

**T.C.
OKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**OKUL ÇALIŞANLARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE
ÖRGÜTSEL SESSİZLİK DÜZEYLERİ ARASINDAKİ
İLİŞKİLERİN İNCELENMESİ**

Raziye Figen YÜKSEL

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
TÜRKÇE İŞLETME PROGRAMI**

**DANIŞMAN
Yrd. Doç. Dr. Oğuz IŞIK**

İSTANBUL, Ocak 2015

**T.C.
OKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**OKUL ÇALIŞANLARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE
ÖRGÜTSEL SESSİZLİK DÜZEYLERİ ARASINDAKİ
İLİŞKİLERİN İNCELENMESİ**

**Raziye Figen YÜKSEL
(122001951)**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
TÜRKÇE İŞLETME PROGRAMI**

**DANIŞMAN
Yrd. Doç. Dr. Oğuz IŞIK**

İSTANBUL, Ocak 2015

**T.C.
OKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**OKUL ÇALIŞANLARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE
ÖRGÜTSEL SESSİZLİK DÜZEYLERİ ARASINDAKİ
İLİŞKİLERİN İNCELENMESİ**

**Raziye Figen YÜKSEL
(122001951)**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
TÜRKÇE İŞLETME PROGRAMI**

Tezin Enstitüye Teslim Edildiği Tarih:

Tezin Savunulduğu Tarih:

Tez Danışmanı:

Diğer Jüri Üyeleri:

İSTANBUL, Aralık 2014

ÖNSÖZ

Yazar bu akademik çalışmanın gerçekleşmesinde katkılarından dolayı aşağıda adı geçen kişilere ve kurumlara içtenlikle teşekkür eder.

Doç. Dr. Özgür UĞURLUOĞLU ve Yrd. Doç. Dr. Oğuz IŞIK tez danışmanlığını ve araştırmanın istatistiksel olarak planlamasını yönlendirmiş ayrıca manevi desteklerini esirgememişlerdir.

Anketi içtenlikle cevaplayan İzmit ilçesindeki ortaöğretim kurumları çalışanları ve Sevgül IŞIK önemli ölçüde katkıda bulunmuştur.

Canım kızım Sude'ye, annem Hatice YÜKSEL'e gösterdikleri anlayış ve biricik eşim Suat YÜKSEL'e çalışmam boyunca yanımda olmasından dolayı çok teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

SAYFA NO

ÖNSÖZ	i
İÇİNDEKİLER	ii
ÖZET	v
SUMMARY	vi
ŞEKİL LİSTESİ.....	vii
TABLO LİSTESİ	1
BÖLÜM 1. GİRİŞ VE AMAÇ	3
BÖLÜM 2. GENEL BİLGİLER.....	5
2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	5
2.1.1. Örgütsel Bağlılığın Tanımı ve Önemi.....	5
2.1.2. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları.....	8
2.1.2.1. Etzioni'nin Sınıflandırması.....	8
2.1.2.2. Weiner'in Sınıflandırması.....	9
2.1.2.3. O'Reilly ve Chatman'ın Sınıflandırması	10
2.1.2.4. Katz ve Kahn Sınıflandırması.....	11
2.1.2.5. Mowday Sınıflandırması.....	11
2.1.2.6. Allen-Meyer Sınıflandırması	12
2.1.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	16
2.1.3.1. Bireysel Faktörler	16
2.1.3.2. Örgütsel Faktörler	18
2.1.4. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları	21
2.1.4.1. Bireysel Sonuçları.....	21
2.1.4.2. Örgütsel Sonuçlar	22
2.2. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK	24
2.2.1. Örgütsel Sessizlik Kavramı.....	24

2.2.2. Örgütsel Sessizliğin Boyutları	26
2.2.3. Örgütsel Sessizlik Teorileri.....	27
2.2.3.1. Fayda-Maliyet Analizi	27
2.2.3.2. Bekleyiş Teorisi	28
2.2.3.3. Sessizlik Sarmalı.....	28
2.2.3.4. Kendini Uyarlama.....	29
2.2.4. Örgütlerde Sessiz Kalma Biçimleri	30
2.2.4.1. Çalışan İtaati	30
2.2.4.2. Sağır Kulak Sendromu.....	31
2.2.4.3. Pasif Kalma ve Razi Olma.....	31
2.2.4.4. Çekilme ve Başka Davranışlara Yönelme	32
2.2.5. Örgütsel Sessizliğin Nedenleri.....	32
2.2.5.1. Geçmiş Tecrübeler.....	34
2.2.5.2. Yöneticilere Güvenilmemesi	34
2.2.5.3. İzolasyon Korkusu	34
2.2.5.4. Konuşmanın Riskli Görülmesi.....	35
2.2.5.5. İlişkileri Zedeleme Korkusu	35
2.2.5.6. Mobbing (Bezdiri)	36
2.2.6. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları	36
2.2.6.1. Bireysel Sonuçlar	36
2.2.6.2. Örgütsel Sonuçlar	37
2.3. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	38
3 BÖLÜM 3. YÖNTEM.....	42
3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	42
3.2. EVREN VE ÖRNEKLEMİ	42
3.3. VERİ TOPLAMA ARACI.....	43
3.4. VERİLERİN İSTATİSTİKSEL ANALİZİ.....	45
4 BÖLÜM 4. BULGULAR VE YORUMLAR	47
4.1. ARAŞTIRMAYA KATILAN OKUL ÇALIŞANLARININ DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİNE GÖRE DAĞILIMI.....	47

4.2. ARAŞTIRMAYA KATILAN OKUL ÇALIŞANLARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK DÜZEYLERİNİN ORTALAMALARI.....	49
4.3. ARAŞTIRMAYA KATILAN OKUL ÇALIŞANLARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYLERİNİN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERE GÖRE ORTALAMALARI.....	51
4.4. ARAŞTIRMAYA KATILAN OKUL ÇALIŞANLARININ ÖRGÜTSEL SESSİZLİK DÜZEYLERİNİN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERE GÖRE ORTALAMALARI.....	60
4.5. ARAŞTIRMAYA KATILAN OKUL ÇALIŞANLARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK DÜZEYLERİNİN ARALARINDAKİ İLİŞKİNİN KORELASYON ANALİZİ İLE İNCELENMESİ	65
4.6. OKUL ÇALIŞANLARININ ÖRGÜTSEL SESSİZLİK DÜZEYLERİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYLERİ ÜZERİNE ETKİSİ.....	68
BÖLÜM SON. SONUÇ ve ÖNERİLER.....	72
KAYNAKLAR	78
EKLER	88
ÖZGEÇMİŞ	91

ÖZET

OKUL ÇALIŞANLARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN İNCELENMESİ

Bu araştırma; okul çalışanlarının örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkileri incelemek, okul çalışanlarının örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık düzeylerinin demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilmiştir.

Amaç doğrultusunda, veri toplama aracı olarak kişisel bilgi formu, örgütsel sessizlik ölçeği ve örgütsel bağlılık ölçeğinden oluşan anket formu kullanılmıştır. Araştırmanın evreni olan 2013-2014 eğitim öğretim yılında, Kocaeli ili İzmit merkezde yer alan ortaöğretim kurumlarında görev yapan 198 okul çalışanına uygulanmıştır.

Anketlerden elde edilen veriler bilgisayar ortamında SPSS 20.0 istatistik paket program aracılığıyla analiz edilmiştir. Verilerin değerlendirilmesinde, tanımlayıcı istatistiksel yöntemlerin yanında, bağımsız örneklerde T testi, Tek Yönlü ANOVA, Kruskall Wallis H testi, Mann Whitney U testi, Korelasyon ve Regresyon analizlerinden faydalanılmıştır.

Araştırma sonucunda; okul çalışanlarının orta düzeyde örgütsel bağlılığa, düşük düzeyde örgütsel sessizliğe sahip oldukları, okul çalışanlarının örgütsel sessizlik düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişkilerin olduğu saptanmıştır. Okul çalışanlarının demografik özelliklerine göre de örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık düzeylerinde farklılaşmalar olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Bağlılık, Okul Çalışanları

Tarih: Ocak 2015

SUMMARY

ANALYZING THE RELATIONSHIP BETWEEN THE LEVELS OF ORGANIZATIONAL LOYALTY AND ORGANIZATIONAL SILENCE OF SCHOOL EMPLOYEES

This research was practiced with the aim to analyze the relationship between the levels of organizational loyalty and organizational silence of school employees and to determine if the levels of organizational loyalty and organizational silence of school employees change according to their demographical characteristics.

With this aim; the survey consisting of self- information form, the organizational silence scale and the organizational loyalty scale, target population of the study is of 2013-2014 school year, was practiced on 198 school employees working in secondary education institutions located in the city centre of Kocaeli, Izmit.

The data's obtained from the surveys were analyzed on computer through the statistic packed programme, SPSS 20.0. Besides the descriptive statics; T Test, One-Way Anova, Kruskall Wallis, H Test, Mann Whitney U Test, Correlation and Regression analyses were used for the assessment of data's.

As a result of the research, it was assigned that the school employees have medium-level organizational loyalty, low-level organizational silence and there is a statistically significant relationship between the levels of organizational silence and organizational loyalty of school employees.

It was also assigned that there are differentiations about levels of organizational loyalty and organizational silence depending upon the demographical specifities of the school employees.

Key words: Organizational Silence, Organizational Loyalty, School Employees

Date: January 2015

ŞEKİL LİSTESİ

SAYFA NO

Şekil 2.1 Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli	13
Şekil 2.2 Çalışan Sessizliğinin Boyutları	27
Şekil 2.3 Çalışanların Sessiz Kalmalarına Neden Olan Faktörler	33

TABLO LİSTESİ

SAYFA NO

Tablo 3.1 Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Güvenirlik Değerleri	43
Tablo 3.2 Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Güvenilirlik Değerleri	44
Tablo 3.3 Ölçeklerin Değerlendirme Kriterleri.....	45
Tablo 4.1 Araştırmaya Katılan Okul Çalışanlarının Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı (n=198)	48
Tablo 4.2 Araştırmaya Katılan Okul Çalışanların Boyutları İtibari İle Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Ortalamaları	49
Tablo 4.3 Araştırmaya Katılan Okul Çalışanların Boyutları İtibari İle Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Ortalamaları	50
Tablo 4.4 Okul Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Boyutları İle İlgili Değerlendirmelerinin Unvana Göre Dağılımı	51
Tablo 4.5 Okul Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Boyutları İle İlgili Değerlendirmelerinin Cinsiyete Göre Dağılımı.....	52
Tablo 4.6 Okul Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Boyutları İle İlgili Değerlendirmelerinin Toplam Çalışma Süresine Göre Dağılımı.....	53
Tablo 4.7 Okul Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Boyutları İle İlgili Değerlendirmelerinin Branşlarına Göre Dağılımı	55
Tablo 4.8 Okul Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Boyutları İle İlgili Değerlendirmelerinin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı.....	57
Tablo 4.9 Okul Çalışanlarının Örgütsel Sessizlik Boyutları İle İlgili Değerlendirmelerinin Medeni Durumlarına Göre Dağılımı	60
Tablo 4.10 Okul Çalışanlarının Örgütsel Sessizlik Boyutları İle İlgili Değerlendirmelerinin Toplam Çalışma Süresine Göre Dağılımı.....	61
Tablo 4.11 Okul Çalışanlarının Örgütsel Sessizlik Boyutları İle İlgili Değerlendirmelerinin Kurumda Çalışma Süresine Göre Dağılımı.....	63

Tablo 4.12 Okul Çalışanlarının Örgütsel Sessizlik Boyutları İle İlgili Değerlendirmelerinin Branşlarına Göre Dağılımı	64
Tablo 4.13 Araştırmaya Katılan Okul Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Aralarındaki İlişkinin Korelasyon Analizi ile İncelenmesi	65
Tablo 4.14 Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Örgüte Duygusal Bağlılık Üzerine Etkisi	68
Tablo 4.15 Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Amire Duygusal Bağlılık Üzerine Etkisi .	69
Tablo 4.16 Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Amire Normatif Bağlılık Üzerine Etkisi..	70
Tablo 4.17 Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Çalışma Arkadaşlarına Normatif Bağlılık Üzerine Etkisi	70

BÖLÜM 1. GİRİŞ VE AMAÇ

Günümüzde yaşanan değişim ve gelişmeler, eğitime daha fazla önem verilmesini gerekli kılmaktadır. Eğitimle birlikte ülkeler kalkınabilmekte, rekabette ön plana çıkabilmektedirler. Kısaca gelişme ve kalkınmanın temelinde, günün gerektirdiği bilgi ve donanıma sahip bireyler yetiştiren eğitim kurumları bulunmaktadır.

Eğitim olgusunun temelinde üç önemli unsur bulunmaktadır. Bunlar, öğrenci, okul ve okul çalışanlarıdır. Okul çalışanlarının örgütün gelişimine katkıda bulunacak fikir ve görüşlerini açıklaması ile okul daha etkili hale gelebilir. Ancak gelişime katkıda bulunacak fikirlerini esirgeyerek, suskun kalması örgütsel sessizlik anlamına gelmektedir ki, bu durum okulun gelişmesine engel oluşturmaktadır.

Diğer taraftan okulun gelişmesine katkıda bulunacak diğer bir unsur ise okul çalışanlarının örgütlerine olan bağlılıklarıdır. Örgüte bağlı olan çalışanlar, daha fazla özverili olurlar ve örgütün gelişimine katkıda bulunurlar, yaşanan olumsuzluklarda, örgütü terk etme yerine, olumsuzlukların üstesinden gelebilecek çözümler üretmeye çalışırlar. Kısaca etkili eğitim kurumları ve eğitimin amaçlarına ulaşabilmesi için, örgütlerine bağlı, okulun gelişimi için sessiz kalmayan çalışanlara ihtiyaç bulunmaktadır.

Örgütsel bağlılık istenen ve olumlu, örgütsel sessizlik ise istenmeyen ve olumsuz bir durumdur. Bu araştırmada ters yönlü olan bu iki kavram arasındaki ilişkiler okul çalışanları üzerinde incelenmektedir. Diğer bir ifade ile bu araştırmanın temel amacı; okul çalışanlarının örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkileri incelemektir. Bu doğrultuda araştırmada öncelikle örgütsel bağlılık kavramı tanımlanarak öneminden bahsedilmiştir. Ardından örgütsel bağlılığın sınıflandırmalarına, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlere ve örgütsel bağlılığın sonuçlarına yer verilmiştir. Araştırmanın takip eden bölümünde örgütsel sessizlik kavramı açıklanarak, boyutları ve teorilerine yer verilmiş, örgütlerde sessiz kalma biçimleri, sessizliğin nedenleri ve sonuçları açıklanmıştır. Buraya kadar anlatılan teorik

bilgileri daha spesifik hale getirmek için okul çalışanları üzerinde gerçekleştirilen araştırmanın yönteminden bahsedilmiş, ardından elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

BÖLÜM 2. GENEL BİLGİLER

2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Araştırmanın bu bölümünde örgütsel bağlılık tanımlanmakta, öneminden ve sınıflandırılmalarından bahsedilerek, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ve örgütsel bağlılığın sonuçları açıklanmaktadır.

2.1.1. Örgütsel Bağlılığın Tanımı ve Önemi

Bağlılık, kelime olarak, “birine karşı sevgi, saygı ile yakınlık duyma ve gösterme, sadakat” anlamlarına gelmektedir (TDK, 2014). Bunun yanında, “bir bireye, bir düşünceye, bir örgüte, kendimizden daha büyük gördüğümüz bir şeye karşı bağlılık gösterme, yerine getirmek zorunda olduğumuz bir yükümlülük” olarak da tanımlanmaktadır (Dolu, 2011: 17).

Örgütsel bağlılık kavramına ilişkin ise farklı görüş ve tanımların olduğu görülmektedir. Aşağıda farklı yazarların örgütsel bağlılık ile ilgili yaptığı tanımlara yer verilmektedir.

Meyer ve Allene’ göre örgütsel bağlılık; çalışanın örgüte olan psikolojik yaklaşımını ifade etmektedir ve çalışan ile örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtan, örgüt üyeliğini devam ettirme kararına yol açan psikolojik durumdur (Meyer ve Allen, 1990: 15).

Wiener (1982: 418) ise örgütsel bağlılığı; “örgütsel amaçlarını ve çıkarlarını karşılayacak biçimde davranmak için içselleştirilmiş normatif baskıların toplamı şeklinde” tanımlamaktadır. Başka bir tanım da ; “işletmeye bağlılık, bireyin örgütte çalıştığı süre içinde sarf ettiği emek, zaman, çaba ve edindiği statü ve para gibi değerleri örgütten ayrıldığı zaman kaybedeceği ve bütün yaptıklarının boşa gideceği korkusu sonucu oluşan bağlılıktır” şeklinde yapılmıştır (Becker ve Billings 1993). Becker’e göre birey, örgüte karşı duygusal olarak bir bağlılık hissetmez, bağlanmadığı takdirde

kaybedeceklerini düşündüğü için örgüte bağlanır ve örgütte çalışmaya devam eder (Gökmen, 1996: 1-2).

Örgütsel bağlılık, çalışanların işlerine yönelik tutum ve davranışları ile ilgili bir süreçtir. Çalışanın işe olan sadakati, iş ile özdeşleşmesi ve işe olan uyumluluğu olarak da ifade edilmektedir. İş sonuçları, iş tatmini, isteklendirme ve performans seviyelerinin beklentilerin üzerinde gerçekleşmesi durumunda bağlılıktan söz edilebilir (Chen ve Chen, 2008: 282). Örgütsel bağlılık, çalışanın sosyal sisteme sadakati, sosyal sisteme dahil olma isteği, sistem içerisindeki sosyal ilişkilere yatkınlığı olarak tanımlanmakta; çalışanın bir örgüte katılması ve örgüt ile çalışan arasında ilişkilerin güçlendirilmesi esasına dayanmaktadır (Klinsontorn, 2005: 47).

Örgütlerin varlıklarını sürdürmesi, çalışanların sahip oldukları bilgi ve becerileri işlerine yoğunlaştırmalarıyla yakından ilişkilidir. Ancak, çalışanların işlerini yapmak için gösterdikleri çaba ve sahip oldukları yetenek, örgütlerin varlıklarını sürdürmesi için tek başına yeterli değildir. Örgütlerin güçlenerek büyümesi, çalışanları örgüte güçlü duygular beslemesine bağlıdır. Bunun için, işin gerektirdiği bilgi ve beceriler kadar, işe ve çalışma alanına ilişkin olumlu tutumlara da sahip olmak gerekir. Çalışanlar örgüte ilişkin ne derecede olumlu tutuma sahipse, örgütte o derece güçlenir. Bu açıdan örgütsel bağlılık örgütler için oldukça önemli bir kavramdır (Bolat ve Bolat, 2008: 76).

Örgüte bağlılık özünde, bireyle örgüt arasındaki karşılıklı değişim sürecinde gerçekleşmektedir. Birey örgütten belli ödül ya da çıktılar sağlarsa, karşılığında kendini örgüte adanmaktadır. Diğer bir ifadeyle birey ve örgüt arasındaki değişimde, birey kendisini örgüte adaması karşılığında belli ödül ya da çıktılar beklemektedir. Bu kapsamda örgütsel bağlılığın, çalışanın davranışını etkilemesiyle ilgili dört tür çıktıdan söz edilebilmektedir (Uslu, 2012: 15):

- Örgütün amaç ve değerlerine tam olarak kendini adayanlar, örgütsel etkinliklere aktif olarak katılırlar.
- Kendilerini örgüte adayan çalışanlar, genelde örgütte kalmaya ve örgütün amaçlarına ulaşmasına katkıda bulunmaya güçlü istek duyarlar.
- Örgüte bağlılık ile işten ayrılma arasında tutarlı ters bir ilişki bulunmaktadır.
- İşten doyum, işten ayrılmanın başlangıç döneminde önemli kestiricisi iken, zaman geçtikçe bağlılık, işten ayrılmanın doyumdan daha güçlü bir kestiricisi olmaktadır.

Örgütler, bütün dünya ekonomisinde başarıyla rekabet edebilmek için dengeye sokmak zorunda oldukları pek çok karışık problemle karşı karşıya bulunmaktadır. Onlar sürekli olarak maliyetleri düşürerek performanslarını arttırmalı, süreç ve ürünleri iyileştirmeli, kalite ve verimliliği arttırmalıdır. Bu bağlamda örgütsel bağlılık işletmeler için daha fazla önem kazanmaktadır (İnce ve Gül, 2006: 13).

Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların bulunduğu örgütler daha etkili ve verimlidirler. Örgütsel bağlılığı güçlü olan çalışanların, işten ayrılma, işe geç kalma, devamsızlık gibi olumsuz davranışları sergileme olasılığı düşüktür. Örgütün amaçlarını benimseyen ve bu amaçları gerçekleştirmek için çaba sarf eden çalışanlar örgüte rekabet gücü kazandırır. Bu çalışanlar olumlu görüş bildirdikleri için örgüt kaliteli elemanları bünyesine katmakta zorlanmaz (Cengiz, 2002: 513).

Örgütlerin temel amacı olarak gösterilen süreklilik, çalışanların örgütle ve birbirleriyle uyumlu olmaları sayesinde gerçekleştirilebilecek bir hedeftir. Çalışanların örgütün amaçları etrafında birleşmeleri ve bu yönde çaba göstermeleri, genellikle birbirine benzer ya da yakın olan değerleri benimsemeleri sayesinde daha kolay olmaktadır (Örücü vd., 2003: 4). Bu sayede, çalışanların örgüte olan bağlılıkları artmakta ve örgütteki amaçlara daha kısa sürede etkin bir şekilde ulaşılabilmesi söz konusu olmaktadır (Yalçın ve İplik, 2005: 484).

Örgütler yaşamlarını sürdürebilmek ve belirlediği amaçlar doğrultusunda hareket edebilmek için çalışanların örgüte karşı olan bağlanma ve sahiplenme duygularını artırmak zorundadırlar. Bu sayede uzun dönemli planlar ve bu planlar doğrultusunda çalışanların görev, yetki ve sorumluluklarını belirleyebilmektedir. Örgütsel yapı içerisinde en önemli kaynak olan insan kaynaklarının sürekliliğini ve verimliliğini artırmanın yollarından biri olan örgütsel bağlılığın oluşturulması, bu noktada örgütler için yaşamsal bir konu haline gelmektedir (Topaloğlu vd., 2008: 4).

Örgütsel amaç ve değerleri kabullenme ve bunlara güçlü bağlılık; çalışan için en önemli ve uyarılması en zor olan güdü tarzıdır. Böyle bir güdülenme devamsızlık ve işten ayrılma davranışlarını azaltır, yüksek verimlilik, sistem başarısı için üst düzeyde çalışma ve yaratıcılık sağlar. Örgütün başarısını kendi başarısı olarak algılayan bireylere sahip bir örgütün başarısız olma ihtimali yoktur. Bu nedenlerden dolayı günümüzde

Çalışanların rgtsel bağlılıklarını arttırmak rgtler için önemli hale gelmiştir (Uslu, 2012: 16).

rgtsel bağlılığın tarihçesine bakıldığında, 1950’li yıllardan günümüze pek çok araştırmacının, rgtsel bağlılığın değişik boyutlarını inceleyen çalışmalar yürüttüğü görülmektedir. Bu alışmalar günümüzde, giderek artan bir önem kazanmıştır. Bunun nedenleri şu şekilde sıralanabilir (zsoy vd., 2004: 14);

- rgte bağlılığın, arzu edilen çalışma davranışı ile ilişkisi,
- rgte bağlılığın işten ayrılma nedeni olarak, iş doyumundan daha etkili olduğunun araştırmalarla ortaya konması,
- rgtsel bağlılığı yüksek olan bireylerin, düşük olanlara göre daha iyi performans göstermeleri,
- rgtsel bağlılığın, rgtsel etkililiğin yararlı bir göstergesi olması,
- rgtsel bağlılığın, fedakrlık ve dürüstlük gibi örgüt vatandaşlık davranışlarının bir ifadesi olarak dikkat çekmesidir.

rgtn yaşaması, çalışanların örgütten ayrılmamalarına bağlıdır. Çalışanlar rgte ne derece bağlıysa örgüt de o derece güçlenir. rgt, yaşamını devam ettirmek için çalışanların örgütten ayrılmasını önlemeye çalışır (Sağlam Arı, 2003: 22).

2.1.2. rgtsel Bağlılık Sınıflandırmaları

rgtsel bağlılık ile ilgili literatürde geçen sınıflandırmalara aşağıda yer verilmektedir.

2.1.2.1. Etzioni’nin Sınıflandırması

rgtsel bağlılığın sınıflandırılması ile ilgili ilk çalışmaları yapan birey, 1961 yılında Etzioni olmuştur. Ona göre örgütün çalışanlar üzerindeki otoritesi ve gücü, çalışanlarda örgütsel bağlılığın temel nedenidir (Dilek, 2004: 43). Normatif gücün ahlaki bağlılıkla, ödüllendirici gücün hesapçı bağlılıkla, zorlayıcı gücün ise yabancılaştırıcı bağlılıkla ilişkili olduğunu (Kaya, 2005: 39) belirten Etzioni’ye (1961: 9-10) göre bireyler ahlaki, çıkarıcı ve yabancılaştırıcı olmak üzere  tür bağlılığa sahiptir. Bunlardan ahlaki ve yabancılaştırıcı bağlılık duygusal temellere dayanan, çıkarıcı bağlılık ise örgütün bir araç olarak görüldüğü, değiş tokuşa dayanan katılımdı.

Ahlaki Bağlılık: Örgütün amaçları, değerleri ve normlarını içselleştirme ile otoriteyle özdeşleşme temeline dayanmaktadır. Bireyler toplum için faydalı amaçları takip ettiklerinde örgütlerine daha çok bağlanırlar.

Çıkara Dayalı (Hesapçı) Bağlılık: Etzioni'ye göre örgüte karşı düşük bir düzeyde ortaya çıkan olumlu veya olumsuz bir yönelme şeklinde tanımlanan çıkarıcı bağlılık; çalışanlar ile örgüt arasındaki değiş tokuş ilişkisini temel almaktadır. Burada çalışanlar, örgütlerine katkıları karşılığında elde edecekleri ödüllerden dolayı bağlılık duymaktadırlar.

Yabancılaştırıcı (Zorunlu) Bağlılık: Örgüte yüksek derecede olumsuz bir yönelmeyi ifade etmektedir. Bireyin davranışlarının büyük ölçüde sınırlandırılması söz konusudur. Örneğin kölelerin işlerine ve efendilerine karşı benzer tutumlar geliştirdikleri görülmüştür. Çalışanların davranışlarının sınırlandırıldığı durumlarda oluşan ve örgüte doğru olumsuz bir yönelimi ifade etmektedir. Çalışan, psikolojik olarak örgüte bağlılık duymamakta fakat üyeliğini devam ettirmektedir.

