and job satisfaction of hospitality management graduates of Texas Tech University. Unpublished Master Thesis, Texas Tech University.
- Weaver, C. N. (1977). Relationships among pay, race, sex, occupational prestige, supervision, work autonomy, and job satisfaction in a national sample. *Personnel Psychology, 30*(3), 437-445.
- Webster-Stratton, C., & Eyberg, S. M. (1982). Child temperament: Relationship with child behavior problems and parent-child interactions. *Journal of Clinical Child & Adolescent Psychology, 11*(2), 123-129.

- Weiss, H. M., and Shaw, J. B. (1979). Social influences on judgments about tasks. *Organizational Behavior and Human Performance*, 24(1), 126-140.
- White, S. E., and Mitchell, T. R. (1979). Job enrichment versus social cues: A comparison and competitive test. *Journal of Applied Psychology*, 64(1), 1.
- Withey, M. J., and Cooper, W. H. (1989). Predicting exit, voice, loyalty, and neglect. *Administrative Science Quarterly*, 521-539.
- Witt, L. A., & Nye, L. G. (1992). Gender and the relationship between perceived fairness of pay or promotion and job satisfaction. *Journal of Applied psychology*, 77(6), 910.
- Yanık, C. (2012). Örgütsel sessizlik ile güven arasındaki ilişki ve eğitim örgütlerinde bir araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yeşilyaprak, B. (1988). Lise öğrencilerinin içsel ya da dışsal denetimli oluşlarını etkileyen etmenler. Doktora Tezi.
- Yıldırım, F. (2007). İş doyumunu ile örgütsel adalet ilişkisi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 62(1), 253-278.
- Yiğitoğlu, Z. (2009). İzlenim ayarlamacılığı ve iş doyumunu arasındaki ilişkinin sosyo-ekonomik düzeye göre incelenmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Yılmaz, K. (2010). Secondary public school teachers' perceptions about organizational justice. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 10, 579-616.
- Young, M. H., Miller, B. C., Norton, M. C., & Hill, E. J. (1995). The effect of parental supportive behaviors on life satisfaction of adolescent offspring. *Journal of Marriage and the Family*, 813-822.
- Yürümezoğlu, H. A. (2007). Yataklı tedavi kurumlarında çalışan hemşirelerin iş doyumları ve hastaların hemşirelik hizmetlerinden memnuniyeti. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Žitný, P., & Halama, P. (2011). Self-esteem, locus of control, and personality traits as predictors of sensitivity to injustice. *Studia Psychologica*, 53(1), 27.

EKLER

EK 1. Demografik Bilgi Formu

EK 2. Çalışan Sessizliği Ölçeği

EK 3. İş Doyumu Ölçeği

EK 4. Denetim Odağı Ölçeği

EK 5. İzin Formları

EK 1. Demografik Bilgi Formu

Bu çalışmayı; Yüksek lisans tezi kapsamında Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Psikoloji Bölümü öğretim üyesi Prof. Dr. Ali Dönmez'in danışmanlığında yürütmekteyim. Çalışmanın amacı, Milli Eğitim Bakanlığı'nda görev yapan öğretmenlerde çalışan sessizliği, iş doyumu ve denetim odağı arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Çalışmaya katılım, gönüllülük esasına dayanmaktadır. Sizden kimlik belirleyici hiçbir bilgi istenmemektedir. Cevaplarınız gizli tutulacak ve sadece benim tarafımdan değerlendirilecektir. Bireysel hiçbir değerlendirme yapılmayacaktır. Ölçekler, kişisel rahatsızlık verecek sorular içermemektedir. Katılım sırasında, sorulardan ya da başka bir nedenden ötürü kendinizi rahatsız hissederseniz cevaplama işini yarıda bırakabilirsiniz. Soruları cevaplamanız yaklaşık 20 dakikanızı alacaktır. Bu çalışmaya katıldığınız için şimdiden teşekkür ederim. Çalışma hakkında daha fazla bilgi almak için sekerli0606@gmail.com adresi aracılığı ile iletişim kurabilirsiniz.