2.1.2.2. Weiner'in Sınıflandırması

Wiener, araçsal güdüleme (araçsal bağlılık) ve örgütsel bağlılık (normatifmoral bağlılık) ayırımına dayanan kuramsal modelin kurucusudur. Wiener'in sınıflandırmasıyla, araçsal bağlılık ve örgütsel bağlılık ayırımına dayanan kuramsal bir model oluşturulmuştur. Araçsal bağlılık: hesapçı, yarıcı, kendi ilgi ve çıkarlarına dönük olmayı ifade ederken, örgütsel bağlılık ise değer veya moral temeline dayanan güdülenme ile gerçekleşmektedir. Bu örgütsel bağlılığı oluşturan inançlar, içselleşmiş baskılar yaratmak suretiyle bireyin, örgütsel amaç ve çıkarlarını karşılayacak biçimde davranmasını sağlamaktadır. Böylece araçsal güdeleyici eylemler, bireyin kendisine yönelimi iken, örgütsel bağlılık eylemleri örgütsel eğilimler taşımaktadır (Balay, 2000: 20)

Çalışan ile örgüt arasında değişimsel bağlılık (exchange commitment) olarak da adlandırılan bu bağlılık türünde örgüt, çalışanın bazı güdülerini doyururken; dönüşte çalışandan örgüte katkı yapmasını beklemektedir. Değişim ilişkisi (yarar, katkı oranı), bir dereceye kadar dengede veya çalışanın lehine olduğu sürece çalışan, örgütten ayrılmayı istemeyerek ona bağlılık duyacaktır. Örgüte psikolojik baskı ise, bundan

farklı olarak araçsal olmayan ve çalışanın örgüte duygusal bağlılığıdır. Çalışan bu bağlılık türünde örgütün amaç ve değerleriyle özdeşleşir ve hatta onları içselleştirir. Bu bağlamda örgütsel bağlılık, diğer bir deyişle, örgütün amaç ve değerlerine bağlılık; amaç ve değerler ile ilişkisinde bir kimsenin, rolüne, araçsal bir değerden tamamen ayrı olarak, örgütün kendi iyiliği için bağlılık duymasıdır. Örgütsel amaç ve değerlerin kabulü, bunların bireysel amaç ve değerler sistemiyle bütünleştirilmesi süreci, örgütsel özdeşleşme olarak da değerlendirilmektedir. Örgütsel özdeşleşme burada örgütsel bağlılık ile eşdeğer anlamda kullanılmıştır. Bağlılığın normatif moral bir süreç olarak düşünüldüğü yaklaşımda, örgütlerde bireysel davranışın, bireysel moral standartlar gibi içselleştirilmiş normatif baskılarla açıklanabileceği ileri sürülmektedir. Böylece davranışsal eylemler bu gibi içselleştirilmiş normatif baskılarla yönetildiğinde, artık başlangıçta dayandıkları destekleyici veya cezalandırıcı bağlantıya dayanmazlar (Wiener 1982: 418-421).

2.1.2.3. O'Reilly ve Chatman'ın Sınıflandırması

Çalışanın örgüte bağlanmasına etken olan psikolojik yapının incelenmesi ve ortaya konulmasında O'Reilly ve Chatman'ın yaklaşımları ayrı bir yer tutmaktadır (Dilek, 2004: 48). Örgütsel bağlılığı, bireyin örgütü için hissettiği psikolojik bağ olarak tanımlayan O'Reilly ve Chatman bir örgütte bağlılığı üçe ayırmaktadır (O'Reilly, Chatman, 1986: 492).

- **Uyum Bağlılığı:** Bağlılık, paylaşılmış değerler için değil belirli ödülleri kazanmak için oluşmaktadır. Bu bağlılıkta, ödülün çekiciliği ve cezanın iticiliği söz konusudur.
- **Özdeşleşme Bağlılığı:** Bağlılık, diğerleriyle doyum sağlayıcı bir ilişki kurmak veya ilişkiyi devam ettirmek için meydana gelmektedir. Böylece birey, bir grubun üyesi olmaktan gurur duymaktadır.
- **İçselleştirme Bağlılığı:** Tümüyle bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyuma dayanmaktadır. Bu boyuta ilişkin tutum ve davranışlar; bireylerin iç dünyalarını örgütteki diğer insanların değerler sistemiyle uyumlu kıldığında gerçekleşmektedir.

2.1.2.4. Katz ve Kahn Sınıflandırması

Bu sınıflandırmada “örgütsel bağlılık “bir örgüt ortamındaki bireyleri, rollerinin gereklerini yerine getirmeye yani onları örgüte bağlılık duymaya yönelten farklı ödüllere dayalı devreler” olduğu belirtilmektedir (Bayram, 2006: 131).

Çalışanların sistem içindeki eylemleri, hem iç ödüller hem de bazı dış ödüllerin birleşiminin bir sonucudur. İç ödüller anlatımsal devreyi, dış ödüller araçsal devreyi ifade eder. Anlatımsal ve araçsal devreler ayırımı, bireylerin kendilerini sisteme verişlerinin/adayışlarının niteliğini belirtir. İçsel bakımdan ödüllendirici olduğu durumlarda anlatımsal devre söz konusudur. Çünkü eylem, sistem içindeki bireylerin değer ve gereksinimlerini doğrudan anlatır. Diğer yandan bireyler, rollerini sadece aldıkları paralar karşılığında yapabilirler. Buna benzer dış ödüllerin güdeleyici olduğu durumlarda ise araçsal devreden bahsedilir. Böylece, üyelerin araçsal dışsal ödüllerle bağlandıkları örgütlerde kayıpların ortaya çıkma olasılığı fazladır (Balay, 2000: 23-24).

2.1.2.5. Mowday Sınıflandırması

Mowday, bağlılık sınıflandırması, bireyin kendini örgütte birlikte ifade edebilmesi esasına dayanmaktadır. Bireyin bağlılığı; örgütsel amaç ve değerlere olan inanç ve bu amaç ve değerlerin kabulüne, örgütsel amaçların başarılması yönünde güç sarf etmeye istekli olmaya ve örgütsel üyeliği devam ettirme konusunda güçlü bir arzunun varlığı gibi unsurlara bağlıdır (Doğan ve Kılıç, 2007: 41). Bu yaklaşıma göre bağlılık, bireylerin örgüte pasif olarak itaat etmelerinden daha fazlasını ifade etmekte ve örgütün daha iyi olabilmesi için bireylerin kendileriyle ilgili birtakım fedakârlıklar yapmaya razı olmaları durumunu kapsayan aktif bir bağı ortaya çıkarmaktadır (Cengiz, 2002: 805).

Örgütsel bağlılık üzerine yapılan bütün tanımlar, bağlılığın ya tutumsal ya da davranışsal bir temele dayandığı fikrinde birleşmektedir. Diğer bir ifadeyle çalışanlar tutumsal veya davranışsal bir sebep geliştirerek örgüt üyeliğini devam ettirmektedirler. Bu nedenle bağlılık; davranışsal ve tutumsal olmak üzere iki grup altında incelenmektedir (Çöl, 2004: 6);

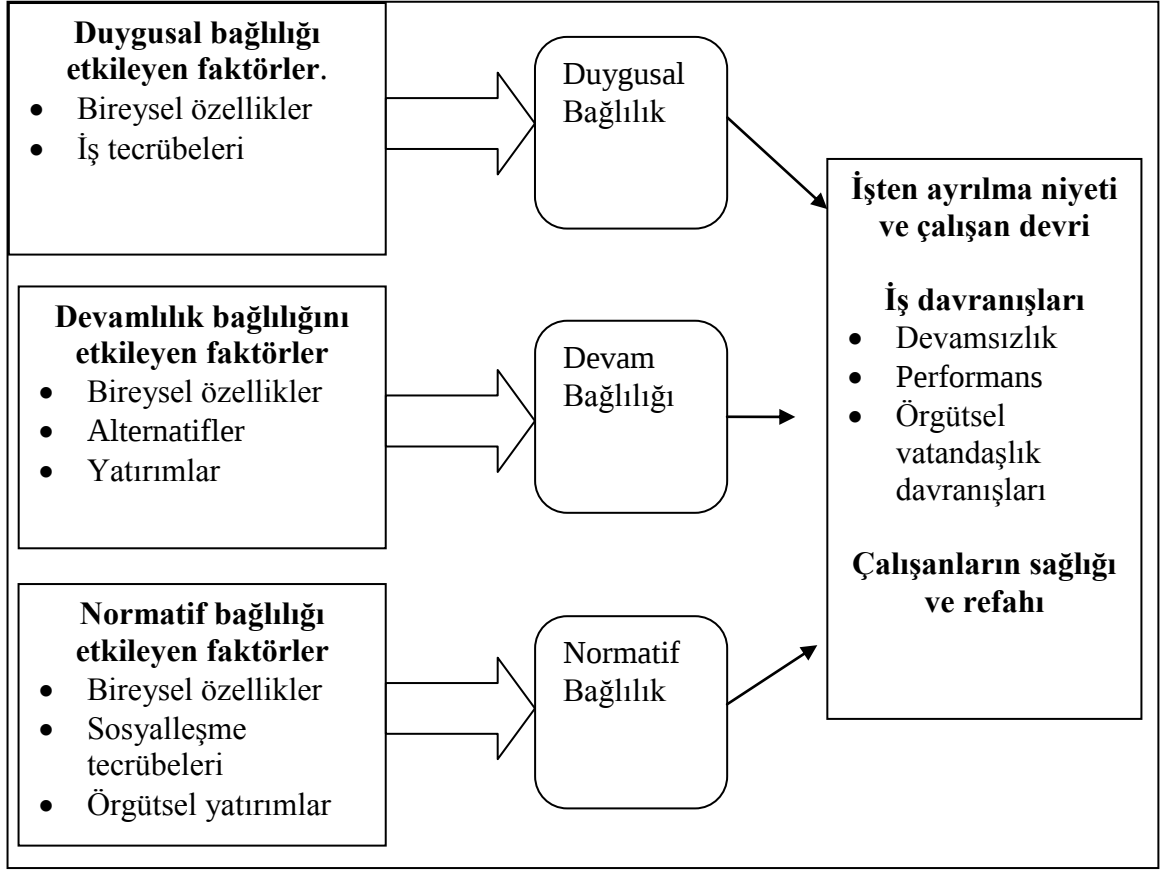
Davranışsal bağlılık: Davranışsal bağlılık, bireylerin geçmiş deneyimleri ve örgüte uyum sağlama durumlarına göre örgütlerine bağlı hale gelme süreci ile ilgilidir. Davranışsal bağlılık, bireylerin belli bir örgütte çok uzun süre kalmaları sorunu ve bu

sorunla nasıl başa çıktıklarıyla ilgili bir kavramdır. Davranışsal bağlılık gösteren çalışanlar, örgütün kendisinden ziyade, yaptıkları belli bir faaliyete bağlanmaktadır. Davranışsal bağlılık, örgütten daha çok bireyin davranışlarına yönelik olarak gelişmektedir. Örneğin birey bir davranışta bulunduktan sonra bazı etmenler nedeniyle davranışını sürdürmekte ve bir süre sonra sürdürdüğü bu davranışa bağlanmaktadır. Zaman geçtikçe söz konusu davranışa uygun ya da onu haklı gösteren tutumlar geliştirmekte, bu da davranışın tekrarlanma olasılığını yükseltmektedir (Gül, 2003: 77).

Tutumsal bağlılık: Bu yaklaşıma göre bağlılık, bireyin çalışma ortamını değerlendirmesi sonucu oluşan ve bireyi örgüte bağlayan duygusal bir tepkidir. Diğer bir ifadeyle bağlılık, bireyin örgütle bütünleşmesi ve örgüte katılımının nispi gücüdür. (Çöl, 2004). Özsoy (2004: 15), tutumsal bağlılık kavramının çalışanların örgütleriyle olan ilişkilerine odaklandığını vurgulamıştır. Bu bağlılık türünde çalışanın kendi değer ve hedeflerinin, örgütün değer ve hedefleriyle uyum göstermesi gerekmektedir. Tutumsal bağlılık, üç bileşenden oluşmaktadır. Bunlar; örgüt amaç ve değerleri ile özdeşleşme, işle ilgili faaliyetlere yüksek katılım ve örgüte sadakatle bağlanma şeklinde ifade edilmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007: 40).

2.1.2.6. Allen-Meyer Sınıflandırması

Meyer ve Allen (1984) örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan çalışmalara dayanarak “duygusal” ve “devam” bağlılığı olarak iki boyutlu olarak kavramsallaştırılmasını önermişlerdir. 1990’da “normatif bağlılık” olarak adlandırılan üçüncü bir unsur ilave edilmiştir (Meyer ve Allen, 1991: 63). Meyer ve Allen’in örgütsel bağlılık modeli şematik olarak şekil 2.1’de verilmiştir.



Şekil 2.1 Üç Bileşenli Örgütsel Bağlilık Modeli

Kaynak: Meyer ve Allen, 1991: 61

Şekil 2.1.'de görüldüğü üzere, çalışanın örgüte bağlilığını belirleyen duygusal bağlilık, devam bağlilığı ve normatif bağlilık bileşenleri ile bu üç bileşenin birbirinden farklı alt boyutları bulunmaktadır (Güçlü, 2006: 17).

Duygusal Bağlilık: Çalışanların örgütlerinin değerlerini, hedeflerini ve amaçlarını benimsedikleri oranda hissettikleri bağlilıktır. Bu durumda çalışan, örgütün değerlerini güçlü bir şekilde kabul eder ve örgütün bir parçası olarak kalmayı ister. Bu durum, çalışanın örgüte bağlilığının en iyi şeklidir. Aslında bu bireyler, her işverenin hayalini kurduğu, gerçekten kendini örgüte adanmış ve sadık çalışanlardır. Böyle çalışanlar, işe karşı olumlu tutum sergilerler ve gerektiğinde ek çaba göstermeye hazırdırlar (Meyer ve Allen, 1991: 61). Çalışanın örgüte duygusal bir bağlilık hissetmesini belirleyen alt boyutlar; çalışanın örgütün amaç ve değerleri ile özdeşleşmesi ve bu amaç ve değerleri paylaşmasıdır (Güçlü, 2006: 17). Allen ve Meyer duygusal bağlilık faktörlerini aşağıdaki gibi sıralamışlardır:

- *İş güçlüğü:* çalışanların çalıştığı örgütte yaptığı işin güç mücadele gerektiren ve heyecanlı bir iş olması.
- *Rol Açıklığı;* Örgütün çalışandan beklentilerini açıkça ortaya koyması.
- *Amaç Açıklığı:* Çalışanın örgütte yaptıklarını niçin yaptığı konusunda açık bir anlayışa sahip olması.
- *Amaç Güçlüğü:* Çalışanın yerine getirdiği iş gereklerinin özellikle aranan veya talep edilen olmaması.
- *Yönetimin Öneriye Açıklığı:* Üst yönetimdeki bireylerin, örgütteki diğer çalışanlardan gelen fikirleri dikkate alması.
- *Arkadaş Bağlılığı:* Örgütteki insanlar arasında yakın ve samimi ilişkilerin olması.
- *Örgütsel Bağımlılık:* Çalışanda, örgütün söylediğini yapacağına ilişkin güven duygusunun olması.
- *Eşitlik:* Çalışanlar arasında eşitlik olması.
- *Bireysel Önem:* Çalışan tarafından yapılan işin, örgütün büyük amaçlarına önemli katkılar yaptığı yönündeki duygularının güçlenmesini teşvik etmek.
- *Dönüt:* İşteki performansı konusunda çalışana sürekli bilgi vermek.
- *Katılım:* Çalışanın kendi iş yükü ve performans standartlarıyla ilgili kararlara katılımını sağlamak.

Devam Bağlılığı: Devam bağlılığı, birey için örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağı çerçevesinde örgüt üyeliğinin sürdürülmesi durumudur. Bu tür bağlılıkta birey istese de örgütten ayrılamamaktadır. Çünkü ayrılmak onun için maliyetin yanında, birtakım güçlükler de doğurmaktadır (Allen ve Meyer, 1990: 3).

Örgüte devam bağlılığı duyan bir birey, örgütten ayrılması halinde daha az seçeneği olacağı fikrine sahiptir. Bu bireylerden bazıları, başka iş bulamadıklarından dolayı örgütte kalırlar. Bazılarının ise işi sevmekten çok sağlık, aile meseleleri ya da emekliliğe yakın olma durumları gibi zorlayıcı sebepleri vardır. Kötü iş alışkanlıkları yanında olumsuz tavır sergilerler ve yöneticiler için bir sorun kaynağı oluştururlar (Bayram, 2006: 133). Allen ve Meyer (1990: 18), devam bağlılığını etkileyen faktörleri şu şekilde sıralamışlardır:

- *Yetenekler:* Çalışanın sahip olduğu yetenekleri kendi örgütünden diğer örgütlere transfer edip edememesi veya diğer örgütler için faydalı olup olmaması.

- *Eğitim:* Çalışanın sahip olduğu eğitimin diğer örgütlerde yararlı olup olmaması.
- *Yer değiştirme:* Örgütten ayrıldığı zaman, başka bir yere yerleşme zorunluluğu olup olmaması.
- *Bireysel Yatırım:* Çalışanın örgütü için yoğun çaba ve zaman harcamış olması.
- *Emeklilik Ücreti:* Çalışanın örgütten ayrılması durumunda, emeklilik için birikmiş primleri kaybetme ihtimalinin olması.
- *Topluluk:* Çalışanın yaşadığı şehirde kaldığı süre.
- *Alternatifler:* Çalışanın örgütünden ayrıldığı zaman daha rahat ya da iyi bir iş bulmada zorlanması.

Normatif Bağlılık: Normatif (kuralcı) bağlılık, çalışanların örgütte kalmayı sürdürme ile ilgili yükümlük duygularını yansıtmaktadır. Çalışanlar yüksek bir normatif bağlılık duygusu içerisinde, örgütte kalmaya ihtiyaç duymaktadırlar (Meyer ve Allen, 1991: 67).

Bireyler, bir minnettarlık duygusu sonucu örgütte kalırlar. Bunun sebebi, işverenlerin onları gerçekten çok ihtiyaçları olduğu bir zamanda işe alması ya da işverenleriyle kalmalarının en doğru şey olacağı yolunda değer yargılarına sahip olmalarıdır. Böyle bireyler, örgütün kendilerine iyi davrandığını ve bundan dolayı da kendilerinin örgütte bir süre çalışmalarının örgüte karşı borçları olduğu kanısındadırlar (Bayram, 2006: 133).

Normatif bağlılık, kendini örgüte adanmayı ve sadakati teşvik eden bir kültür içinde sosyalleşme sağlaması nedeniyle, örgüt ve örgütlere bağlı ve sadık olma eğilimine vurgu yapmaktadır. Ayrıca normatif bağlılık örgütsel misyon, hedef, politika ve faaliyet tarzlarıyla tutarlı olan ve birey tarafından içselleştirilen inançları da kapsar. Bu şekildeki birey-örgüt değerleri arasındaki ahenk, “örgütsel kimlik” sürecini ortaya koyar. Çalışanların bu tür bir bağlılığı sergilemesinin nedeni bunun doğru ve etik olduğuna inanmalarıdır (Wiener, 1982: 423-424).

Sonuçta her bağlılık türü, bireyi bir şekilde örgüte bağlamaktadır. Özellikle yoğun duygusal bağlılığı olan çalışanlar istedikleri için, güçlü normatif bağlılığa sahip olan çalışanlar zorunluluk hissi duydukları için, devam bağlılığı güçlü olan çalışanlar ise

ihtiyaç duydukları için işlerinde kalırlar. Nedenleri farklı olduğundan her bağlılığın farklı etkisi ve sonucu ortaya çıkmaktadır (Çetin, 2004: 91–92).

2.1.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağlılık yapısı nedeniyle değişkenliğe sahip bir süreci içermektedir. Örgütsel bağlılığa yön verebilecek, onu artırabilecek ya da azaltabilecek bazı faktörler bulunmaktadır. Yapılan araştırmalar sonucunda; çalışanların örgütsel bağlılığı ne denli güçlü ise örgütün performansı da o doğrultuda artmaktadır. Başarılı bir örgütün örgütsel bağlılığın önemini kavraması ve bağlılığa yön veren değerlerin farkında olması ve doğru bir şekilde analiz etmesi gerekmektedir (Demir ve Öztürk, 2011: 23). Çalışanların örgüte bağlılık duymaları, kendi iş verimlerini arttırarak; örgüt için pozitif sonuçlar meydana getirmektedir. Bu yüzden bir örgütün, çalışanların örgüte bağlılık derecesini etkileyen faktörlerin farkında olması önemli bir konu olarak görülmektedir. Örgütsel bağlılığı etkileyen ve belirleyen çeşitli faktörler bulunmaktadır (Bayram, 2006: 134). Örgütsel bağlılığa etki eden faktörleri, bireysel faktörler ve örgütsel faktörler olmak üzere iki grupta açıklamak mümkündür. Bu faktörlere ilişkin ayrıntılı bilgilere aşağıda yer verilmektedir.

2.1.3.1. Bireysel Faktörler

Bireysel özellikler yaş, cinsiyet, eğitim, örgütte bulunma süresi, belli bir pozisyonda bulunma süresi ve medeni durum gibi demografik bazı özellikleri içermektedir (Sağlam Arı ve Ergeneli, 2003: 132; Koç ve Yavuz, 2007: 2);

Yaş: Bireylerin, içinde bulundukları yaş dönemleri işlerine karşı olan tutumlarını, algılarını, isteklerini ve beklentilerini etkileyebilmektedir (Çolakoğlu vd., 2009: 79). Çalışanların yaşı arttıkça, farklı alternatifleri azaldığından çalışanların, çalıştıkları örgüte olan bağlılıkları artmaktadır. Daha genç yaşta çalışanlar, yaşlılara göre daha az iş tecrübesine ve dolayısıyla daha az alternatif iş olanaklarına sahip olmalarından dolayı örgütlerine, yaşlılara oranla bağlılıklarının daha fazla olduğu da ileri sürülmektedir (Sürgevil, 2007: 33).

Cinsiyet: Çalışanların örgütsel bağlılığını etkilediği ifade edilen diğer bir değişken çalışanların cinsiyetleridir. Örgütsel bağlılık ve cinsiyet faktörü konusunda fikir

birliğine varılamamış ve yapılan çalışmalarda farklı görüşler ortaya çıkmıştır. Aven vd., (1993: 646) yaptıkları araştırma sonucunda; erkeklerin genellikle kadınlardan daha iyi pozisyonlarda ve daha yüksek ücretle çalıştıkları için örgütlerine daha fazla bağlı oldukları belirtilmektedir. Başka bir araştırmaya göre de, kadınlar aile içindeki rollerini esas aldıkları için çalıştıkları örgütü ikinci planda tutmakta ve örgütlerine erkeklere oranla daha az bağlanmaktadır.

Bununla birlikte günümüz modern iş yaşamının getirdiği toplumsal ve kültürel yapıdaki yeni anlayış biçimleri, kadınların iş yaşamındaki etkinliklerini ve girişimciliklerini önemli boyutta etkilemiş olup cinsiyet faktörünün örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini tartışmalı bir noktaya getirmiştir (Başyigit, 2006: 45).

Eğitim Düzeyi: Çalışanların, toplumun eğitim gereksinimini sağlayan eğitim örgütlerinden ne dereceye kadar ve hangi türde yaralandığı ifade eden bir değişkendir. Eğitim düzeyi, çalışanların yalnızca bilgi ve uzmanlıklarını değil, aynı zamanda dünyayı algılayış biçimlerini de değiştirmektedir (Öztürk ve Güzelsoydan, 2001: 334).

Çalışanların eğitim düzeyi, iş hayatına bakışını ve iş hayatından beklentilerini etkileyen önemli bir faktördür. Eğitim düzeyi yükseldikçe, iş hayatına ve işe yüklenen anlam artmakta ve beklentiler yükselmektedir. Sosyal ve ekonomik koşulların izin verdiği ölçüde eğitimi sürdürmüş ve yüksek eğitim almış kişilerin bakış açıları, eğitim düzeyi düşük kalmış kişilere göre çok farklıdır (Gündoğan, 2009: 26).

Çalışanın eğitim düzeyi arttıkça çalıştığı örgüte karşı olan bağlılığı azalmaktadır. Çünkü, eğitim düzeyi artan çalışanın örgütten beklentileri de artmaktadır. Aynı zamanda eğitim düzeyinin artmasına paralel olarak alternatif iş imkanları da artış göstermektedir (Çöl ve Gül, 2005: 295).

Medeni durum: Örgütsel bağlılık ile medeni durum arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmacılar; medeni durumun örgütsel bağlılık geliştirmede önemli bir faktör olduğunu belirtmektedirler (Çolakoğlu vd., 2010: 80). Yapılan araştırmalarda evli çalışanların ekonomik sorumlulukları yüzünden işe devam etme konusunda daha hassas davrandıklarını ortaya koymuştur. Fakat medeni durum ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki hakkında tam olarak bir sonuca ulaşamadığı düşüncesinin varlığı da söz konusudur (Abdullah ve Shaw, 1999: 90).

Cohen'in (1992) yaptığı araştırmada evlilerin örgütsel bağlılıkları daha yüksek bulunmuştur. Kurşunoğlu ve arkadaşlarının (2010), yaptıkları araştırmada evli öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının bekar öğretmenlerden daha fazla sahip olduğu belirlenmiştir.

Bekâr çalışanların evli çalışanlara göre alternatif iş olanaklarını değerlendirmelerinde daha girişken davranmaları söz konusu olabilmektedir. Çünkü evlilerin kendilerine ve bakmakla yükümlü olduğu bireylere karşı bir takım sorumlulukları vardır. Bu nedenle de riske girme konusunda daha çekingen bir tutum sergilemeleri mümkündür (Gündoğan, 2009: 25).

Kıdem: Yaş faktöründe olduğu gibi örgütte geçirilen süre arttıkça bireylerin bağlılıklarının da artacağı varsayılmaktadır. Çünkü çalışma süresi örgüte yapılan bir yatırımdır. Birey örgüte yaptığı yatırımlardan vazgeçmemek için örgüte bağlanacaktır. Aynı zamanda bireyin örgütte çalışma süresi arttıkça çalıştığı örgüte özgü, yalnızca çalıştığı örgütte kullanabileceği yetenekler üzerinde uzmanlaşmakta ve bu durum alternatif iş imkânlarının azalmasına neden olmaktadır. Yaş gibi çalışma süresi de devam bağlılığını etkileyen unsurlardan biridir (Uslu, 2012: 35).

2.1.3.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel faktörler, iş ve çalışma hayatına ilişkin değerleri kapsamaktadır. Örgütsel bağlılık, örgütsel faktörlerle yakından ilişkilidir. Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler, örgüt yapısı, örgüt kültürü, ücret düzeyi, işin niteliği ve önemi, yönetim tarzı, örgütsel adalet, rol belirsizliği, çatışma ve ait olma ihtiyacı vb değişkenlerdir (Kılınç, 2013: 58-59). Bu çalışmada, örgütsel faktörler, yönetim tarzı, işin niteliği ve önemi, ücret düzeyi, iş yeri çalışma koşulları, bireyler arası ilişkiler, adalet, statü, rol belirsizliği ve rol çatışması olarak ele alınmaktadır.

Yönetim Tarzı: Yönetim tarzının çalışanların tutumları üzerine önemli bir etkisinin olduğu ve bununda çalışanların kurumsal bağlılık seviyelerini etkilediği belirtilmektedir. Baskıcı yönetim tarzı izleyen, astların kararlara katılmasını teşvik etmeyen ve sıkı bir denetim uygulamayan yöneticiler çalışanlarda kurumsal bağlılık algısı üzerinde olumsuz etki yaparken, arkadaşça ve katılımcı bir tarz izleyenler olumlu etki yapmaktadırlar (Özcan, 2008: 19). Yöneticinin, çalışanın ihtiyaçlarına olan

duyarlılığı da örgütsel bağlılıkla yakından ilişkilidir. Bir çalışan, kendi ihtiyaçlarına duyarlı olmayan bir yöneticinin örgütüne de bağlanabilir. Ancak ihtiyaçlarında tatmin olan kişi, yöneticisine karşı kendisini borçlu hisseder, minnettarlık duyar ve örgüte daha çok bağlanır. Aksi durumda, çalışan örgütte çalışmaya devam etse bile bunun nedeni normatif boyutlu değil, duygusal ya da gereksinim boyutludur (Gündoğan, 2009: 30).