Arş. Gör. Hüseyin ŞEKERLİ

Bu çalışmaya tamamen gönüllü olarak katılıyorum, verdiğim bilgilerin bilimsel amaçlı yayımlarda kullanılmasını kabul ediyorum.

1. **Cinsiyetiniz:** Kadın () Erkek () 2. **Yaşınız:** _____ 3. **Medeni Durum:** Evli () Bekar ()

4. **Babanızı nasıl algılıyorsunuz:** Otoriter (), Demokratik (), Kararsızım ()

5. **Annenizi nasıl algılıyorsunuz:** Otoriter (), Demokratik (), Kararsızım ()

6. **Eğitim Düzeyiniz:** İlkokul () Ortaokul () Lise () Ön lisans () Üniversite ()
Y.lisans/Doktora ()

7. **Çalışılan Semt:** Üst sosyo-ekonomik düzey () Alt sosyo-ekonomik düzey ()

8. **Hizmet yılınız:** _____

<p>EK.2.ÇSDÖ: Çalışanlar iş ortamında kendi faaliyet konularında veya kurumsal işleyiş konularında gerçekleşecek herhangi bir değişiklik ve iyileştirme hakkında veya herhangi bir başka konuda fikirlerini ve düşüncelerini ifade etmezler. Sessiz kalma davranışlarını ve nedenlerini sorgulamaya ilişkin ifadeler aşağıda verilmiştir. <u>Bütün ifadeleri bu kapsamda okuyup size en yakın gelen seçeneği işaretleyiniz.</u></p>	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. <i>İş yerimde</i> yapılan değişiklikler veya iyileştirmeler ile ilgili öneri sunmam.					
2. <i>İş yerimde</i> alınan kararları kabullenir ve kararlarla ilgili fikirlerimi kendime saklarım.					
3. <i>İş yerimde</i> yaşadığım problemlerin çözümüne yönelik düşüncelerimi yöneticim ile paylaşmam.					
4. <i>İş yerimde</i> yapılan işlerin iyileştirilmesine yönelik fikirlerimi başaramama kaygısıyla saklarım.					
5. <i>İş yerimde</i> iş ortamının nasıl iyileştirilebileceği konusundaki fikirlerimi, beni ilgilendirmediği için paylaşmam.					
6. <i>İş yerimde</i> yetersiz birisi olarak görülmekten çekindiğim için sessiz kalırım.					
7. <i>İş yerimde</i> mevcut durumu değiştirebilecek etkiye sahip olmadığımı düşündüğüm için sessiz kalırım.					
8. <i>İş yerimde</i> konuşmamın yarar sağlamayacağını düşündüğüm için sessiz kalırım.					
9. <i>İş yerimde</i> herhangi bir toplantıda konu ile ilgili ilk önce başka birisinin konuşmasını beklediğim için sessiz kalırım.					
10. <i>İş yerimde</i> konuşmamam konusunda yöneticim veya iş arkadaşlarım tarafından çeşitli imalarla veya sözlü olarak uyarıldığım için sessiz kalırım.					
11. <i>İş yerimde</i> üst yönetimden veya çalışma arkadaşlarımdan çekindiğim için önerilerimi dile getirmem.					