İşin niteliği ve önemi: İşin niteliği, örgütsel bağlılıkla ilgili ilk çalışmalardan bugüne kadar geçerliliğini ve önemini korumuştur. Genellikle bu konuda yapılan araştırmalarda örgütsel bağlılık ve örgütsel özellikler ilişkisi çok güçlü çıkmaktadır. Alt düzeydeki çalışanlar için yaş, medeni durum, eğitim gibi bireysel faktörler örgütsel bağlılığı daha çok etkilerken, üst düzeydeki çalışanlar için örgütsel özellikler örgütsel bağlılığı daha çok etkilemektedir. Bu tür üst düzeydeki çalışanlar için kararlara katılma, rol belirsizliği ve otonomi gibi değişkenler, bağlılık açısından daha önemli bir etken olarak ortaya çıkmaktadır (Cohen,1992: 539-554).

Ücret Düzeyi: Çalışanların elde ettikleri ücret düzeyi de örgütsel bağlılıkta önemli bir unsurdur. Ücret düzeyi, örgütte ve sosyal yaşamda çalışanın statüsünü de belirleyen bir unsurdur (Gözen, 2007: 61). Ücretler belki de çalışanların bağlılığı üzerindeki en önemli etkenlerdendir. Çünkü bireyin hayatını devam ettirebilmesi, kendisinin ve ailesinin geçimini sağlayabilmesi çalıştığı örgütten aldığı ücrete büyük oranda bağlıdır. Eğer bir çalışan çalıştığı örgütte ihtiyaçlarını karşılayacak ölçüde ücret alamıyorsa, ücretini arttırmak için başka iş olanaklarını değerlendirecektir. Bu da çalışanın örgüte bağlılığını azaltmaktadır (Kılınç, 2013: 59).

İşyeri çalışma koşulları: Çalışma koşulları ile bir iş yerindeki sağlık, güvenlik ve rahatlığa ilişkin çalışma çevresi ifade edilmektedir. İş dünyasındaki hızlı değişim; işverenleri, çalışanlarının sağlık ve güvenliğini koruyucu nitelikte çalışma koşulları hazırlamalarını zorunlu kılmıştır. Bu zorunluluk, hem işverenin çalışanlarına karşı yerine getirmesi durumunda olduğu sosyal sorumluluğundan, hem de işverenin işgücü verimliliğini artırma gayesinden kaynaklanmaktadır. Bu nedenle çalışma koşulları iyileştirilmeye başlanmış, çalışanların sağlık ve güvenliğinin korunmasına yönelik çalışmalar yapılmıştır (Karcıoğlu vd., 2009: 62).

Bireylerarası ilişkiler: Özellikle çalışanın, hayatının büyük bir bölümünün iş ortamında geçtiği dikkate alınırsa, bulunduğu ortamdaki insanlarla iletişim ve ilişkileri,

bireyi pek çok noktada etkileyebilmektedir. İş tatmini de bu etki altında kalabilecek öğelerdendir. İş ortamında iyi bir çalışma grubu oluşmuş ise birey işini sevmese dahi arkadaşları ile bir arada olabilmek adına orada bulunmayı tercih edecek ve bu da zamanla çalışma yaşamından aldığı zevki arttıracaktır. Aksi taktirde ise çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkilerin bozukluğu işe tesir edecek ve iş tatmini seviyesini düşürecektir (Keser, 2006: 91).

Adalet: Yönetimin karar ve uygulamalarının çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ile ilgili olan örgütsel adalet örgütsel bağlılık üzerinde etkili bir başka unsurdur. Örgütsel adalet kavramı dağıtımsal ve etkileşimsel olmak üzere iki açıdan ele alınmaktadır. Kaynakların dağıtımı ile ilgili olan dağıtımsal adalet ücret ve iş tatmini gibi iki kişisel çıktı sağlarken, karar alma sürecini ifade eden prosedürel adalet örgütsel bağlılık ve yöneticilerin adil görülmesi gibi iki önemli sonuca neden olmaktadır. Bu açıdan prosedürel bağlılık örgütsel bağlılık açısından daha fazla önem arz etmektedir (İnce ve Gül, 2005: 76).

Statü: Statü, bir kimseye toplumda başkalarının atfettiği değerlerden oluşan bir kavramdır. Birey böyle bir değere sahip olabilmek için her türlü çabayı göstermekten çekinmeyecektir. Yani gerçek bir statüye sahip olan kimse bunun karşılığında iş arkadaşlarından ya da iş dışında ilişkisi bulunduğu kimselerden saygı görür. Çalışılan mevki ne olursa olsun, yapılan işin takdir edildiğini görme, kalifiye bir çalışan olarak kabul edilme hemen hemen her birey için değerli bir tatmin duygusu yaratır (Eren, 2011: 551).

Statünün kazanılması işveren ve yöneticinin davranış ve tutumlarının önemli bir rolü vardır. Çalışanın görevinin ve elde ettiği başarının önemini başkalarının yanında açıklamak, bireylerin sosyal statüsünü büyük ölçüde sürdürecektir hediyeleri veya takdirnameleri özel toplantılar düzenleyerek herkesin gözü önünde vermek ve imkân varsa bunları basın yoluyla kamuoyuna duyurmak saygı ve statünün kazanılma yollarından bazılarıdır (Kartal, 2006: 19).

Rol belirsizliği ve rol çatışması: Rol, belli bir statü ile gelen davranış biçimi beklentilerinin setidir. Rol, statünün dinamik yanıdır. Bireye toplumsal olarak bir statü verilir. Bu statüyle ilgili görevleri yerine getiriyor ve hakları kullanıyorsa o birey rolünü gereğince yapıyor demektir. Birey yaşamı boyunca arka arkaya veya aynı zamanda

çeşitli roller oynar ve bu rollerin birleşimi bireyin kişiliğini oluşturur (Develioğlu ve Türk, 2012: 56).

Toplumsal yapının bir parçası olan örgütlerde de çalışanların bir dizi rolleri benimsemesi ve bu roller çerçevesinde hareket etmesi istenir. Örgütsel düzenin bir parçası olan bu roller, örgüt üyeleri tarafından layıkıyla yerine getirildiğinde; örgüt yapısında aksamalar ve bozukluklar olmadan örgüt amaçları etkin şekilde gerçekleştirileceği kanısı hâkimdir (Türk, 2009: 58).

Çalışanların örgüte bağlılık hissetmesi, kendi iş verimlerini arttırarak örgüt için olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Dolayısıyla bir örgütün, çalışanların örgüte bağlılığını arttırabilecek ya da azaltabilecek faktörlerin farkında olması önemli bir husus olarak karşımıza çıkmaktadır (Balay, 2000: 30).

2.1.4. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgütsel bağlılığın sonuçları bazı zamanlarda istenenin üstünde bazı zamanlarda ise altında kalabilir. Örneğin; çalıştığı organizasyona hat safhada bağlı ancak yetenekleri kısıtlı, beklenenin altında olan çalışanları hiçbir patron istemez. Bu durumun tam tersi ise yetenekli çalışanların, kabiliyetlerinin ve iş bulma becerilerinin farkında olarak bağlılıklarının düşük olmasıdır. Bu durumların tamamen istenmeyen veya istenen olarak sınıflandırılması, işletme fonksiyonlarının giriftliğinden ötürü pek mümkün olmayabilir (Atalay, 2010: 85). Örgütsel bağlılığın sonuçları bireysel ve örgütsel olmak üzere ikiye ayrılmaktadır:

2.1.4.1. Bireysel Sonuçları

Örgütsel bağlılığın bireysel sonuçları olumlu ve olumsuz olmak üzere ikiye ayrılmaktadır;

Olumlu sonuçları (Tiryaki, 2005: 119);

- Bireysel yaratıcılık, yenileşme ve özgünlük
- İleri bağlılık duygusu, güvenlik, yeterlik, sadakat ve görev,
- Yaratıcı bireycilik,
- Kimliğin korunması,
- Bireysel mesleki gelişme istekleri ve beklentileri karşılama,

- Bireyin iş yapma tutkusu

Olumsuz Sonuçları:

- Yavaş mesleki gelişme ve ilerleme (Gözen, 2007: 79).
- Dedikodu sonuçlu bireysel maliyetler,
- Olası ihraç, ayrılma veya örgütsel amaçları bozma,
- Sınırlı mesleki gelişme, ilerleme fırsatları,
- Bireysel gelişme, yaratıcılık, yenilikçilik ve hareket olanaklarının bastırılması,
- Değişime karşı bürokratik direnç,
- Sosyal ve ailevi ilişkilerde gerilim,
- Çalışanlar arasındaki dayanışmanın yetersizliği ve
- Görev dışında da örgütün bir araya gelmesi için sınırlı zaman ve enerji (Doğan ve Kılıç, 2007: 53).

2.1.4.2. Örgütsel Sonuçlar

Örgütsel bağlılığının örgütsel bakımdan sonuçları devamsızlık, işe geç kalma, işten ayrılma niyeti, düşük örgütsel bağlılık ve sonuçları, ılımlı bağlılık düzeyi ve sonuçları, yüksek bağlılık düzeyi ve sonuçları olarak ele alınmıştır.

Bağlılık ve Devamsızlık: Örgütle çalışanların iş davranışları üzerindeki etkisi konusunda en çok araştırmalardan birisi devamsızlık konusu olmuştur. Bu iki konu arasında birbirinden farklı ilişkilere rastlanmıştır. Yapılan incelemeler bağlılık ile işe devamsızlık arasındaki olan ilişkinin sonucu çalışanların devamsızlıklarını azalttığı yönündedir (Ünal, 2011: 62).

Mathieu ve Zajac (1990: 184), tarafından örgüte bağlılık düzeyleri yüksek olan çalışanların işe devamsızlıklarının bağlılığı düşük olan çalışanlara göre daha az olduğu tespit edilmişlerdir.

Bağlılık ve İşe geç kalma: Angle ve Perry'ye (1981) göre; bağlılık ile işe geç kalma arasında çok güçlü ancak negatif bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Buna göre, bağlılığı yüksek olan çalışanlar, işlerine daha az geç kalmaktadırlar (Dolu, 2011: 68).

İlk araştırmalar, örgütsel bağlılık ile düşük iş bırakma, sınırlı geç kalma, düşük devamsızlık yükselmiş iş performansı arasında pozitif bir bağlantı bulunduğunu

desteklese de daha sonraki araştırmalar o kadar tatmin edici boyutta değildir (Gündoğan, 2009: 62).

Bağlılık ve çalışan devir oranı: Örgütsel bağlılığın en önemli sonuçlarından birisi de, çalışan devir oranı veya diğer bir ifadeyle çalışanın işten ayrılma eğilimidir (Uslu, 48: 2012). Bir personelin işten ayrılması ve yerine yeni bir personelin alınması, personel alım ilanları, seçme sınavları, testler, işe alma, yerleştirme ve ücretlendirme gibi çalışana yönelik hizmetler için ek yardımcı hizmetler yaratılmakta ve bunların hepsi de ayrı bir maliyet unsuru olarak ortaya çıkmaktadır. Ayrıca tecrübesizliğin vermiş olduğu verim düşüklüğü, hatalar, iş kazaları ve üretim kayıpları da yeni maliyetlere neden olmaktadır (Clugston vd., 2000: 480).

Düşük örgütsel bağlılık ve sonuçları: Örgüte düşük düzeyde bağlılık gösteren çalışanlar, bireysel görevle ilişkili çabalarda geri oldukları gibi, grup bağlılığının sağlanmasında da en az çaba gösterirler. Bu yüzden bunlar, örgüt içinde “duygusuz çalışanlar” olarak tanımlanmaktadırlar. Düşük örgütsel bağlılık; söylenti, itiraz ve şikâyetlerle sonuçlandığından örgütün adına zararlar gelmekte, müşterilerin güveni kaybolmakta, yeni durumlara uyum sağlanamamakta ve gelir kayıpları meydana gelmektedir (Bayram, 2006: 135).

İlımlı Bağlılık Düzeyi ve Sonuçları: Birey deneyiminin güçlü, fakat örgütsel özdeşleşmenin ve bağlılığın tam olmadığı bağlılık düzeyidir. İlımlı bağlılık düzeyinde yer alan çalışanlar, sistemin kendilerini yeniden şekillendirmesine karşı çıkmakta ve bu yüzden birey olarak kimliklerini korumak için çaba göstermektedirler. Bu düzeydeki çalışanlar, örgütün bütün değil ancak bazı değerlerini kabul etme yeterliğine sahip olmakta, örgütün beklentilerini karşılarken, bir yandan örgütle bütünleşmeyi bir yandan da bireysel değerlerini korumayı sürdürmektedirler (Bayram, 2006: 136).

Yüksek Bağlılık Düzeyi ve Sonuçları: Yüksek örgütsel bağlılık durumunda da birey ve örgüt açısından olumlu ve olumsuz sonuçlar söz konusu olmaktadır. Yüksek örgütsel bağlılık durumunda örgüt üyesinin örgüte karşı gösterdiği sadakat sebebiyle örgüt tarafından ödüllendirilmesi, ödüllendirilen bireyin daha fazla çaba göstererek örgüt verimliliğine katkıda bulunması, yüksek düzeyde örgütsel bağlılığın olumlu sonuçlarındandır (Aydın, 2008: 37-38).

Yüksek örgütsel bağlılık bazen, çalışanın gelişmesini ve hareketlilik fırsatlarını sınırlamaktadır. Bu durum, aynı zamanda yaratıcılığı ve yenileşmeyi bastırmakta, gelişmeye karşı direnç oluşturmaktadır. Yüksek bağlılık düzeyi, bazen de yaratıcılığın yok olması, iş dışı ilişkilerde fazla stres ve gerilim, zorlamayla sağlanan uyum, insan kaynaklarının etkisiz kullanımı gibi olumsuz sonuçları beraberinde getirmektedir (Boylu vd., 2007: 58).

2.2. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

Araştırmanın bu bölümünde örgütsel sessizlik tanımlanmakta, sessizliğin boyutları, teorileri, sessiz kalma biçimlerinden bahsedilerek, örgütsel sessizliğin nedenleri ve örgütsel sessizliğin sonuçları açıklanmaktadır.

2.2.1. Örgütsel Sessizlik Kavramı

Sessizlik, sesin olmaması, sükût, konuşmanın olmaması veya açık bir şekilde anlaşılabilir bir davranışın sergilenmeyişi olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2014).

Sessizlik, çok boyutlu, kaygan ve muğlâk yönüyle anlaşılması kolay görülmeyen bir kavramdır. Farklı disiplinlerde sessizlik kavramına yüklenen anlama kısaca değinilecek olursa, bu durum daha net ortaya çıkar. Etik ve felsefe yazınında sessizliğin uygun ve önemli olduğu şartlara vurgu vardır. Bu yaklaşımlarda sessizlik, ses çıkartmanın yokluğu olarak düşünülmez. Sır saklama (secrets) yani ilgili bilgiyi bilinçli bir kararla tutmayla ilgilenir (Çakıcı, 2007: 148).

Sessizlik; tevazu, diğerlerine saygı, sağduyu ve nezaket gibi iyi ahlak ve erdem unsurları ile de yakından ilgili olarak düşünülebilmektedir. Sosyal ilişkilerdeki sessizlik, sözlü anlatım kullanıldığında, kaçınılmaz olarak olabilecek zahmet, sıkıntı veya sorunla karşılaşmaktan kaçınma davranışı olarak tanımlanmaktadır (Nakane 2006: 1812). Bunun yanında bulunan örgüt yapısının kemikleşmiş ahlaki kurallarının etkisi ile insanlar birbirleri ile karşı karşıya gelmekten, utanç duygusundan, dışlanmaktan, ilgisiz hissettirilme korkusundan, algılanan başka tehlikelerden ve gittikçe kötüleşen ekonomi yapısı ile mevcut işlerini kaybetme korkusundan dolayı sessiz kalmaktadırlar (Perlow

ve Williams, 2003: 3). Erenler (2010) araştırmasında sessizliğin beş fonksiyonundan bahsetmektedir. Buna göre sessizlik;

- Bireyleri bir araya getirebileceği gibi uzaklaştırabilir,
- İlişkilere zarar verebileceği gibi iyileştirebilir,
- Bilgi sağlayabileceği gibi gizleyebilir,
- Derin düşüncelere ya da hiçbir düşüncenin olmayışına işaret edebilir, son olarak
- Hem onayın hem de muhalefetin bir göstergesi olabilir.

Görüldüğü gibi sessizlik, bireyleri birbirine bağlayabildiği gibi, görüş ayrılığı göstermeye kadar uzanan farklı birçok amaca hizmet edebilmektedir (Özdemir ve Sarıoğlu Uğur, 2013: 260).

Örgütlerde sessizlik kavramı, başlangıçta bir bağlılık işareti olarak görülse de esas itibariyle çalışanın örgütsel konu ve sorunlar hakkında bilgi ve görüş sahibi olmakla beraber bu bilgiyi bilinçli olarak saklaması şeklinde betimlenmekte ve olumsuz bir durum olarak ele alınmaktadır (Çakıcı, 2010: 9). Örgütsel sessizlik, çalışanların örgütsel konuşmalara özgürce katılamamaları durumunda görülür. Sessizlik durumunda, örgütsel sorunları, örgüt üyeleri hakkındaki kaygıları ve bireysel olarak rahatsız edici olayları bastırmak zordur. Örgütte sık sık susturulan konuları adlandırmak için “*tartışılmaz*” terimi kullanılır. Tartışılmaz olan konular; yönetimin uygulamaları hakkındaki endişeler, çalışan başarısı, kötü haber, çatışmalar ve bireysel sorunlardır (Özdemir ve Sarıoğlu Uğur, 2013: 262).

Günümüzde örgütler takım çalışması, kendi kendini yöneten gruplar, örgütsel demokrasinin tabana yayılması, güçlendirme gibi yöntem ve uygulamalara daha fazla önem vermektedirler. Bu çağdaş yönetim uygulamaları sonucunda çalışanlar arasında daha fazla düzeyde bilgi paylaşımının ve uyumun gerçekleşmesi beklenirken, çeşitli nedenlerden dolayı çalışanların örgütlerine karşı kayıtsız ve sessiz kaldıkları gözlemlenmektedir. Bu sessiz kalma davranışları örgütte yeni fikirlerin, sinerjinin ve yaratıcılığın ortaya çıkmasını engellemektedir (Gül ve Özcan, 2011: 108).

Örgütlerde bireylerin birbiriyle olan ilişkilerinin sonucunda farklı davranış şekillerinin oluşması normal bir durum olarak kabul edilmektedir. Bu iletişim ve ilişki

sürecinde yakınlaşmalar olduğu gibi karşıt durumların oluşması da söz konusu olabilmektedir. Doğal olarak bu süreç, bireylerin birbirlerini anlama, algılama ve değerlendirmesi bakımından yaşanan durum ve olayları içermektedir. Çalışanların gerek bireysel, gerekse örgütsel hedefleri gerçekleştirmek için iletişim ve ilişkilerinin rolü oldukça fazladır. Ancak örgütlerde bireylerin zaman zaman iletişim kurmada zorlandıkları, çekindikleri ya da başka nedenlerden dolayı diğer çalışanlara mesafeli yaklaştıkları da bilinen bir gerçektir (Demir, 2010).

2.2.2. Örgütsel Sessizliğin Boyutları

Örgütsel Sessizlik çalışmaları alanyazında iki temel kaynak üzerine yürütülmektedir. Morrison ve Milliken ile Pinder ve Harlos'un çalışmaları. Bu konuda yapılan literatür taramasında "Örgütsel Sessizliği" kavramının altında ele alınabilecek boyutlar bulunmaya çalışılmıştır. Yapılan incelemede özellikle Linn Van Dyne'nin çalışmaları dikkat çekmektedir. Linn Van Dyne, Soon Ang ve Isabel C. Botero'nun 2003 yılında yapmış oldukları çalışmalarında ve yine Chad Thomas Brinsfield'in 2009 yılında yaptığı çalışmasından yararlanılarak 3 temel boyut ortaya konulmuştur. Örgütsel sessizliği için boyutlar şunlardır (Van Dyne vd., 2003: 1366; Brinsfield, 2009: 146);

- Kabul Edilmiş Sessizlik: Kasıtlı pasif bir davranışı ve anlamlı değişiklikler yapabilme kabiliyeti konusunda grubun gerisinde kaldığı hissi ve bir boyun eğme duygusu temelinde bilgiyi dışa vurmamayı da içermektedir.
- Savunma Amaçlı Sessizlik: İşle ilgili fikir, bilgi ve görüşlerin, diğer kişilerin ya da örgütün yararını gözetme amacıyla, özveri veya işbirliği güduları temelinde dışavurumundan kaçınma olarak tanımlanmaktadır
- Örgüt Yararına Sessizlik: İşbirliği motivasyonuna bağlı olarak işle ilgili fikir, bilgi ve düşüncelerin ifade edilmesi olarak tanımlanmaktadır.

Örgütsel sessizliğin boyutlarına yönelik açıklamalar şekilde 2.2'de kısaca belirtilmiştir.

	ÇALIŞAN SESSİZLİĞİ İş ile ilgili fikir, bilgi ve görüşlerin dışavurumundan bilinçli olarak kaçınma
Serbest Davranış İtaat Temelinde Fark yaratamayacağı hissi	KABUL EDİLMİŞ SESSİZLİK Örnekler; • Fikirleri itaat temelinde dışa vurmamak • Fark yaratamayacağı düşüncesinden dolayı görüşleri kendine saklamak
Öz-korumacı Davranış Korku Temelinde Korku ve bireysel risk hissi	SAVUNMA AMAÇLI SESSİZLİK Örnekler: • Sorunlar hakkındaki bilgilerin korku temelinde dışa vurulmaması • Kendini korumak için gerçekleri görmezden gelmek
Diğer-merkezli Davranış İşbirliği temelinde dayanışma ve özveri hissi	ÖRGÜT YARARINA SESSİZLİK Örnekler: • Gizli bilgilerin işbirliği temelinde saklanması • Özel bilgilerin örgüt yararına korunması

Şekil 2.2 Çalışan Sessizliğinin Boyutları

Kaynak: Dyne vd., 2003: 1363

2.2.3. Örgütsel Sessizlik Teorileri

Örgütlerde çalışanların sessizliği seçmeleri ya da bu süreç içerisinde sessiz kalmalarını açıklayabilecek çeşitli teoriler geliştirilmiştir. Bu teorilere aşağıda değinilmiştir.

2.2.3.1. Fayda-Maliyet Analizi

Çalışanlar sessizleşme ya da konuşma kararı alırken fayda- maliyet analizi yaparlar. Çalışanların konuşarak elde edebilecekleri faydalara karşın sessizleşerek ödeyecekleri bedelleri karşılaştırarak fayda- maliyet analizini gerçekleştirirler. Direkt bedeller, enerji ve zaman kaybıdır. Endirekt bedeller ise, azalan imaj ve itibar kaybı, görüşüne katılmayanların misillemede bulunma ihtimali, artan muhalif ilişkilerin yaratacağı risk ve çatışmalar ile görüşü yok sayıldığında ya da hesaba alınmadığında duyulan

psikolojik rahatsızlıklardır. Terfi edememe ve işini kaybetme de ödenen bedeller arasındadır (Bildik, 2009: 35).

Çalışanlar, herhangi bir örgütte çalışma sürecine girdiği anda olay ve durumlar karşısında duruşlarının nasıl olabileceğini, olaylara nasıl tepkiler verebileceğini önceden planlarlar. Planlama süreci çalışanın kendi menfaatlerini korumak amacıyla gerçekleşir. Çalışanlar sessiz kalma veya konuşma kararını bu menfaatleri doğrultusunda alırlar. Çünkü olaylar karşısında örgüt içinde verdiği tepkiler çalışana fayda veya zarar olarak geri dönebilir. Bu durumda fayda-maliyet analizi devreye girer. Fayda-maliyet analizi örgütlerde fazla gün yüzüne çıkmayan ve çalışanlar tarafından sergilenen içsel bir davranıştır. Bu anlamda çalışanların iç dünyasını anlamak neredeyse imkânsızdır. İşte bu imkânsıza yakınlık sessizliği de beraberinde getirmektedir (Kahveci ve Demirtaş, 2013: 54).

2.2.3.2. Bekleyiş Teorisi

Vroom tarafından geliştirilen Bekleyiş Teorisine göre, bir davranışın, hareketin ortaya çıkmasına neden olan faktörler, bireyin kişisel özellikleri ve çevresel koşulların etkisi ile belirlenir ve yönlendirilir. Bireyin dünya görüşü, tecrübeleri, çalışacakları örgütten umdukları ve beklentileri onun psikolojisini etkilemektedir. Tüm bu etkenler işçinin çalışma ortamına nasıl katkıda bulunabileceğini belirler (Eren, 2004: 532).

Bu teoriye göre eğer bir davranışın istenen sonuçları getirebileceği ya da istenmeyen sonuçları önleyebileceği ümit ediliyorsa ve bireyin tahmini olumlu sonuçların gelişebileceği yönüdeyse, birey özel bir davranışa girişme yönünde olumlu bir tutuma sahip olacaktır. Bir başka deyişle eğer bireyler açıkça konuşmanın olumlu sonuçlar doğurmayacağına inanırsa öyle davranmayı az önemli olarak değerlendirecek ve böylece giderek sessizleşebilecektir (Çakıcı, 2007: 152).

2.2.3.3. Sessizlik Sarmalı

Çalışanların sessiz kalmalarının dayandırıldığı önemli teorilerden birisi de “Sessizlik Sarmalı” teorisidir. Sessizlik sarmalı teorisi, Alman Sosyolog E. Noelle-Neumann tarafından 1974 ile 1980 yılları arasında geliştirilmiştir. Bu yaklaşımın özünde düşünce ve fikirlere uygun olarak sessizliğin nasıl ortaya çıktığı ve nasıl devam ettiği hakkında bir görüşten bahsedilmektedir (Tiktaş, 2012: 76).

Aslında sessizlik sarmalı örgütün gelişimi için gerekli olan grup içi tartışmalarda dürüst ve açık olmayı engellemektedir. Çalışanların fikirlerini açıklamalarında dürüst ve açık olmamalarını Noelle-Neumann sessizlik sarmalındaki paralel baskıdan ve izolasyon korkusundan kaynaklandığını belirtmektedir. Bireyler örgüt içerisinde fikirlerini açıkça beyan etmede “düşünce ikliminden” geçerek sessiz kalma ya da konuşma kararını verirler (Bildik, 2009: 37).

Birey, toplumsal baskı ya da korku nedeniyle yalnızlık duygusuna kapılma endişesiyle kendi düşüncelerine aykırı da olsa çoğunluğa katılma eğilimindedir. Bireyler azınlık içinde kalmaları durumunda toplum ya da örgüt içinde çoğunluğun yarattığı etkiyi göstermeyeceği için kendi düşünce ve eylemlerini gizleyerek sessizlik sarmalı içinde yer alırlar (Demir ve Demir, 2012: 187).

2.2.3.4. Kendini Uyarlama

Sessiz kalmayı tercih etmenin dayandırıldığı diğer bir teori de “kendini uyarlama” teorisidir. Örgütlerde sessiz kalma ve ses çıkartma arasındaki seçim, büyük ölçüde iş grubundaki egemen görüşten ve algılanan örgütsel destekten etkilenir. İnsanlar, hatalı olsalar bile genellikle çoğunluk ile aynı fikirde olmaya gayret ederler. Ayrı kalmaya isteksizlik iki nedene bağlanabilmektedir. Bunlardan birincisi, kendi görüşlerinden farklı, ittifak halindeki bir çoğunlukla karşı karşıya kaldığında genellikle çoğunluğun doğru olduğu tanısını kabul eder. İkincisi ise, insanlar azınlık durumunu sürdürmelerinin sonucunda reddedilebileceklerine ve alay konusu olacaklarına inanırlar. Bu bağlamda bireyler, topluma ve ortama uyum gösterme davranışı geliştirirler (Batmunkh, 2011: 57).