12. <i>İş yerimde</i> çekincelerimden dolayı olumsuz durumlar ile ilgili bir takım bilgileri üst yönetimden saklı tutarım.					
13. <i>İş yerimde</i> kendimi korumak için bazı gerçekleri görmezden gelir ve sessiz kalırım.					
14. <i>İş yerimde</i> kendimi korumak için mevcut şartları iyileştirmeye yönelik fikirlerimi ifade etmekten kaçınırım.					
15. <i>İş yerimde</i> zarar göreceğimi düşündüğüm için çözüm önerilerimi kendime saklarım.					
16. <i>İş yerimde</i> daha önce, konuştuğum zaman yaşadığım kötü tecrübelerden dolayı sessiz kalmayı tercih ederim.					
17. <i>İş yerimde</i> konuştuğum zaman misilleme görmekten korktuğum için sessiz kalırım.					
18. <i>İş yerimde</i> huzursuzluk yaşamamak için sessiz kalırım.					
19. <i>İş yerimde</i> imaj ve itibarımı korumak için sessiz kalırım.					
20. <i>İş yerimde</i> kurumumun bilgilerini açıklamam yönünde gelebilecek baskılara göğüs geremeyebilirim.					
21. <i>İş yerimde</i> kurumumda gördüğüm küçük-büyük tüm aksaklıkları önemser ve sürekli dile getiririm.					
22. <i>İş yerimde</i> çalışma arkadaşlarım ile yaşadığım sorunları ekip ruhunu bozmamak adına sürekli dile getirmem.					
23. <i>İş yerimde</i> kurum çalışanlarına ait özel bilgileri gerektiğinde açıklarım.					
24. <i>İş yerimde</i> iş ortamının koşullarından bazen gereksiz yere yakındığım olur.					
25. <i>İş yerimde</i> çalışma arkadaşlarımı korumak için					

sessiz kalırım.					
26. <i>İş yerimde</i> çalışma arkadaşlarımla kalbini kırmamak adına sessiz kalırım.					
27. <i>İş yerimde</i> çalışma arkadaşlarımla olan ilişkilerimi korumak için sessiz kalırım.					
28. <i>İş yerimde</i> sorun kaynağı olarak görülmek istemediğim için sessiz kalırım.					
29 <i>İş yerimde</i> çatışma yaşamamak için sessiz kalmayı tercih ederim.					
30. <i>İş yerimde</i> dışlanabileceğimi düşündüğüm için sessiz kalmayı tercih ederim.					

EK.3.İDÖ

Aşağıda iş doyumuna ilişkin görüşler yer almaktadır. Lütfen size uygun olan seçeneği işaretleyiniz. **Seçenekler:** TK: Tamamen Katılıyorum, K: Katılıyorum, KRZ: Kararsızım, ÇAK: Çok Az Katılıyorum, HK: Hiç Katılmıyorum.

	Hiç katılmıyorum	Çok az katılıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
1.Bulduğum okulda görevimi başarılı şekilde yürütebilmem için gerekli fiziksel ortam vardır					
2.Bulduğum okulda bir öğretmen olarak kendimi güven içinde hissediyorum.					
3.Öğretmenlik mesleğini öğrencileri sevdiğim için yapıyorum.					
4.Bu okulda önemli bir öğretmen olduğumu hissediyorum.					
5.Bulduğum okul bir öğretmen olarak bana başkalarına yardım edebilme imkanı sağlamaktadır.					
6.Bulduğum okulda bir öğretmen olarak saygı görüyorum.					
7.Öğretmen olduğum için gurur duyuyorum.					
8.Bulduğum okulda bir öğretmen olarak girişim gücümü kullanabiliyorum.					
9.Bulduğum okul bir öğretmen olarak sosyal ilişkilerimi geliştirebilme imkanları sağlamaktadır.					
10.Bu okulda öğretmen olmak bana çevremde saygınlık kazandırmaktadır.					
11.Bulduğum okulda amaçların belirlenmesi sürecine katılabiliyorum.					
12.Bulduğum okulda bir öğretmen olarak yeteneklerimi kullandığımı ve gizil güçlerimi geliştirdiğimi hissediyorum.					
13.Bulduğum okulda bir öğretmen olarak anlamlı bir iş yaptığıma inanıyorum.					
14.Bu okulda kendimi yenileme ve yenilikleri uygulama fırsatı bulabiliyorum.					