Kendini uyarlama teorisine göre, bireyler şartlara göre davranışlarını uyumlaştırmak için hassasiyetlerini değiştirirler. Kendini uyarlama düzeyi yüksek bireyler, kamuda iyi izlenim verme hatırına, sosyal davranışlarını bilerek değiştirme yeteneği olan ve ortamsal ipuçlarını kullanan bireylerdir. Kendini uyarlama düzeyi düşük olan bireyler ise duygu, düşünce, fikir ve yargılarını yansıtmaya eğilimindedirler. Bu bireyler kendini uyarlama düzeyi yüksek olan bireylere nazaran daha aşikâr konuşmaktadırlar. Çünkü bunlar kim olduklarıyla nasıl davrandıkları arasındaki tutarlılığa önem vermekte kendi düşünce, fikir ve hissettiklerini olduğu gibi dışarıya yansıtmaktadırlar. Ülkemizde çoğu

bireyin davranış tercihinde, toplumda kabul görmenin ve beğenilmenin önemli rol oynadığı görülmektedir (Çakıcı, 2007: 154).

2.2.4. Örgütlerde Sessiz Kalma Biçimleri

Çalışanların bilinçli ve kasıtlı olarak gösterdikleri sessiz kalma davranışları örgüt içinde çeşitli biçimlerde ortaya çıkmaktadır. Bunu bazen söylenen sözleri, verilen görevleri itirazsız ve sorgulamadan kabul ederken bazen de yaşanan problemleri yok farz ederek kendince göze batmadan diğer insanlar gibi olmaya çalışarak gösterebilmektedirler(Şehitoğlu, 2010: 56).

Bu bağlamda çalışanların sessiz kalma biçimleri çalışan itaati, sağır kulak sendromu, pasif kalma ve razı olma, çekilme ve başka davranışlara yönelme olmak üzere dört başlıkta incelemek mümkündür. Bunlara ilişkin ayrıntılı bilgilere aşağıda yer verilmektedir.

2.2.4.1. Çalışan İtaati

İtaat davranışı, geleneksel örgüt yapılarının en önemli özelliklerindendir. Gücün merkezde toplandığı böyle yapılarda hâkim olan yönetim tarzı otoriterdir. Farklı görüşlere veya görüş ayrılıklarına tahammül olmayınca orada ister istemez çalışanlar arasında, var olan şartları sorgulamadan yukarıdan gelen her şeyi kabul etme yani itaat etme kültürü gelişmektedir (Sayılı, 2008: 189). İtaat etme sessizlikten daha derin bir durumdur. Bu durumun kırılması için sessizlikten daha fazla yardım ve kışkırtma gerektirir. İtaatkâr çalışanlar sessizliklerinin daha az bilincindedirler ve değişikliğe sessiz karşıtlarından daha az hazır ya da daha az isteklidirler (Bildik, 2009: 43).

Pinder ve Harlos Hirschman tarafından 1970 yılında yapılan çalışmaya göre, sessizlik; çalışanların “ilişkilerin reddedilebilir durumunu” kabul etmediği, göreceli olarak gönüllü ve bilinçli bir durumdur. Statükonun kabulü karşılaştırmalı olarak düşük, stres düzeyi göreceli olarak yüksek ve çalışanlar alternatiflerin farkında olmaları daha muhtemeldir. Sessizlikte, çalışanların baskın duyguları korku, öfke, olumsuzculuk ümitsizlik ve muhtemelen depresyondur. Anahtar nokta ise vazgeçmemeleridir. Karşıt olarak, itaatkâr çalışanlar durumlarının bilinçli olarak farkında olmaksızın az ya da çok

gönülsüzce sessizdirler. Statükoya tahammül göreceli olarak yüksektir; itaatkâr çalışanlar şartlarını normal olarak kabul ederler (Pinder ve Harlos, 2001: 349–350).

2.2.4.2. Sağır Kulak Sendromu

Çalışanlar, örgüt içerisinde meydana gelen aksaklıkları, karşılaştıkları olumsuzlukları duymazlıktan veya görmezlikten gelebilmekte ve böylece sessiz kalabilmektedirler. Bu durum çalışanlarca olumlu bir tepki olarak düşünülebilmektedir. “Sağır kulak sendromu” olarak ifade edilen bu olgu örgütsel bir norm olarak da yerleşmiş olmakla birlikte, çalışanları bu yönde bir davranış göstermeye itebilmektedir (Pinder ve Harlos, 2001: 346).

Peirce ve arkadaşları (1998), sağır kulak sendromunun üç faktörden meydana gelebileceğini ifade etmişlerdir. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Alioğulları, 2012: 21).

- Yetersiz ve niteliksiz örgütsel politikalar; hantal ve belirsiz bildirim prosedürleri,
- Yönetmelik gerekçeleştirme ve tepkiler; suçlamaların reddedilmesi, mağdurun suçlanması, saldırı ciddiyetinin küçümsenmesi, değerli çalışanların sürekli korunması, rahatsızlık vermeyi kronikleştiren çalışanların görmezlikten gelinmesi, mağdura misilleme yapılması,

Yapılan araştırmalar, örgüt içindeki iletişim ağının, örgütün politikalarının, örgütsel iklimin ve örgüt içerisindeki adalet kavramlarının yeteri kadar gelişmemesi nedeniyle de çalışanlarda bu davranışın görüldüğünü ileri sürmektedirler (Yanık, 2012: 52).

2.2.4.3. Pasif Kalma ve Razi Olma

Sessizliğin kurumlara içindeki bir diğer davranış biçimi de pasif kalma ve razı olma yapılarıdır. Bazı çalışanlar ki bunlar çoğunlukla sessiz çalışanlardır, diğer insanların hareketlerini haksızlık, yasa dışı ve ahlak dışı olarak değerlendiren ve bu duruma sessiz kalan insanlar olarak tanımlar. Yapılan araştırmalarda, sessizliğin dört tipi olduğu söylenmiştir; Bunlar; ilgisiz, geri çekilen, destekleyici ve anlamsız sessizliktir. İşbirliğini cesaretlendirmek için kafa sallamak, gülümseyerek destekleyici gibi görünmek bu tiplere örnekler olarak verilebilir (Pinder ve Harlos, 2001: 343).

Çalışanlar; mevcut duruma razı olmakta, çok fazla konuşmak istememekte, durumu değiştirmeye yönelik herhangi bir teşebbüste bulunmamaktadırlar. Çalışanların bu davranışının arkasında konuşsa bile farklılık yaratamayacağına olan inanç yer almaktadır (Karacaoğlu ve Cingöz, 2009: 702).

2.2.4.4. Çekilme ve Başka Davranışlara Yönelme

Sessizliğin organizasyonlar içindeki bir diğer davranış biçimi de kendini çekme ve başka davranışlara yönelme şeklindedir. Yöneticilerin olumsuz geri bildirim korkuları, bilgi girişlerinde uyumsuzlukların oluşmasına, bu nedenle yanlış karar alma ya da etkili kararların alınamamasına neden olmaktadır (Kahveci, 2010: 20). Çalışanların konuşmayı riskli bulmaları nedeniyle konuyla ilgili düşünce ve fikirlerini paylaşmamaları, örgütlerin çözüm bekleyen sorunlarının zamanında çözülmemesine neden olacaktır. Böyle bir ortamda çalışanların örgüte olan güveni azalır (Şehitoğlu, 2010: 58).

Konuşmanın bir fark yaratmayacağı, ceza alma, dışlanma, terfi alamama, hatta işten çıkarılma gibi olumsuz sonuçlara neden olacağı düşüncesiyle örgütlerde çalışanlar kendilerini daha az riskli ya da risksiz buldukları davranışlara yöneleceklerdir (Bildik, 2009: 44). Çalışanların bu davranışı örgütlerin önündeki engelleri zamanında aşamaması, değişimi zamanında gerçekleştirememesi gibi sonuçlara neden olmaktadır.

2.2.5. Örgütsel Sessizliğin Nedenleri

Sessizlik, örgütlerde gizli yürütülen bir muhalefet olarak algılanmaktadır. İşiyile ilgili memnuniyetsizliği bulunan çalışanların sessizlik tutumu içinde işten ayrılabilceği düşünülmektedir. Bu şekilde sessizlik davranışıyla işten ayrılma, prensipli iş gücü devri olarak ifade edilmektedir (Pinder ve Harlos, 2001: 351). Çalışanların sessiz kalmalarına neden olacak çok sayıda etmen vardır. Çalışan sessizliği oldukça bireysel nedenlere bağlı ve soyut bir derinlik içermektedir.

sessiz kalmalarına neden olan başlıca faktörler şematik olarak Şekil 2.3’de görülmektedir.

Örgütsel sessizliğin nedenleri oldukça kapsamlıdır. Yukarıdaki Şekil 2.3’de mümkün olduğunca temel hatlarıyla sunulmaya çalışılmıştır. Aşağıda örgütsel sessizliğin nedenleri başlıklar halinde ayrıntılı olarak verilmektedir.

2.2.5.1. Geçmiş Tecrübeler

Çalışanlar sadece deneme ve kötü deneyimlerle değil aynı zamanda meslektaşlarıyla konuşmalarında ve gözlemlerinde de sessiz kalmayı öğrenmektedirler (Morrison vd., 2003: 1468). Yapılan çalışmalarda, çoğu çalışanlar konuştukları takdirde tehlikeli bir durum oluşacağını anladıklarında, bilinçli bir şekilde örgütteki sorunlarla ilgili konuşmayı istemediklerini belirtmişlerdir (Morrison ve Milliken, 2000: 707).

2.2.5.2. Yöneticilere Güvenilmemesi

Çalışanların teknik ve politik konularda konuşmalarının sık sık engellendiği yapılan çalışmalarda ortaya çıkmaktadır. Araştırmacılar, pek çok çalışanın örgüt içindeki belirli konular ve sorunları bildikleri halde üstleriyle konuşmadıklarını ve bunun çoğu örgütün yakalandığı aşikâr bir çelişki olduğunu vurgulamaktadırlar. ABD’de 22 organizasyonda 260 çalışan üzerinde yapılan bir araştırmada çalışanların %70’i işle ilgili sorun veya konular hakkında açıkça konuşmaya cesaret edemediklerini belirtmişlerdir (Morrison ve Milliken, 2000: 706). Özellikle karar verme süreci, yönetimin yetersizliği, adaletsiz paylaşım, örgütsel verimsizlik ve zayıf organizasyon performansı tartışılmaz konular içindedir. Yanıtlayanlar bu konularda açıkça konuşmanın bir fark oluşturmayacağına inanıyorlar ve olumsuz bir yanıt almaktan korkuyorlar. İnsanlar muhalefet ettikleri takdirde cezalandırılacaklarına inanıyorlar (Batmunkh, 2011: 64).

2.2.5.3. İzolasyon Korkusu

Rosen ve Tesser (1970) insanların kaygıları hakkında sessiz kalmalarının sebebini “Sessiz Etki” olarak adlandırılmaktadır. Roberts ve O’Reilly (1974), Ryan ve Oestrech (1991) çalışanların çoğunlukla olumsuz olarak yorumlanabilen bilgiyi paylaşmak için gönülsüz olduklarını ve bu paylaşımın organizasyon hiyerarşisinde bir tehdit veya olumsuz olarak yorumlandığını belirtmektedirler (Milliken vd., 2003: 1454).

İnsanları, fikir ve düşüncelerinde açık ve dürüst olmaktan alıkoyan, izolasyon tehdidi ve korkusudur, izolasyon korkusu yaşayan çalışanların, işlerinde yüksek düzeyde performans göstermeleri mümkün olamamaktadır. Çalışanların korkularını yenerek özellikle yukarı doğru rahatça iletişim kurabilmeleri çalışanın ve dolayısıyla örgütün performansını olumlu yönde etkilemesi muhtemeldir. Çalışanların dışlanma korkuları yaşamamaları ve fikirlerini seslendirebilmesi için, örgüt yöneticileri tarafından olumlu bir örgüt ikliminin oluşturulmasına ihtiyaç vardır (Kolay, 2012: 13-14).

2.2.5.4. Konuşmanın Riskli Görülmesi

Çalışanlar giderek “iyi şeyler yapmak” için fikirlerin paha biçilmez bir kaynak olduğunu kabul etmeye başlamışlardır. Buna göre bunun bilincinde olan birçok kurum uygulamalarını geliştirmek amacıyla çalışanları tartışmalara dâhil etmek için sayısız programlar devreye sokmuştur. Buna rağmen birçok çalışan tartışmalara müdahil olmanın riskli olduğunu düşünmektedirler (Premeaux ve Bedeian, 2003: 1537).

Örgütsel sessizlik, örgütsel değişimin ve gelişmenin önündeki tehlikeli bir engel olarak görülmektedir. Çalışanlar fikirlerini dışlanma veya terfi edememe gibi yaptırımlarla karşılaşmama, problem çıkaran birey olarak görülme korkusu gibi nedenlerden dolayı açıkça ifade edememektedirler. Fakat çalışanlar örgütlerin mevcudiyetlerini devam ettirebilmeleri, değişen koşullara örgütleri ayak uydurabilmesi, takım çalışması ve kendileri için bilgi ve haberleri paylaşmaktan korkmamalıdır (Vakola ve Bouradas, 2005: 450).

2.2.5.5. İlişkileri Zedeleme Korkusu

Çalışanlar bulundukları örgütte örgüt yapısının ve işleyişinin zayıflıklarını gördükleri halde, diğer çalışanların bundan hoşnut olmayacağını görerek çözüm için öneride bulunmaktan vazgeçebilirler. Bu vazgeçme davranışının arkasında diğer çalışanların tepkisini alarak ilişkilerinin bozulmasından korkma durumu vardır. Örgütlerde çalışanlar arasında değer verilen ilişkinin korunması sessizliğin önemli bir kaynağıdır (Morrison ve Milliken, 2003: 1462).

Çalışanların mesai arkadaşının işten kaytarması veya işini savsaklaması konusunda sessiz kalmayı tercih etmesi hem ilişkilere zarar verme korkusu hem de arkadaşını olumsuz bir sonuca maruz bırakmak korkusundan kaynaklanmaktadır. İlki korunma

amaçlı, ikincisi koruma amaçlı sessizlik türü kapsamında bulunmaktadır. Mesai arkadaşlarının birbirlerine, yapılan hata ve eksiklikler konusunda hoşgörülü olmalarının gerisinde çalışanın aynı hatayı kendisinin de yapabileceği düşüncesi sessiz kalmayı tercih etmesine neden olabilmektedir (Çakıcı, 2010: 22-23).

2.2.5.6. Mobbing (Bezdiri)

Mobbing, sistemli bir şekilde, süreklilik arzeden bir sıklıkta çalışanı sindirme maksadı ile kişinin özgüvenine uygulanan psikolojik ve hatta fiziksel saldırgan davranışı ifade etmektedir. Diğer bir ifadeyle çalışma ortamında bir insanın veya birkaç insanın, istenmeyen insan olarak ilan ettikleri bir insanı, dışlayarak, sözlü ya da fiziksel tacizde bulunarak mutlak itaate zorlamak, yıldırım ve bezdirmektir (İzmir ve Fazlıoğlu, 2010: 6). Genel olarak mobbing, örgütteki diğer çalışanlara kasıtlı olarak zarar vermek amacıyla kullanılan ve çalışanların işinden olması niyetini taşıyan saldırgan grup davranışlarıdır (Sheehan, 2004: 3).

Çalışanların sessizliğe bürünmelerinde özellikle cinsel taciz önemli bir yer tutmaktadır. Konuşma bu durumlarda riskli görülebilir, caydırma ve yıldırma ile işten uzaklaştırılma, izolasyon gayreti, konuşulduğu takdirde ilişkilerin zedeleneceği korkusu gibi nedenlerden ötürü çalışan sessizliğe bürünebilir.

2.2.6. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları

Çalışanın bilinçli bir şekilde endişeleri, düşünceleri ve yeni fikirlerini kasıtlı olarak kendine saklaması kararı hem örgüt hem de birey açısından olumlu ya da olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Diğer bir ifadeyle, sessiz kalma ortak bir karar olup; bireylere ait olan, örgütler ve bireyler için potansiyel önemli sonuçlar doğurur. Aşağıda hem bireysel hem de örgütsel düzeyde örgütsel sessizliğin sonuçları incelenmektedir (Tiktaş, 2012: 94).

2.2.6.1. Bireysel Sonuçlar

Örgütsel sessizlik çalışanların üzerinde aşağılanmış duygusu oluşturmaktadır. Bunun yanında bireyler üstlerine veya aynı yatay düzlemde bulunan mesai arkadaşlarına karşı gücenme ve daha ilerisi; kin duygusu beslemeye başlar. Sessizlik iklimi korundukça ve

bireyler arası çatışmalar göz ardı edildikçe olumsuz duyguların gücü artacak abartılı boyutlara erişecektir. Böylece bireyler, tamamen kendini korumacı ve bencil bir yapıya bürüneceklerdir. Bu olumsuz tutumlar açığa çıkmadıkça, çıkarılmadıkça örgüt içerisinde her ilişkiye sirayet edebilecektir. Sessiz bir yapıda yaratıcılık duygusu ve heyecanı sekteye uğrayacak, performans ve verimlilik gibi örgütün temel göstergeleri zarar görecektir (Perlow ve Williams, 2003: 3-6).

Ayrıca çalışanların uzun süre, sorunlar karşısında sessiz kalmaları, güvensizlik duygusunun büyümesine neden olacaktır. Duydukları güvensizlik duygusunun zamanla engellenemez hale dönüşmesi ile daha fazla sessizliğe bürüneceklerdir. Bu kısır döngü çalışanın performans ve verimliliğinin düşmesine sebep olacaktır (Çakıcı, 2008: 119).

Morrison ve Milliken (2000), sessizliğin bilişsel bir uyumsuzluk oluşturduğunu, bunun sonucunda da çalışanlarda düşük motivasyon, tatminsizlik ve düşük bağlılığa neden olduğunu bildirmiştir. Aynı zamanda sessizlik çalışanlar üzerinde strese, sinik davranışlara ve örgütten ayrılma gibi uzun dönemli olumsuz sonuçlara yol açmaktadır.

2.2.6.2. Örgütsel Sonuçlar

Örgütsel sessizlik iklimi oldukça yaygın ve huzursuzluk verici örgütsel bir olgudur (Blatt vd., 2006: 913). Çalışanlar örgütsel hiyerarşi içerisinde negatif bir tepki veya bir tehditle karşılaşmamak için genellikle bilgileri önerileri paylaşmakta isteksiz olmaktadır. Konuşmaya karşı bu isteksizlik, örgütsel anlamda yanlış kararların verilmesine sebep olabilmekte, bunun yanında çalışanların güvenini, moralini, örgütsel bağlılığını, iş tatminini ve örgütsel fonksiyonları ile ilgili yetenek gelişimini olumsuz etkilemekte, örgütsel süreçlerin yeniliğini ve iyileştirilmesini engellemektedir (Milliken, vd., 2003: 1453-1454).

Çalışanların bildiklerini bilinçli olarak kendilerinde saklaması olarak tanımlanan örgütsel sessizlik, hem karar vericilere ulaşan bilgilerin çeşitliliğini sınırladığı için hem örgütsel karar verme hem de örgütsel değişim sürecinin etkinliğine gölge düşürmektedir (Morrison ve Milliken, 2000: 719). Sessizlik, bilginin ortaya çıkmamasına neden olur.

Sessizlik davranışının sergilendiği, bu davranışın bir iklim dönüştüğü örgütte, örgütsel adalet ve örgüt içerisinde tartışılmazlık hali doğabilmektedir. Bu durum örgütün gelişmesi ve çeşitli iyileştirilmelerin yapılabilmesini engeller, çevresel

faktörlerin gerektirdiği uyum sürecini olumsuz etkiler ve değişim hızını düşürür. Günümüz dinamik yaşantısında adalet gibi bir olguya yer olmadığı aşikârdır. Bu yüzden mevcut düzenin sorgulanması, üzerinde tartışılması ve gerekli değişimler ile iyileştirilmelerin yapılması gerekmektedir (Slade, 2008: 28).

2.3. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Kahveci ve Demirtaş (2013) “Okul Yöneticisi ve Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algıları” başlıklı çalışmalarında ilköğretim okullarında görev yapmakta olan yönetici ve öğretmenlerin “Örgütsel Sessizlik” algılarını belirlemeyi amaçlamışlardır. Bu amaç doğrultusunda hazırlanan anket formu Elazığ İli’nde 2009-2010 öğretim yılında eğitim öğretim faaliyetlerine devam eden 20 ilköğretim okulunda görev yapmakta olan 444 okul yöneticisi ve öğretmene uygulanmıştır. Araştırma sonucunda; cinsiyet değişkeni açısından kadın katılımcıların örgütsel sessizlik algılarının daha yüksek olduğu, branş değişkeni açısından “Dil (Türkçe ve İngilizce)” grubunda bulunan katılımcıların diğer branşlarda bulunan katılımcılara oranla daha fazla sessiz kaldığı, çalışılan okuldaki hizmet süresi değişkeni açısından 6-10 yıl okul kıdemine sahip katılımcıların algılarının daha yüksek olduğu görülmüştür. Yaş ve öğretmenlikteki hizmet süresi değişkenleri açısından ise katılımcıların örgütsel sessizlik algıları arasında anlamlı farklılıklar bulunmamaktadır.

Çakıcı (2008) “Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular, Sessizliğin Nedenleri ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma” başlıklı çalışmada bir yüksek eğitim örgütünde, çalışanların hangi konularda neden sessiz kaldıkları ve sessizliğin sonuçlarını nasıl algıladıklarını belirlemeyi amaçlamışlardır. Amaç doğrultusunda hazırlanan anket formu; 2007 yılında 327 akademik ve 181 idari personel üzerinde uygulanmıştır. Sessiz kalınan konular; etik konular ve sorumluluklar, yönetim sorunu, çalışanların performansı, iyileştirme çabaları ve çalışma olanakları şeklinde toplam varyansın %69’unu açıklayan beş faktör altında toplanmaktadır. Sessizleşmeye neden olan hususlar; yönetsel ve örgütsel hususlar, işle ilgili korkular, tecrübe eksikliği, izolasyon korkusu ve ilişkileri zedeleme korkusu şeklinde toplam varyansın %62’sini açıklayan beş boyutta birleşmektedir. Sessizliğin algılanan sonuçları ise; performans ve

sinerjiyi engelleyen, iyileşme ve gelişmeyi kısıtlayan ve çalışanı mutsuz kılan sonuçlar halinde toplam varyansın %61'ini açıklayan üç faktörde bir araya gelmektedir.

Gök vd., (2013) “Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Nedenleri ve Etkileri”, başlıklı çalışmalarında örgütlerinde öğretmenlerin örgütsel sessizlik durumunun sebeplerini, eğitim örgütlerine ve öğretmenlere etkilerini ve örgütsel sessizlik sorununu ortadan kaldırmak için yapılabilecekleri belirlemeyi amaçlamışlardır. Araştırma sonucunda öğretmenler örgütsel sessizlik sebeplerini; yönetici tutum ve davranışları, yasa ve yönetmeliklerin sınırlaması, fikrinin önemsenmediği düşüncesi, nemelazımcılık, değer yoksunluğu, okuldaki olumsuz atmosfer, bilgi saklama ve kültürel öğeler olarak ortaya çıkmaktadır. Çalışmada örgütsel sessizliğin bireye ve örgüte olumsuz yansımaları olarak; gelişmeden yoksun başarısız örgütler, yeni fikirlerin ortaya çıkmaması, özgüveni olmayan bireylerin ortaya çıkması, etkisiz, vasıfsız, stresli ve psikolojik bozukluklara maruz kalmış, fikir üretemeyen bireylerin ortaya çıkması, yöneticilerin yanlışlıklarının farkına varma fırsatının olmaması gibi durumlar ortaya çıkmaktadır.

Tayfun ve Çatır (2013) “Örgütsel Sessizlik ve Çalışanların Performansları Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma” başlıklı çalışmalarında, çalışanların örgütsel sessizlik ile performans düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamışlardır. Bu amaç doğrultusunda hazırlanan anket Ankara’da faaliyet gösteren devlet hastanelerinde çalışan 391 hemşire üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda hemşirelerin kabul edilen sessizlik, savunma amaçlı sessizlik ve seslilik, örgüt yararına sessizlik ve seslilik ile çalışanların performansı arasında bir ilişki bulunmuştur. Kabul edilen seslilikle çalışanların performansı arasında bir ilişki bulunamamıştır. Kabul edilen sessizlik, savunma amaçlı sessizlik ve savunma amaçlı seslilikle çalışanların performansı arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Örgüt yararına sessizlik ve örgüt yararına seslilikle çalışanların performansı arasında ise pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur.

Kolay (2012), “Endüstri Meslek Liselerinde Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki” başlıklı çalışmada, endüstri meslek liselerinde çalışan öğretmenlerin görüşlerine bağlı olarak örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık düzeylerini tespit etmek ve örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasında nasıl bir ilişki olduğunu ortaya koymayı amaçlamıştır. Bu amaç doğrultusunda

hazırlanan anket formu, İlçedeki 3 endüstri meslek lisesinde çalışan 174 öğretmen ve idareciden gönüllülük esaslı olarak 144 katılımcı üzerinden gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda, katılımcıların örgütsel sessizlik algıları orta düzeye yakın, örgütsel bağlılık algıları ise orta düzeyde olduğu ortaya çıkmıştır. Bu sonuç endüstri meslek liselerinde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin sorunlarını rahatça ifade edemedikleri ve duruma ve şartlara bağlı olarak sessiz kalmayı tercih ettiklerini göstermektedir.

Alioğulları (2012), “Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki” başlıklı çalışmada, örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bu doğrultuda hazırlanan anket formu, Erzurum’daki ilaç dağıtım şirketleri ile devlet hastanelerindeki 256 çalışan üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda, örgütlerdeki örgütsel sessizlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında negatif bir ilişki bulunmuştur. Yani işletmelerde örgütsel sessizlik düzeyi arttıkça örgütsel vatandaşlık düzeyinde azalmalar meydana gelmektedir. Çalışanların demografik özelliklerinden cinsiyet, eğitim durumu, örgütte çalıştıkları süre ve işletme türü açısından anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

Özdemir ve Sarioğlu Uğur (2013), “Çalışanların Örgütsel Ses ve Sessizlik Algılamalarının Demografik Nitelikler Açısından Değerlendirilmesi: Kamu ve Özel Sektörde Bir Araştırma”, başlıklı çalışmalarında, kamu ve özel sektör çalışanlarının “örgütsel ses ve sessizlik” algılamalarını demografik nitelikler açısından incelemeyi amaçlamaktadır. Bu amaç doğrultusunda hazırlanan anket formu, Sivas İlinde 434 kamu ve özel sektör çalışanları üzerinde yapılmıştır. Araştırma sonucunda, örgütsel ses ve örgütsel sessizlik ölçekleri geliştirilmiştir. Cinsiyete göre çalışanların örgütsel ses algılamalarında, statü durumuna göre de örgütsel sessizlik algılamalarında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Pozisyon durumuna ve sektöre göre ise çalışanların hem örgütsel ses hem de örgütsel sessizlik algılamalarında önemli farklılıklar görülmüştür.