EK.4.DOÖ

Bu anket toplumumuzdaki bazı önemli olayların farklı insanları etkileme biçimini bulmayı amaçlamaktadır. Lütfen seçeneklerden sizin kendi görüşünüze göre gerçeği yansıttığına en çok inandığınız ifadeyi (yalnız bir ifadeyi) seçiniz. Seçiminizi yaparken, seçmeniz gerektiğini düşündüğünüz veya doğru olmasını arzu ettiğiniz ifadeyi değil gerçekten daha doğru olduğuna inandığınız ifadeyi seçiniz. Bazı cümleler sizin (statünüze) durumunuza uygun olmayabilir. Ancak bu anket genel amaçlı olduğu için kendinizi ilgili maddede belirtilen durumda algılamaya çalışarak "onun yerinde ben olsaydım" şeklinde düşünerek seçiminizi yapınız. Bu anket kişisel amaçlarla ilgilidir; bunun için "doğru" ya da "yanlış" cevap diye bir durum söz konusu değildir. Seçtiğiniz ifadeyi gösteren harfin üstüne (x) işareti koyunuz.

1. a) Ana babaları çok fazla cezalandırdıkları için çocuklar çok problemlili oluyor.
b) Günümüz çocuklarının çoğunun problemi, ana-babaları tarafından aşırı serbest bırakılmalarıdır.
2. a) İnsanların yaşamındaki mutsuzlukların çoğu biraz da şanssızlıklarına bağlıdır.
b) İnsanların talihsizlikleri yaptıkları hataların sonucudur.
3. a) Savaşların başlıca nedenlerinden biri, halkın siyasetle yeterince ilgilenmemesidir.
b) İnsanlar savaşı önlemek için ne kadar çaba harcarsa harcasın, her zaman savaş olacaktır.
4. a) İnsanlar bu dünyada hak ettikleri saygıyı er geç görürler.
b) İnsan ne kadar çabalarsa çabalasın ne yazık ki değeri genellikle anlaşılmaz.
5. a) Öğretmenlerin öğrencilere haksızlık yaptığı fikri saçmadır.
b) Öğrencilerin çoğu, notların tesadüfi olaylardan etkilendiğini fark etmez.
6. a) Koşullar uygun değilse insan başarılı bir lider olamaz.
b) Lider olamayan yetenekli insanlar, fırsatları değerlendirememiş kişilerdir.
7. a) Ne kadar uğraşsanız da bazı insanlar sizden hoşlanmazlar.
b) Kendilerini başkalarına sevdiremeyen kişiler, başkalarıyla nasıl geçinileceğini bilmeyenlerdir.
8. a) İnsanın kişiliğinin belirlenmesinde en önemli rolü kalıtım oynar.
b) İnsanların nasıl biri olacaklarını kendi hayat tecrübeleri belirler.
9. a) Bir şey olacaksa eninde sonunda olduğuna sık sık tanık olmuşumdur.

- b) Ne yapacağıma kesin karar vermek, kadere güvenmekten daima daha iyidir.
10. a) İyi hazırlanmış bir öğrenci için, adil olmayan bir sınav hemen hemen söz konusu olamaz.
b) Sınav soruları derste işlenenle çoğu kez o kadar ilişkisiz oluyor ki çalışmanın anlamı kalmıyor.
11. a) Başarılı olmak çok çalışmaya bağlıdır; şansın bunda ya hiç ya da çok küçük payı vardır.
b) İyi bir iş bulmak, temelde, doğru zamanda doğru yerde bulunmaya bağlıdır.
- 12- a) Hükümetin kararlarında sade vatandaş da etkili olabilir.
b) Bu dünya güç sahibi birkaç kişi tarafından yönetilmektedir. Ve sade vatandaşın bu konuda yapabileceği fazla bir şey yoktur.
- 13- a) Yaptığım planları yürütebileceğimden hemen hemen eminimdir.
b) Çok uzun vadeli planlar yapmak her zaman akıllıca olmayabilir, çünkü birçok şey zaten iyi yada kötü şansa bağlıdır.
14. a) Hiçbir yönü iyi olmayan insanlar vardır.
b) Herkesin iyi bir tarafı vardır.
15. a) Benim açımdan istediğimi elde etmenin talihle bir ilgisi yoktur.
b) Çoğu durumda, yazı tura atarak da isabetli kararlar verebiliriz.
16. a) Kimin patron olacağı genellikle, doğru yerde ilk önce bulunma şansına kimin sahip olduğuna bağlıdır.
b) İnsanlara doğru şeyi yaptırmak bir yetenek işidir; şansın bunda payı ya hiç yoktur ya da çok azdır.
17. a) Dünya meseleleri söz konusu olduğunda çoğumuz, anlayamadığımız ve kontrol edemediğimiz güçlerin kurbanıyız.
b) İnsanlar, siyasal ve sosyal konularda aktif rol alarak dünya olaylarını kontrol edebilirler.
18. a) Birçok insan, rastlantıların yaşamlarını ne derece etkilediğinin farkında değildir.
b) Aslında "şans" diye bir şey yoktur.
19. a) İnsan, hatalarını kabul edebilmelidir.
b) Genelde en iyisi insanın hatalarını örtbas etmesidir.
20. a) Bir insanın sizden gerçekten hoşlanıp hoşlanmadığını bilmek zordur.
b) Kaç arkadaşınızın olduğu, ne kadar iyi olduğunuza bağlıdır.
21. a) Uzun vadede yaşamımızdaki kötü şeyler, iyi şeylerle dengelenir.
b) Çoğu talihsizlikler yetenek eksikliğinin, ihmalin, tembelliğin ya da her üçünün birden sonucudur.

22. a) Yeterli çabayla siyasal yolsuzlukları ortadan kaldırabiliriz.
b) Siyasetçilerin kapalı kapılar ardında yaptıkları üzerinde halkın fazla bir kontrolü yoktur.
23. a) Öğretmenlerin verdikleri notları nasıl belirlediklerini bazen anlamıyorum.
b) Aldığım notlarla çalışma derecem arasında doğrudan bir bağlantı vardır.
24. a) İyi bir lider, ne yapacaklarına halkın bizzat karar vermesini bekler.
b) İyi bir lider herkesin görevinin ne olduğunu bizzat belirler.
25. a) Çoğu kez başıma gelenler üzerinde çok az etkiye sahip olduğumu hissedirim.
b) Şans ya da talihin yaşamımda önemli bir rol oynadığına inanmam.
26. a) İnsanlar arkadaşça olmaya çalışmadıkları için yalnızdırlar.
b) İnsanları memnun etmek için çok fazla çabalamanın yararı yoktur, sizden hoşlanırsa hoşlanırlar.
27. a) Okullarda atletizme gereğinden fazla önem veriliyor.
b) Takım sporları kişiliğin oluşumu için mükemmel bir yoldur.
28. a) Başıma ne gelmişse kendi yaptıklarımındandır.
b) Yaşamımın alacağı yön üzerinde bazen yeterince kontrolümün olmadığını hissediyorum.
29. a) Siyasetçilerin neden öyle davrandıklarını çoğu kez anlamıyorum.
b) Yerel ve ulusal düzeydeki kötü idareden uzun vadede halk sorumludur.

ANKARA ÜNİVERSİTESİ
ETİK KURULU
KARAR ÖRNEĞİ

Karar Tarihi : 30/07/2012

Toplantı Sayısı : 130

Karar Sayısı : 568

568- Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü yüksek lisans öğrencilerinden **Hüseyin Şekerli**'nin "Öğretmenlerde Çalışan Sessizliği, İş Doyumu, Denetim Odağı" başlıklı tezine ilişkin 03/07/2012 tarihli "İnsan Üzerinde Yapılan Klinik Dışı Araştırmalar Başvuru Formu" Etik Kurulumuzca incelenmiştir.