Kahveci (2010), “İlköğretim Okullarında Örgütsel Sessizlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki ilişkiler”, başlıklı çalışmada, ilköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin görüşlerine bağlı olarak örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık düzeylerini tespit etmek ve örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasında nasıl bir ilişki olduğunu ortaya koymak amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda hazırlanan anket

formu, Elazığ il merkezinde bulunan 5 eğitim bölgesinden ikişer ilköğretim okulu ve ilçelerden birer ilköğretim okulu olmak üzere toplam 20 ilköğretim okulunda uygulanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre katılımcıların örgütsel sessizlik algıları yüksek düzeyde, örgütsel bağlılık algıları orta düzeyde olduğu ortaya çıkmıştır. Bu sonuç ilköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin sorunlarını rahatça ifade edemedikleri ve genelde sessiz kalmayı tercih ettiklerini göstermektedir. Ayrıca ilköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin okullarına karşı orta düzeyde bağlı oldukları ortaya çıkmıştır.

BÖLÜM 3. YÖNTEM

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın temel amacı; okul çalışanlarının örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin ortaya koyulması ve okul çalışanlarının örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık düzeylerinin demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesidir. Bu amaç doğrultusunda araştırmada aşağıdaki soruların yanıtları aranmaktadır:

- Araştırmaya katılan okul çalışanlarının örgütsel bağlılıkları ne düzeydedir?
- Araştırmaya katılan okul çalışanlarının örgütsel sessizlikleri ne düzeydedir?
- Araştırmaya katılan okul çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyleri demografik özelliklerine (Yaş, cinsiyet vb.) göre farklılaşmakta mıdır?
- Araştırmaya katılan okul çalışanlarının örgütsel sessizlik düzeyleri demografik özelliklerine (Yaş, cinsiyet vb.) göre farklılaşmakta mıdır?
- Araştırmaya katılan okul çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyleri ile örgütsel sessizlik düzeyleri arasında anlamlı ilişkiler var mıdır?
- Araştırmaya katılan okul çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde örgütsel sessizlik düzeylerinin etkisi var mıdır?

3.2. EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırmanın evrenini 2013-2014 eğitim öğretim yılında, Kocaeli ili İzmit merkezde yer alan en çok öğrencisi bulunan ortaöğretim kurumlarından ilk altı okulda görev yapan okul çalışanları oluşturmaktadır. Belirlenen dönemde evrende toplam 586 okul çalışanı görev yapmaktadır. Çalışmada örneklem seçilmiş olup; evreni temsil eden örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde aşağıdaki formül kullanılmıştır (Salant ve Dillman, 1994: 55):

$$n = N t^2 p q / d^2 (N-1) + t^2 p q$$

N: Hedef kitledeki birey sayısı

n: Örneklem alınacak birey sayısı

p: İncelenen olayın görülüş sıklığı (gerçekleşme olasılığı)

q: İncelenen olayın görülmeysi sıklığı (gerçekleşmeme olasılığı)

t: Belirli bir anlamlılık düzeyinde, t tablosuna göre bulunan teorik değeri

d: Olayın görülüş sıklığına göre kabul edilen $\pm$ örneklem hatasıdır.

Formüle göre %95 güven aralığında evreni temsil edecek örneklem büyüklü 185 olarak hesaplanmıştır. Ancak anket sonuçlarından daha genel sonuçlara ulaşmak için çalışmada 198 anket sonucu kullanılmıştır. Veriler 02.01.2013 ile 12.03.2013 tarihleri arasında toplanmıştır.

3.3. VERİ TOPLAMA ARACI

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Söz konusu anket 3 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların tanımlayıcı özelliklerini belirlemeye yönelik olarak çoktan seçmeli 8 soru bulunmaktadır. Anketin İkinci bölümünde örgütsel sessizlik ölçeği, üçüncü bölümde ise örgütsel bağlılık ölçeği yer almaktadır.

Örgütsel Sessizlik Ölçeği: Çakıcı (2007) tarafından ilgili alınıyazına dayalı olarak geliştirilmiştir. 5’li likert tipindeki ölçekte 30 önerme bulunmaktadır. 5 faktörden oluşan ölçeğin “Yönetmel ve Örgütsel Nedenler” faktöründe 13 madde bulunmaktadır. Bu araştırma için ölçeğe ilişkin güvenilirlik analizi tekrar edilmiş ve Tablo 3.1’deki sonuçlara ulaşılmıştır.

Tablo 3.1 Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Güvenirlik Değerleri

Boyutlar	Madde sayısı	Cronbach Alpha Katsayısı
Yönetmel ve Örgütsel Nedenler	13	0,924
İşle İlgili Konular	6	0,864
Tecrübe Eksikliği	4	0,717
İzolasyon Korkusu	4	0,810
İlişkileri Zedeleme Korkusu	3	0,778
Örgütsel Sessizlik (Toplam)	30	0,952

Tablodaki veriler incelendiğinde ölçeğin boyutlarına ilişkin güvenilirlik değerlerinin 0,717 ile 0,924 arasında değiştiği görülmektedir. Bu değerler ölçeğin güvenilirlik değerinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Örgütsel Bağlılık Ölçeği: Araştırmada kullanılan örgütsel bağlılık ölçeği Wasti ve Can (2007) tarafından Meyer, vd. (1996) ve Clugston vd. (2000) araştırmalarından faydalanılarak Türkçeye uyarlanmıştır. 5’li likert tipindeki ölçekte 34 önerme bulunmaktadır. 6 faktörden oluşan ölçeğin “Örgüte Duygusal Bağlılık” faktöründe 5 madde bulunmaktadır ve yapılan güvenilirlik analizi sonucunda bu faktörün güvenilirlik değeri α : 0,899, “Örgüte Normatif Bağlılık” boyutunda 7 önerme bulunmakta, bu boyutun güvenilirlik değeri α :0,741, “Amire Duygusal Bağlılık” boyutunda 5 önerme bulunmakta, bu boyutun güvenilirlik değeri α :0,753, “Amire Normatif Bağlılık” boyutunda 7 önerme bulunmakta, bu boyutun güvenilirlik değeri α :0,857, “Çalışma Arkadaşlarına Duygusal Bağlılık” boyutunda 5 önerme bulunmakta, bu boyutun güvenilirlik değeri α :0,743’dür. “Çalışma Arkadaşlarına Normatif Bağlılık” boyutunda ise 5 önerme bulunmaktadır ve bu boyutun güvenilirlik değeri α :0,885’dir. Ölçeğin genel güvenilirlik değerini α :0,899 olarak saptanmıştır. Bu araştırma için ölçeğe ilişkin güvenilirlik analizi tekrar edilmiş ve Tablo 3.2’deki sonuçlara ulaşılmıştır.

Tablo 3.2 Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Güvenilirlik Değerleri

Boyutlar	Madde sayısı	Cronbach Alpha Katsayısı
Örgüte Duygusal Bağlılık	5	0,741
Örgüte Normatif Bağlılık	7	0,825
Amire Duygusal Bağlılık	5	0,753
Amire Normatif Bağlılık	7	0,857
Çalışma Arkadaşlarına Duygusal Bağlılık	5	0,843
Çalışma Arkadaşlarına Normatif Bağlılık	5	0,885
Örgütsel Bağlılık (Toplam)	34	0,899

Tablo 3.2'deki veriler incelendiğinde ölçeğin boyutlarına ilişkin güvenilirlik değerlerinin 0,741 ile 0,885 arasında değiştiği görülmektedir. Bu değerler ölçeğin güvenilirlik değerinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Araştırmada kullanılan Likert tipi ölçek için kişilerin verilen önermelerle ilgili görüşlerini, çok olumludan çok olumsuzu kadar sıralanan seçeneklerden belirtmeleri istenmiştir. Buna göre; (5) her zaman, (4) genellikle, (3) bazen, (2) ara sıra, (1) hiçbir zaman şeklinde bir ölçek kullanılmıştır. Ölçek sonuçları 5.00-1.00=4.00 puanlık bir genişliğe dağılmışlardır. Bu genişlik beşe bölünerek ölçeğin kesim noktalarını belirleyen düzeyler belirlenmiştir. Ölçek ifadelerinin değerlendirilmesinde aşağıdaki kriterler esas alınmıştır (http://www.istatistikanaliz.com/faktor_analizi.asp).

Tablo 3.3 Ölçeklerin Değerlendirme Kriterleri

Seçenekler	Puanlar	Puan Aralığı	Ölçek Değerlendirme
Hiçbir zaman	1	1,00 - 1,79	Çok düşük
	2	1,80 - 2,59	Düşük
	3	2,60 - 3,39	Orta
	4	3,40 - 4,19	Yüksek
Her zaman	5	4,20 - 5,00	Çok yüksek

Kaynak: http://www.istatistikanaliz.com/faktor_analizi.asp

3.4. VERİLERİN İSTATİSTİKSEL ANALİZİ

Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) 20.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Veriler değerlendirilirken tanımlayıcı istatistik metotlar (sayı, yüzde, ortalama, standart sapma) kullanılmıştır.

Araştırmada okul çalışanlarının, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumlarına göre örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik düzeylerinin incelenmesinde t-testi, ikiden fazla grup durumunda parametrelerin gruplar arası karşılaştırmalarında tek yönlü (One way) Anova testi ve farklılığa neden olan grubun tespitinde Tukey Post Hoc testi kullanılmıştır. Okul çalışanlarının, yaşlarına, toplam çalışma ve kurumda çalışma sürelerine göre örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik düzeylerinin incelenmesinde Kruskal Wallis H testi ve farklılığa neden olan grubun tespitinde Mann Whitney U testi kullanılmıştır.

Örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi Pearson korelasyon, etki ise regresyon analizi ile test edilmiştir. Ölçekler arasındaki korelasyon ilişkileri aşağıdaki kriterlere göre değerlendirilmiştir (Kalaycı, 2006: 116);

r	İlişki
0,00-0,25	Çok Zayıf
0,26-0,49	Zayıf
0,50-0,69	Orta
0,70-0,89	Yüksek
0,90-1,00	Çok Yüksek

Örgütsel bağlılık üzerinde örgütsel sessizliğin etkilerinin belirlenmesinde ise regresyon analizinden faydalanılmıştır. Elde edilen bulgular %95 güven aralığında %5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

BÖLÜM 4. BULGULAR VE TARTIŞMA

Bu bölümde, araştırma probleminin çözümü için, araştırmaya katılan okul çalışanlarından ölçekler yoluyla toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular yer almaktadır. Elde edilen bulgulara dayalı olarak açıklama ve yorumlar yapılmıştır.

4.1. ARAŞTIRMAYA KATILAN OKUL ÇALIŞANLARININ DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİNE GÖRE DAĞILIMI

Tablo 4.1’de araştırmaya katılan okul çalışanlarının çeşitli demografik özelliklerine göre dağılımı gösterilmektedir.

Tablo 4.1 Araştırmaya Katılan Okul Çalışanlarının Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı (n=198)

	Gruplar	Sayı	Yüzde
Unvan	Öğretmen	164	82,8
	Diğer Meslekler*	34	17,2
	Toplam	198	100
Yaş	40 Yaş ve Altı	105	53,0
	41 Yaş ve üstü	93	47,0
	Toplam	198	100
Cinsiyet	Kadın	98	49,5
	Erkek	100	50,5
	Toplam	198	100
Medeni Durumu	Evli	150	75,8
	Bekâr	48	24,2
	Toplam	198	100
Branş	Meslek Dersleri	62	31,3
	Kültür Dersleri	118	59,6
	Diğer**	18	9,1
	Toplam	198	100
Eğitim Durumu	Lise ve Önlisans	18	9,1
	Lisans	135	68,2
	Lisansüstü	45	22,7
	Toplam	198	100
Toplam Çalışma Süresi	17 Yıl ve Altı	107	54,0
	18 Yıl ve üstü	91	46,0
Kurumda Çalışma Süresi	6 Yıl ve Altı	117	59,1
	7 Yıl ve üstü	81	40,9
	Toplam	198	100

* Müdür Yardımcıları, Memurlar, hizmetliler

** Memurlar, hizmetliler

Araştırmaya katılan okul çalışanlarının 164'ü öğretmen, 34'ü ise öğretmen dışında kalan memur ve hizmetlilerdir. Çoğunluğu (%53) 40 yaş ve altında olan çalışanların, %49,5'i kadın, %50,5'i erkek ve %75,8'i evlidir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin %31,3'ü meslek derslerine, %59,6'sı ise kültür derslerine girmekte olup, çoğunluğu lisans (%68,2) mezunudur. Araştırmaya katılanların yarıdan fazlası 17 yıl ve altında toplam çalışma süresine sahipken, yine yarıdan fazlası (%59,1) görev yaptıkları kurumda 6 yıl ve altı süredir çalışmaktadırlar (Tablo4.1).

4.2. ARAŞTIRMAYA KATILAN OKUL ÇALIŞANLARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK DÜZEYLERİNİN ORTALAMALARI

Tablo 4.2’de araştırmaya katılan okul çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerinin ortalamaları gösterilmektedir.

Tablo 4.2 Araştırmaya Katılan Okul Çalışanların Boyutları İtibari İle Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Ortalamaları

Boyut	n	$\bar{X}$	S.S.	Min.	Max.
Örgüte Duygusal Bağlılık	198	3,14	0,64	1,40	5,00
Örgüte Normatif Bağlılık	198	2,89	1,01	1,00	5,00
Amire Duygusal Bağlılık	198	2,58	0,75	1,00	4,80
Amire Normatif Bağlılık	198	2,25	0,98	1,00	5,00
Çalışma Arkadaşlarına Duygusal Bağlılık	198	2,85	0,68	1,00	5,00
Çalışma Arkadaşlarına Normatif Bağlılık	198	2,38	1,07	1,00	5,00
Genel Örgütsel Bağlılık Düzeyi	198	2,67	0,63	1,29	4,68

Araştırmaya katılan okul çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerinin ortalamaları incelendiğinde, “örgüte duygusal bağlılık” düzeyi ortalamasının orta ($3,14 \pm 0,64$); “örgüte normatif bağlılık” düzeyi ortalamasının orta ($2,88 \pm 1,01$); “amire duygusal bağlılık” düzeyi ortalamasının düşük ($2,58 \pm 0,74$); “amire normatif bağlılık” düzeyi ortalamasının düşük ($2,25 \pm 0,98$); “çalışma arkadaşlarına duygusal bağlılık” düzeyi ortalamasının orta ($2,85 \pm 0,68$); “çalışma arkadaşlarına normatif bağlılık” düzeyi ortalamasının düşük ($2,38 \pm 1,07$); genel örgütsel bağlılık düzeyinin orta ($2,67 \pm 0,63$) düzeyde olduğu görülmektedir (Tablo 4.2).

Elde edilen bulgular, daha önce yapılan çalışmalarla karşılaştırıldığında, çalışma da elde edilen sonuçlara paralel bir şekilde; çalışanların örgütlerine genel olarak orta düzeyde bağlı oldukları yönünde bulgulara ulaşılmaktadır (Karacaoğlu ve Güney, 2010, Kolay, 2012, Oruç, 2013, Bildik, 2009). Buradan çalışanların örgütleri ile ilgili çok

huzurlu olmadıkları, daha iyi koşullar sunan fırsatlar karşlarına çıktıklarında örgütlerine rahatlıkla terk edebilecekleri düşünülebilir.

Tablo 4.3’de araştırmaya katılan okul çalışanlarının örgütsel sessizlik düzeylerinin ortalamaları gösterilmektedir.

Tablo 4.3 Araştırmaya Katılan Okul Çalışanların Boyutları İtibari İle Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Ortalamaları

Boyut	n	$\bar{X}$	S.S.	Min.	Max.
Yönetsel ve Örgütsel Nedenler	198	2,26	0,85	1,00	4,92
İşle İlgili Konular	198	2,20	0,90	1,00	5,00
Tecrübe Eksikliği	198	1,72	0,76	1,00	4,00
İzolasyon Korkusu	198	2,08	0,88	1,00	4,50
İlişkileri Zedeleme Korkusu	198	2,30	0,90	1,00	5,00
Genel Örgütsel Sessizlik Düzeyi	198	2,16	0,73	1,00	4,53

Araştırmaya katılan okul çalışanlarının örgütsel sessizlik düzeylerinin ortalamaları incelendiğinde, “yönetsel ve örgütsel nedenler” düzeyi ortalamasının düşük ($2,26 \pm 0,85$); “işle ilgili konular” düzeyi ortalamasının düşük ($2,20 \pm 0,90$); “tecrübe eksikliği” düzeyi ortalamasının çok düşük ($1,72 \pm 0,76$); “izolasyon korkusu” düzeyi ortalamasının düşük ($2,08 \pm 0,88$); “ilişkileri zedeleme korkusu” düzeyi ortalamasının düşük ($2,30 \pm 0,90$), genel örgütsel sessizlik düzeyinin düşük ($2,16 \pm 0,73$) düzeyde olduğu görülmektedir (Tablo 4.3).

Elde edilen bulgular, daha önce yapılan çalışmalarla karşılaştırıldığında, çalışma da elde edilen sonuçlara paralel bir şekilde; çalışanların örgütlerde çok sessiz kalmadıkları, düşük düzeyde örgütsel sessizlik algısına sahip oldukları görülmektedir (Kolay, 2012, Oruç, 2013, Bildik, 2009). Diğer taraftan bu durum olumlu olarak değerlendirilebilir. Örgütlerde demokratik ortamın oluşturulmaya çalışıldığı ve herkesin fikrini rahatça ifade ettiği de düşünülebilir.

4.3. ARAŞTIRMAYA KATILAN OKUL ÇALIŞANLARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYLERİNİN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERE GÖRE FARKLILIKLARIN İNCELENMESİ

Araştırmanın bu bölümünde araştırmaya katılan okul çalışanlarının demografik özelliklerine göre örgütsel bağlılık ile ilgili boyutlarda farklılaşma olup olmadığına ilişkin yapılan analizlerin bulgularına yer verilmektedir. Boyutların değerlendirilmesinde iki ortalama arasındaki farkın önem kontrolü (bağımsız örneklerde t testi), ANOVA testi (tek yönlü varyans analizi) ve Kruskal Wallis H Testi kullanılmıştır.

Tablo 4.4’de okul çalışanlarının unvanlarına göre örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin veriler yer almaktadır.

Tablo 4.4 Okul Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Boyutları İle İlgili Değerlendirmelerinin Unvana Göre Dağılımı

Boyut	Unvan	n	$\bar{X}$	SS.	t	p
Örgüte Duygusal Bağlılık	Öğretmen	164	3,08	0,59	-3,047	0,003
	Diğer Meslekler	34	3,44	0,77		
Örgüte Normatif Bağlılık	Öğretmen	164	2,81	0,96	-2,251	0,025
	Diğer Meslekler	34	3,24	1,14		
Amire Duygusal Bağlılık	Öğretmen	164	2,54	0,68	-1,607	0,207
	Diğer Meslekler	34	2,77	0,97		
Amire Normatif Bağlılık	Öğretmen	164	2,15	0,91	-3,344	0,007
	Diğer Meslekler	34	2,75	1,15		
Çalışma Arkadaşlarına Duygusal Bağlılık	Öğretmen	164	2,74	0,60	-4,947	0,000
	Diğer Meslekler	34	3,34	0,79		
Çalışma Arkadaşlarına Normatif Bağlılık	Öğretmen	164	2,25	0,94	-3,685	0,007
	Diğer Meslekler	34	2,97	1,42		

Araştırmaya katılan okul çalışanlarının örgütlerine olan bağlılık düzeylerinin unvanlarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla bağımsız örneklerde t-testi kullanılarak analiz edilmiştir. Analiz sonucunda okul çalışanlarının örgütsel bağlılık boyutlarından “Amire Duygusal Bağlılık” boyutu dışındaki tüm boyutlar ile ilgili değerlendirmeleri unvanlarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar göstermektedir ($p < 0,05$).

Unvanlarına ilişkin ortalamalar incelendiğinde tüm boyutlarda diğer meslekler grubundaki çalışanların öğretmenlere göre bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Literatürde yapılan araştırmalarda araştırma sonucunu destekleyen sonuçlara ulaşıldığı gibi (Özdemir, 2013), araştırma sonucunu desteklemeyen, çalışanların unvanlarına göre farklılaşmaların olmadığı araştırma bulgularına da rastlanılmaktadır (Kolay, 2010). Buradan her örgütün örgütsel uygulamalarının farklı olabileceği, örgütsel adaletin tam olarak sağlanamaması gibi durumların, farklı unvanlardaki çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarına farklı yansımalarının olabileceği düşünülmektedir.

Tablo 4.5’de okul çalışanlarının cinsiyetlerine göre örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin veriler yer almaktadır.

Tablo 4.5 Okul Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Boyutları İle İlgili Değerlendirmelerinin Cinsiyete Göre Dağılımı

Boyut	Cinsiyet	n	$\bar{X}$	S.S.	t	p
Örgüte Duygusal Bağlılık	Kadın	98	3,09	0,58	-1,010	0,314
	Erkek	100	3,18	0,68		
Örgüte Normatif Bağlılık	Kadın	98	2,81	1,03	-0,950	0,343
	Erkek	100	2,95	0,99		
Amire Duygusal Bağlılık	Kadın	98	2,49	0,78	-1,646	0,101
	Erkek	100	2,67	0,69		
Amire Normatif Bağlılık	Kadın	98	2,08	0,83	-2,492	0,013
	Erkek	100	2,42	1,08		
Çalışma Arkadaşlarına Duygusal Bağlılık	Kadın	98	2,81	0,63	-0,783	0,435
	Erkek	100	2,88	0,72		
Çalışma Arkadaşlarına Normatif Bağlılık	Kadın	98	2,29	1,01	-1,066	0,288
	Erkek	100	2,46	1,12		

Araştırmaya katılan okul çalışanlarının amire normatif bağlılık puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($t=-2.492$; $p=0.013$). Erkek okul çalışanlarının amire normatif bağlılık puanları ($\bar{X}=2,423$), kadın okul çalışanlarının amire normatif bağlılık puanlarından ($\bar{X}=2,080$) yüksek bulunmuştur.

Katılımcıların örgüte duygusal bağlılık, örgüte normatif bağlılık, amire duygusal bağlılık, çalışma arkadaşlarına duygusal bağlılık, çalışma arkadaşlarına normatif

bağlılık puan ortalamalarının cinsiyetlerine göre istatistiksel olarak anlamlı fark oluşturmadığı belirlenmiştir ($p>0,05$) (Tablo 4.5).

Konu ile ilgili araştırma bulguları incelendiğinde, araştırma bulgumuzu destekleyen cinsiyete göre örgütsel bağlılıkta farklılıkların bulunduğu, araştırma sonuçlarına ulaşıldığı gibi (Yalçın ve İplik,2007; Kahveci ve Demirtaş 2013; Eroğlu vd.2011; Çetin, 2011), araştırma bulgumuzla örtüşmeyen araştırma bulgularına da rastlanılmaktadır (Boylu vd., 2007; Soyacan, 2010; Türkoğlu, 2011; Karacaoğlu ve Güney 2013; Kolay, 2012; Kurt, 2013).

Bu sonuçlardan çalışanların cinsiyetlerinin örgütsel bağlılığı etkileyen ve etkilemeyen bir değişken olduğu konusunda bir genellemeye gidilmesinin mümkün olmadığı, örgütsel bağlılık üzerinde, farklı örgütsel değişkenlerin etkili olduğu düşünülmektedir.

Tablo 4.6’da okul çalışanlarının yaşlarına göre örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin veriler yer almaktadır.

Araştırmaya katılan okul çalışanlarının çalışma arkadaşlarına duygusal bağlılık puanları ortalamalarının toplam çalışma süresi değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı fark gösterdiği bulunmuştur($t=-2.463$; $p=0.015$). Toplam çalışma süresi 18 yıl ve üstü olan okul çalışanlarının çalışma arkadaşlarına duygusal bağlılık puanları ($\bar{X}=2,978$), toplam çalışma süresi 17 yıl ve altı olan okul çalışanlarının çalışma arkadaşlarına duygusal bağlılık puanlarından ($\bar{X}=2,742$) yüksek bulunmuştur.

Diğer örgütsel bağlılık boyutlarında okul çalışanlarının çalışma sürelerine göre istatistiksel açıdan farklılık göstermediği bulunmuştur ($p>0,05$).

Tablo 4.6 Okul Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Boyutları İle İlgili Değerlendirmelerinin Toplam Çalışma Süresine Göre Dağılımı

Grup	Çalışma Süresi	n	$\bar{X}$	S.S	t	p
Örgüte Duygusal Bağlılık	17 Yıl ve Altı	107	3,11	0,68	-0,764	0,446
	18 Yıl ve Üstü	91	3,18	0,58		

Örgüte Normatif Bağlılık	17 Yıl ve Altı	107	2,89	1,02	0,096	0,924
	18 Yıl ve Üstü	91	2,88	0,99		
Amire Duygusal Bağlılık	17 Yıl ve Altı	107	2,57	0,70	-0,204	0,839
	18 Yıl ve Üstü	91	2,59	0,79		
Amire Normatif Bağlılık	17 Yıl ve Altı	107	2,23	0,98	-0,242	0,809
	18 Yıl ve Üstü	91	2,27	0,98		
Çalışma Arkadaşlarına Duygusal Bağlılık	17 Yıl ve Altı	107	2,74	0,67	-2,463	0,015
	18 Yıl ve Üstü	91	2,97	0,67		
Çalışma Arkadaşlarına Normatif Bağlılık	17 Yıl ve Altı	107	2,36	1,06	-0,244	0,807
	18 Yıl ve Üstü	91	2,40	1,08		

Literatürde yapılan araştırmalarda, araştırma bulguları paralel bir şekilde, toplam çalışma sürelerine göre çalışanların bağlılık düzeylerinin farklılık gösterdiği yönünde sonuçlara ulaşıldığı gibi (Durna ve Eren, 2005; Boylu vd, 2007; Oruç, 2013), çalışma süresine göre, örgütsel bağlılık düzeylerinde farklılaşmaların olmadığı araştırma bulgularına ulaşmakta mümkündür (Kurt, 2013; Kolay, 2012). Araştırmalardan ulaşılan sonuçlar bütünsel olarak değerlendirildiğinde, çalışma süresinin örgüte olan bağlılık üzerinde olumlu etkilerinin olabileceği gibi, diğer örgütsel faktörlerden kaynaklı örgütsel bağlılık düzeylerini etkilemeyeceği de söylenebilir.

Tablo 4.7’de okul çalışanlarının branşlarına göre örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin veriler yer almaktadır.

Araştırmaya katılan okul çalışanlarının örgüte duygusal bağlılık puan ortalamalarının branşlarına göre istatistiksel açıdan farklılık gösterdiği bulunmuştur ($p<0,05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Diğer branşlardaki okul çalışanlarının örgüte duygusal bağlılık puanları ($3,856 \pm 0,661$), meslek dersleri branşında olan okul çalışanlarının örgüte duygusal bağlılık puanlarından ($3,281 \pm 0,485$) yüksek bulunmuştur. Meslek dersleri branşında olan okul çalışanlarının örgüte duygusal bağlılık puanları ($3,281 \pm 0,485$), kültür dersleri branşında olan okul çalışanlarının örgüte duygusal bağlılık puanlarından ($2,961 \pm 0,620$) yüksek bulunmuştur. Diğer branşlardaki okul çalışanlarının örgüte duygusal bağlılık puanları ($3,856 \pm 0,661$), kültür dersleri branşında olan okul çalışanlarının örgüte duygusal bağlılık puanlarından ($2,961 \pm 0,620$) yüksek bulunmuştur (Tablo 4.7).