Yapılan görüşmeler ve incelemeler sonucunda, "Öğretmenlerde Çalışan Sessizliği, İş Doyumu, Denetim Odağı" başlıklı yüksek lisans tezi araştırma projesinin, araştırma protokolüne uyulmak koşuluyla uygulanmasının etik açıdan uygun olduğuna oybirliği ile karar verildi.

ASLININ AYNIDIR
30/07/2012



T.C.
ANKARA VALİLİĞİ
Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.4.MEM.0.06.20.01-60599/ 73784
Konu : Araştırma İzni
Hüseyin ŞEKERLİ


03/10/2012

ANKARA ÜNİVERSİTESİNE

İlgi: a) MEB Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 2012/13 nolu genelgesi.
b) Üniversitenizin 27/09/2012 tarih ve 4725 sayılı yazısı.

Üniversiteniz Sosyal Bilimler Enstitüsü yüksek lisans öğrencisi Hüseyin ŞEKERLİ'nin "Öğretmenlerde çalışan sessizliği, iş doyumu, denetim odağı" konulu tezi ile ilgili çalışma yapma isteği Müdürlüğümüzce uygun görülmüş ve araştırmanın yapılacağı İlçe Milli Eğitim Müdürlüğüne bilgi verilmiştir.

Mühürlü anketler (7 sayfadan oluşan) ekte gönderilmiş olup, uygulama yapılacak sayıda çoğaltılması ve çalışmanın bitiminde iki örneğinin (CD/disket) Müdürlüğümüz Strateji Geliştirme Bölümüne gönderilmesini rica ederim.


İlhan Koç
Müdür a.
Şube Müdürü

EKLER :
Anket (7 sayfa)

ANKARA ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ ÖĞRETİM ÜYELERİ VE YATIRIMCI ÖĞRETMENLERİNİN İZİN VE İZİNLERİ	
Tarih	11-10-2012
Sayı	10978
Dosya	30299



hüseyin şekerli <sekerli0606@gmail.com>

Tez uygulama izni

4 ileti

hüseyin şekerli <sekerli0606@gmail.com>

19 Haziran 2012 23:34

Kime: ihsandag@hacettepe.edu.tr

Hocam çok teşekkür ederim gönderiniz için ancak ben yanlış ifade ettim galiba. Kullacağım ölçek sizin Türkçeye çevirip geçerlik güvenirlik çalışmasını yaptığınız Rotter'in denetim odağı ölçeğiydi. Bunun için izin verebilir misiniz? Uğraştırdığım için başışlayın lütfen.

Hüseyin ŞEKERLİ

0507 747 34 24

İhsan Dağ <ihsandag@hacettepe.edu.tr>

20 Haziran 2012 09:49

Kime: hüseyin şekerli <sekerli0606@gmail.com>

Sayın Şekerli,

Rotter (RİDKOÖ) Ölçeğini çalışmanızda kullanabilirsiniz. Ekte gönderiyorum.

Başarılar,

Prof. Dr. İhsan DAĞ*Bölüm Başkanı*

Hacettepe Üniversitesi

Psikoloji Bölümü

Beytepe Kampüsü

Ankara / Türkiye

Tel: +90 312 297 83 25

E-Posta: ihsandag@hacettepe.edu.tr

Web: www.ihsandag.gen.tr



hüseyin şekerli <sekerli0606@gmail.com>

Tez uygulama izni

3 ileti

hüseyin şekerli <sekerli0606@gmail.com>

19 Haziran 2012 14:12

Kime: bildirim61@hotmail.com

Sayın, kıymetli Yrd. Doç. Dr. Bilal YILDIRIM hocamız. Öncelikle iyi bir tatil diliyorum. Ben Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. araştırma görevlisiyim. Ankara üniversitesinde Psikoloji (Sosyal Psikoloji) anabilimdalında yüksek lisans tez aşamasındayım. Sizin tarafınızdan öğretmenler üzerinde geliştirilmiş olan iş doyumu ölçeğini yüksek müsadenizle kullanmak istiyorum. Bu konuda izin verebilirseniz tez çalışmam için çok büyük bir yardımınız dokunmuş olacak. Telefonunuza ulaşamadığım için mail atıyorum, kusuruma bakmayınız. Şimdiden çok teşekkür ederim.