Tablo 4.7 Okul Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Boyutları İle İlgili Değerlendirmelerinin Branşlarına Göre Dağılımı

Boyut	Branş	n	$\bar{X}$	S.S.	F	p	Post Hoc.
Örgüte Duygusal Bağlılık	Meslek Dersleri ¹	62	3,281	0,485	20,770	0,000	3 > 1
	Kültür Dersleri ²	118	2,961	0,620			1 > 2
	Diğer ^{3*}	18	3,856	0,661			3 > 2
Örgüte Normatif Bağlılık	Meslek Dersleri ¹	62	3,230	0,947	21,598	0,000	3 > 1
	Kültür Dersleri ²	118	2,562	0,903			1 > 2
	Diğer ³	18	3,849	0,925			3 > 2
Amire Duygusal Bağlılık	Meslek Dersleri ¹	62	2,326	0,608	7,361	0,001	2 > 1
	Kültür Dersleri ²	118	2,658	0,703			3 > 1
	Diğer ³	18	2,989	1,137			
Amire Normatif Bağlılık	Meslek Dersleri ¹	62	1,853	0,827	17,787	0,000	2 > 1
	Kültür Dersleri ²	118	2,308	0,928			3 > 1
	Diğer ³	18	3,278	1,018			3 > 2
Çalışma Arkadaşlarına Duygusal Bağlılık	Meslek Dersleri ¹	62	2,616	0,557	23,670	0,000	3 > 1
	Kültür Dersleri ²	118	2,837	0,630			3 > 2
	Diğer ³	18	3,744	0,685			
Çalışma Arkadaşlarına Normatif Bağlılık	Meslek Dersleri ¹	62	2,029	0,768	21,096	0,000	3 > 1
	Kültür Dersleri ²	118	2,359	1,050			3 > 2
	Diğer ³	18	3,722	1,094			

*Memurlar ve Hizmetliler

Araştırmaya katılan okul çalışanlarının örgüte normatif bağlılık puan ortalamalarının branşlarına göre istatistiksel açıdan farklılık gösterdiği bulunmuştur ($p < 0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Diğer branşlardaki okul çalışanlarının örgüte normatif bağlılık puanları ($3,849 \pm 0,925$), meslek dersleri branşında olan okul çalışanlarının örgüte normatif bağlılık puanlarından ($3,230 \pm 0,947$) yüksek bulunmuştur. Meslek dersleri branşında olan okul çalışanlarının örgüte normatif bağlılık puanları ($3,230 \pm 0,947$), kültür dersleri branşında olan okul çalışanlarının örgüte normatif bağlılık puanlarından ($2,562 \pm 0,903$) yüksek bulunmuştur. Branşı diğer olan okul çalışanlarının örgüte normatif bağlılık puanları ($3,849 \pm 0,925$), kültür dersleri branşında olan okul çalışanlarının örgüte normatif bağlılık puanlarından ($2,562 \pm 0,903$) yüksek bulunmuştur (Tablo 4.7).

Araştırmaya katılan okul çalışanlarının amire duygusal bağlılık puan ortalamalarının branşlarına göre istatistiksel açıdan farklılık gösterdiği bulunmuştur ($p < 0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi

yapılmıştır. Kültür dersleri branşında olan okul çalışanlarının amire duygusal bağlılık puanları ($2,658 \pm 0,703$), meslek dersleri branşında olan okul çalışanlarının amire duygusal bağlılık puanlarından ($2,326 \pm 0,608$) yüksek bulunmuştur. Diğer branşlardaki okul çalışanlarının amire duygusal bağlılık puanları ($2,989 \pm 1,137$), meslek dersleri branşında olan okul çalışanlarının amire duygusal bağlılık puanlarından ($2,326 \pm 0,608$) yüksek bulunmuştur (Tablo 4.7).

Araştırmaya katılan okul çalışanlarının amire normatif bağlılık puan ortalamalarının branşlarına göre istatistiksel açıdan farklılık gösterdiği bulunmuştur ($p < 0,05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Kültür dersleri branşında olan okul çalışanlarının amire normatif bağlılık puanları ($2,308 \pm 0,928$), meslek dersleri branşında olan okul çalışanlarının amire normatif bağlılık puanlarından ($1,853 \pm 0,827$) yüksek bulunmuştur. Diğer branşlardaki okul çalışanlarının amire normatif bağlılık puanları ($3,278 \pm 1,018$), meslek dersleri branşında olan okul çalışanlarının amire normatif bağlılık puanlarından ($1,853 \pm 0,827$) yüksek bulunmuştur. Diğer branşlardaki okul çalışanlarının amire normatif bağlılık puanları ($3,278 \pm 1,018$), kültür dersleri branşında olan okul çalışanlarının amire normatif bağlılık puanlarından ($2,308 \pm 0,928$) yüksek bulunmuştur (Tablo 4.7).

Araştırmaya katılan okul çalışanlarının çalışma arkadaşlarına duygusal bağlılık puan ortalamalarının branşlarına göre istatistiksel açıdan farklılık gösterdiği bulunmuştur ($p < 0,05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Diğer branşlardaki okul çalışanlarının çalışma arkadaşlarına duygusal bağlılık puanları ($3,744 \pm 0,685$), meslek dersleri branşında olan okul çalışanlarının çalışma arkadaşlarına duygusal bağlılık puanlarından ($2,616 \pm 0,557$) yüksek bulunmuştur. Diğer branşlardaki okul çalışanlarının çalışma arkadaşlarına duygusal bağlılık puanları ($3,744 \pm 0,685$), kültür dersleri branşında olan okul çalışanlarının çalışma arkadaşlarına duygusal bağlılık puanlarından ($2,837 \pm 0,630$) yüksek bulunmuştur (Tablo 4.7).

Araştırmaya katılan okul çalışanlarının çalışma arkadaşlarına normatif bağlılık puan ortalamalarının branşlarına göre istatistiksel açıdan farklılık gösterdiği bulunmuştur ($p < 0,05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Diğer branşlardaki okul çalışanlarının çalışma arkadaşlarına normatif

bağlılık puanları ($3,722 \pm 1,094$), meslek dersleri branşında olan okul çalışanlarının çalışma arkadaşlarına normatif bağlılık puanlarından ($2,029 \pm 0,768$) yüksek bulunmuştur. Diğer branşlardaki okul çalışanlarının çalışma arkadaşlarına normatif bağlılık puanları ($3,722 \pm 1,094$), kültür dersleri branşında olan okul çalışanlarının çalışma arkadaşlarına normatif bağlılık puanlarından ($2,359 \pm 1,050$) yüksek bulunmuştur (Tablo 4.7).

Literatürde yapılan araştırmalarda araştırma bulgusuyla örtüşen şekilde, öğretmenlerin branşlarına göre örgütsel bağlılık düzeylerinde farklılıkların olduğu bulgulara ulaşıldığı gibi (Kahveci ve Demirtaş 2013, 2010, Kolay 2012) öğretmenlerin cinsiyetlerinden örgütlerine olan bağlılıklarının bağımsız olduğu yönünde araştırma bulgularına da rastlanılmaktadır (Çakır, 2007, Topaloğlu, vd., 2008).

Tablo 4.8’de okul çalışanlarının eğitim durumlarına göre örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin veriler yer almaktadır.

Araştırmaya katılan okul çalışanlarının örgüte duygusal bağlılık puan ortalamalarının eğitim durumlarına göre istatistiksel açıdan anlamlı fark gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ($KW=22,643$; $p<0,01$). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; eğitim durumu lise ve önlisans olan okul çalışanlarının örgüte duygusal bağlılık puanları ($3,856 \pm 0,661$), eğitim durumu lisans olan okul çalışanlarının örgüte duygusal bağlılık puanlarından ($3,018 \pm 0,586$), eğitim durumu lisansüstü olan okul çalışanlarının örgüte duygusal bağlılık puanlarından ($3,231 \pm 0,603$) yüksek bulunmuştur. Eğitim durumu lisansüstü olan okul çalışanlarının örgüte duygusal bağlılık puanları ($3,231 \pm 0,603$), eğitim durumu lisans olan okul çalışanlarının örgüte duygusal bağlılık puanlarından ($3,018 \pm 0,586$) yüksek bulunmuştur (Tablo 4.8).

Tablo 4.8 Okul Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Boyutları İle İlgili Değerlendirmelerinin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

Boyut	Eğitim Düzeyi	n	$\bar{X}$	S.S.	KW	p	MW
Örgüte Duygusal Bağlılık	Lise ve Önlisans ¹	18	3,85	0,66	22,643	0,000	1 > 2
	Lisans ²	135	3,01	0,58			1 > 3
	Lisansüstü ³	45	3,23	0,60			3 > 2

Örgüte Normatif Bağlılık	Lise ve Önlisans ¹	18	3,84	0,92	21,782	0,000	1 > 2
	Lisans ²	135	2,69	0,96			1 > 3
	Lisansüstü ³	45	3,08	0,93			3 > 2
Amire Duygusal Bağlılık	Lise ve Önlisans ¹	18	2,98	1,13	4,166	0,125	
	Lisans ²	135	2,57	0,69			
	Lisansüstü ³	45	2,45	0,67			
Amire Normatif Bağlılık	Lise ve Önlisans ¹	18	3,27	1,01	17,512	0,000	1 > 2
	Lisans ²	135	2,18	0,91			1 > 3
	Lisansüstü ³	45	2,06	0,92			
Çalışma Arkadaşlarına Duygusal Bağlılık	Lise ve Önlisans ¹	18	3,74	0,68	30,794	0,000	1 > 2
	Lisans ²	135	2,82	0,62			1 > 3
	Lisansüstü ³	45	2,58	0,54			2 > 3
Çalışma Arkadaşlarına Normatif Bağlılık	Lise ve Önlisans ¹	18	3,72	1,09	26,784	0,000	1 > 2
	Lisans ²	135	2,34	1,04			1 > 3
	Lisansüstü ³	45	1,95	0,65			

Okul çalışanlarının örgüte normatif bağlılık puan ortalamalarının eğitim durumlarına göre istatistiksel açıdan farklılık gösterdiği bulunmuştur (KW=21,782; $p<0,01$). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; eğitim durumu lise ve önlisans olan okul çalışanlarının örgüte normatif bağlılık puanları ($3,849 \pm 0,925$), eğitim durumu lisans olan okul çalışanlarının örgüte normatif bağlılık puanlarından ($2,694 \pm 0,963$) eğitim durumu lisansüstü olan okul çalışanlarının örgüte normatif bağlılık puanlarından ($3,086 \pm 0,937$) yüksek bulunmuştur. Eğitim durumu lisansüstü olan okul çalışanlarının örgüte normatif bağlılık puanları ($3,086 \pm 0,937$), eğitim durumu lisans olan okul çalışanlarının örgüte normatif bağlılık puanlarından ($2,694 \pm 0,963$) yüksek bulunmuştur (Tablo 4.8).

Araştırmada okul çalışanlarının amire normatif bağlılık puan ortalamalarının eğitim durumlarına göre istatistiksel açıdan farklılık gösterdiği bulunmuştur (KW=17,512; $p<0,01$). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; eğitim durumu lise ve önlisans olan okul çalışanlarının amire normatif bağlılık puanları ($3,278 \pm 1,018$), eğitim durumu lisans olan okul çalışanlarının amire normatif bağlılık puanlarından ($2,180 \pm 0,917$), eğitim durumu

lisansüstü olan okul çalışanlarının amire normatif bağlılık puanlarından ($2,064 \pm 0,926$) yüksek bulunmuştur (Tablo 4.8).

Çalışmada okul çalışanlarının çalışma arkadaşlarına duygusal bağlılık puan ortalamalarının eğitim durumlarına göre istatistiksel açıdan farklılık gösterdiği bulunmuştur ($KW=30,794$; $p<0,01$). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; eğitim durumu lise ve önlisans olan okul çalışanlarının çalışma arkadaşlarına duygusal bağlılık puanları ($3,744 \pm 0,685$), eğitim durumu lisans olan okul çalışanlarının çalışma arkadaşlarına duygusal bağlılık puanlarından ($2,821 \pm 0,625$) eğitim durumu lisansüstü olan okul çalışanlarının çalışma arkadaşlarına duygusal bağlılık puanlarından ($2,582 \pm 0,547$) yüksek bulunmuştur. Eğitim durumu lisans olan okul çalışanlarının çalışma arkadaşlarına duygusal bağlılık puanları ($2,821 \pm 0,625$), eğitim durumu lisansüstü olan okul çalışanlarının çalışma arkadaşlarına duygusal bağlılık puanlarından ($2,582 \pm 0,547$) yüksek bulunmuştur (Tablo 4.8).

Okul çalışanlarının çalışma arkadaşlarına normatif bağlılık puan ortalamalarının eğitim durumlarına göre istatistiksel açıdan farklılık gösterdiği bulunmuştur ($KW=26,784$; $p<0,01$). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; eğitim durumu lise ve önlisans olan okul çalışanlarının çalışma arkadaşlarına normatif bağlılık puanları ($3,722 \pm 1,094$), eğitim durumu lisans olan okul çalışanlarının çalışma arkadaşlarına normatif bağlılık puanlarından ($2,344 \pm 1,043$), eğitim durumu lisansüstü olan okul çalışanlarının çalışma arkadaşlarına normatif bağlılık puanlarından ($1,951 \pm 0,650$) yüksek bulunmuştur (Tablo 4.8).

Araştırmaya katılan okul çalışanlarının amire duygusal bağlılık puan ortalamalarının eğitim durumlarına göre istatistiksel açıdan farklılık göstermediği bulunmuştur ($p>0.05$).

Çalışma da elde edilen sonuçlara paralel bir şekilde, eğitim durumlarına göre çalışanların bağlılık düzeylerinin değiştiği yönünde bulgulara ulaşılrken, (Kaya, 2005, Yalçın ve İplik, 2007), eğitim durumuna göre örgütsel bağlılığın farklılaşmadığı yönünde bulgulara da ulaşılmaktadır (Soycan, 2010; Kurt 2012). Farklı örgütlerdeki

farklı uygulamaların, farklı eğitim durumundaki çalışanların bağlılıklarına farklı şekillerde etki yaptığı düşünülmektedir.

Araştırmada okul çalışanlarının medeni durumlarına, yaşlarına ve kurumda çalışma sürelerine göre örgütsel bağlılık düzeylerinde istatistiksel açıdan anlamlı farklılık olmadığı bulunmuştur ($p>0.05$). Literatürde de araştırma bulgusuyla örtüşen ve örtüşmeyen sonuçlara ulaşmak mümkündür. Ulaşılan verilerden, medeni durum, yaş ve kurumda çalışma süresinin öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin belirleyici olduğu söylenememektedir.

4.4. ARAŞTIRMAYA KATILAN OKUL ÇALIŞANLARININ ÖRGÜTSEL SESSİZLİK DÜZEYLERİNİN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERE GÖRE ORTALAMALARI

Araştırmanın bu bölümünde araştırmaya katılan okul çalışanlarının demografik özelliklerine göre örgütsel sessizlik ile ilgili boyutlarda farklılaşma olup olmadığına ilişkin yapılan analizlerin bulgularına yer verilmektedir. Boyutların değerlendirilmesinde iki ortalama arasındaki farkın önem kontrolü (bağımsız örneklerde t testi, ANOVA testi (tek yönlü varyans analizi) ve Kruskal Wallis H Testi kullanılmıştır.

Tablo 4.9’da okul çalışanlarının medeni durumlarına göre örgütsel sessizlik düzeylerine ilişkin veriler yer almaktadır.

**Tablo 4.9 Okul Çalışanlarının Örgütsel Sessizlik Boyutları İle İlgili
Değerlendirmelerinin Medeni Durumlarına Göre Dağılımı**

Boyut	Medeni Durum	n	$\bar{X}$	SS	t	p
Yönetsel ve Örgütsel Nedenler	Evli	150	2,30	0,87	1,177	0,241
	Bekâr	48	2,13	0,76		
İşle İlgili Konular	Evli	150	2,29	0,94	2,718	0,001
	Bekâr	48	1,89	0,64		
Tecrübe Eksikliği	Evli	150	1,72	0,74	0,160	0,873

	Bekâr	48	1,70	0,80		
İzolasyon Korkusu	Evli	150	2,14	0,92	1,813	0,039
	Bekâr	48	1,88	0,69		
İlişkileri Zedeleme Korkusu	Evli	150	2,33	0,90	0,773	0,441
	Bekâr	48	2,21	0,90		

Araştırmaya katılan okul çalışanlarının örgütsel sessizlik puanları ortalamalarının medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla t-testi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda okul çalışanlarının örgütsel sessizlik boyutlarından yönetsel ve örgütsel nedenler, tecrübe eksikliği ve ilişkileri zedeleme korkusu ile ilgili değerlendirmeleri medeni durumu değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı fark göstermediği bulunmuştur ($p>0,05$). Diğer taraftan okul çalışanlarının örgütsel sessizlik boyutlarından iş ile ilgili konular ve izolasyon korkusu ile ilgili değerlendirmeleri medeni durum değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($p<0,05$). Buna göre evli okul çalışanlarının işle ilgili konular puanları ($2,298\pm0,94$), bekar okul çalışanlarının işle ilgili konular puanlarından ($1,899\pm0,64$) yüksek bulunmuştur ($p<0,05$). Evli okul çalışanlarının izolasyon korkusu puanları ($2,143\pm0,92$), bekar okul çalışanlarının izolasyon korkusu puanlarından ($1,880\pm0,69$) yüksek bulunmuştur ($p<0,05$) (Tablo 4.9).

Literatürde yapılan araştırmalarda araştırma bulgularımızı destekler nitelikte, çalışanların medeni durumlarına göre sessizlik düzeylerinde farklılıkların olduğu yönünde bulgulara ulaşılrken, (Yanık, 2012; Oruç, 2013) yapılan diğer bir araştırmada ise sessizlik düzeyinin medeni durumu göre farklılık göstermediği yönünde bulgulara da ulaşılabilmektedir (Taşkiran,2010; Kolay, 2012).

Tablo 4.10’da okul çalışanlarının toplam çalışma sürelerine göre örgütsel sessizlik düzeylerine ilişkin veriler yer almaktadır. Yapılan analiz sonucunda okul çalışanlarının örgütsel sessizlik düzeyi boyutlarından yönetsel ve örgütsel nedenler, izolasyon korkusu ve ilişkileri zedeleme korkusu ile ilgili değerlendirmeleri çalışma sürelerine göre istatistiksel açıdan anlamlı farklılık göstermektedir ($p<0,05$).

Tablo 4.10 Okul Çalışanlarının Örgütsel Sessizlik Boyutları İle İlgili Değerlendirmelerinin Toplam Çalışma Süresine Göre Dağılımı

Boyut	Çalışma Süresi	n	$\bar{X}$	SS	t	p
Yönetsel ve Örgütsel	17 Yıl ve Altı	107	2,11	0,79	-2,594	0,010

Nedenler	18 Yıl ve üstü	91	2,42	0,88		
İşle İlgili Konular	17 Yıl ve Altı	107	2,08	0,83	-1,922	0,056
	18 Yıl ve üstü	91	2,33	0,95		
Tecrübe Eksikliği	17 Yıl ve Altı	107	1,63	0,72	-1,674	0,096
	18 Yıl ve üstü	91	1,81	0,78		
İzolasyon Korkusu	17 Yıl ve Altı	107	1,95	0,81	-2,253	0,025
	18 Yıl ve üstü	91	2,23	0,93		
İlişkileri Zedeleme Korkusu	17 Yıl ve Altı	107	2,18	0,83	-1,976	0,049
	18 Yıl ve üstü	91	2,44	0,96		

Tablo 4.10’da görüldüğü gibi toplam çalışma süresi 18 yıl ve üstü olan okul çalışanlarının yönetsel ve örgütsel nedenler puanları ($2,42 \pm 0,79$), toplam çalışma süresi 17 yıl ve altı olan okul çalışanlarının yönetsel ve örgütsel nedenler puanlarından ($2,11 \pm 0,79$) yüksek bulunmuştur ($p < 0,05$). Toplam çalışma süresi 18 yıl ve üstü olan okul çalışanlarının izolasyon korkusu puanları ($2,23 \pm 0,93$), toplam çalışma süresi 17 yıl ve altı olan okul çalışanlarının izolasyon korkusu puanlarından ($1,95 \pm 0,81$) yüksek bulunmuştur ($p < 0,05$). Toplam çalışma süresi 18 yıl ve üstü olan okul çalışanlarının ilişkileri zedeleme korkusu puanları ($2,44 \pm 0,96$), toplam çalışma süresi 17 yıl ve altı olan okul çalışanlarının ilişkileri zedeleme korkusu puanlarından ($2,18 \pm 0,83$) yüksek bulunmuştur ($p < 0,05$) (Tablo 4.10).

Okul çalışanlarının işle ilgili konular ve tecrübe eksikliği puanları ortalamalarının toplam çalışma süresi değişkenine göre grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p > 0,05$).

Bu bulgularla daha önce yapılan çalışmalarla karşılaştırıldığında, genel olarak araştırma bulgumuzla örtüşmeyen, diğer bir ifade ile örgütsel sessizlik düzeyinin çalışanların toplam çalışma sürelerine göre farklılaşmadığı yönünde bulgulara ulaşılmaktadır (Soycan, 2010; Kahveci ve Demirtaş, 2013; Erenler, 2010; Özdemir, vd. 2013; Kolay, 2012). Ancak araştırma bulgumuzla örtüşen bulgulara da ulaşmak mümkündür (Erdoğan, 2011).

Araştırmalardan ulaşılan bulgulardan toplam çalışma süresinin örgütsel sessizlik algısı üzerinde etkili olabileceği, ancak yinede bunun çalışılan örgüte göre farklılık gösterebileceğini söylemek mümkündür.

Tablo 4.11’de okul çalışanlarının toplam çalışma sürelerine göre örgütsel sessizlik düzeylerine ilişkin veriler yer almaktadır. Yapılan analiz sonucunda okul çalışanlarının örgütsel sessizlik düzeyi boyutlarından izolasyon korkusu ve ilişkileri zedeleme korkusu ile ilgili değerlendirmeleri kurumda çalışma sürelerine göre istatistiksel açıdan anlamlı farklılık göstermektedir ($p<0,05$). Buna göre kurumda çalışma süresi 7 yıl ve üstü olan okul çalışanlarının izolasyon korkusu puanları ($2,23\pm0,83$), kurumda çalışma süresi 6 yıl ve altı olan okul çalışanlarının izolasyon korkusu puanlarından ($1,97\pm0,89$) yüksek bulunmuştur ($p<0,05$). Kurumda çalışma süresi 7 yıl ve üstü olan okul çalışanlarının ilişkileri zedeleme korkusu puanları ($2,47\pm0,84$), kurumda çalışma süresi 6 yıl ve altı olan okul çalışanlarının ilişkileri zedeleme korkusu puanlarından ($2,18\pm0,92$) yüksek bulunmuştur ($p<0,05$).

Tablo 4.11 Okul Çalışanlarının Örgütsel Sessizlik Boyutları İle İlgili Değerlendirmelerinin Kurumda Çalışma Süresine Göre Dağılımı

Boyut	Kurumda Çalışma Süresi	n	$\bar{X}$	SS	t	p
Yönetsel ve Örgütsel Nedenler	6 Yıl ve Altı	117	2,16	0,85	-1,869	0,063
	7 Yıl ve üstü	81	2,39	0,83		
İşle İlgili Konular	6 Yıl ve Altı	117	2,11	0,87	-1,649	0,101
	7 Yıl ve üstü	81	2,32	0,92		
Tecrübe Eksikliği	6 Yıl ve Altı	117	1,72	0,77	0,227	0,821
	7 Yıl ve üstü	81	1,70	0,73		
İzolasyon Korkusu	6 Yıl ve Altı	117	1,97	0,89	-2,122	0,035
	7 Yıl ve üstü	81	2,23	0,83		
İlişkileri Zedeleme Korkusu	6 Yıl ve Altı	117	2,18	0,92	-2,229	0,027
	7 Yıl ve üstü	81	2,47	0,84		

Okul çalışanlarının örgütsel sessizlik boyutlarından yönetsel ve örgütsel nedenler, işle ilgili konular ve tecrübe eksikliği ile ilgili değerlendirmeleri kurumda çalışma süresi değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı fark göstermemektedir ($p>0,05$).

Bu bulgularla daha önce yapılan çalışmalar mukayese edildiğinde, çalışmamızda elde ettiğimiz sonuçlara paralel bir şekilde; Kahveci ve Demirtaş (2013) tarafından yapılan çalışma da çalışanların şu anki kurumunda çalışma süresine göre sessizlik düzeylerinin farklılaştığı yönünde sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir. Bununla beraber; Oruç (2013) tarafından yapılan çalışmada ise sessizlik düzeyinin şu anki firmasında çalışma süresine göre farklılık göstermediği belirlenmiştir.

Tablo 4.12’de okul çalışanlarının branşlarına göre örgütsel sessizlik düzeylerine ilişkin değerlendirmeleri yer almaktadır.

Tablo 4.12 Okul Çalışanlarının Örgütsel Sessizlik Boyutları İle İlgili Değerlendirmelerinin Branşlarına Göre Dağılımı

Boyut	Grup	n	$\bar{x}$	SS.	F	p	Post Hoc.
Yönetsel ve Örgütsel Nedenler	Meslek Dersleri ¹	62	2,204	0,743	1,079	0,342	
	Kültür Dersleri ²	118	2,325	0,892			
	Diğer ³	18	2,043	0,883			
İşle İlgili Konular	Meslek Dersleri ¹	62	2,293	0,811	0,724	0,486	
	Kültür Dersleri ²	118	2,181	0,912			
	Diğer ³	18	2,019	1,096			
Tecrübe Eksikliği	Meslek Dersleri ¹	62	1,391	0,588	10,346	0,000	2 > 1 3 > 1
	Kültür Dersleri ²	118	1,831	0,709			
	Diğer ³	18	2,111	1,158			
İzolasyon Korkusu	Meslek Dersleri ¹	62	2,069	0,725	0,046	0,955	
	Kültür Dersleri ²	118	2,076	0,919			
	Diğer ³	18	2,139	1,129			
İlişkileri Zedeleme Korkusu	Meslek Dersleri ¹	62	2,500	0,763	2,425	0,091	
	Kültür Dersleri ²	118	2,192	0,895			
	Diğer ³	18	2,352	1,276			

Araştırmaya katılan okul çalışanlarının örgütsel sessizlik boyutlarından tecrübe eksikliği puanları ortalamalarının branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur (F=10,346; p=0,000). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Kültür dersleri branşında olan okul çalışanlarının tecrübe eksikliği puanları (1,831 ± 0,709), meslek dersleri branşında olan okul çalışanlarının tecrübe eksikliği puanlarından (1,391 ± 0,588) yüksek bulunmuştur. Diğer branşlardaki okul çalışanlarının tecrübe eksikliği puanları (2,111 ± 1,158), meslek dersleri branşında olan okul çalışanlarının tecrübe eksikliği puanlarından (1,391 ± 0,588) yüksek bulunmuştur (Tablo 4.12).

Araştırmaya katılan okul çalışanlarının yönetsel ve örgütsel nedenler, işle ilgili konular, izolasyon korkusu, ilişkileri zedeleme korkusu puan ortalamalarının toplam çalışma süresi değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı farklılık göstermediği bulunmuştur (p>0.05).

Literatürde yapılan araştırmalarda da araştırma bulgusuyla destekler nitelikte bulgulara ulaşıldığı görülmektedir (Kolay, 2012, Kahveci ve Demirtaş 2013). Bu sonuçlardan öğretmenlerin branşlarının örgütsel sessizlik düzeylerinde etkili olabileceği düşünülmektedir. Ancak daha genel bulgulara ulaşmak için, branş değişkeni ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkileri araştıran araştırmalara ihtiyaç bulunmaktadır.

Araştırmada okul çalışanlarının unvanlarına, yaşlarına, cinsiyetlerine ve eğitim durumlarına göre örgütsel sessizlik düzeylerinde istatistiksel açıdan fark olmadığı bulunmuştur ($p>0.05$).

Literatürde yapılan araştırmalarda da benzer sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir.

Özdemir ve diğerleri (2013) kamu ve özel sektör çalışanları üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmalarında, çalışanların örgütsel sessizlik düzeylerinin cinsiyete, yaşa, eğitim durumuna göre istatistiksel açıdan fark göstermediğini bulmuşlardır.

Kahveci ve Demirtaş (2013) yaş ve öğretmenlikteki hizmet süresi değişkenleri açısından katılımcıların örgütsel sessizlik algılarında anlamlı farklılıkların olmadığını bulmuşlardır.

Oruç (2013) örgütsel sessizliğin ise; yas, cinsiyet, eğitim durumu, açısından farklılık göstermediği gözlenmiştir.

4.5. ARAŞTIRMAYA KATILAN OKUL

ÇALIŞANLARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK DÜZEYLERİNİN ARALARINDAKİ İLİŞKİNİN KORELASYON ANALİZİ İLE İNCELENMESİ

Araştırmanın bu bölümünde okul çalışanlarının örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik düzeyleri ilişkilerine dair yapılan korelasyon analizi bulgularına yer verilmektedir.

Tablo 4.13 Araştırmaya Katılan Okul Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Aralarındaki İlişkinin Korelasyon Analizi ile İncelenmesi

		Örgüte Duygusal Bağlılık	Örgüte Normatif Bağlılık	Amire Duygusal Bağlılık	Amire Normatif Bağlılık	Çalışma Arkadaşlarına Duygusal Bağlılık	Çalışma Arkadaşlarına Normatif Bağlılık	Genel Örgütsel Bağlılık
Yönetmel ve Örgütsel Nedenler	r	-0,174*	-0,164*	-0,166*	-0,098	0,070	-0,042	-0,139
	p	0,014	0,021	0,019	0,171	0,327	0,553	0,051
İşle İlgili Konular	r	-0,146*	-0,101	-0,147*	-0,115	-0,001	-0,031	-0,125
	p	0,040	0,157	0,039	0,106	0,987	0,665	0,080
Tecrübe Eksikliği	r	-0,066	-0,071	0,025	0,163*	0,094	0,218**	0,092
	p	0,357	0,320	0,722	0,022	0,186	0,002	0,197
İzolasyon Korkusu	r	-0,026	-0,040	-0,059	-0,039	0,013	-0,011	-0,040
	p	0,711	0,579	0,412	0,589	0,854	0,881	0,576
İlişkileri Zedeleme Korkusu	r	-0,026	0,011	-0,184**	-0,153*	-0,058	-0,083	-0,111
	p	0,712	0,874	0,009	0,031	0,421	0,243	0,120
Genel Örgütsel Sessizlik	r	-0,139	-0,122	-0,148	-0,080	0,043	-0,011	1,000
	p	0,050	0,088	0,038	0,264	0,549	0,881	0,000

* p<0.05

** p<0.01

Tablo 4.13’de görüldüğü gibi örgüte duygusal bağlılık ile örgütsel sessizlik boyutlarından; tecrübe eksikliği, izolasyon korkusu ve ilişkileri zedeleme korkusu arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişkilerin olmadığı belirlenmiştir ($p>0,05$). Yönetmel ve örgütsel nedenler ve işle ilgili konular ile örgüte duygusal bağlılık arasında ise istatistiksel açıdan negatif yönlü anlamlı ilişkiler saptanmıştır ($p>0,05$). Buna göre yönetmel ve örgütsel nedenler ile işle ilgili konulara dayalı sessizlik ile çalışanların örgüte duygusal bağlılıkları arasında karşılıklı bir etkileşim söz konusudur.

Örgüte normatif bağlılık ile örgütsel sessizlik boyutlarından; işle ilgili konular, tecrübe eksikliği, izolasyon korkusu ve ilişkileri zedeleme korkusu arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişkilerin olmadığı belirlenmiştir ($p>0,05$). Yönetmel ve örgütsel nedenler ile örgüte normatif bağlılık arasında ise istatistiksel açıdan negatif yönlü anlamlı ilişkiler saptanmıştır ($p>0,05$). Buna göre yönetmel ve örgütsel nedenlere dayalı sessizlik ile çalışanların örgüte normatif bağlılıkları arasında karşılıklı bir etkileşim söz konusudur.

Amire duygusal bağıllık ile örgütsel sessizlik boyutlarından; işle ilgili konular, tecrübe eksikliği ve izolasyon korkusu arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişkilerin olmadığı belirlenmiştir ($p>0,05$). Yönetmel ve örgütsel nedenler, işle ilgili konular ve ilişkileri zedeleme korkusu ile amire duygusal bağıllık arasında ise istatistiksel açıdan negatif yönlü anlamlı ilişkiler saptanmıştır ($p>0,05$). Buna göre yönetmel ve örgütsel nedenler, işle ilgili konular ve ilişkileri zedeleme korkusuna dayalı sessizlik ile çalışanların amire duygusal bağıllıkları arasında karşılıklı bir etkileşim söz konusudur.

Amire normatif bağıllık ile örgütsel sessizlik boyutlarından; yönetmel ve örgütsel nedenler, işle ilgili konular ve izolasyon korkusu arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişkilerin olmadığı belirlenmiştir ($p>0,05$). Tecrübe eksikliği ve ilişkileri zedeleme korkusu ile amire normatif bağıllık arasında ise istatistiksel açıdan pozitif yönlü anlamlı ilişkiler saptanmıştır ($p>0,05$). Buna göre tecrübe eksikliği ve ilişkileri zedeleme korkusuna dayalı sessizlik ile çalışanların amire normatif bağıllıkları arasında karşılıklı bir etkileşim söz konusudur.

Çalışma arkadaşlarına duygusal bağıllık ile örgütsel sessizlik arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişkilerin olmadığı belirlenmiştir ($p>0,05$). Diğer bir ifade ile çalışanların duygusal bağıllık düzeyleri, örgütsel sessizlik düzeylerinden bağımsızdır.

Çalışma arkadaşlarına normatif bağıllık ile örgütsel sessizlik boyutlarından; yönetmel ve örgütsel nedenler, işle ilgili konular, izolasyon korkusu ve ilişkileri zedeleme korkusu arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişkilerin olmadığı belirlenmiştir ($p>0,05$). Tecrübe eksikliği ile çalışma arkadaşlarına normatif bağıllık arasında ise istatistiksel açıdan negatif yönlü anlamlı ilişkiler saptanmıştır ($p>0,05$). Buna göre tecrübe eksikliği dayalı sessizlik ile çalışanların arkadaşlarına normatif bağıllıkları arasında karşılıklı bir etkileşim söz konusudur.

Genel örgütsel bağıllık ile genel örgütsel sessizlik ve sessizlik alt boyutları arasında anlamlı ilişkilerin olmadığı belirlenmiştir ($p>0,05$). Diğer bir ifade ile çalışanların genel örgütsel bağıllık düzeyleri, örgütsel sessizlik düzeylerinden bağımsızdır.

Literatürde yapılan araştırmalarda da örgütsel bağıllık ile örgütsel sessizlik arasında güçlü olmayan ilişkilerin olduğu yönünde bulgulara ulaşılmaktadır.

Soycan (2010)'ın araştırmasında da örgütsel sessizlik ile örgütsel bağıllık arasında negatif yönde zayıf bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Oruç (2013) farklı şekilde ele aldığı örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık boyutlarından, “duygusal bağlılık ve sorumluluk” ile “işyerini ve kişisel gelişimi iyileştirme çabaları” ve “çalışanların performansı” arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuş olup, diğer alt boyutlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Kolay (2012) ise araştırmasında öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını belirleyen boyutlar ile örgütsel sessizlik düzeyleri arasında anlamlı ilişkilerin olmadığını belirlemiştir.

4.6. OKUL ÇALIŞANLARININ ÖRGÜTSEL SESSİZLİK DÜZEYLERİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYLERİ ÜZERİNE ETKİSİ

Araştırmanın bu bölümünde okul çalışanlarının örgütsel sessizlik düzeylerinin, örgütlerine olan bağlılık düzeyleri üzerindeki etkilerine ilişkin yapılan regresyon analizi bulgularına yer verilmektedir.

Tablo 4.14 Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Örgüte Duygusal Bağlılık Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
Örgüte Duygusal Bağlılık	Sabit	3,375	23,254	0,000	2,384	0,040	0,034
	Yönetsel ve Örgütsel Nedenler	-0,176	-2,134	0,034			
	İşle İlgili Konular	-0,128	-1,532	0,127			
	Tecrübe Eksikliği	0,013	0,178	0,859			
	İzolasyon Korkusu	0,126	1,284	0,201			
	İlişkileri Zedeleme Korkusu	0,071	0,800	0,424			

Tablo 4.14'e bakıldığında yönetsel ve örgütsel nedenler, işle ilgili konular, tecrübe eksikliği, izolasyon korkusu, ilişkileri zedeleme korkusunun, örgüte duygusal bağlılık üzerindeki etkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=2,384$; $p=0,040$). Örgüte duygusal bağlılık düzeyinin belirleyicisi olarak yönetsel ve örgütsel nedenler, işle ilgili konular, tecrübe eksikliği, izolasyon korkusu, ilişkileri zedeleme korkusu değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu görülmüştür ($R^2=0,034$). Okul çalışanlarının yönetsel ve örgütsel nedenler düzeyi örgüte duygusal bağlılık düzeyini azaltmaktadır ($t=23,254$, $p=0.034$). Okul çalışanlarının işle ilgili konular düzeyi ($t=-1,532$, $p=0.127$), tecrübe eksikliği düzeyi ($t=0,178$, $p=0.859$); izolasyon korkusu düzeyi ($t=1,284$, $p=0.201$) ve ilişkileri zedeleme korkusu düzeyi $t=0,800$, ($p=0.424$) örgüte duygusal bağlılık düzeyini etkilememektedir.

Tablo 4.15 Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Amire Duygusal Bağlılık Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R^2
Amire Duygusal Bağlılık	Sabit	2,939	17,610	0,000	3,523	0,005	0,060
	Yönetsel ve Örgütsel Nedenler	-0,161	-1,698	0,091			
	İşle İlgili Konular	-0,074	-0,766	0,445			
	Tecrübe Eksikliği	0,111	1,346	0,180			
	İzolasyon Korkusu	0,272	2,418	0,017			
	İlişkileri Zedeleme Korkusu	-0,254	-2,501	0,013			

Tablo 4.15'e bakıldığında yönetsel ve örgütsel nedenler, işle ilgili konular, tecrübe eksikliği, izolasyon korkusu, ilişkileri zedeleme korkusunun amire duygusal bağlılık üzerindeki etkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=3,523$; $p=0,005$). Amire duygusal bağlılık düzeyinin belirleyicisi olarak yönetsel ve örgütsel nedenler, işle ilgili konular, tecrübe eksikliği, izolasyon korkusu, ilişkileri zedeleme korkusu değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu görülmüştür ($R^2=0,060$). Okul çalışanlarının izolasyon korkusu düzeyi amire duygusal bağlılık düzeyini arttırmaktadır ($t=2.418$; $p=0.017$). Okul çalışanlarının ilişkileri zedeleme korkusu düzeyi amire duygusal bağlılık düzeyini azaltmaktadır ($t=-2.501$; $p=0.013$). Okul çalışanlarının yönetsel ve örgütsel nedenler düzeyi ($t=-1.698$; $p=0.091>0,05$), işle ilgili konular düzeyi ($t=-0.766$ $p=0.445$), tecrübe eksikliği düzeyi ($t=1.346$; $p=0.180>0,05$), amire duygusal bağlılık düzeyini etkilememektedir.

Tablo 4.16 Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Amire Normatif Bağlılık Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
Amire Normatif Bağlılık	Sabit	2,426	11,207	0,000	4,441	0,001	0,080
	Yönetsel ve Örgütsel Nedenler	-0,130	-1,061	0,290			
	İşle İlgili Konular	-0,161	-1,291	0,198			
	Tecrübe Eksikliği	0,362	3,385	0,001			
	İzolasyon Korkusu	0,227	1,553	0,122			
	İlişkileri Zedeleme Korkusu	-0,268	-2,032	0,044			

Tablo 4.16'ya göre yönetsel ve örgütsel nedenler, işle ilgili konular, tecrübe eksikliği, izolasyon korkusu, ilişkileri zedeleme korkusu ile amire normatif bağlılık arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=4,441; p=0,001). Amire normatif bağlılık düzeyinin belirleyicisi olarak yönetsel ve örgütsel nedenler, işle ilgili konular, tecrübe eksikliği, izolasyon korkusu, ilişkileri zedeleme korkusu değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu görülmüştür (R²=0,080). Okul çalışanlarının tecrübe eksikliği düzeyi amire normatif bağlılık düzeyini arttırmaktadır (t=3.385; p=0.001). Okul çalışanlarının ilişkileri zedeleme korkusu düzeyi amire normatif bağlılık düzeyini azaltmaktadır (t=-0.232;p=0.044). Okul çalışanlarının yönetsel ve örgütsel nedenler düzeyi (t=-1.061;p=0.290), işle ilgili konular düzeyi (t=-1.291;p=0.198), izolasyon korkusu düzeyi (t=-1.553; p=0.122) amire normatif bağlılık düzeyini etkilememektedir.

Tablo 4.17 Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Çalışma Arkadaşlarına Normatif Bağlılık Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
Çalışma Arkadaşlarına Normatif Bağlılık	Sabit	2,298	9,640	0,000	3,709	0,003	0,064
	Yönetsel ve Örgütsel Nedenler	-0,146	-1,078	0,282			
	İşle İlgili Konular	-0,062	-0,453	0,651			
	Tecrübe Eksikliği	0,456	3,875	0,000			
	İzolasyon Korkusu	0,068	0,420	0,675			
	İlişkileri Zedeleme Korkusu	-0,163	-1,124	0,262			

Tablo 4.17'ye göre yönetsel ve örgütsel nedenler, işle ilgili konular, tecrübe eksikliği, izolasyon korkusu, ilişkileri zedeleme korkusunun çalışma arkadaşlarına normatif bağlılık üzerindeki etkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=3,709$; $p=0,003$). Çalışma arkadaşlarına normatif bağlılık düzeyinin belirleyicisi olarak yönetsel ve örgütsel nedenler, işle ilgili konular, tecrübe eksikliği, izolasyon korkusu, ilişkileri zedeleme korkusu değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu görülmüştür ($R^2=0,064$). Okul çalışanlarının tecrübe eksikliği düzeyi çalışma arkadaşlarına normatif bağlılık düzeyini artırmaktadır ($t=3.875$; $p=0.000$), Okul çalışanlarının yönetsel ve örgütsel nedenler düzeyi ($t=-1.078$; $p=0.282$), işle ilgili konular düzeyi ($t=-0.453$; $p=0.651$), izolasyon korkusu düzeyi ($t=-1.078$; $p=0.420>0.05$), ilişkileri zedeleme korkusu düzeyi ($t=-1.124$; $p=0.262$) çalışma arkadaşlarına normatif bağlılık düzeyini etkilememektedir.

Araştırmada okul çalışanlarının örgütsel sessizlik düzeylerinin normatif bağlılık, duygusal bağlılık ve genel örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisinin olmadığı bulunmuştur ($p>0,05$).

Literatürde yapılan araştırmalarda da benzer nitelikli sonuçlara ulaşmak mümkündür. Ancak gerek örgütsel sessizlik, gerekse örgütsel bağlılık farklı boyutlar altında ele alındığından genel karşılaştırılma yapılamamaktadır. Fakat yapılan araştırmalarda, örgütsel sessizliğin, örgütsel bağlılık üzerinde düşük düzeyde de olsa anlamlı etkilerinin olduğu ortaya konulmuştur (Bildik, 2009; Erenler, 2010; Soycan, 2010; Kahveci ve Demirtaş, 2013; Eroglu, vd, 2011; Oruç 2013)

BÖLÜM SON. SONUÇ ve ÖNERİLER

Okullar gelecek olan neslin yetişmesinde, bilim ve teknolojiye ilerlemede, kısaca diğer dünya ülkeleri ile rekabet etmede oldukça önemli olan eğitim kurumlarıdır. Bu kurumların sağlıklı bir biçimde işlemesi, çalışanların örgütlerine bağlı olmaları ve örgütün gelişimine katkıda bulunacak fikirlerini açıklamaları ile mümkün olabilir.

Okul çalışanlarının örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla gerçekleştirilen araştırmadan aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Araştırmaya katılan okul çalışanlarının genel örgütsel bağlılık düzeylerinin orta düzeyde olduğu belirlenmiştir. Boyut bazında incelendiğinde ise okul çalışanlarının örgüte duygusal ve normatif bağlılıklarının orta düzeyde, amire duygusal ve normatif bağlılık düzeylerinin zayıf ve çalışma arkadaşlarına duygusal bağlılık düzeylerinin orta, normatif bağlılık düzeylerinin ise zayıf olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Alınan sonuçlardan okullarda çalışanların örgütlerine bağlı çalışanlar olmadığı, daha iyi şartlarda çalışma olanaklarına sahip yerlerden iş teklifi gelse kolaylıkla örgütlerinden ayrılacakları söylenebilir.

Çalışmanın yapıldığı okulların kamuya ait olması, çalışanlarının devlet güvenceli işe sahip olduklarını göstermektedir. Bu durum, çalışanların daha özverili olması yerine, resmi görevi dışında sorumluluk yüklenmek istememesine neden olmaktadır. Ayrıca, çalışanların verilen ücreti tatminkar bulmamaları, okul yöneticilerinin güçlü bir örgüt kültürü oluşturmamış olması, örgütlerine olan bağlılıklarının düşük düzeyde kalmasına neden olduğu düşünülmektedir.

Araştırmada okul çalışanlarının genel örgütsel sessizlik düzeyleri ve tüm sessizlik boyutlarında zayıf düzeyde olduğu belirlenmiştir. Buradan araştırmaya katılan okul çalışanlarının çok sessiz olmadıkları, olaylar ve durumlar karşısında sessizliği tercih etmedikleri söylenebilir.

Okul çalışanları okulun gelişime yönelik bir fikir ve görüş belirtmede, fikrin ve görüşün diğer çalışanlar tarafından, uygulama aşamasında desteklenmemesinden dolayı da sessiz kalabilmektedirler. Çünkü ortaya atılan fikrin uygulamaya geçirilmesi çalışanların ekstra görev üstlenmelerini gerektirmektedir. Bu aşamada fikrin sahibi yalnız kalabilmektedir.

Araştırmaya katılan okul çalışanlarının örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik düzeyleri demografik özellikleri açısından da incelenmiştir. Bu doğrultuda ele alınan ilk değişken olarak okul çalışanlarının unvanlarına göre, amire duygusal bağlılık boyutu dışındaki tüm örgütsel bağlılık boyutlarında farklılaşmaların olduğu belirlenmiştir. Buna göre diğer mesleklerdeki okul çalışanlarının amire duygusal bağlılık boyutu dışında kalan, örgüte duygusal ve normatif bağlılık, amire normatif bağlılık ve çalışma arkadaşlarına duygusal ve normatif bağlılık düzeylerinin öğretmenlerden daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmada okul çalışanlarının yaşlarına ve medeni durumlarına göre örgütsel bağlılık düzeylerinde farklılaşma olmadığı belirlenmiştir. Diğer bir ifade ile farklı yaşlardaki ve farklı medeni duruma sahip okul çalışanları örgütlerine benzer şekilde bağlıdırlar.

Okul çalışanlarının cinsiyetlerine göre amire normatif bağlılık boyutu dışında kalan boyutlara ilişkin örgütsel bağlılık düzeylerinde farklılık olmadığı belirlenmiştir. Erkek çalışanlar amirlerine kadın çalışanlardan daha fazla normatif bağlıdırlar. Diğer bağlılık boyutlarında kadın ve erkek çalışanlar benzer düzeyde örgütlerine bağlıdırlar.

Araştırmaya katılan okul çalışanlarının eğitim durumlarına göre amire duygusal bağlılık boyutu dışındaki bağlılık boyutlarında farklılaşmaların olduğu belirlenmiştir. Lise ve önlisans mezunları, daha yüksek eğitim seviyesindeki okul çalışanlarına göre örgütlerine daha çok bağlıdırlar. Eğitim seviyesi yükseldikçe, örgüte olan bağlılık azalmaktadır.

Araştırmada okul çalışanlarının toplam çalışma sürelerine göre çalışma arkadaşlarına duygusal bağlılık boyutu dışında kalan bağlılık düzeylerinde farklılaşmaların olmadığı, 17 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip olan çalışanların çalışma arkadaşlarına bağlılık düzeyleri, daha az çalışma süresine sahip olanlardan fazladır. Farklı toplam çalışma

süresine sahip çalışanların, diğer boyutlara ilişkin bağıllık düzeyleri ise benzerlik göstermektedir.

Okul çalışanlarının kurumda çalışma sürelerine göre örgüte duygusal ve normatif bağıllık düzeylerinde farklılaşmaların olduğu, diğer boyutlarda ise kurumda çalışma süresine göre farklılaşmaların olmadığı belirlenmiştir. Buna göre 7 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip olan okul çalışanlarının örgütlerine duygusal ve normatif bağıllık düzeyleri 6 yıl ve altı olanlardan fazla, diğer bağıllık boyutlarında ise farklı kurumda çalışma süresine sahip çalışanların bağıllık düzeyleri benzerlik göstermektedir.

Araştırmada okul çalışanlarının demografik özelliklerine göre örgütsel sessizlik düzeylerinde bir farklılık olup olmadığı da incelenmiştir. Bu doğrultuda okul çalışanlarının medeni durumlarına göre işle ilgili konular ve izolasyon korkusu boyutlarında farklılaşmaların olduğu belirlenmiştir. Buna göre evli çalışanların işle ilgili konular ve izolasyon korkusu boyutlarına ilişkin sessizlik düzeyleri bekar çalışanlardan yüksek, diğer boyutlarda ise evli ve bekar çalışanların sessizlik düzeyleri benzerlik göstermektedir.

Araştırmaya katılan okul çalışanlarının unvanlarına, yaşlarına, cinsiyetlerine ve eğitim durumlarına göre örgütsel sessizlik düzeylerinde farklılaşmaların olmadığı belirlenmiştir. Buradan farklı ünvana sahip, farklı yaşlarda bulunan kadın veya erkek, farklı eğitim düzeyindeki çalışanların örgütsel sessizlik düzeylerinin birbirlerine benzerlik gösterdiği sonucuna varılmıştır.

Araştırmada öğretmenlerin branşlarının örgütsel sessizlik düzeyleri üzerindeki etkisi regresyon analizi ile incelenmiştir. Analiz sonucunda öğretmenlerin branşlarının sadece tecrübe eksikliği boyutunda etkili olduğu, diğer boyutlara ilişkin örgütsel sessizlik düzeylerinde etkisinin olmadığı belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan okul çalışanlarının toplam çalışma sürelerine göre, yönetsel ve örgütsel nedenler, izolasyon korkusu ve ilişkileri zedeleme korkusu boyutlarında farklılaşmaların olduğu belirlenmiştir. Buna göre 18 yıl ve üzerinde çalışma süresine sahip olan çalışanların yönetsel ve örgütsel nedenler, izolasyon korkusu ve ilişkileri zedeleme korkusu boyutlarına ilişkin sessizlik düzeyleri 17 yıl ve altı toplam çalışma süresine sahip olan çalışanlardan daha yüksek, farklı çalışma süresine sahip çalışanların,

işle ilgili konular ve tecrübe eksikliği boyutlarında ise örgütsel sessizlik düzeyleri birbirlerine benzerlik göstermektedir.

Araştırmada okul çalışanlarının kurumda çalışma sürelerine göre izolasyon korkusu ve ilişkileri zedeleme korkusu boyutlarında farklılaşmaların olduğu belirlenmiştir. Buna göre 7 yıl ve üzerinde çalışma süresine sahip olan çalışanların izolasyon korkusu ve ilişkileri zedeleme korkusu boyutlarına ilişkin sessizlik düzeyleri 6 yıl ve altı kurumda çalışma süresine sahip olan çalışanlardan daha yüksek, farklı kurumda çalışma süresine sahip çalışanların, yönetsel ve örgütsel nedenler, işle ilgili konular ve tecrübe eksikliği boyutlarında ise örgütsel sessizlik düzeyleri birbirlerine benzerlik göstermektedir.

Araştırmada okul çalışanlarının örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişkiler korelasyon analizi ile incelenmiştir. Analiz sonucunda; yönetsel ve örgütsel nedenler sessizlik boyutu ile örgüte duygusal ve normatif bağlılık ve amire duygusal bağlılık arasında negatif yönlü ilişkilerin olduğu belirlenmiştir. Diğer bir ifade ile yönetsel ve örgütsel nedenlere ilişkin çalışanların sessizlik düzeyleri arttıkça veya azaldıkça, ters yönlü olarak, örgüte duygusal ve normatif bağlılık ile amire duygusal bağlılık artmakta veya azalmaktadır.

Araştırmaya katılanların işle ilgili konularla ilgili sessizlik düzeyleri ile örgüte ve amire duygusal bağlılık boyutları arasında negatif yönlü anlamlı ilişkilerin olduğu belirlenmiştir. Diğer bir ifade ile işle ilgili konulara ilişkin çalışanların sessizlik düzeyleri arttıkça veya azaldıkça, ters yönlü olarak, örgüte ve amire duygusal bağlılık artmakta veya azalmaktadır.

Araştırmaya katılan okul çalışanlarının tecrübe eksikliği ile ilgili sessizlik düzeyleri ile amire ve çalışma arkadaşlarına bağlılık boyutları arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkilerin olduğu belirlenmiştir. Diğer bir ifade ile tecrübe eksikliğine ilişkin çalışanların sessizlik düzeyleri arttıkça veya azaldıkça, aynı doğrultuda amire ve çalışma arkadaşlarına normatif bağlılık artmakta veya azalmaktadır.

İzolasyon korkusu sessizlik boyutuyla örgütsel bağlılık boyutları arasında ilişkinin olmadığı saptanmıştır. Diğer bir ifade ile çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri, izolasyon korkusuna ilişkin sessizlik düzeylerinden bağımsızdır.

Araştırmada okul çalışanlarının ilişkileri zedeleme korkusuna ilişkin sessizlik düzeyleri ile amire duygusal ve normatif bağlılık düzeyleri arasında istatistiksel açıdan

negatif yönlü anlamlı ilişkilerin olduğu belirlenmiştir. Diğer bir ifade ile ilişkileri zedeleme korkusuna ilişkin çalışanların sessizlik düzeyleri arttıkça veya azaldıkça, ters yönlü olarak, amire duygusal bağlılık düzeyleri artmakta veya azalmaktadır.

Araştırmada okul çalışanlarının sessizlik düzeylerinin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerindeki etkisi regresyon analizi ile incelenmiştir. Analiz sonucunda, okul çalışanlarının yönetsel ve örgütsel nedenlere ilişkin sessizlik düzeylerinin artması, örgüte duygusal bağlılık düzeylerini olumsuz etkileyerek azalttığı sonucuna ulaşılmıştır. Örgütün gelişmesini etkileyecek konularda sessizliği tercih eden çalışanların örgütlerine olan bağlılık düzeylerinin düşük çıkması beklenen ve olağan bir sonuçtur.

Amire duygusal bağlılık düzeyleri üzerinde izolasyon korkusu ve ilişkileri zedeleme korkusunun etkili olduğu, izolasyon korkusunun artmasının amire duygusal bağlılığı artırdığı, ilişkileri zedeleme korkusunun ise amire duygusal bağlılığı azalttığı belirlenmiştir. Okul çalışanlarının tecrübe eksikliğine ilişkin sessizlik düzeylerinin artmasının amire normatif bağlılık düzeylerini artırdığı, ilişkileri zedeleme korkusuna ilişkin sessizlik düzeylerinin artmasının ise amire normatif bağlılığı azalttığı sonucuna varılmıştır.

Araştırmada okul çalışanlarının tecrübe eksikliğine ilişkin sessizlik düzeylerinin artmasının çalışma arkadaşlarına normatif bağlılıklarını artırdığı belirlenmiştir. Çalışma arkadaşlarına duygusal bağlılık ve örgüte normatif bağlılık üzerinde ise örgütsel sessizliğin etkilerinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmada çalışma arkadaşlarına ve amire karşı bağlılık üzerinde sessizliğin bazı pozitif etkilerinin olması, iş yaşamındaki ilişkilerin daha sağlıklı sürmesi açısından olduğu düşünülmektedir. İlişkileri bozmamak adına çalışanların sessiz kaldıkları bu durumda gerek çalışma arkadaşlarına gerekse amirlerine olan normatif bağlılıklarını artırdığı düşünülmektedir.

Araştırmadan çıkan sonuçlar doğrultusunda aşağıdaki öneriler getirilmiştir:

- Okul çalışanlarının örgütlerine olan bağlılık düzeylerinin beklenen düzeyde olmaması, eğitimin kalitesine ve öğrenci başarısına olumsuz yansıyabilir, bunun için öğretmenlerin örgütlerine bağlılıklarını artırmaya yönelik gerek İl Milli Eğitim Müdürlüklerince, gerekse okul yönetimlerince çalışmalar yapılmalıdır.

- Çalışanların kurumlarını iyileştirmeye ilgili fikirlerini kasıtlı olarak esirgemesi olarak tanımlanan örgütsel sessizliğin düşük düzeyde çıkması gerek eğitim, gerekse örgüt açısından olumludur. Okulda ve çalışma yaşamında yaşanan durum ve olaylar karşısında okul çalışanlarının sessiz kalmadığını göstermektedir. Bu durumun korunmasına yönelik, öğretmenlerin özgüvenlerini ve öz-yeterliliklerini artıracak uygulamalar yapılabilir.
- Okullardaki işleyiş, kanun ve yönetmelikler çerçevesinde gerçekleştiğinden dolayı, çalışanlar örgütlerini geliştirecek konularla ilgili görüş ve fikirlerinin amacına ulaşmayacağı için, sessiz kalmayı tercih ettikleri düşünülmektedir. Bunun için daha katılımcı bir anlayış çerçevesinde okulların yönetimleri yapılandırılmalıdır.
- Okul yöneticilerinin çalışanların fikirlerini önemsemesi, yapılan özverinin farkında olması ve çalışanların karşılaştıkları problemlere karşı duyarlı olması, yönetim odasının dışına çıkarak, okulun diğer birimlerinde de varlığını hissettirmesi çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarını artıracaktır.
- Örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin daha geniş örneklemeler üzerinde incelenmesi önerilmektedir. Böylelikle daha genel sonuçlara ulaşılabilir.

KAYNAKLAR

- Abdullah, M. H. A., Shaw, J.D, (1999), *Personal factors and organizational commitment: main interactive effects in the United Arab Emirates*. Journal of Managerial Issues, 11 (1), 77-93.
- Alioğulları ,Z. D, (2012), *Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki, Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Allen, N.J., Meyer, J.P., John, P. (1990). *The Measurement And Antecedents Of Affective, Continuance And Normative Commitment To The Organization*, Journal Of Occupational Psychology, 63 (1), 1-18.
- Atalay, İ, (2010), *Mobbing'in Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi Kamu Sektöründen Bir Örnek, Yüksek Lisans Tezi*, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Aydın, S, (2008), *Büro Yönetimi ve Sekreterlik Bölümü Öğrencilerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ve Bu Düzeylerin Akademik Başarıları ile İlişkisi, Yüksek Lisans Tezi*, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Aven, F.F., Parker, B. & McEnvoy, G.M. (1993), *Gender and Attitudinal Commitment to Organizations: A Meta Analysis*, Journal of Applied Psychology, (72), 642–648.
- Balay, R. (2000), *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Bagheri, G., Zarei, R., Aeen, M. N, (2012), *Organizational Silence Basic Concepts and Its Development Factors*, Ideal Type of Management, 1 (1), 47-58.
- Barringer, Mellisa, W., Sturman, Michael, C. (1998), *The Effects of Variable Work Arrangements on the Organizational Commitment of Contingent Workers* 2 (1). *The Effects of Work Arrangements on the Organizational Commitment of Contingent Workers*”, CAHRS Working Paper Series, Working Paper, 1998. <http://www.ilr.cornell.edu/depts/CAHRS>.
- Başıyigit, A, (2006), *Örgütsel iletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi*,

- Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya
- Batmunkh, M, (2011), *Liderlik Tarzları İle Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bayram, L, (2006). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*, Sayıştay Dergisi, (59), 125- 9.
- Becker, T.E., Billings, R. S, (1993), *Profiles Of Commitment: An Emprical Test*, Journal Of Organizational Behavior, 14 (2), 177-190.
- Bildik, B, (2009), *Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Blatt, R., Christianson, M. K., Sutcliffe, K. M., Rosenthal, M. M, (2006), *A Sensemaking Lens On Reliability*, Journal of Organizational Behaviour, 27 (7), 897–917.
- Bolat, O, İ., Bolat , T, (2008), *Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi*, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 11 (19), 75-94
- Boylu, Y., Pelit, E., Güçer, E, (2007), *Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma*, Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar Dergisi, 44 (511), 55-74
- Brinsfield, Chad T. (2009), *Employee Silence, Investigation Of Dimensionality, Development Of Measures, And Examination Of Related Factors* Dissertation, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ohio State University.
- Cengiz, A. A, (2002), *Örgüt Yaşamında Örgütsel Bağlılığın Belirleyicileri ve Eskişehir Bölgesinde Doktor ve Hemşire Meslek Grupları Arasında Karşılaştırmalı Bir Çalışma*, 10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yayın No: 4, Antalya.
- Chen, H.F., Chen, Y.C, (2008). *The Impact Of Work Redesign And Psychological Empowerment On Organizational Commitment In A Changing Environment: An Example From Taiwan's State-Owned Enterprise*, Public Personnel Management, 37 (3), 279-30

- Clugston, M, (2000), *The Mediating Effects Of Multidimensional Commitment On Job Satisfaction And Intent To Leave*, Journal Of Organizational Behavior, 21 (4), 477-486.
- Cohen, A, (1992), *Antecedents Of Organizational Commitment Across Occupational Groups: A Meta-Analysis*, Journal Of Organizational Behavior, 13 (6), 539-558.
- Çakıcı, A, (2007), *Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri*, Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16 (1), 145-162.
- Çakıcı, A, (2008). *Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular, Sessizliğin Nedenleri Algılanan Sonuçlar Üzerine Bir Araştırma*, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 18 (1), 117- 134.
- Çakır, A. (2007), *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ve Örgüt Kültürü Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Çetin, M.Ö. (2004), *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Çetin, F, (2011), *Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Açıklanmasında Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, Kişilik ve Örgüt Kültürünün Rolü*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çolakoğlu, Ü., Ayyıldız, T., Cengiz, S, (2010), *Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Örgütsel Bağlılık Boyutlarında Algılama Farklılıkları: Kuşadası'ndaki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Örneği*, Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, 20 (1), 77-89.
- Çöl, G. (2004), *İnsan Kaynakları Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi*, Sayıştay Dergisi, 6 (2), 4–11.
- Demir M., Demir Ş. Ş, (2012), *Yükseköğretim Kurumlarında Örgütsel Sessizlik: Turizm Lisans Eğitimi Kurumları Örneği*, Millî Eğitim, (193), 184-196
- Demir, C., Öztürk, U. C, (2011), *Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama*, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 26 (1), 17-41.
- Demir, M, (2010), *Algılanan Adalette Örgütsel Sessizlik Davranışının Kariyer Beklentisine Etkisi*, 11. Ulusal Turizm Kongresi Bildiri Kitabı, Kuşadası.

- Develioğlu, K., Türk, C. O, (2012), *Çalışanların Rol Belirsizliğinin Örgütsel İletişim ve Yetki Devrine İlişkin Kaynakları: Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama*, Sakarya İktisat Dergisi, 1 (1), 49-73.
- Dilek, U, (2004), *Örgütsel Adalet Algılamaları ve Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi, Yüksek Lisans Tezi*, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü.
- Doğan, S., Kılıç, S, (2007), *Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi*, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, (29), 37-61.
- Dolu, B, (2011), *Bankacılık Sektöründe Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Bitirme Projesi*, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Durna, U., Eren, V, (2005), *Üç Bağlılık unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık*, Doğu Üniversitesi Dergisi, 6 (2), 210-219.
- Dyne, V. L., Soon, A., Botero, A., Isabel, C. (2003) *Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs*, Journal of Management Studies, 40 (6), 1359-1392.
- Eğilmezkoğlu, G, (2011), *Çalışma Yaşamında Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık: Bir Kamu Bankasındaki Çalışanların Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algılayışlarının Analizine Yönelik Bir Çalışma, Yüksek Lisans Tezi*, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Eker, B, (2006), *Halkla İlişkiler Açısından Örgütsel Bağlılık: Oyak Bankası Örneği, Yüksek Lisans Tezi*, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Eren, E, (2004), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım, İstanbul.
- Eren, E, (2011), *Yönetim ve Organizasyon Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar*, Beta Basım, İstanbul.
- Eren, E, (2009), *Yönetim ve Organizasyon Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar*, Beta Basım, İstanbul.
- Erenler, E. (2010), *Çalışanlarda Sessizlik Davranışının Bazı Kişisel ve Örgütsel Özelliklerle İlişkisi: Turizm Sektöründe Bir Alan Araştırması, Doktora Tezi*, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Eroğlu, A. H., Adıgüzel, O., Öztürk, U. C, (2011), *Sessizlik Girdabı ve Bağlılık İkilemi: İş gören Sessizliği ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Araştırma*, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 16 (2), 97- 124.
- Gökmen, S, (1996), *İşletmeye Bağlılık Anketi'ni Türkçeye Uyarlama ve Geçerlik ve Güvenirlik Katsayılarını Belirleme Çalışması*, Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Gözen, D. E, (2007), *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Sigorta Sekreteri Üzerine Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Güçlü, H, (2006), *Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi*, Doktora Tezi, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Gül, H, Özcan, N, (2011), *Mobbing ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiler: Karaman İl Özel İdaresinde Görgül Bir Çalışma*, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İİBF Dergisi, (2), 80-134
- Gül, H, (2003), *Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı ve Değerlendirmesi*, Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 10 (1), 73-83.
- Gündoğan, T, (2009), *Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması*, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara,
- İnce, M., Gül, H, (2005), *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*, Çizgi Kitapevi, Konya.
- İnce, M., Gül, H, (2006), *Bilgi Çağında Rekabetin Temel Belirleyicisi: Bireyin Yaratıcılığı*, Selçuk Üniversitesi Karaman, İ.İ.B.F. Dergisi, 220-234.
- Kahveci, G., Demirtaş, Z, (2013), *Okul Yöneticisi ve Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algıları*, Eğitim ve Bilim, 38 (167).
- Kahveci, G, (2010). *İlköğretim Okullarında Örgütsel Sessizlik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler*, Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Karacaoğlu, K., Cingöz, A, (2009), *İş gören Sessizliğinin Kaynağı Olarak Liderlik Davranışı ve Örgütsel Adalet Algısı*, 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi-Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İşletme Bölümü, 700-707

- Karcioğlu, F., Timuroğlu, M. K., Çınar, O. (2009), *Yönetim*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi, 20 (63), 59–76.
- Kartal, Ş, (2006), *Alan ve Alan Dışından Atanan Sınıf Öğretmenlerinin İş Tatmini Düzeylerinin Karşılaştırmalı Analizi, (Nevşehir İli Örneği)*, Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Kaya, F. T, (2005), *İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Polis Akademisi Başkanlığı'nda Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Keser, A, (2006), *Çağrı Merkezi Çalışanlarında İş Yükü Düzeyi İle İş Doyumu İlişkisinin Araştırılması*, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (11), 100-119.
- Kılınç, T. D, (2013), *Sınıf Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Stilleri ve Kendi Örgütsel Bağlılıklarını Algılamaları İle Okul Müdürlerinin Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılıklarını Algılamaları Arasındaki İlişki: Mersin İli Tarsus İlçesi Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin
- Klinsontorn, S, (2005), *The Influence Of Leadership Styles On Organizational Commitment And Employee Performances*, Ph. D. Thesis, Nova Southeastern University.
- Koç, H., Yavuz E, (2007), *Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığına Demografik Faktörlerin Etkisi Üzerine Bir Araştırma*, Kamu-İş Hukuku ve İktisat Dergisi, 9 (4).
- Kolay, A, (2012), *Endüstri Meslek Liselerinde Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki*, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kurşunoğlu, A., Bakay, E., Tanrıöğen, A, (2010), *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri*, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, (28), 101-115.
- Mathieu, J.E., Zajac, D.A. (1990), *A Review and Meta-analysis of the Antecedents, Corralates and Consequences of Organizational Commitment*, Psychological Bullettin, 108 (2), 171-194.
- Meyer, J.P., Allen, N.J, (1991), *A Three-Component Conceptualization Of Organizational Commitment*, Human Resource Management Review, 1 (1), 61-89.

- 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), September 0022-2380
- Milliken, F.J., Morrison, E.W., Hewlin, P, E. (2003). *An Exploratory Study Of Employee Silence: Issues That Employees Don't Communicate Upward And Why*, Journal Of Management Studies.
- Morrison E. W., Milliken, F. J, (2000), *Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World*, The Academy of Management Review, 25 (4), 706-725.
- Nakane I. (2006), *Silence and Politeness In Intercultural Communication In University Seminars*, Journal of Pragmatics, 38 (11), 1811-1835.
- O'Reilly, C., Chatman, J, (1986), *Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effect of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior*, Journal of Applied Psychology 71 (3), 492.
- Örücü, E., Asunakutlu, T., Öncü, G, (2003), *Çalışanların İş Değerleri ve Bir Uygulama*, İnceleme-Araştırma, İktisat İşletme ve Finans. 3–17.
- Özcan, B, (2008), *Örgütsel Bağlılık ve İş Değerleri Arasındaki İlişki: Adana İlinde Bir İnceleme*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler, Adana.
- Özdemir, L., Sarioğlu Uğur S, (2013), *Çalışanların “Örgütsel Ses ve Sessizlik” Algılamalarının Demografik Nitelikler Açısından Değerlendirilmesi: Kamu ve Özel Sektörde Bir Araştırma*, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 27 (12), 57-281.
- Özsoy, A. S., Ergül, Ş., Ergül, B. A, (2004), *Bir Yüksekokul Çalışanlarının Kuruma Bağlılık Durumlarının İncelenmesi*, İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi. 6 (2), 13-19.
- Öztürk, A., Güzelsoydan, Y .S, (2001). *Büyük Mağazalarda Çalışan Personelin iş Doyumu Üzerine Çukurova Bölgesinde Bir Araştırma*, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 15 (1-2), 334.
- Perlow, L. A., Williams, S, (2003), *Is Silence Killing Your Company*, Harward Business Review, 3-8.

- Pinder, C.C., Harlos, K.P, (2001), *Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice*, Research in Personel and Human Research Management, (20), 331-369
- Premeaux, S.F., Bedeian, A.G, (2003), *Breaking the Silence: The Moderating Effects of Self- Monitoring in Predicting Speaking Up in the Workplace*, Journal of Management Studies, 40 (6), 1537-1562
- Sağlam Arı, G, (2003), *Yöneticiye Duyulan Güven Örgütsel Bağlılığı Artırır mı?*, Gazi Üniversitesi Ticaret Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, (2), 17-36.
- Sağlam Arı, G., Ergeneli, A, (2003), *Psikolojik Güçlendirme Algısı ve Bazı Demografik Değişkenlerin Örgütsel Bağlılığa Etkisi*, H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, (21), 129-149.
- Saylı, H, (2008), *Geleneksel Yönetim Paradigmasının Sınırlayıcı Alanlarına Karşı Post- Modern Yönetim Paradigmasının Geliştirici Alanları*, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, X (II), 181-200.
- Sheehan, M., (2004), *Workplace Mobbing: A Proactive Response*”, Paper Presented at the Workplace Mobbing Conference, Brisbane, Australia, www.lindas.internetbasedfamily.com/f/mobms.pdf, 1-11
- Slade M. R., (2008), *The Adaptive Nature of Organizational Silence: A Cybernetic Exploration of the Hidden Factory*, Doktora Tezi, George Washington Üniversitesi.
- Soycan, Ş., H. (2010), *Bankalarda Birleşme Sonrası Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Sürgevil, O. (2007), *Çalışma Yaşamında Örgütsel Bağlılık*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Şehitoğlu, Y, (2010), *Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Algılanan Performans İlişkisi*, Doktora Tezi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Taşkıran, E, (2010), *Liderlik Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü ve Bir Araştırma*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tayfun, A., Çatır, O, (2013), *Örgütsel Sessizlik ve Çalışanların Performansları Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma*, İşletme Araştırmaları Dergisi, 5 (3), 114-134.

- Tiktaş, G, (2012), *Örgüt Kültürü, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Sessizlik İlişkisine Yönelik Bir İnceleme*, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Tiryaki, T, (2005), *Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri*, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tolay, S. E, (2007), Eğitim, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi, *Ege Akademik Bakış*, 7 (2), 613-628.
- Topaloğlu, M., Koç, H., Yavuz, E, (2008), Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığının Bazı Temel Faktörler Açısından Analizi, *Kamu-iş*; 9 (4), 1-9.
- Türk Dil Kurumu (2014). Bağlılık,
http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5305f835ce6495.14375747
- Türk Dil Kurumu (2014). Sessizlik,
http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5305fb24624f25.55306527.
- Türk, O.C, (2009), *Örgütsel İletişim ve Yetki Devrinin Çalışanların Rol Belirsizliği Üzerindeki Etkisi: Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Türkoğlu, H, (2011), *İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Uslu, A, (2012), *Örgütsel Bağlılık, Daimi ve Geçici İşçilerin Örgütsel Bağlılık Algıları Üzerinde Bir Araştırma ve Muş Şeker Fabrikasında Bir Alan Çalışması*, Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Ünal, U, (2011), *Örgütsel İletişim ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkisellik*, Bir Yükseköğretim Kurumu Olarak KTMÜ Uygulama Örneği, Bişkek.
- Vakola, M., Bouradas, D, (2005), *Antecedents and Consequences Of Organisational Silence: An Empirical Investigation*, Employee Relations, 27 (5), 441-458.
- Wiener, Y, (1982), *Commitment In Organizations: A Normative View*, Academy of Management Review, 7 (3), 418- 428.

Yalçın, A., İplik, F. N. (2007), *A Grubu Seyahat Acentelerinde Çalışanların Örgütsel ağılıklarını Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (18), 483-500.

Yalçın, A., İplik, F. N, (2005), *Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği*, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 14 (1), 395–412.

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

EKLER

Sayın Katılımcı,

Bu anket “Okul Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik Düzeyleri İle Bu Değişkenlerin Birbiri İle Olan İlişkilerini ” incelemek amacıyla oluşturulmuştur. Anketteki soruları cevaplandırırken maddelerden size en uygun olanına göre,her bir cevap seçeneğinin yanındaki kutucuğa (x) işareti koyunuz.Çalışmanın başarısı,vereceğiniz samimi cevaplara bağlıdır.Lütfen anketin herhangi bir yerine isim yazmayınız.

Katkı ve ilginiz için teşekkür ederim.

Raziye Figen YÜKSEL

Okan Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Formu Dolduran Hakkında Genel Bilgiler
Unvanı : ☐ YARDIMCI PERSONEL ☐ MEMUR ☐ V.H.K.İ ☐ ÖĞRETMEN ☐ MÜDÜR YARDIMCISI
Yaşı:.....
Cinsiyeti: ☐ Kadın ☐ Erkek
Medeni Hali: ☐ Evli ☐ Bekar
Branşı:.....
Eğitim Durumu: ☐ İlköğretim ☐ Lise ☐ Önlisans ☐ Lisans ☐ Yüksek Lisans ☐ Doktora
Toplam Çalışma süresi : Yıl Bu iş yerinde çalışma süresi : Yıl

<i>Aşağıdaki sorular Çalışanların Sessiz Kalma Nedenleriyle ilgilidir. İş yerinizde sessiz kalma nedenlerinizi dikkate alarak soruları yanıtlayınız. Bu ölçekte</i> (1) Hiçbir zaman, (2) Ara-sıra, (3)Bazen, (4) Genellikle, (5) Her zaman					
1.Yöneticime güvenmediğim için sorunlarımı söylemiyorum.					
2.Yöneticilerin "sözde " ilgileniyor görünmesi nedeniyle açıkça konuşmuyorum.					
3.Yöneticim verdiği sözü tutmadığı için konuşmamın gereksiz olduğunu düşünüyorum					
4.İş yerimde açıkça konuşulmaz.					
5.Yöneticilerim açıkça konuşmayı desteklemezler.					
6.Yöneticimin "en iyi ben bilirim tavrı " konuşmamı anlamsız kılıyor.					
7.Açıkça konuşmamı sağlayacak biçimsel bir mekanizma yok.					
8.Yöneticilerimin fikirlerime kulak vermeyeceğini düşünüyorum					
9. Mesleğin gerektirdiği doğrular ve ilkeler konusunda yöneticilerle uyumsuzluk olduğundan, fikirlerimi açıkça söyleyemiyorum.					
10.Düşüncelerimi açıkça konuşmam bir fayda sağlamayacak					
11.Hiyerarşik yapının katı olması fikirlerimi söylememi engelliyor.					
12.Yöneticimle ilişkilerin mesafeli olduğunu düşünüyorum.					
13.Açıkça konuşan kişiler haksızlığa veya kötü muameleyle maruz kalıyorlar					
14.Açıkça konuşmak işimde ceza almama neden olabilir.					
15.Sorun veya problemi ilgili makamlara bildirdiğimde görev yerim veya pozisyonum değişebilir.					
16.Sorun bildiren kişiler hoş karşılanmazlar.					
17.Gördüğüm eksiklikleri bildirmem ödüllendirilmeme / yükselmeme engel oluşturabilir.					
18.Açıkça konuşunca yöneticim veya meslektaşlarım bana karşı kötü bir tavır içinde olabilirler.					
19.Yeni fikir ve öneriler iş yükümü arttırabilir.					
20.Problem bildirme ya da öneri de bulunmak için yeterince tecrübem yok.					
21.İşyeri ve işimle ilgili konu ve sorunlar beni değil yönetimi ilgilendirir.					
22. Dile getirdiğim konu bilgisizliğim ve deneyimsizliğimi ortaya çıkarabilir.					
23. Bulduğum pozisyon alt kademe olduğundan fikir bildirmem önemsenmez.					
24. Problem bildirdiğimde sorun yaratan/ şikâyetçi biri olarak değerlendirilirim.					
25.Sorun bildirmek bana duyulan güven ve saygı azaltabilir.					
26.Yöneticim işyeriyle ilgili kötü şeyleri duymayı sevmez,kızar.					
27.Sorun bildirdiğimde ortalığı karıştıran, arabozucu biri olarak değerlendirilebilirim.					
28.Problemleri anlattığımda ilişkilerim zarar görür.					
29.Açıkça konuştuğumda insanlar beni desteklemeyebilir.					
30.Sorun veya problemlerden bahsettiğimde yöneticilerimin hoşuna gitmez.					

<i>Aşağıdaki sorular Örgüte bağlılıkla ilgilidir. Bu ölçekte (1) Hiçbir zaman,(2) Ara-sıra, (3)Bazen, (4) Genellikle, (5) Her zaman seçeneğini temsil etmektedir.</i>					
31. Meslek yaşamımın kalan kısmını bu kuruluştaki geçirmek beni mutlu eder.					
32.Bu kuruluşun meselelerini gerçekten kendi meselelerim gibi hissediyorum.					
33. Kuruluşuma karşı güçlü bir aitlik hissim yok.					
34. Bu kuruluşa kendimi duygusal olarak bağlı hissetmiyorum.					
35. Bu kuruluşun benim için özel bir anlamı var.					
36.Benim için avantajlı olsa da kuruluştan ayrılmamın doğru olmadığını hissediyorum.					
37. Bu kuruluştan ayrılmam ahlaken doğru olmaz.					
38. Başka yerden teklif alsam da kuruluşumu bırakmamın doğru olmadığını hissederim					
39. Bu kuruluşa devam etmek konusunda kişisel bir sorumluluk hissediyorum.					
40. Kuruluştan şimdi ayrılısam kendimi suçlu hissederim.					
41. İnsanın daima kuruluşa sadık olması gerektiğine inanıyorum.					
42. Bu kuruluştaki kalmak için hiçbir yükümlülük hissetmiyorum					
43. Amirime karşı kendimi duygusal olarak bağlı hissetmiyorum.					
44. Meslek yaşamımın kalan kısmını mevcut amirimle geçirmek beni çok mutlu eder.					
45. Amirimin meselelerini gerçekten kendi meselem gibi hissediyorum.					
46. Amirime karşı güçlü bir aitlik hissim yok.					
47. Amirimle çalışmanın benim için özel bir anlamı var.					
48. Benim için avantajlı olsa da amirimi bırakmanın doğru olmadığını hissediyorum					
49.Amirimi bırakmak ahlaken doğru olmaz					
50.Başka yerden teklif alsam da amirimi bırakmanın doğru olmadığını hissederim					
51.Amirimle çalışmaya devam etmek konusunda kişisel bir sorumluluk hissediyorum					
52.Amirimi şimdi bıraksam kendimi suçlu hissederim.					
53.İnsanın daima amirine sadık olması gerektiğine inanıyorum					
54.Amirimle kalmak için hiçbir yükümlülük hissetmiyorum					
55.İş arkadaşlarıma karşı kendimi duygusal olarak bağlı hissetmiyorum.					
56.Meslek yaşamımın kalan kısmını mevcut iş arkadaşlarımla geçirmek beni çok mutlu eder.					
57.İş arkadaşlarımla meselelerini gerçekten kendi meselem gibi hissediyorum.					
58.İş arkadaşlarıma karşı güçlü bir aitlik hissim yok					
59.İş arkadaşlarımla çalışmanın benim için özel bir anlamı var					
60.Benim için avantajlı olsa da iş arkadaşlarımdan ayrılmamın doğru olmadığını hissediyorum.					
61.İş arkadaşlarımdan ayrılmam ahlaken doğru olmaz.					
62.Başka yerden teklif alsam da iş arkadaşlarımla bırakmamın doğru olmadığını hissederim.					
63.İş arkadaşlarımla çalışmaya devam etmek konusunda kişisel bir sorumluluk hissediyorum.					
64.İş arkadaşlarımdan şimdi ayrılısam kendimi suçlu hissederim.					

ÖZGEÇMİŞ

20.03.1973 yılında Konya'nın Beyşehir ilçesinde doğdu. İlk, orta ve lise öğrenimini İzmir ili Karşıya ilçesinde tamamladı. Yükseköğrenimini Selçuk Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi Fizik Bölümü'nde tamamladı. 1996 yılında öğretmenliğe başlayan araştırmacı, halen Kocaeli ili İzmit Anadolu Sağlık Meslek Lisesi'nde müdür yardımcısı olarak görev yapmaktadır. 2013 yılında Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilimdalı'nda başladığı yüksek lisans eğitimi sürdürmektedir.