GAZİ ÜNİ.İ.İ.B.F.
HÜSEYİN ŞEKERLİ
0507 747 34 24

Bilal Yıldırım <bildirim61@hotmail.com>

19 Haziran 2012 16:36

Kime: sekerli0606@gmail.com

Hüseyin bey, kaynak göstermek ve tezin bir nüshasını da bana göndermek şartıyla ölçeği kullanabilirsiniz. Başarılar dilerim.

Date: Tue, 19 Jun 2012 14:12:56 +0300

Subject: Tez uygulama izni

From: sekerli0606@gmail.com

To: bildirim61@hotmail.com

[Alıntılanan metin gizlendi]

hüseyin şekerli <sekerli0606@gmail.com>

2 Ekim 2013 13:33

Kime: hüseyin şekerli <sekerli0606@gmail.com>

----- Yönlendirilmiş ileti -----

Kimden: **Bilal Yıldırım** <bildirim61@hotmail.com>

Tarih: 19 Haziran 2012 16:36

Konu: RE: Tez uygulama izni

Kime: sekerli0606@gmail.com

[Alıntılanan metin gizlendi]



hüseyin şekerli <sekerli0606@gmail.com>

Re:

2 ileti

ali murat <alimurat@mehmetakif.edu.tr>
Kime: hüseyin şekerli <sekerli0606@gmail.com>

20 Haziran 2012 01:08

Sayın Hüseyin Bey,

Çalışmanızda bilimsel çalışmanızda kullanmak üzere ilgili literatürden yararlanarak hazırladığımız "İşgören Sessizlik Davranışları Ölçeği"ni kullanmanızda bizim açımızdan bir sakınca bulunmamaktadır. Umarım kayde değer ve ilgili alandaki yerli yazına katkı sağlayan bir çalışma gerçekleştirirsiniz.

İyi çalışmalar.

Arş. Gör. Ali Murat Alparslan

Bucak Zeliha Tolunay Uyg. Tekn. ve İşletmecilik Yüksekokulu,
Yönetim Bilişim Sistemleri

--- Original Message ---

From: hüseyin şekerli <sekerli0606@gmail.com>
To: alimurat@mehmetakif.edu.tr
Sent: Sal, Haz 19, 2012, 14:35 PM
Subject:

Sayın Ar.Gör. Ali Murat ALPARSLAN hocam ben Ankara Üniversitesi Psikoloji (Sosyal Psikoloji) anabilimdalında Prof.Dr. Ali DÖNMEZ danışmanlığında 'Çalışan sessizliği, iş doyumu, denetim odağı' isimli tez çalışmamı yürütmekteyim. Geliştirmiş olduğunuz denetim odağı ölçeğini yüksek lisans tez çalışmamda kullanabilmem için izniniz gerekmekte, acaba izin verebilir misiniz? Şimdiden ve tekrardan çok teşekkür ederim hocam.

GAZİ ÜNİ.İ.İ.B.F.
Hüseyin ŞEKERLİ
0507 747 34 24

2 eklenti

Brinsfield%20Chad%20Thomas.pdf
1088K

26.pdf
173K

hüseyin şekerli <sekerli0606@gmail.com>
Kime: hüseyin şekerli <sekerli0606@gmail.com>

2 Ekim 2013 13:32

----- Yönlendirilmiş ileti -----

Kimden: **ali murat** <alimurat@mehmetakif.edu.tr>
Tarih: 20 Haziran 2012 01:08
Konu: Re: