

T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ VE İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜYLE ORTAK YÜRÜTTÜĞÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ TEZLİ
YÜKSEK LİSANS PROGRAMI



ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYİ
ARASINDAKİ İLİŞKİ: KADIN ÖĞRETMENLER ÜZERİNE BİR
ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ
Tuğba YAŞAR

HAZİRAN, 2021

T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ VE İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜYLE ORTAK YÜRÜTTÜĞÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ TEZLİ
YÜKSEK LİSANS PROGRAMI



ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYİ
ARASINDAKİ İLİŞKİ: KADIN ÖĞRETMENLER ÜZERİNE BİR
ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tuğba YAŞAR
(Y1812.29004)

Tez Danışmanı: Dr. Öğretim Üyesi Püren AKÇAY

HAZİRAN, 2021

ONAY FORMU





ONUR SÖZÜ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Kadın Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma.” adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Bibliyografya’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim. (09/06/2021).

Tuğba YAŞAR



ÖNSÖZ

Öğrenim sürem boyunca bana yardımcı olan değerli tez danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Püren Akçay'a, beraber çalıştığım kıymetli öğretmen arkadaşlarıma, morallerini ve desteklerini hiç esirgemeyen ve devam etmem için beni sürekli yüreklendiren canım dostlarıma ve biricik aileme, bu günlere gelmemde çok büyük payı olan sevgili eşime en içten teşekkürlerimi ve son olarak da, hep benimle olduğunu bildiklerime sonsuz sevgilerimi ve şükranlarımı sunarım.

Haziran, 2021

Tuğba

YAŞAR



ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYİ ARASINDAKİ İLİŞKİ: KADIN ÖĞRETMENLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

ÖZET

Bu çalışmada, kadın öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve bağlılıkları arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışma giriş dışında dört ana bölüm halinde hazırlanmıştır. Araştırmanın ilk bölümünde örgütsel sessizlik kavramsal ve kuramsal çerçeveye yer verilmiştir. Bu bölümde, örgütsel sessizlik kavramı ve gelişimi, nedenleri, teorileri, türleri, öğretmenlerde örgütsel sessizlikle ilgili yapılan araştırmalara yer verilmiştir. İkinci bölümde örgütsel bağlılığın kavramsal ve kuramsal çerçevesi ele alınmıştır. Bu bölüm altında örgütsel bağlılık kavramı, yaklaşımları, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler, örgütsel bağlılığın sonuçları ve öğretmenlerde örgütsel bağlılıkla ilgili literatürde yer alan araştırmalara yer verilmiştir. Üçüncü bölümde; araştırmanın yöntemine yer verilmiştir. Bu bölümde, araştırmanın modeli ve deseni, evren ve örneklem, veri toplama araçları, verilerin toplanması, analizi ve yorumuna ilişkin bilgilere yer verilmiştir. Dördüncü bölümde anket ve ölçekler yardımıyla elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Araştırmanın sonunda araştırmayla elde edilen sonuçlar literatür aracılığıyla tartışılarak okul yöneticilerine ve ileride konuyla ilgili araştırma yapacaklara önerilerde bulunulmuştur.

Bu çalışmanın konusunu; kadın öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki oluşturmuştur. Araştırmada; kadın öğretmenlerin örgütsel sessizlikleri ile örgütsel bağlılıkları ilişkisinin ortaya konulması ana amaç olarak benimsenmiştir. Bunun yanında; öğretmenlerin sosyo-demografik özelliklerine göre örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılıklarındaki farklılıkların ortaya konulması amaçlanmıştır. Bu amaçlarla araştırma, nicel araştırma yöntemlerinden ilişkisel tarama modeli kullanılarak desenlemiştir. Araştırmada, kadın öğretmenlerin sosyo-demografik bilgilerini toplamak amaçlı yedi kapalı uçlu sorudan oluşan form, örgütsel sessizlik düzeylerini belirlemek amaçlı örgütsel sessizlik ölçeği ve örgütsel bağlılık düzeylerini ölçmek amaçlı örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır.

Araştırmanın örneklemini devlet okullarında çeşitli kademelerde görev yapan 400 kadın öğretmen oluşturmuştur.

Araştırma sonuçlarına göre; kadın öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinde yaş, medeni durum, eğitim durumu, branş, kıdemleri, istihdam tipi değişkenlere göre anlamlı farklılık bulunmazken, bulundukları okulda çalışma sürelerine göre anlamlı fark bulunmuştur. Kadın öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinde yaşlarına, medeni durumlarına, eğitim durumlarına, istihdam tiplerine, bulundukları okulda çalışma sürelerine göre anlamlı farklılık bulunmazken branşlarına ve kıdemlerinde anlamlı farklılık olduğu belirlenmiştir. Kadın öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleriyle örgütsel bağlılık düzeyleri arasında ana boyutta ve tüm alt boyutlara anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Sonuç olarak; kadın öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri düşükken, örgütsel bağlılıkları yüksektir ve bu bağlılık en fazla içselleştirme boyutunda görülmektedir. Okulda çalışma sürelerine göre 7-9 yıl arası çalışan kadın öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri 4-6 yıldır çalışan öğretmenlerden yüksektir. Sayısal alandaki öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri sözel alandaki öğretmenlerden yüksektir, ayrıca kıdemlerine göre uyum boyutu hariç tüm boyutlarda tüm gruplarda farklılık bulunmaktadır. Örgütsel sessizlik arttıkça uyum bağlılığı artarken, örgütsel sessizlik arttıkça özdeşleşme, içselleştirme ve genel örgütsel bağlılık düzeyleri azalmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel sessizlik, Örgütsel bağlılık, Uyum, Özdeşleşme, İçselleştirme

THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL SILENCE AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT: A STUDY ON FEMALE TEACHERS

ABSTRACT

In this study, the relationship between female teachers' organizational silence and commitment was examined. Apart from the introduction, the study has been prepared in four main sections. The first part of the research included the conceptual and theoretical framework of organizational silence. In this section, the concept of organizational silence, its development, causes, types, and related theories are examined and some research on organizational silence among teachers are discussed. In the second chapter, the conceptual and theoretical framework of organizational commitment is discussed. Under this section, the concept of organizational commitment, its approaches, factors affecting organizational commitment, the results of organizational commitment and the studies in the literature on organizational dependency in teachers are included. In the third part; the method of the research is included. In this section, information about the model and design of the research, the population and the sample, data collection tools, data collection, analysis and interpretation are given. In the fourth part, findings obtained with the help of questionnaires and scales are included. At the end of the study, the results obtained from the research were discussed through the literature, and suggestions were made to school administrators and those who would conduct research on the subject in the future.

The subject of this study; the relationship between the organizational silence levels of female teachers and their organizational commitment. In the research; the main purpose is to reveal the relationship between organizational silence and organizational commitment of female teachers. Besides; it is aimed to reveal the differences in organizational silence and organizational commitment of teachers according to their socio-demographic characteristics. For these purposes, the research was designed using the relational survey model, one of the quantitative research

methods. In the research, a form consisting of seven closed-ended questions to collect socio-demographic information of female teachers, organizational silence scale to determine organizational silence levels, and organizational commitment scale to measure organizational commitment levels were used. The sample of the study consisted of 400 female teachers working at various levels in public schools.

According to the research results; there was no significant difference in the organizational silence perceptions of female teachers in terms of age, marital status, educational status, branch, total service time, and type of employment, while a significant difference was found according to the length of time they worked at the school they were in. While there was no significant difference in the organizational commitment perceptions of female teachers according to their age, marital status, education status, employment type, duration of employment in their school, it was determined that there was a significant difference in their branches and total service time. It was determined that there is a significant relationship between female teachers' perceptions of organizational silence and organizational commitment in the main dimension and all sub-dimensions.

As a result; while female teachers' organizational silence level is low, their organizational commitment is high and this commitment is mostly seen in the internalization dimension. Perceptions of organizational silence of female teachers who work for 7-9 years according to their length of service at school are higher than those who have worked for 4-6 years. The organizational commitment perceptions of the teachers in the numerical field are higher than the teachers in the verbal field, and there are differences in all groups in all dimensions except the adaptation dimension according to the total service time. As organizational silence increases, compliance commitment increases, while organizational silence increases, levels of identification, internalization and general organizational commitment decrease

Keywords: Organizational silence, Organizational commitment, Harmony, identification, Internalization

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	vii
ÖZET.....	ix
ABSTRACT	xi
İÇİNDEKİLER.....	xiii
ÇİZELGE LİSTESİ.....	xvii
ŞEKİL LİSTESİ.....	xix
I. GİRİŞ	1
A. Problem Durumu	2
B. Araştırmanın Amacı.....	4
C. Araştırmanın Önemi	6
D. Anahtar Kavramlar	7
E. Sınırlılıklar.....	7
F. Sayıtlar.....	8
II. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK.....	9
A. Örgütsel Sessizlik Kavramı.....	9
B. Örgütsel Sessizliğin Nedenleri	13
C. Örgütsel Sessizlik Teorileri.....	16
1. Vroom'un Beklentiler Teorisi	16
2. Fayda- Maliyet Analizi Teorisi.....	17
3. Kendini Uyarlama Teorisi	18
4. Sessizlik Sarmalı.....	18
5. Mum Etkisi (The MUM Effect).....	20
6. Abilene Paradoksu	21
D. Örgütsel Sessizlik Türleri	22
1. Kabullenici sessizlik	23
2. Korunma amaçlı (Korunmacı -Savunmacı) sessizlik	23
3. Korumacı sessizlik	25
E. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları.....	25
F. Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Sessizlik ve İlgili Araştırmalar	29
III. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	36
A. Örgütsel Bağlılık Kavramı	36

B. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları	38
1. Tutumsal bağlılık.....	39
2. Davranışsal bağlılık	43
C. Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Faktörler	45
1. Bireysel Faktörler	45
a. Örgütsel bağlılık ve yaş	45
b. Örgütsel bağlılık ve cinsiyet	46
c. Örgütsel bağlılık ve medeni durum.....	47
d. Örgütsel bağlılık ve eğitim düzeyi.....	48
e. Örgütsel bağlılık ve çalışma süresi	48
2. Örgütsel Faktörler.....	49
a. İşin niteliği ve yapısı	49
b. Ücret.....	50
c. Örgütsel iletişim.....	51
d. Örgüt kültürü	52
e. Ödüller	53
f. Örgütsel adalet.....	54
g. Terfi İmkânları.....	55
D. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları	55
1. Düşük örgütsel bağlılık sonuçları.....	56
2. Orta (ılımlı) örgütsel bağlılık sonuçları	57
3. Yüksek örgütsel bağlılık sonuçları	58
E. Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık ve İlgili Araştırmalar	58
F. Eğitim Yönetimi, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi	64
V. YÖNTEM.....	68
A. Araştırma Modeli ve Deseni	68
B. Evren ve Örneklem.....	68
C. Veri Toplama Araçları.....	70
1. Sosyo-demografik bilgi formu	71
2. Örgütsel Sessizlik Ölçeği.....	71
3. Örgütsel Bağlılık Ölçeği	72
D. Verilerin Toplanması.....	73
E. Verilerin Analizi ve Yorumu.....	74
VI. BULGULAR.....	77
A. Kadın Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeyleri.....	77
B. Sosyo-Demografik Özelliklerine Göre Kadın Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeyleri	78

C. Kadın Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri.....	81
D. Sosyo-Demografik Özelliklerine Göre Kadın Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri.....	82
E. Kadın Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeyleri ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki.....	88
VII. SONUÇ ve ÖNERİLER.....	92
A. Kadın Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeylerine İlişkin Sonuçlar	92
B. Kadın Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine İlişkin Sonuçlar	93
C. Kadın Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeyleri ile Örgütsel Düzeyleri Arasındaki İlişkiye İlişkin Sonuçlar	95
VIII. KAYNAKÇA	100
EKLER.....	123
ÖZGEÇMİŞ	131



ÇİZELGE LİSTESİ

Çizelge 1 Korunmacı ve Kabullenici Sessizlik Boyutlarının Karşılaştırması.....	24
Çizelge 2 Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	45
Çizelge 3 Araştırmaya Katılan Örneklem Grubu (n=400)	69
Çizelge 4 Araştırmada Kullanılan Ölçeklere İlişkin Cronbach's Alpha Katsayı Bulguları	74
Çizelge 5 Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Skewness ve Kurtosis Değerleri Tablosu	75
Çizelge 6 Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Puan Aralıkları	75
Çizelge 7 Örgütsel Sessizlik Ölçeği Homojenlik Bulguları.....	78
Çizelge 8 Kadın Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Örgütsel Sessizlik Düzeyleri.....	79
Çizelge 9 Kadın Öğretmenlerin Medeni Durumlarına Göre Örgütsel Sessizlik Düzeyleri.....	79
Çizelge 10 Kadın Öğretmenlerin Mezuniyet Durumlarına Göre Örgütsel Sessizlik Düzeyleri.....	79
Çizelge 11 Kadın Öğretmenlerin Branşlarına Göre Örgütsel Sessizlik Düzeyleri.....	79
Çizelge 12 Kadın Öğretmenlerin Kademlerine Göre Örgütsel Sessizlik Düzeyleri ...	80
Çizelge 13 Kadın Öğretmenlerin İstihdam Tiplerine Göre Örgütsel Sessizlik Düzeyleri.....	80
Çizelge 14 Kadın Öğretmenlerin Bulunulan Okulda Çalışma Sürelerine Göre Örgütsel Sessizlik Düzeyleri.....	80
Çizelge 15 Örgütsel Bağlılık Ölçeği Homojenlik Bulguları	82
Çizelge 16 Kadın Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Örgütsel Bağlılık Düzeyleri	83
Çizelge 17 Kadın Öğretmenlerin Medeni Durumlarına Göre Örgütsel Bağlılık Düzeyleri.....	84
Çizelge 18 Kadın Öğretmenlerin Eğitim Durumlarına Göre Örgütsel Bağlılık Düzeyleri.....	84
Çizelge 19 Kadın Öğretmenlerin Branşlarına Göre Örgütsel Bağlılık Düzeyleri	85
Çizelge 20 Kadın Öğretmenlerin Kademlerine Göre Örgütsel Bağlılık Düzeyleri	86

Çizelge 21 Kadın Öğretmenlerin İstihdam Tiplerine Göre Örgütsel Bağlılık Düzeyleri	87
Çizelge 22 Kadın Öğretmenlerin Bulunulan Okulda Çalışma Sürelerine Göre Örgütsel Bağlılık Düzeyleri.....	88
Çizelge 23 Kadın Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki Korelasyon.....	89



ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1. Örgütlerde Ses ve Sessizlikle İlgili Yapılan Araştırmalar	10
Şekil 2. Sessizliğin ve Sesin Kritik Özellikleri Olarak Çalışan Güdülerini	11
Şekil 3 Örgütsel Sessizliğin Nedenleri	13
Şekil 4 Bowen ve Blackmon Sessizlik Sarmalı.....	20
Şekil 5 Örgütsel Sessizliğin Sonuçları.....	26
Şekil 6. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları	38
Şekil 7. Örgütsel Bağlılığa Tutumsal Bakış Açısı	39
Şekil 8. Örgütsel Bağlılığa İlişkin Tutumsal ve Davranışsal Perspektifler.....	44
Şekil 9 Örgütsel Bağlılığın Sonuçları	56
Şekil 10. Araştırmanın modeli.....	68



I. GİRİŞ

İşletmeler ya da örgütler, çeşitli kişilik özelliklerine sahip olan sosyal oluşumlar olarak tanımlanmaktadır. Tüm örgütlerin oluşumunun temelinde belirli amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesi yatmaktadır. Örgütlerin amaç ve hedeflerinde ulaşmasında insan kaynağı çok önemlidir. Özellikle insan yetiştirmede büyük rol oynayan öğretmenler de eğitim örgütlerine mensup olduklarından, amaç ve hedeflere ulaşmada önem taşımaktadırlar. Öğretmenlerin örgüte inanması ve örgüt içinde kendini ifade edebilmesi bu önemi arttırmaktadır. Bu bağlamda örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık kavramları ortaya çıkmaktadır.

Morrison ve Milliken (2000) tarafından örgütsel sessizlik kavramı, çalışanların bulundukları örgütün yöneticilerinden negatif geri bildirim almamak ya da dikkate alınmamak korkusuyla, potansiyel örgütsel sorunlar hakkındaki endişe ve düşüncelerini, kolektif bir şekilde saklı tutmaları olarak, tanımlanmıştır. Örgütsel bağlılıkla ilgili uzlaşmış ortak bir tanım bulunmamakla günümüzde en fazla kabul gören tanımlama Mowday ve arkadaşları (1979) tarafından yapılan tanımlamadır. Mowday ve arkadaşları (1979) örgütsel bağlılığı, bir bireyin belirli bir organizasyonla özdeşleşmesinin ve katılımının göreceli gücü olarak tanımlamaktadırlar.

Bu bağlamda bu araştırmanın konusunu Sözel (Türkçe, Sosyal Bilgiler, Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi, Yabancı Dil, Rehberlik) Sayısal (Matematik, Fen ve Teknoloji, Bilişim Teknolojisi) Okul öncesi veya Sınıf öğretmenliği, Beceri (Beden Eğitim, Teknoloji-Tasarım, Görsel Sanatlar, Müzik) ve diğer branşlarda çalışan kadın öğretmenlerin örgütsel sessizlikleri ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin araştırılması oluşturmaktadır.

Araştırma; üç ana bölümden oluşturulmuştur. İlk bölümde örgütsel sessizliğin kavramsal ve kuramsal çerçevesi ele alınmıştır. İlk bölümde örgütsel bağlılığın kavramsal ve kuramsal çerçevesi ele alınmıştır. Araştırmanın üçüncü bölümünde kadın öğretmenlerden anket ve ölçekler yardımıyla elde edilen verilerin istatistiki

analiz ve bulgularına yer verilmiştir. Araştırma sonunda elde edilen sonuçlar ve konuyla ilgili önerilere yer verilmiştir.

A. Problem Durumu

Yapılan literatür taramasında bazı çalışmalar kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere oranla daha fazla sessizlik yaşadıklarını (Kahveci, 2010; Sevgin, 2015) bazı çalışmalarda erkek öğretmenlerin okul ortamından kaynaklı sessizlik yaşadıklarını (Dal ve Başkan, 2018; Şenel, 2019) ortaya koymaktadır. Kadınların daha fazla sessiz kalmalarının nedeni olarak okul yöneticilerinin çoğunlukla erkek olması ve kadınların okul yöneticileriyle iletişim kurmakta zorlanması, içsel hesaplaşmalarının daha fazla olması gösterilmektedir (Ateş, 2013). Brewer'in (2017) belirttiği gibi toplumsal cinsiyete yönelik olarak; kadınlar, sekreter, öğretmen, hemşire gibi meslekleri yapabilirler, en iyi kadın evde kalan ve çocuk doğurup, annelik yapan kadındır algısı yaygındır. Ayrıca kadınlar erkeklerden daha sessizdir ve konuşmak istemezler, kadınlar ev işi ve yemek yapmalıdır, çocukların yetiştirilmesinden kadınlar sorumludur, gibi toplumsal cinsiyet kalıpları kadınların sessiz kalmalarında ya da örgütsel bağlılıklarının düşük olmasında etkili olabilmektedir. Yenihan ve Cerev'e (2016) göre kadın öğretmenler okul içinde düşüncelerini belirtmeleri halinde çalışma arkadaşları ya da yöneticileri tarafından dışlanma korkusuyla sessiz kalmaktadırlar. Cinsiyetle ilgili olarak toplumsal ve kültürel dinamikler yönünden kimi ülkelerde kadın çalışanlara yüklenen beklenti ve sorumlulukların çok daha fazla olması, kadınların ekonomik yönden bağımsızlığını elde edememesi kadın öğretmenlerin sessizleşmesinde etkili olmaktadır. Bunun yanında toplum içinde erkeklerin kadınlardan daha fazla güç sahibi olması, annelik rolü yüklenmesinden dolayı daha az çalışan kadın olması kadınların sessizleşmesinde etkili olmaktadır (Gökçe, 2013; Potuk, 2017). Bu nedenlerden dolayı iş hayatında kadınlar erkeklere oranla daha fazla güvensizlik yaşamaları yanında strese de maruz kalmaktadırlar. Bunun sonucunda kadınlar toplumsal ve kültürel baskılar sonucu sessiz kalmak zorunda bırakılmaktadırlar (Gül ve Özcan, 2011). Sağlam ve Yüksel'e (2015) göre hem kadın öğretmenler hem kadın yöneticiler kendilerini korumak, ceza, dışlanma gibi olumsuz durumlar yaşamamak adına sessiz kalmaktadırlar.

Öztürk (2014) ortaokul öğretmenlerinde örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ele aldığı çalışmada kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlerden

daha fazla örgütsel sessizlik yaşadıklarını ve örgütsel bağlılıklarının daha düşük olduğunu ortaya koymuştur. Kadın öğretmenlerin sessiz kalmasında yöneticilerin etkili olduğunu, kadın öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini, erkek katılımcılara oranla daha az dile getirmelerinin etkili olduğunu ileri sürmüştür. Sevgin (2015) kadınların erkeklere oranla daha sessiz kalmalarını yaradılış biçimlerine bağlamıştır.

Örgütsel bağlılık, en temel anlamıyla, sadakate de benzetilebilir, kişinin o konumda kalma niyeti ile ilgilidir (Mowday, Steers ve Porter, 1979). Yapılan bazı araştırma sonuçları öğretmenlerde cinsiyete göre örgütsel bağlılığın farklılaşmadığı (Menep, 2009; Kahveci, 2010; Karataş ve Güleş, 2010; Gören, 2012; Atik, 2012; Kalay, 2015; Aslan, 2017) yönündedir. Bazı çalışma sonuçları kadın öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin erkeklerden yüksek olduğunu göstermektedir (Uğraşoğlu ve Çağanağa, 2017; Sancak, 2019). Bununla birlikte farklılık bulunan çalışmalarda çoğunlukla kadın öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının erkek öğretmenlerden düşük olduğu bildirilmektedir (Özcan, 2008; Kurşunoğlu ve arkadaşları, 2010; Canpolat, 2011; Akan ve Kılıç, 2019; Gülenç, 2019). Nacar ve Demirtaş (2017) erkek öğretmenlerin duygusal, normatif ve genel örgütsel bağlılıklarını kadın öğretmenlerden yüksek bulmuşlardır. Kadın öğretmenlerin örgütsel bağlılığını erkek öğretmenlerden düşük bulan Sağban (2011) kadınların örgütsel bağlılıklarının erkeklerden düşük olmasının nedeni olarak, kadınların okul idaresine karşı daha olumsuz olmalarını göstermektedir. Ayrıca, kadın katılımcıların okullarında erkek öğretmenlere nazaran daha çok problem yaşadıklarını bu problemlerin örgütsel bağlılıklarını düşürdüğünü ileri sürmektedir. Bazı araştırmacılar (Çırpan, 1999) kadınların örgütsel bağlılığının daha yüksek olduğunu ileri sürmektedirler. Bunun nedeni olarak ise kadınların bulundukları pozisyonu elde etmek için erkeklerden daha fazla engeli aştığı, bunun da örgütsel bağlılığı onlar için önemli hale getirmesi olarak göstermektedir. İnce ve Gül (2005) kadınların örgütsel bağlılıklarının erkeklerden düşük olmasını kadınların ailesel rollerine verdikleri önemin, işlerindeki rollerinin ikinci planda kalmasına neden olması ve kadınların işgücüne katılmalarının önünde engeller bulunması olarak göstermektedirler. Kadınların örgütsel bağlılıklarının erkeklerden yüksek olmasının nedenini ise; kadın çalışanların örgütte, erkeklere nazaran daha istikrarlı olmaları ve kadın çalışanların, karşılaştıkları engellerin onların motivasyonlarını artırması olarak açıklamaktadırlar (Kılınç, 2013). Güllüoğlu (2011) yaptığı araştırmayla kadınların örgütsel bağlılık düzeylerinin

erkeklerle göre daha yüksek olduğunu belirlemiştir. Bunun, kadınların çalışma arkadaşlarına, insanlarla iletişime ve iş güvencesine erkeklerle nazaran daha fazla önem vermelerinden kaynaklandığını ileri sürmüştür (Şahin ve Kavas, 2016). Kolay (2012) benzer bir sonuca varmıştır.

Genel olarak kadınların iş ve sosyal hayatlarında zorluk yaşadıkları bir gerçektir. Bu zorluklar arasında örgütsel sessizliğe maruz kalmaları gelmektedir. Örgüt içi bazı olumsuz durumlar nedeniyle örgütsel sessizliğe zorlanmaları, bulundukları örgüte karşı bağlılık hissetmemeleri ya da bağlılıklarının azalması şeklinde ortaya çıkmaktadır. Araştırma konusu bu durumlardan hareketle oluşturulmuştur. Kadın öğretmenlerin bulundukları kurumda özellikle okul yönetimi tarafından susmaya zorlanmaları, bunun sonucunda ise örgütsel bağlılıklarında azalmanın meydana gelmesi, örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık nedenlerinin ortaya konulması bu tezin hazırlanma nedenini oluşturmaktadır.

Öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılıklarına yönelik literatür incelendiğinde genel olarak kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere oranla daha fazla sessiz kaldıklarını ve örgütsel bağlılıklarının erkek öğretmenlerden düşük olduğunu göstermektedir. Kadın öğretmenlerin örgütsel sessizlikleriyle örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiye yönelik araştırmalara rastlanamamıştır. Bu bağlamda bu araştırmanın ana problemi; kadın öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve bağlılıkları arasındaki ilişkinin ortaya konmasıdır.

B. Araştırmanın Amacı

Literatürde yer alan çalışmalar ele alındığında kadın öğretmenlerin örgütsel sessizliklerinin fazla, örgütsel bağlılıklarının ise düşük olduğu görülmektedir. Bundan hareketle kadın öğretmenlerdeki örgütsel sessizliğin bir sonucu olarak örgütsel bağlılıklarının azaldığı düşünülmektedir. Bundan hareketle araştırmayla kadın öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin ayrıntılı olarak ortaya konulması amaçlanmıştır. Bu temel amaç doğrultusunda belirlenen alt amaçlar aşağıdaki gibidir:

- 1) Kadın öğretmenlerin örgütsel sessizlikleri hangi düzeydedir?
- 2) Kadın öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri yaş değişkenine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?

- 3) Kadın öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri medeni durum değişkenine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
- 4) Kadın öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri eğitim durumu değişkenine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
- 5) Kadın öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri branş değişkenine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
- 6) Kadın öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
- 7) Kadın öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri istihdam tipi değişkenine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
- 8) Kadın öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri görev yaptığı okulda çalışma süresi değişkenine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
- 9) Kadın öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları hangi düzeydedir?
- 10) Kadın öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri yaş değişkenine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
- 11) Kadın öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri medeni durum değişkenine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
- 12) Kadın öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri eğitim durumu değişkenine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
- 13) Kadın öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri branş değişkenine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
- 14) Kadın öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
- 15) Kadın öğretmenlerin örgütsel bağlılık istihdam şekli görev yaptığı okulda çalışma süresi değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
- 16) Kadın öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri görev yaptığı okulda çalışma süresi değişkenine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
- 17) Kadın öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ile örgütsel sessizlik düzeyleri arasında ilişki var mıdır?

C. Araştırmanın Önemi

Örgütsel sessizlik, genel bir tabirle çalışanın örgüt içindeki durumlarla ilgili olarak sessiz kalma davranışdır. Morrison ve Milliken'e (2000) göre örgütsel sessizliğin gelişmesinin en muhtemel olduğu örgütsel koşulların kökenini; yöneticilerin olumsuz geribildirimden korkmaları ve genellikle yöneticiler tarafından sahip olunan bir dizi örtük inançlar oluşturmaktadır. Örgütsel sessizlik beraberinde örgütsel ve bireysel sorunları da getirirler. Örgütsel karar verme ve örgütsel değişimde örgütsel sessizlik büyük bir örgütsel sonuç olarak ortaya çıkar. Örgütsel sessizlik çalışanlarda, kendilerine değer verilmediği düşüncesi, bireysel kontrol eksikliği ve bilişsel uyumsuzluk gibi sorunlara neden olur (Morrison ve Milliken, 2000). Örgütsel sessizlik yaşayan çalışanlarda örgüte karşı güven, yapılan işe karşı ilgi azalacağından örgütsel bağlılık düzeyinde azalmaların yaşanması ihtimali ortaya çıkar. Bütün bunlar çalışanda örgütten ayrılma, iş arkadaşlarıyla yaşanan problem şeklinde ortaya çıkabilir. Literatürde yer alan çalışmaların birçoğunun sonucu kadınlarla erkekler arasında örgütsel sessizliğe ilişkin bir farklılık olmadığını göstermekle birlikte kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlerden daha fazla örgütsel sessizlik yaşadıklarını (Kahveci, 2010) gösteren çalışmalar da bulunmaktadır. Bunun yanında öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarında cinsiyetin etkili olmadığı literatürde yer alan araştırmalarda baskın bir şekilde yer almakla birlikte kadın öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını erkeklerden düşük (Canpolat, 2011; Akan ve Kılıç, 2019) ya da yüksek bulan (Sancak, 2019) örgütsel bağlılıklarının daha düşük olduğunu ortaya koyan araştırmalar yer almaktadır. Okul yöneticilerinin erkek olması ve kadınların iletişim kurmada zorlanması (Ateş, 2013), kadınlara yüklenen toplumsal cinsiyet kalıpları (Brewer, 2017), kadın öğretmenlerin düşüncelerini söylemeleri halinde dışlanma korkusu (Yenihan ve Cerev, 2016) kadınların sessiz kalmalarında etkili olmaktadır. Kadınlara yüklenen sosyal, toplumsal beklentilerin erkeklerden fazla olması hem toplumda hem de örgüt içinde sessiz kalmalarına neden olmaktadır (Gül ve Özcan, 2011; Gökçe, 2013; Potuk, 2017). Kadın öğretmenlerin yöneticileriyle yaşadıkları sorunlar, duygu ve düşüncelerini ifade etmede güçlük çekmeleri (Sağban, 2011), kadınların ailedeki rollerini ön plana alarak işyerindeki sorumluluklarını ikinci plana atmaları (Kılınç, 2013) örgütsel bağlılıklarının düşük olmasında etkili olmaktadır.

Bu bağlamda kadınların örgütsel sessizliklerinde yüksekliğin örgütsel bağlılıklarındaki düşmeye etki ettiği düşünülmektedir. Bu bağlamda, kadın

öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin yüksek olup olmadığının, örgütsel bağlılık düzeylerinin düşük olup olmadığının belirlenmesi önem kazanmaktadır. Bu araştırma kadın öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri ve örgütsel bağlılıklarının ortaya konulması noktasında ilkler arasında yer alma özelliğinden dolayı önem taşımaktadır. Ayrıca; kadın öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılıkla ilgili olarak sosyo-demografik özelliklerine göre algı farklılığı gösterip göstermediğiyle ilgili olarak önem taşımaktadır. Bu araştırmayla kadın öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin ortaya konulması bağlamında literatüre katkı sağlanması bakımından önem taşımaktadır.

D. Anahtar Kavramlar

Araştırmada yer alan temel kavramlara ilişkin tanımlar aşağıda yer aldığı gibidir:

Örgütsel sessizlik: Çalışanların örgütleri için faydalı olabilecek bilgileri, isteyerek ya da istemeyerek kendilerine saklamalarıdır (Bagheri, Zarei ve Aeen, 2012).

Örgütsel bağlılık: Bir örgütün bireyden beklediği formal ve normatif beklentilerin ötesinde, bireyin bu amaç ve değerlere yönelik davranışlarıdır. (Celep, 2000).

Uyum: Belli bazı ödüllere ulaşmak uğruna gösterilen bağlılık türüdür (O'reilly ve Chatman, 1986).

Özdeşleşme: Örgütle yakın ilişkiler içerisinde olma ve örgütün bir parçası olma isteğinden kaynaklanan bağlılıktır (O'reilly ve Chatman, 1986).

İçselleştirme: Bireyin değerleriyle örgütün değerlerinin örtüşmesinden kaynaklanan bağlılıktır (O'reilly ve Chatman, 1986).

E. Sınırlılıklar

- 1) Araştırma, İstanbul ilinde faaliyet gösteren çeşitli okullarda görev yapan kadın öğretmenlerle,
- 2) Araştırma verileri, 26.11.2020-07.12.2020 tarihleri arasında toplanan verilerle,
- 3) Araştırma sonucu elde edilecek bulgular, araştırmada kullanılan ölçeklerle,
- 4) Araştırmayla elde edilen verilere uygulanacak analizler, kullanılan analiz yöntemleriyle,

5) Verilerin Covid-19 pandemisi döneminden dolayı online olarak toplanma şekliyle sınırlandırılmıştır.

F. Sayıtlar

Araştırmaya katılan kadın öğretmenlerin, araştırmada yer alan sorulara ve ölçek maddelerine samimi ve doğru cevap verdikleri varsayılmıştır.



II. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

Örgütsel sessizliğe ilişkin kavramsal ve kuramsal çerçeve bu başlık altında incelenmiştir.

A. Örgütsel Sessizlik Kavramı

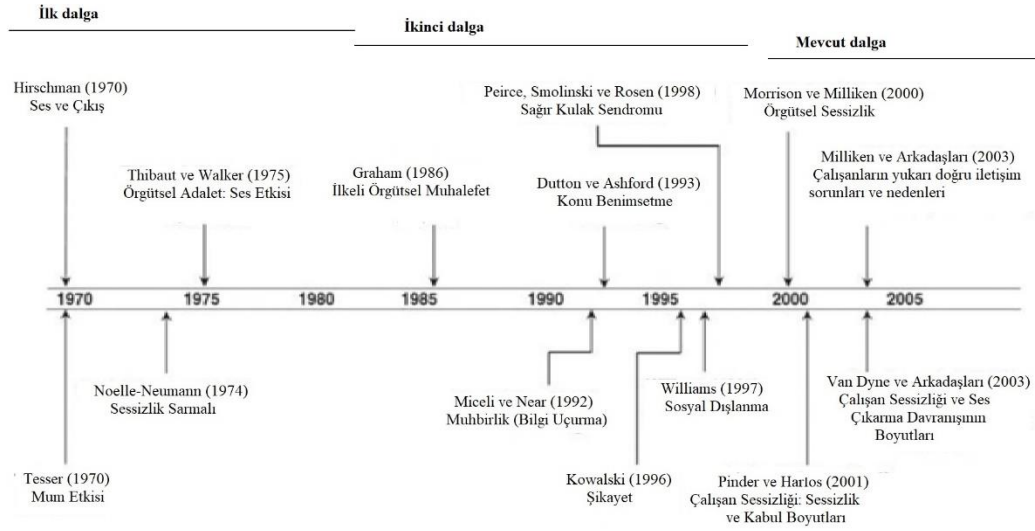
Sessizliğin birden fazla işlevi yerine getirmesinin yanı sıra birden çok anlamı bulunmaktadır. Buna göre sessizlik; sessiz kalma durumu, gerçeği konuşmaktan ya da ses çıkarmaktan kaçınmak, herhangi bir ses veya gürültünün olmaması, bilginin engellenmesi ya da belirtilmemesi, iletişim ya da aktarmada başarısızlık, unutulma ya da belirsizlik olmak üzere beş farklı anlama gelebilmektedir (Pinder ve Harlos , 2001).

Güncel Türkçe Sözlükte sessizlik; “ortalıkta gürültü olmama durumu, sükût” olarak ifade edilmektedir (TDK, 2020). Sessizliğin bu ifadesi, sessizliğin ses bulunmamasıyla eşdeğer olduğu fikrini ortaya çıkarmaktadır. Ancak, sessizliğin kendi içinde düşünce, duygu ve eylemleri barındırdığı bilinen bir durumdur. İçinde sevgi, korku, öfke gibi güçlü duyguları barındıran sessizlik aynı zamanda bir iletişim biçimidir ve kendi içinde derin anlamlar taşır. Sessizlik insanlar arasında bir köprü vazifesi gördüğü gibi birbirlerinden tamamen uzaklaşmasına da neden olabilmektedir (Ayduğ, Himmetoğlu ve Turhan, 2017).

Jensen (1973) sessizliğin birbirine karşıt beş işleve hizmet ettiğini öne sürmüştür (Pinder ve Harlos , 2001):

- 1) İnsanları bir araya getirirken aynı zamanda insanları birbirinden uzaklaştırma özelliği de bulunmaktadır.
- 2) Sessizlik insanlara zarar verebildiği gibi iyileşmelerini de sağlayabilir.
- 3) Hem bilgi sağlama hem de bilgiyi gizleme özelliği taşır.
- 4) Derin düşünceye ya da hiç düşünmemeye işaret eder.
- 5) İçinde hem onayı hem de muhalefeti barındırabilir.

Pinder ve Harlos (2001) sessizliğin son üç işlevini araştırmışlardır.



Şekil 1. Örgütlerde Ses ve Sessizlikle İlgili Yapılan Araştırmalar

Kaynak: Brinsfield ve arkadaşları (2009), s.9.

Şekil 1’de sessizlik ve örgütsel sessizlik kavramlarının tarihsel gelişimi özetlenmiştir. Örgütlerde ses ve sessizlikle ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde farklı anlayışların hakim olduğu üç dalgadan söz edilebilmektedir.

- İlk dalga 1970’li yıllarla başlayıp 1980’li yılların ortasına kadar geçen dönemdir. Bu dönemde sessizlik kavramı tanımlanmaya çalışılmış, Mum Etkisi ve Sessizlik Sarmalı yardımıyla ses ve sessizliğin sınıflandırılması yapılmaya çalışılmıştır (Brinsfield, Edwards, ve Greenber, 2009).

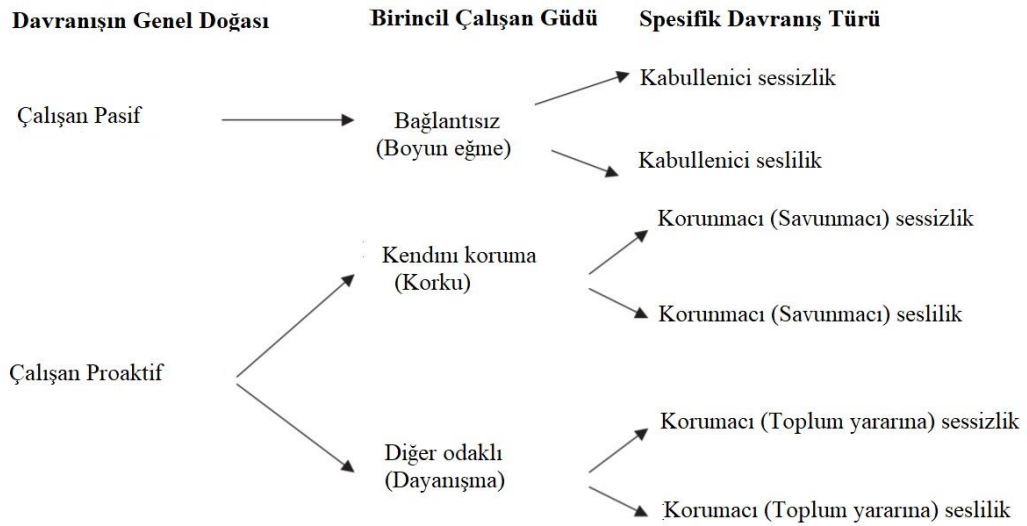
- İkinci dalga 1980’li yılların ortalarından başlayarak 2000’li yıllara kadar geçen dönemdir. Greenberg (1987) ilk kez örgütsel adalet kavramını kullanmıştır. Örgütsel adalet kavramıyla çalışanların sesliliği üzerine yoğunlaşmaya başlanmıştır (Greenberg, 1987; Brinsfield, Edwards ve Greenber, 2009). Bu dönemde araştırmacılar sessizlikle ilgili sosyal dışlanma, sağır kulak sendromu gibi konular üzerinde durulmuştur.

- Üçüncü dalga 2000’lerden günümüze kadarki dönemi kapsamaktadır. Sessizlik ile ilgili araştırmalar 1970’lere dayanmakla birlikte örgütsel sessizlik ya da çalışan sessizliğiyle doğrudan ilişkili olan iki kavramsal çalışma bu dönemde

yapılmıştır. Bunlar; Morrison ve Milliken (2000), Pinder ve Harlos (2001) tarafından yapılan çalışmalardır (Çakıcı, 2008).

Örgütsel sessizlikle ilgili yapılan ilk önemli çalışma Morrison ve Milliken (2000) tarafından yapılan çalışmadır. Morrison ve Milliken (2000), örgütsel sessizlik kavramını, çalışanların bulundukları örgütün yöneticilerinden negatif geri bildirim almamak ya da dikkate alınmamak korkusuyla, potansiyel örgütsel sorunlar hakkındaki endişe ve düşüncelerini, kolektif bir şekilde saklı tutmaları olarak, tanımlamaktadırlar. Bu çalışmalarıyla çalışanların örgütsel sessizliklerinin nedenini ortaya koymaya çalışmışlardır.

Örgütsel sessizlikle ilgili yapılan ikinci önemli çalışma ise Pinder ve Harlos (2001) tarafından yapılan çalışmadır. Çalışmalarında sessizliğin nedenlerini, biçimlerini ve anlamlarını araştırmışlardır. Pinder ve Harlos (2001) örgüt içi adaletsizlikle ilgili çalışanların açıkça konuşup konuşmamalarına ilişkin kararları üzerinde odaklanmışlar ve çalışan sessizliği kavramını ortaya atmışlardır. Pinder ve Harlos'a (2001) göre çalışan sessizliği, bireyin örgütsel koşullarla ilgili yaptığı davranışsal, bilişsel ya da duygusal değerlendirmeye ilgili fikirlerini, bu koşullarla ilgili değişiklik yapma yetkisine sahip olduğu düşünülen kişilere bildirmemesidir.



Şekil 2. Sessizliğin ve Sesin Kritik Özellikleri Olarak Çalışan Gündüleri

Kaynak: Van Dyne ve arkadaşları (2003), s.1362'den alınarak düzenlenmiştir.

Şekil 2'de görüldüğü üzere, Van Dyne ve arkadaşları (2003); çalışan daha pasif mi yoksa daha proaktif mi, eğer proaktif ise, çalışan kendini daha mı çok koruyor yoksa başkalarını mı sorularının yanıtını aramış ve çalışanın sessizliğiyle ilgili üç tip güdü

belirlemişlerdir. Buna göre çalışanlar pasif ya da proaktif güdülere sahiptir. Sessizliği ya da sesi belirleyen boyun eğme, kendini koruma, diğerlerini koruma olmak üzere üç güdüye sahiptir. Bu güdüler sonrasında kabullenici sessizlik/seslilik, korunmacı sessizlik/seslilik ve korunmacı sessizlik/seslilik olmak üzere altı davranış sergilemektedir. Van Dyne ve arkadaşları (2003), daha önce yapılan araştırmaları dikkate alarak örgütsel sessizliği, çalışanların örgüt içinde konuşmaması ya da açık bir şekilde anlaşılması mümkün bir davranış sergilememeleri olarak tanımlamışlardır.

Mevcut dalga içinde diğer çalışmalar ise Brinsfield (2009) ve Brinsfield ve arkadaşlarına (2009) aittir. Brinsfield ve arkadaşları (2009) örgütsel sessizlik kavramını kullanmışlardır. Brinsfield (2009) tarafından yapılan çalışmayla örgütsel sessizliğin; çok boyutlu, ölçülme özelliğine sahip, yaygın ve diğer örgütsel faktörlerle önemli düzeyde ilişkili olduğu ifade edilmiştir. Bunun yanında örgütsel sessizliğin toplantıların yapıldığı durumda toplu suskunluk, öneri sunma konusunda isteksizlik, toplu olarak konuşma düzeyinde azalma gibi çeşitli şekiller alabileceği bilinmektedir (Yalınsoy, 2017).

Örgütsel sessizlik kavramının Morrison ve Milliken (2000), Pinder ve Harlos (2001) tarafından ortaya atılan tanımlarından sonra birçok tanımlama yapılmıştır.

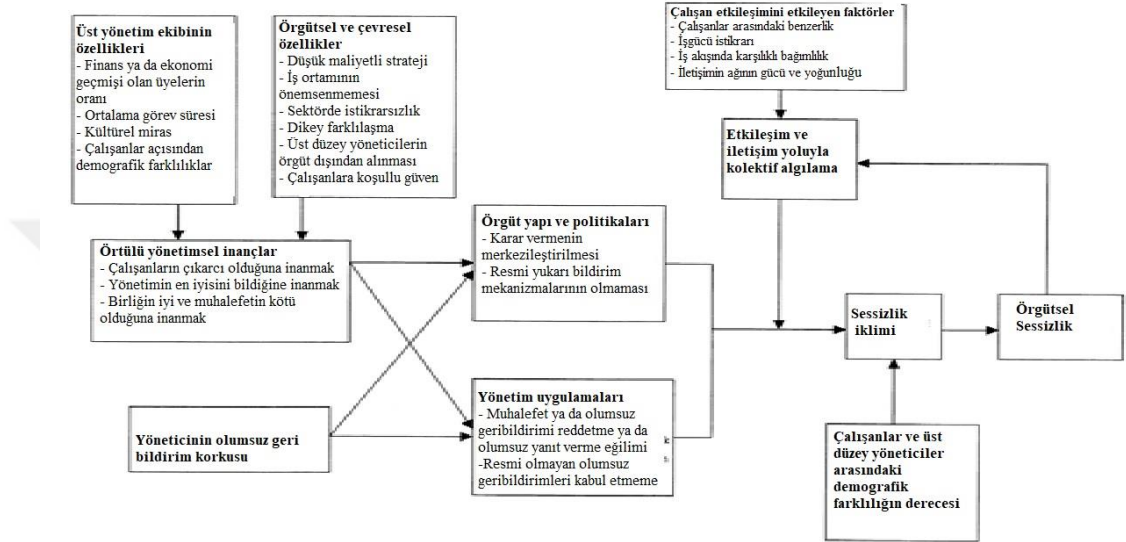
Bowen ve Blackmon'a (2003) göre örgütsel sessizlik, çalışanların, örgüt ile ilgili konularda kendi fikirlerini özgürce dile getirememeleridir. Buna ek olarak, Pinder ve Harlos'un (2001) tanımlamasına benzer şekilde, problemleri değiştirebilecek veya düzeltebilecek yetkili kişilerle, sözlü ya da yazılı şekilde iletişimden kaçınmaları olarak da açıklamaktadırlar.

Bagheri ve arkadaşlarına (2012) göre örgütsel sessizlik; çalışanların örgütleri için faydalı olabilecek bilgileri, isteyerek ya da istemeyerek kendilerine saklamalarıdır.

Örgütsel sessizlik, yukarıdaki tanımlamalardan da anlaşılacağı üzere, genel olarak, çalışanların, yöneticiler tarafından nasıl karşılanacağını bilmedikleri ve kendilerine zarar gelebileceğini düşündükleri için, bulundukları örgütte fikir, öneri, eleştiri getirmemeleri olarak açıklanabilir. Bu da beraberinde, Morrison ve Milliken'in (2000) tabiriyle sessizlik iklimini getirir. Oluşan bu iklimden dolayı, örgütün sağlıklı iletişim kurması mümkün olmayıp, bireysel ya da örgütsel başarının sürdürülebilirliği söz konusu olmayabilir.

B. Örgütsel Sessizliğin Nedenleri

Örgütsel sessizliğin nedenleri ve olası etkilerine ilişkin yapılan araştırmalarda farklı görüşler bulunmaktadır.



Şekil 3 Örgütsel Sessizliğin Nedenleri

Kaynak: Morrison ve Milliken (2000), s.709'dan alınarak düzenlenmiştir.

Şekil 3'te Morrison ve Milliken (2000) tarafından ileri sürülen örgütsel sessizlik nedenleri görülmektedir. Morrison ve Milliken'e (2000) göre örgütsel sessizliğin gelişmesinin en muhtemel olduğu örgütsel koşulların kökenini; yöneticilerin olumsuz geribildirimden korkmaları ve genellikle yöneticiler tarafından sahip olunan bir dizi örtük inançlar oluşturmaktadır. Üst yönetim ekibinin özellikleri yanında örgütsel ve çevresel özellikler birleşerek örtülü yönetimsel inançları ortaya çıkarmaktadır. Örtülü yönetimsel araçlar ve yöneticinin olumsuz geri bildirim korkusunun bir sonucu olarak örgüt yapı ve politikaları ve yönetim uygulamaları ortaya çıkmaktadır. Tüm bunların birleşimi örgüt içinde sessizlik ikliminin oluşmasına neden olmaktadır. Örgütsel yapı ve uygulamalar sessizlik ikliminin gelişmesin katkıda bulunur. Sorunlar ya da konular hakkında konuşan çalışanlar arasında yaygın olarak paylaşılan algılar tehlikelidir. Böyle bir iklim mevcut olduğunda, bir organizasyon içindeki baskın cevap ses değil, sessizlik olacaktır. Bununla birlikte, böyle bir

iklimin ortaya çıkma olasılığı ve bu iklimin gücü ve yaygınlığı, çalışanların kolektif duyarlılık oluşturma faaliyetlerine bağlı olacaktır. Üst düzey yöneticilerin, özellikle de astlardan olumsuz geribildirim alma korkusu örgütsel sessizliği arttırmaktadır. Bu geribildirim ister kişisel olarak ister kendileri ile özdeşleştikleri bir eylem şekli ile ilgili olsun, insanların genellikle olumsuz geribildirimle tehdit edildiğini hissettirmektedir. Bu nedenden dolayı insanlar olumsuz geri bildirim alma konusunda kaçınmaya çalışarak, olumsuz geri bildirim aldıklarında ise mesajı görmezden gelerek, yanlış olduğu için reddetmeye ya da kaynağın güvenilirliğine saldırmaya çalışabilirler.

Argyris ve Schön (1978) geribildirim korkusunun özellikle yöneticiler arasında güçlü olabileceğini öne sürmektedirler. Birçok yöneticinin utanç, tehdit ve savunmasızlık ya da yetersizlik duygularından kaçınmak için geri bildirimden kaçınmaya güçlü bir ihtiyaç duyduğunu iddia etmektedirler. Bu nedenle, zayıf görünmelerine neden olacak ya da mevcut eylem yolları hakkında soru sorulmasına neden olacak bilgidan kaçınma eğiliminde olacaklardır. Yöneticilerin özellikle astlarından olumsuz geribildirimden kaçınacaklarına dair araştırma sonuçları bulunmaktadır. Bu araştırma sonuçlarına göre, olumsuz geribildirim yukarıdan değil aşağıdan geldiğinde, yöneticiler bu geri bildirimi daha az doğru, daha az meşru ve kendisinin gücüne ya da güvenilirliğine karşı bir tehdit olarak görmektedirler.

Morris ve Milliken'e (2000) göre; çalışanların sessiz kalmak istemelerinin en büyük nedeni ise yöneticilerinin onları cezalandırmasından korktukları için onların duymak istemeyeceği konularda konuşmamalarıdır.

Çalışma arkadaşları tarafından dışlanma ya da arkadaşlarının baskılarına maruz kalma korkusu, yöneticilerinin fikirlerinden dolayı onları yargılama korkusu da örgütsel sessizlik nedenleri arasındadır (Akgündüz, 2014). Ayrıca; konuşmanın bir şey değiştirmeyeceği, yöneticilerinin konuyla ilgilenmeyeceği, cezalandırılma korkusu, olumsuz değerlendirilme kaygısı, diğer çalışanları ve örgütü koruma duygusu, sorun çıkaran biri olarak görülme endişesi, ilişkilerinin bozulacağı korkusu, iş ve terfi fırsatlarını kaybetme korkusu da örgütsel sessizliğin nedenleri arasında sayılabilir (Yalçınsoy, 2017).

Çakıcı (2008) yaptığı araştırmayla örgütsel sessizlikte en temel faktörü korku olarak belirlemiştir. Çakıcı'ya göre aşağıdaki durumlar örgütsel sessizliğe neden olmaktadır:

- 1) Örgütle ve yönetimle ilgili faktörler
- 2) İşle ilgili korkular
- 3) Tecrübe noksanlığı
- 4) İzole edilme korkusu
- 5) İlişkilere zarar verme korkusu.

Yapılan birçok araştırma; üst düzey yöneticilerin sessizliğe karşı tutumları, departman yöneticilerinin sessizliğe yönelik tutumları, çalışanların fikirlerini özgürce paylaşabilecekleri iletişim kanallarının ve ortamlarının eksikliği, düşük seviyede de olsa öz güven eksikliği, örgüt içinde ileride oluşabilecek olası zararların önlenmesi, örgütsel sessizliğe neden olduğunu ortaya koymaktadır (Mayhew, Grunwald ve Dey, 2006; Bisel ve Arterburn, 2012; Mengenci, 2015; Akın ve Ulusoy, 2016). Somers (2009) ise örgüt içi sessiz kalmanın çalışanlar tarafından altın bir davranış olarak görülmesinden dolayı örgütsel sessizliğin oluştuğunu ileri sürmektedir.

Tülübaş ve Celep (2014) örgütsel sessizliğinin beş nedeni olduğunu belirlemişlerdir:

- 1) Kurumsal düzenlemeler
- 2) Geri çekilme
- 3) İş arkadaşlarıyla ilişkileri koruma,
- 4) Yöneticiyle ilişkileri koruma
- 5) Kendini koruma ve kendine güven eksikliği

Beer ve Eisenstat (2000) bazen yapı, sistemler, yönetim süreçleri ve insan kaynakları politikalarının örgütsel sessizliğe neden olabildiğini ancak sessiz katiller/bulaşıcı hastalıklar olarak nitelendirdiği altı nedenden bahsetmişlerdir:

- 1) Serbest bırakıcı ya da yukarıdan aşağıya üst yönetim tarzı (12 vakanın 9'u)
- 2) Belirsiz strateji ve çelişen öncelikler (12 vakanın 9'u)
- 3) Etkisiz bir üst yönetim ekibi (12 vakanın tamamı)
- 4) Zayıf dikey iletişim (12 vakanın 10'u)

5) İşlevler, işletmeler ya da sınırlar arasında zayıf koordinasyon (12 vakanın 9'u)

6) Yetersiz alt liderlik becerileri ve gelişimi (12 vakanın 8'i)

Özcan (2011) yaptığı araştırmayla örgütsel sessizliğin dört ana başlık altında toplanabileceğini ortaya koymuştur. Bunlar:

1) Çalışanların yöneticilerine olan güvensizliği

2) Konuşmayı risk olarak görme

3) Dışlanma korkusu

4) İlişkilerin zedeleneceği korkusu

Genel olarak bakıldığında örgütsel sessizliğin temel nedeninin yönetsel ve kurumsal uygulamalar olduğu, örgütsel sessizliği daha çok çalışanın korkularının ve yöneticilerin geri bildirim vermeleri halinde otoritelerinin sarsılacağı korkusunun beslediği söylenebilir.

C. Örgütsel Sessizlik Teorileri

Gerek sessizleşme kararı gerekse çalışanların ifade/konuşma biçimleri (üstleri etkileme, açıkça konuşma, ses çıkartma, ilkeli örgütsel muhalefet, muhbirlik, konu benimsetme ve sorumluluk alma) alanyazında bilinen ortak bir teorik temele oturtulabilmektedir. Vroom'un Beklentiler Teorisi, Fayda-Maliyet Analizi Teorisi, Kendini Uyarılma Teorisi, Sessizlik Sarmalı literatürde sıkça ele alınan örgütsel sessizlik teorileri arasında yer almaktadır (Çakıcı, 2007; Kahveci, 2010; Tayfun ve Çatır, 2013; Atasever, 2013; Kurtulmuş, 2018; Pektaş, 2019). Bu teoriler ve bu teorilere ek olarak örgütsel sessizlikle alakalı olduğu düşünülen Mum Etkisi, Abilene Paradoksu aşağıda ana hatlarıyla incelenmiştir.

1. Vroom'un Beklentiler Teorisi

Vroom (1964) tarafından ortaya atılan Beklenti Teorisi'ne göre, bir davranışın ortaya çıkmasına neden olan faktörler, bireyin kendi kişisel özellikleri ve çevresel koşulların etkisi ile belirlenir ve yönlendirilir. Çalışanın bir iş için gayret sarf etmesi, yöneticisinden gelecek olumlu dönütlere bağlıdır. Yönetici tarafından olumlu dönütlerin verilmesi, çalışan için bir beklenti durumunu doğurur. Çalışan da bekleyiş

içinde olduğu konuları daha rahat dile getirebilir. Dolayısıyla sessiz kalmayıp duygu, düşünce ve bilgilerini açıkça ifade edebilir (Nartgün ve Kartal, 2013).

Vroom'un teorisinin temelleri üç ana faktöre dayanmaktadır. Birincisi, değerlilik (ödüllerin çalışanlar açısından önemi) ikincisi araçsallık (çalışanların performanslarına bağlı olarak ödüllendirilmeleri) son olarak da, beklentidir (çalışanların belli bir davranışın olumlu sonuçlara yol açacağı inancı) (Vroom, 1964). Yani bireyler, alternatifleri arasından bilinçli bir şekilde tercih yapıp ve yapılan bu tercihler sistematik bir şekilde, psikolojik süzgeçlerden, özellikle algı, inanç biçimlendirmeleri ve davranışlarından geçirir (Pinder, 1984).

Beklentiler teorisi, örgütün ve çalışanların ihtiyaçları için performans ve ödül arasında bağlantı kurmayı ifade etmektedir. Çalışanlar tarafından gösterilen performansın düzeyi ödülü ne kadar istediğine bağlıdır. Ödüle olan istekle beraber performans da artmaktadır. Beklentiler Teorisine göre; çalışan bir durum hakkında konuşmasının, düşüncelerini açıklamasının istediği sonuca ulaşmasını sağlayacağını ya da mevcut durumu değiştirip iyileştireceğine inandığında sessiz kalmamaktadır. Aksine konuşmasının herhangi bir değişikliğe neden olmayacağını düşündüğünde sessiz kalmaktadır (Pektaş, 2019).

2. Fayda- Maliyet Analizi Teorisi

Çalışanlar sessiz kalma ya da konuşma kararı aşamasında fayda-maliyet analizi yapmaktadırlar. Konuştukları zaman elde ettikleri faydanın sessizleşerek kaldıkları bedele değip değmeyeceğini analiz ederler. Konuşmayla ilgili ödenecek enerji ve zaman kaybı direkt bedellerdir. Dolaylı bedellerse, imajın azalması, itibar kaybı, öne sürdüğü fikirlere karşı çıkanların misilleme yapma olasılığı, muhalif ilişkilerin büyüme ihtimali sonrası ortaya çıkacak risk ve çatışmalar, fikirleri dikkate alınmadığında duyulabilecek psikolojik rahatsızlıklardır (Bildik, 2009).

Bireyler çalışacakları örgütte karşılaşacakları durumlar karşısında nasıl tepki verecekleri konusunda önceden tasarlama yaparlar. Bu tasarlama süreci içinde bireyin kendi menfaatleri ile ters düşmeyecek, onun aleyhine olmayacak bir şekilde, ya konuşmayı ya da susmayı tercih ederler. Tercih ettikleri durumlar, susma ya da konuşma halleri, onlara zarar ya da fayda olarak geri dönecektir. Bu durum da fayda

maliyet analizi olarak yorumlanmaktadır. Örgütlerde fazla hissedilmeyip, çalışanın kendi hareketlerini kontrol altında tutması ile ilgili bir durumdur (Kahveci, 2010).

Çalışanlar, örgütteki mevcut pozisyonlarını korumak ve olumsuz geri dönüşler almamak için, ne ve nasıl, nerede ve ne zaman konuşacağını önceden tasarlayıp muhtemel oluşacak risk faktörlerini ortadan kaldırmaktadır (Özkan, 2015).

3. Kendini Uyarlama Teorisi

Kendini uyarlama teorisi, bireylerin diğer insanlarla olan ilişkilerinde kendi hareketlerini gözlemlemelerinin, kontrol etmelerinin ve düzenlemelerinin kapsamını ölçer. Bu teoriye göre, bireylerin içinde bulunduğu durumun gerektirdiği şartlara göre adapte olabilmeleri ve hassasiyet göstermeleri kişiden kişiye göre değişmektedir. Kendini uyarlama seviyesi yüksek olan kişiler, ortamı iyi okuma ve kamuoyunda beklenen davranışlara göre kendi davranışlarını bilerek ve isteyerek ortama göre uyarlama özelliğine sahiptirler. Bunun aksine kendini uyarlama düzeyi düşük olan bireylerde ise, ortamın uygun olup olmamasına bakmaksızın, kendi duygularını, düşüncelerini ve fikirlerini açıklamaktan çekinmezler (Snyder, 1979).

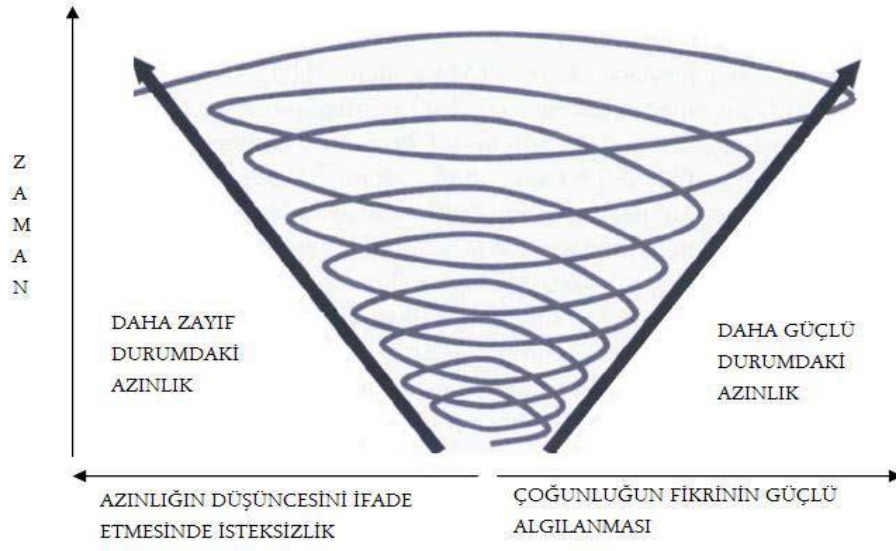
Bu teoriye göre, çalışanlar içinde bulundukları durumun gerekliliklerini dikkate alarak davranışlarını uyumlaştırmak için hassasiyetlerini ortama göre değiştirebilirler. Kendini uyarlama, çalışanın toplumsal ilişkilerde kendini gösterebilmesinin yollarından biridir (Çakıcı, 2007). Çalışanların örgüte ve ortamdaki kişiler arası ilişkilerde kendini göstermesi, toplum içindeki görüntüsünü görme ve kontrol etme derecesiyle ilgilidir. Benlik imajı kontrolü olarak da adlandırılan bu durum, kişiler arası ilişkilerde diğer insanlara gösterilen imajın değişik bir şeklini oluşturur. Bu durum ilişkilerde çalışanların örgüt içinde savunmalarını içeren bir tarzı gösterir (Kurtulmuş, 2018).

4. Sessizlik Sarmalı

Bir diğer sessizlik teorisi de Noelle-Neumann (1974) tarafından geliştirilmiş olan Sessizlik Sarmalı, (Spiral of Silence) teorisidir. Bu teoriye göre; bireylerin kendi düşüncelerini, fikirlerini açıklama isteği, kamuoyunda hâkim olan düşünce algılarına

göre şekillenmektedir. Başka bir deyişle, kişinin fikri, baskın olan fikir ile uyumlu ise, kişi fikrini kamuya açıklamaktan çekinmez, ama durum tam tersi olduğunda ise, susmayı tercih eder, çünkü toplum ile aynı fikri paylaşmadıklarında, toplumunun dışına itilip, izole edilme tehdidi ve izole edilme korkusu ile karşı karşıya kalmak istemezler (Scheufele ve Moy, 2000). Noelle-Neumann suskunluk sarmalı kuramıyla bireyin, toplumun büyük çoğunluğunun ortak uzlaşısına karşı çıktığı takdirde kendisini toplumdan dışlanma tehdidi altında hissettiğini ifade etmektedir (Noelle-Neumann, 1991).

Bowen ve Blackmon (2003) Sessizlik Sarmalı Teorisini örgütsel bağlamda kullanmış ve çalışanların iş arkadaşlarından destek görmemeleri halinde sessiz kalacaklarını vurgulamışlardır. Eğer çalışanlar iş arkadaşlarından destek bulamayacaklarını ya da ses çıkartmaya yönelik direnç olduğunu düşünüyorlarsa büyük ihtimalle dürüst olmayan bir yanıt ya da sessizliği tercih edeceklerdir. Noelle-Neumann'ın açıklamaya çalıştığı bu duruma göre çalışanlar bulundukları toplulukta yaygın paylaşılan görüşleri daha çok ifade etme eğilimindedir. Çünkü yaygın olarak paylaşılan görüşün ifade edilmesi paylaşılan görüşün destek bulacağı anlamı taşımayacaktır. Kişinin desteklenmesi ise bulunduğu toplulukta daha fazla kabul gördüğü anlamına gelecektir. Azınlık tarafından benimsenen bir görüşü paylaşmak dışlanma riskini beraberinde getirecektir ve dışlanmamak görüşleri dile getirmekten daha önemlidir. Grup içindeki sessizlik sarmalı örgütsel iyileştirmeler için gerekli olan dürüst ve açık tartışmaların sınırlandırılmasına neden olabilir. İnsanların düşünce ve fikirlerini açık ve dürüst olarak ortaya koyamamalarının önündeki engel, izolasyon tehdidi ve izole edilme korkusudur. Örgüt içinde ses çıkartmayla sessiz kalma arasındaki tercih, iş grubundaki egemen görüşten ve algılanan örgütsel destekten etkilenir (Çakıcı, 2007; Yürür, Sayılar, Yeloğlu ve Sözen, 2016; Kurtulmuş, 2018).



Şekil 4 Bowen ve Blackmon Sessizlik Sarmalı

Kaynak: Kurtulmuş (2018), s.18.

Kahveci'ye göre (2010), sessizlik teorisinin bazı varsayımları bulunmaktadır ve bu varsayımları aşağıdaki şekilde sıralamaktadır:

- 1) Çalışanların sürekli olarak, örgüt üyeleri tarafından dışlanma ile tehdit edilmesi,
- 2) Çalışanların, örgütten dışlanabilecek oldukları korkusunu devamlı yaşamaları,
- 3) Bu dışlanma korkusunun çalışanları sürekli olarak ortam durumunu muhakeme etmeye itmesi,
- 4) Çalışanların bu muhakeme sonucunda, düşüncelerini, fikirlerini açıklayıp ya da saklayıp susmayı tercih edip, sessizleşmeleri.

Bu varsayımlardan yola çıkarak, örgütün gelişebilmesi ve sessizlik sarmalı içerisine girmemeleri için, çalışanların kendilerini ve fikirlerini rahatça ifade edebilmelerinin ne kadar önemli olduğu söylenebilir.

5. Mum Etkisi (The MUM Effect)

Mum etkisi, bireylerin olumsuz mesajları, kendilerinin de olumsuz mesaj ile ilişkilendirilecekleri çekincesi ve ikili ilişkilerine zarar gelebilme korkusu ile karşı tarafa aktarmak istemekte gönülsüz olmaları durumudur (Tesser ve Rosen, 1972).

Teori, çalışanların kendilerini koruma amaçlı olarak, olumsuz sonuçlardan kurtulmak için kötü ya da olumsuz durumları dile getirmekten kaçınmasını ifade etmektedir. Çalışanlar, örgüt sorunları ile ilgili konuşmak konusunda isteksizdirler (Bayın, Yeşilaydın ve Esatoğlu, 2015).

Mum etkisi ile ilgili literatür incelendiğinde, bireylerin kötü mesajı iletme istememelerinin ilk sebebi olarak, alıcıda yaratacakları psikolojik sıkıntı ile ilişkilendirilecekleri düşüncesi. İkinci sebebi ise, alıcının mesajı ileten kişiye karşı hoş olmayan bir tutum içerisine girebileceği korkusu ve son sebep olarak da, muhtemel toplumsal normlar ile ilgili endişe duymak, kendini sorumlu hissetme ve yardım etme normu olarak karşımıza çıkmaktadır (Tesser ve Rosen, 1972; Tesser, Rosen ve Batchelor, 1972).

Reich ve Hershcovis'e (2011) göre, güven pozitif insan ilişkilerde temel unsurdur. Çalışanlar, yöneticilerinin güvenilmez olduğunu düşündükleri zaman, kendilerini kollamaya başlarlar, bu da iş performanslarını, iş ortamındaki ilişkileri ve örgütsel iklimi etkiler. Çalışanlar daha çok susmayı tercih eder hale gelir. Bununla birlikte çalışanlar yöneticilerinin negatif geribildirimlerinin sonuçlarından çekindikleri zaman, kızgınlık, öç alınma korkusu, statü kayıpları ve hatta işlerini kaybetme korkusu olduğu zaman da, sessiz kalma eylemi içerisinde olurlar (Reich ve Hershcovis, 2011; Bies, 2013).

6. Abilene Paradoksu

1974 yılında Jerry Harvey tarafından geliştirilmiş olan Abilene Paradoksu, örgütlerin aslında yapmak istedikleri şeyi yapmaları ve hedef koydukları amaçlarına ulaşmalarını değil de; tam tersini yapmaları ve hedeflerini yok etme durumudur (Harvey J. B., 1988). Bu paradoksta, çalışanlar bulundukları örgütte düşünce ve fikirlerinin diğer çalışanlar tarafından hoş karşılanmayacağını ve onaylanmayacağını düşünürler. Diğer çalışanlar da kendileri için aynı şeyi düşünmekle beraber aslında, aynı fikirleri paylaştıklarından bihaberdirler. Bu durumda sessiz kalıp, ortak düşünce olarak algılanan genel düşünceye uyum sağlarlar.

Abilene paradoksu içerisinde olan örgütler ne bir çatışma ne de bir uzlaşma üzerine anlaşma sağlayabilirler (Harvey, 1988). Harvey'e göre Abilene Paradoksuna kapılanlar, gruptan ayrı kalma, gözden düşme, mevcut konumundan daha aşağı bir

pozisyona düşürölme, işten kovulma korkusundan dolayı sessiz kalmayı tercih ederler.

Abilene paradoksunun da çıkış noktası, Harvey'nin sıcak bir yaz gününde, ailesi ile Abilene adlı yere giderken yaşadıkları durumu, örgütlerde yaşanan durumlarla benzer olduğunu fark etmesi ile başlamıştır. Aile üyelerinin aslında, evde kalmayı tercih etmesi ama içlerinden birinin önerisini, istemedikleri halde gruba uyum sağlamak adına, kendi fikirlerini söylemeyip, saklayarak kabul etmeleri ve yolculuk sona erdiğinde ise, birbirini suçlamaları ile bitmesidir. Kişilerin aslında hemfikir olduklarına dair bir izlenim yaratıp sonradan fikir ayrılığı yaşamaları, asıl çatışmanın yaşanmasına engel olup, sonucun daha kötü olmasına ve çatışmanın daha da derinleşmesine yol açmıştır (Harvey, Novicevic, Buckley ve Halbesleben, 2004). Günümüzde de çalışanların kendi düşüncelerini, fikirlerini beyan etmekten kaçınıp, gizli bir sessizliğe bürünüp, benzer bir tutum sergiledikleri söylenebilir (Afşar, 2013).

D. Örgütsel Sessizlik Türleri

Örgütsel sessizlik, örgüt içinde farklı şekillerde ortaya çıkabilir. Pinder ve Harlos (2001) rıza gösterme anlamında sessizlik ve kendini koruma anlamında sessizlik olmak üzere ikili sınıflandırmaya tabi tutmuştur. Van Dyne ve arkadaşları (2003) kabullenici sessizlik, korunma amaçlı sessizlik ve koruma amaçlı sessizlik olmak üzere üç tip sessizlikten bahsetmiştir. Çakıcı (2008) ise Van Dyne ve arkadaşlarının sessizlik türlerini; kabullenici, korumacı ve korunmacı olarak adlandırmış, sessizliğin 3K'sı olarak literatürde yer almıştır. Alparslan (2010) Van Dyne ve arkadaşları (2003) ve Pinder ve Harlos'un (2001) araştırmalarından yola çıkarak geliştirdiği örgütsel sessizlik ölçeğinde; kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlik, ilgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı sessizlik, ilişkileri korumaya dayalı sessizlik ve prososyal eğilime dayalı sessizlik olmak üzere dört sessizlik türü elde etmiştir. Literatürde en fazla kabul gören sessizlik türleri Van, Dyne arkadaşları (2003) tarafından ortaya atılan; kabullenici sessizlik, korunma amaçlı sessizlik ve koruma

amaçlı sessizliktir (Uğur, 2018). Bu üç tür sessizlik aşağıda ana hatlarıyla incelenmiştir.

1. Kabullenici sessizlik

Kabullenici sessizlik; çalışanların bulundukları örgütte fikirlerinin önemsenmeyeceği ya da sonuçta bir fark yaratmayacağını düşündükleri için bilgilerini, önerilerini paylaşmayıp, bilinçli olarak sessiz kalmaları şeklinde tanımlanmaktadır (Van Dyne, Ang ve Botero, 2003). Böyle bir sessizlik içerisinde olan bireyler mevcut durumu değiştirmek için çaba sarf etmeyip, konuşmamayı tercih ederler, çünkü çabalarının sonucu değiştirmeyeceğine inanırlar, bu düşünceye sahip olduklarından dolayı da, farklı alternatiflerin olduğunu görmezler (Pinder ve Harlos, 2001).

Kabullenici sessizlik ile öğrenilmiş çaresizlik arasında kuvvetli bir ilişki vardır. Önceki yaşantılarına bağlı olarak kişinin, mevcut durumu değiştiremeyeceği algısına sahip olması, yani bir nevi öğrenilmiş bir çaresizlik içerisinde bulunması, bireyi kabullenme ve sessiz kalma durumuna daha meyilli yapmaktadır. Bu bireyler örgüt konularına ve sorunlarına karşı ilgisiz bir tavır içerisinde olurlar. Kabullenici sessizlik türünde, bireyler sadece yapmak zorunda oldukları işi tamamlayıp, örgütte zaman doldururlar (Çakıcı, 2010).

Kabullenici sessizlik davranışı; korku, öfke ve karamsarlık duyguları içermekte ve konuşma sırasında olumsuz durumların ortaya çıkabileceği inancının bulunmasından dolayı bu duygular daha fazla artmaktadır. Bu sessizlik türü, çalışanın örgüt içi mevcut durum ve sorunlarla ilgili olarak konuşsa dahi herhangi bir değişiklik yaşanmayacağına olan inancından dolayı mevcut durumu kabullenmesiyle örgüt içinde görüş, bilgi ya da düşüncelerini ifade etmemesini kapsamaktadır (Cingöz ve Karacaoğlu, 2009).

2. Korunma amaçlı (Korunmacı -Savunmacı) sessizlik

Korunmacı sessizlik, korku temelli bir sessizlik türüdür. Çalışanların kendilerini dış tehditlerden korumak amacıyla bilgi, fikir ve görüşlerini açıklamaması olarak tanımlanmakta olup, pasif ve kasıtlı bir davranış şeklidir. Kabullenici sessizliğin aksine, korunmacı sessizlik daha pasif olup, karar verirken tüm alternatiflerin farkında olup, fikirlerini ve bilgilerini paylaşmayı tercih etmeme durumudur (Van

Dyne, Ang ve Botero, 2003). Kendini koruma amacıyla yapılan bu davranış; sorunların görmezden gelinmesi, yapılan kişisel yanlışların saklanması, yeni fikirlerin gizlenmesini içinde barındırmaktadır (Tayfun ve Çatır, 2013).

Bu sessizlik türünde bireyler söyledikleri şeylerden sorumlu tutulabilme korkusuyla veya kendi hatalarını açığa çıkarmamak ve kendilerini korumak adına, sessiz kalmayı tercih ederler (Pinder ve Harlos, 2001). Mum etkisi, savunmacı sessizlik türüne çok güzel bir örnektir. Bireylerin kendilerini kollamak, kötü mesajı getiren kişi olmamak ve kötü mesaj ile ilişkilendirilmemek için sessiz kalmaları hali, korunmacı sessizlikteki bireylerin kendilerine zarar gelmemesi için, pasif kalıp sessiz kalmaları durumu ile örtüşmektedir.

Çizelge 1 Korunmacı ve Kabullenici Sessizlik Boyutlarının Karşılaştırması

Boyut	Korunmacı	Kabullenici
Gönüllülük	Oldukça gönüllü	Oldukça gönülsüz
Bilinçlilik	Bilinçli	Daha az bilinçli
Kabullenme	Düşük	Yükseğe yakın
Stres düzeyi	Yüksek düzeye yakın	Oldukça düşük
Alternatiflerin farkında olma	Oldukça yüksek	Oldukça düşük
Ses çıkarma eğilimi	Oldukça yüksek	Oldukça düşük
Ayrılma eğilimi	Oldukça yüksek	Oldukça düşük
Baskın duygular	Korku, umutsuzluk	Razı olma ve boyun eğme

Kaynak: Pinder ve Harlos (2001), s.350.

Çizelge 1’de korunmacı ve kabullenici sessizlik içinde yer alan boyutların karşılaştırılmasına yer verilmiştir. Çalışan korunmacı sessizlik içindeyse konuşma için gönüllü, bu konuda bilinçli, kabullenme düzeyi düşük, yüksek stres düzeyine sahip alternatif farkındalığı, ses çıkarmaya, örgütten ayrılmaya karşı yüksek eğilim yaşamakta, korku ya da umutsuzluk yaşamaktadır. Çalışan kabullenici sessizlik içindeyse konuşma için oldukça gönülsüz, bu konuda daha az bilinçli, kabullenme düzeyi yükseğe yakın, stres düzeyi, alternatif farkındalığı, ses çıkarma eğilimi, örgütten ayrılmaya karşı eğilimi düşüktür ve karşılaştığı durumlara karşı razı olma ve boyun eğme davranışı göstermektedir.

Kişinin korkudan dolayı kendini korumak amacıyla ses çıkarması, düşüncelerini rahatça ifade edebilmesi var olan problemlerin çözümünde önem taşımaktadır. Örgüt içinde sonradan büyük problemlerin çıkmasına neden olabilecek küçük sorunların, savunma amacıyla ses çıkarmayla çözümlenebileceği düşünülmektedir (Tayfun ve Çatır, 2013).

3. Korumacı sessizlik

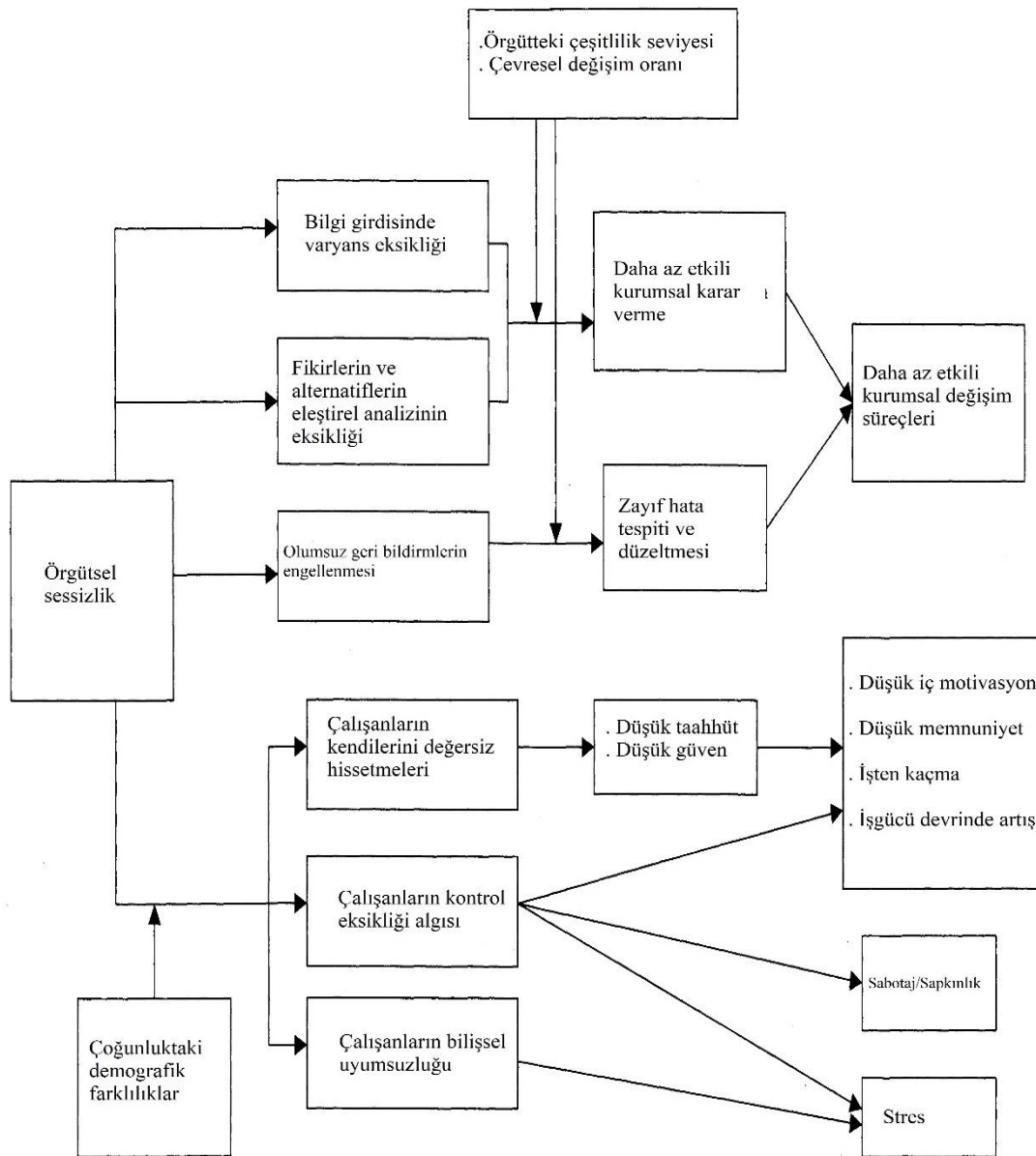
Van Dyne ve arkadaşları (2003) sessizlik kavramını genişletmiş ve üçüncü bir sessizlik türü olarak korumacı (pro-sosyal) sessizliği eklemişlerdir. Örgüt yararına sessizlik olarak da ifade edilebilen korumacı sessizlikte, işbirliği duygusuyla örgütü ya da kişileri korumak adına, çalışanların işle ilgili bilgilerini, düşüncelerini açıklamayıp kendine saklama durumudur. Aynı zamanda örgütün yararı için, örgütün gizli bilgilerini ifşa etmemeyi de içerebilir. Bu sessizlik türü örgüt tarafından yönetilemeyen isteğe bağlı davranışları içerir. Tıpkı savunmacı sessizlikte olduğu gibi çalışan durumun alternatifleri olduğunun farkındadır ancak ondan farklı olarak kendi başına gelebilecek olumsuzluklardan korunmak için değil, başkaları için susmaktadır (Van Dyne, Ang ve Botero, 2003; Yürür, Sayılar, Yeloğlu ve Sözen, 2016).

Başkaları düşünülerek yapılan bu davranışta; özveride bulunma ile örgüt ve diğer bireyleri menfaatini bilinçli olarak ön planda tutma düşüncesi hâkimdir (Tayfun ve Çatır, 2013). Örneğin; çalışan, iş arkadaşları ile olan diyaloglarını bozmamak için karşıt bir görüş beyan etmeyebilir ya da performansı çok iyi olmayan bir iş arkadaşını korumak için susmayı tercih edebilir. Örgütün yararına olmayan hiçbir bilgiyi de dışarıya ifşa etmez. (Çakıcı, 2010). Sessiz kalmanın örgütün yararına olacağı kanısı oluşmuş ve örgütü sessiz kalarak koruyabileceği fikri yerleşmiştir. Örgütü koruma fikrinin, örgüte pozitif geri dönüşleri olacağı düşünülmektedir (Briensfield, 2009).

Örgütün hassas düzeylerdeki bilgilerinin örgüt dışındakilerle ve hatta örgütte yer alan birimler arasında paylaşılması iletişim politikaları gereği kısıtlanabilir. Bu durumlarda çalışanın örgüt yararına sessiz kalması doğal bir durumdur. Bu bilgilerin hassasiyeti konusunda çalışanlar iyi bilgilendirildiğinde çalışanlarda korumacı sessizlik ortamı kendiliğinden gelişecektir. Bu sessizlik, örgütün amaçları ve diğer çalışanların yararı gözetilerek fedakârlık ve işbirliğine dayalı bir şekilde oluşur. Örgüt içinde oluşabilecek sıkıntılara katlanmak, sızlanma ve şikâyetlere yer vermeden çalışmaya devam etmek korumacı sessizliğin bir gereğidir. Korumacı sessizlikte esas olan, çalışanın vicdaniyla örgütsel yararı gözetmesidir (Alparslan, 2010).

E. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları

Örgütsel sessizliğin örgütler üzerinde çok büyük etkisi vardır. Örgütsel sessizliğin hâkim olduğu örgütlerde, örgütler çalışanlarının entelektüel bilgi birikimlerinden yeteri kadar faydalanamazlar, bilgilerine direkt olarak ulaşamazlar, sorunlar belirlenemez ve sorunların çözümlerine dair herhangi bir geri dönüş olmaz ve bulunan çözümler de sorunların giderilmesi için yeterli olmaz. Bilgi ve fikirlerin paylaşılmayıp saklanması, hep beraber örgüt ile ilgili karar vermeyip hataları düzeltmemek ve geliştirmemek, yeniliklerin verimli bir şekilde işleminin önünde bir engel oluşturur (Vakola ve Bouradas, 2005).



Şekil 5 Örgütsel Sessizliğin Sonuçları

Kaynak: Morrison ve Milliken (2000), s.718.

Şekil 5’de Morrison ve Milliken (2000) tarafından belirlenen örgütsel sessizlik etkileri ve bunların sonuçları görülmektedir. Buna göre;

1) Örgütsel sessizliğin önemli bir etkisi, örgütsel karar verme ve değişimle ilgilidir. Grup karar verme üzerine yapılan kapsamlı araştırmalar, karar kalitesinin, birden çok bakış açısı ve alternatifler dikkate alındığında arttığını göstermiştir.

2) Örgütsel sessizliğin bir sonucu olarak bilgi girdisinde eksiklik ortaya çıkmaktadır. Çalışanların bilgi girdisinin bulunmasında fayda bulunmakla beraber, sınırsız çalışan girdisi arzu edilmemektedir. Çok fazla girdi, karar verme süreçlerini aşırı yükleyebilir ve zamanında ve etkili karar vermeyi engelleyebilir. Ancak çoğu örgütün, özellikle çalışanların akılsızlık olarak algıladığı sorunlar veya kararlar konusunda çalışanlar sessizlikten şikâyetçi olmaktadır. Böyle bir durumda, karar verme ve değişim girişimlerinin kalitesi muhtemelen düşecektir.

3) Örgütsel sessizliğin etkili örgütsel değişimi ve gelişmeyi tehlikeye atmasının bir başka yolu da olumsuz geri bildirimi engellemek ve dolayısıyla bir örgütün hataları tespit etme ve düzeltme becerisidir. Olumsuz geribildirim olmadan, hatalar devam etme eğilimindedir ve hatta yoğunlaşabilir. Çünkü gerektiğinde düzeltici eylemler yapılamaz. Üst düzey yöneticiler önemli bilgilerden yoksun olduklarını fark etmeyebilir ve sessizliği fikir birliği ve başarının işareti olarak yorumlayabilir. Yöneticiler, çalışanlardan doğrudan geri bildirim istese bile, çalışanlar olumsuz bilgileri filtrelemek konusunda dikkatli olabilir. Sonuç olarak, yönetimin aldığı iç geribildirim, doğru veya güvenilir tepkilerden çok çalışanların yönetimin duymak istediğini düşündüklerini yansıtabilir.

4) Örgütsel sessizliğin çalışan bilişleri, tutumları ve davranışı üzerinde de etkileri ortaya çıkar. Örgütlerin, çalışanların fikirlerini ve geri bildirimlerini caydırma eğilimi, yalnızca örgütsel karar verme ve değişimi tehlikeye atmakla kalmaz, aynı zamanda çalışanlardan istenmeyen tepkilere neden olabilir. Bu bağlamda örgütsel sessizliğin üç yıkıcı sonucundan söz edilebilir. Bunlar; kendilerine değer verilmediğini düşünen çalışanlar, kontrol eksikliğini algılayan çalışanlar ve bilişsel uyumsuzluk yaşayan çalışanlardır. Çalışanların sesine izin veren prosedürler, en azından kısmen, çalışanların örgütün değerli üyeleri olduğuna işaret ettikleri için olumlu olarak değerlendirilmektedir. Çalışanların kendilerinin ve diğerlerinin bakış açılarını açıkça ifade edemediklerini anladıklarında kendilerini değersiz

hissetmektedirler. Çalışanlar, kuruluşlarının kendilerine değer vermediğini düşünürlerse, kuruluşa değer verme, kuruluşla özdeşleşme veya güvenme olasılıkları azalacaktır. Azalan bağlılık ve güvenden kaynaklanabilecek sonuçlar, düşük iç motivasyon ve tatmin, psikolojik geri çekilme ve hatta devirle sonuçlanacaktır. Çalışanlar konuşma cesaretini kıran sosyal ipuçlarıyla çevrili olduklarında, çalışma ortamları üzerinde yeterli kontrole sahip olmadıklarını hissedeceklerdir. Kontrol eksikliği; azalmış motivasyon, tatminsizlik, stresle ilgili rahatsızlıklar, fiziksel ve psikolojik geri çekilme ve hatta sabotaj veya diğer sapkınlık biçimleri dahil olmak üzere çeşitli zararlı etkileri ortaya çıkaracaktır. Örgütsel sessizlik aynı zamanda muhtemelen bilişsel uyumsuzluğa da yol açacaktır. Bilişsel uyumsuzluk, kişinin inançları ile davranışları arasında bir tutarsızlık olduğunda ortaya çıkan caydırıcı bir durumdur. Uyumsuzluk yaşayan bireyler tipik olarak inançlarını veya davranışlarını değiştirerek tutarlılığı yeniden sağlamaya çalışırlar. Bu gibi durumlarda, ne inanç ne de davranış kolayca değiştirilemediğinde, birey muhtemelen kaygı ve strese yol açabilecek uzun süreli bir uyumsuzluk durumunda olabilir. Güvendiği meslektaşlara açıklık sağlama yeteneği uyumsuzluğu azaltabilir, ancak ortadan kaldırmayacaktır, çünkü kişinin kapalı kapılar ardında ifade ettikleri ile toplum içinde ifade ettikleri (veya ifade edemedikleri) arasında keskin bir zıtlık olacaktır.

Örgütsel sessizliğin hâkim olduğu örgütlerde, çalışanlarda konuşmanın tehlikeli ve gereksiz olduğuna dair algıları mevcuttur (Donaghey, Cullinane, Dundon ve Wilkinson, 2011). Sessizlik ikliminin ağırlıklı olduğu örgütlerde ve burada çalışanlarda, verilerin çeşitli olamayışı, olumsuz eleştiriler dâhil olmak üzere hiçbir eleştirinin olmaması, çalışanlarda kendilerinin dikkate alınmadığı hissinin oluşması, çalışanların kontrol yetersizliği olduğuna dair algılarının oluşması, örgütsel karar alma mekanizmalarının yetersiz olması, hataların bulunup düzeltilme kabiliyetinin az olması, düşük örgütsel bağlılık, çalışanların örgüte karşı güven duymamaları, çalışanların içsel motivasyonlarının düşük olması, işten ayrılma oranının artması, stres, işi baltalamak gibi birçok olumsuz etki ortaya çıkar (Ryan ve Oestreich, 1991; Morrison ve Milliken, 2000).

Örgüt içindeki sessizlik davranışlarının sonuçlarıyla ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında, bu davranışların genel olarak hem çalışanlar hem de örgüt için olumsuz bazı sonuçlar ortaya çıkardığı görülmektedir. Örgütsel sessizliğin sonucunda ortaya çıkabilecek en olumsuz sonuç örgüt tarafından yapılan hata ve yanlış uygulamaların

fark edilebilmesi, bunların düzeltilmesi ve bu hatalardan ders çıkarmaya ilişkin düzeyin düşmesi bulunmaktadır. Örgütsel sessizliğin örgüt başarısı, performansı ve örgütsel öğrenme düzeyinin arttırılmasını olumsuz olarak etkilediği söylenebilmektedir. Örgütsel sessizliğin bir sonucu olarak çalışanların motivasyonları ve hem kendilerine hem örgüte olan güvenleri azalmakta, kendini değersiz hissetmesine neden olmakta bu da beraberinde iş tatminsizliği, stres, işe ve örgüte yabancılaşma gibi durumları getirmektedir (Ayduğ, Himmetoğlu ve Turhan, 2017).

F. Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Sessizlik ve İlgili Araştırmalar

Öğretmenlerin örgütsel sessizliklerine ilişkin literatürde çok sayıda araştırma yer almaktadır. Bu araştırmalardan bazılarını ve ulaşılan sonuçlara aşağıda yer verilmiştir.

Kahveci (2010) ilköğretim okullarında örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri araştırmıştır. Öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri yüksek bulunmuştur. Öğretmenlerin yaşlarına, mesleki kıdemlerine, unvanlarına göre yönetici alt boyutunda örgütsel sessizlik düzeylerinde anlamlı farklılık bulunamamıştır. Öğretmenlerin cinsiyetlerine, alanlarına göre yönetici boyutunda anlamlı farklılık bulunmuştur. Kadın öğretmenler erkek öğretmenlere nazaran daha fazla yöneticilerinin onları sessizleştirdiğini algılamaktadırlar. Yabancı dil alanındaki öğretmenler sayısal alan, sosyal alanda görev yapanlara oranla daha fazla yöneticilerinin onları sessizleştirdiğini algılamaktadırlar. Çalışılan okuldaki hizmet süresine göre yönetici alt boyutunda anlamlı farklılık bulunmuştur. 6-10 yıldır bulundukları okulda çalışan öğretmenler 1-5 yıl ve 11 yıl üstünde bulundukları okulda çalışan öğretmenlere oranla daha fazla yöneticilerinin onları sessizleştirdiğini algılamaktadırlar. Öğretmenlerin öğretmen alt boyutunda cinsiyetlerine, yaşlarına, mesleki kıdemlerine, unvanlarına göre örgütsel sessizlik düzeylerinde anlamlı farklılık bulunamamıştır. Öğretmenlerin öğretmen alt boyutunda alanlarına göre örgütsel sessizlik düzeylerinde anlamlı farklılık bulunmuştur. Sınıf öğretmenleri Yabancı Dil ve Sayısal Alanda görev yapan öğretmenlere oranla kendilerini daha rahat ifade ettikleri, derslerde kendilerini yeterli hissettikleri belirlenmiştir. Çalışılan okuldaki hizmet süresine göre örgütsel sessizlik düzeylerinde anlamlı farklılık

bulunmuştur. Kendini en yetersiz gören grup 1-5 yıl hizmet süresine sahip grupken en az yetersiz gören grup 6-10 yıl arası görev yapan gruptur. Öğretmenlerin okul ortamı alt boyutunda cinsiyetlerine, yaşlarına, mesleki kıdemlerine, unvanlarına göre örgütsel sessizlik düzeylerinde anlamlı farklılık bulunamamıştır. Öğretmenlerin okul ortamı alt boyutunda alanlarına göre örgütsel sessizlik düzeylerinde anlamlı farklılık bulunmuştur. Sınıf öğretmenlerinin düzeyleri Yabancı Dil ve Sayısal Alanlardakinden daha düşüktür. Öğretmenlerin okul ortamı alt boyutunda okuldaki çalışma sürelerine göre örgütsel sessizlik düzeylerinde anlamlı farklılık bulunmuştur. 6-10 yıl hizmet süresine sahip katılımcıların ortalamaları 1-5 yıl ve 11-üzeri yıl hizmet süresine sahip katılımcıların ortalamalarından daha yüksek bulunmuştur.

Nartgün ve Kartal (2013) öğretmenlerin örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik hakkındaki görüşlerini incelemişlerdir. Öğretmenlerin sessizlik düzeyleri düşük bulunmuştur. Öğretmenlerin cinsiyetlerine, mesleki kıdemlerine, bulundukları okulda çalışma sürelerine göre örgütsel sessizlik düzeylerinde anlamlı farklılık bulamamışlardır. Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleriyle örgütsel sessizlik okul ortamı, sessizliğin kaynağı, izolasyon ve sessizlik ana boyutu arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur.

Gökçe (2013) lise öğretmenlerinin örgütsel sessizlik düzeylerini araştırmıştır. Örgütsel sessizliği; ilgisizlik ve boyun eğme, kendini koruma ve korkma, ilişkileri koruma olmak üzere üç boyutlu olarak ele almışlardır. Her üç boyutta da öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri orta düzeyde çıkmıştır. Öğretmenlerin cinsiyetlerine, yaşlarına, medeni durumlarına, branşlarına, eğitim düzeylerine, kurum tipine, lise türüne, mesleki kıdemlerine göre örgütsel sessizlik düzeylerinde anlamlı farklılık bulunamamıştır. Kurumdaki hizmet süresine göre ilgisizlik ve boyun eğme, ilişkileri koruma boyutunda anlamlı farklılık bulunmuştur. 2-5 yıldır kurumda çalışanların ilişkileri koruma düzeyleri 6-10 yıldır kurumda çalışanlardan; 2-5 yıldır kurumda çalışanların ilgisiz ve boyun eğme düzeyleri 16-20 yıldır kurumda çalışanlardan yüksek bulunmuştur.

Ayduğ ve arkadaşları (2017), çeşitli eğitim kademelerinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizliklerine ilişkin nitel bir çalışma yapmışlardır. Araştırmayla öğretmenlerin sessiz kalmalarında en önemli nedeninin, sessiz kalmamaları halinde ortaya çıkacak olumsuz sonuçlardan korkmaları olduğunu belirlemişlerdir. Olumsuz imaj oluşması, cezalandırılma, izole edilme, kötü

davranışlara maruz kalma, durumla ilgili sorumluluğun kişinin üzerinde kalması ve çoğunluktan ayrı bir konumda yer alma gibi olumsuz durumların oluşabilme riskin dolayı sessiz kalmayı tercih ettiklerini belirlemişlerdir. Bunun yanında öğretmenlerin büyük bir çoğunluğu konuşmalar bile bir şey değişmeyeceğini düşündükleri için sessizliği tercih ettiklerini belirtmişlerdir. Ayrıca sessiz kalmalarıyla ilgili olarak; sendikal ve siyasal baskılar, bilgide eksiklik, bana dokunmayan yılan bin yaşasın, destek bulamama düşüncesini sessizliklerinin nedeni olarak iletmişlerdir. Sayıca az olmakla beraber bazı öğretmenleri sessizlik nedeni olarak bürokratik engeller ve iş tatminindeki düşüklüğü bildirmişlerdir. Birkaç öğretmen ise mesleki tükenmişlik, öğretmenlerdeki özgüven eksikliği, yöneticilere olan güvensizlik, bunların sonucu olarak bir tepkiyle sessiz kaldıklarını bildirmişlerdir.

Önder (2017) ortaöğretim okullarında örgütsel sessizliğin yordayıcısı olarak örgütsel adalet ve örgütsel bağlılığı incelemiştir. Öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri düşük düzeyde bulunmuştur. Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre örgütsel sessizlik düzeylerinde anlamlı farklılık bulunamamıştır. Öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin kıdeme ve okulda çalışma yılına göre anlamlı farklılık göstermediği, görev yaptığı okul türlerine göre anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Meslek lisesinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerden yüksek bulunmuştur. Örgütsel sessizlikle örgütsel bağlılık arasında orta düzeyde negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Örgütsel bağlılığın tüm alt boyutlarıyla örgütsel sessizlik arasında düşük düzeyde negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Örgütsel sessizliği en çok yordayan örgütsel bağlılık boyutunun devam bağlılığı olduğu belirlenmiştir.

Altınışık (2017) ortaokul öğretmenlerinin örgütsel sessizlik davranışları ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Örgütsel sessizliği korumacı, kabullenici ve korunmacı olmak üzere üç boyutlu ele almıştır. Korumacı sessizlik düzeyi yüksekken, kabullenici sessizlik düşük, korunmacı sessizlik çok düşük ve genel sessizlik düşük düzeyde bulunmuştur. Öğretmenlerin cinsiyetlerine, yaşlarına, branşlarına, öğrenim durumlarına göre örgütsel sessizlik düzeylerinin anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir. Öğretmenlerin okuldaki çalışma sürelerine göre kabullenici sessizlik alt boyutunda örgütsel sessizlik düzeylerinin anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Bulundukları okulda 7 yıl ve üstü çalışan öğretmenlerin 4-6

yıl ve 1-3 yıldır çalışan öğretmenlerden daha düşük kabullenici sessizlik algıladıkları belirlenmiştir.

Kurtulmuş (2018) okullarda örgütsel sosyalleşme ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri orta seviyede bulunmuştur. Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre örgütsel sessizlik düzeylerinde anlamlı farklılık bulunamamıştır. Yaşlarına göre anlamlı farklılık bulunmuştur. 31-40 yaş grubundaki öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri 41-50 yaş ve 51 yaş üzerindeki öğretmenlerden yüksek bulunmuştur. Mesleki kıdemlerine göre izolasyon boyutunda anlamlı farklılık bulunmuştur. 6-10 yıl arası mesleki kıdeme sahip olan öğretmenler 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip olan öğretmenlerden daha fazla izolasyon algısı yaşamaktadırlar. Öğrenim durumlarına göre örgütsel sessizlik düzeylerinde anlamlı farklılık bulunmuştur. Lisans mezunları yüksek lisans ya da doktora mezunlarına oranla daha fazla örgütsel sessizlik algısına sahiptirler. Branşlarına göre örgütsel sessizlik düzeylerinde anlamlı farklılık bulunmuştur. Branş öğretmenleri, meslek dersleri öğretmenlerine nazaran daha fazla örgütsel sessizlik algılamaktadırlar. Görev yapılan alana göre örgütsel sessizlik düzeylerinde anlamlı farklılık bulunmuştur. Meslek dersleri alanında görev yapanların anasınıfı, ilkokul ve kültür branşında görev yapanlardan daha düşük örgütsel sessizlik algıladıkları belirlenmiştir.

Dal ve Başkan (2018) ortaöğretim kurumlarında örgütsel sessizliğe ilişkin öğretmen görüşlerini araştırmışlardır. Öğretmenlerin bulundukları okuldaki hizmet sürelerine, eğitim durumlarına, branşlarına göre örgütsel sessizlik düzeylerinde anlamlı farklılık bulunamamıştır. Örgütsel sessizlik; okul ortamı, duygu, sessizliğin kaynağı, yönetici, izolasyon olmak üzere beş boyutlu ele alınmıştır. Öğretmenlerin genel örgütsel sessizlik düzeyleri, okul ortamı, sessizliğin kaynağı, izolasyon düzeyleri orta düzeyde; duygu ve yönetici alt boyutlarında algı düzeyleri yüksek olarak bulunmuştur. Öğretmenlerin okul ortamı algı düzeylerinde cinsiyetlerine, yaşlarına göre anlamlı farklılık bulunmuştur. Erkek öğretmenler kadın öğretmenlere oranla okul ortamını daha olumsuz görmektedirler. 21-30 yaş grubundaki öğretmenlerin okul ortamı düzeyleri 41-50 yaş ve 51 yaş ve üzerindekilerden yüksek bulunmuştur. Mesleki kıdeme göre örgütsel sessizlik ana boyutu ve izolasyon alt boyutunda anlamlı farklılık görülmüştür. 11-15 yıl mesleki kıdeme sahip olanların izolasyon düzeyleri 6-10 yıl arası mesleki kıdeme sahip olanlardan, 11-15 yıl, 21 yıl ve üstü

mesleki kıdeme sahip olanların genel örgütsel sessizlik düzeyleri 1-5 yıl mesleki kıdeme sahip olanlardan yüksek bulunmuştur.

Şenel (2019) Örgütsel sessizliği; okul ortamı, duygu, sessizliğin kaynağı, yönetici, izolasyon olmak üzere beş boyutlu olarak ele almıştır. Tüm boyutlara örgütsel sessizlik düzeyleri ortanın üstünde bulunmuştur. Medeni durumlarına göre örgütsel sessizlik düzeylerinde anlamlı farklılık bulunamamıştır. Cinsiyete, mesleki kıdeme göre duygu alt boyutunda anlamlı farklılık bulunmuştur. Erkeklerin puan ortalaması kadınlardan yüksektir. 11-15 yıl mesleki kıdeme sahip olanların duygu algısı diğer kıdemlere göre daha yüksektir. Branşlarına göre sessizliğin kaynağı boyutu dışında tüm boyutlarda anlamlı farklılık bulunmuştur. Farklılık bulunan tüm boyutlarda sınıf öğretmenlerinin örgütsel sessizlik algı puanı ortalamaları branş öğretmenlerinden yüksek bulunmuştur. Yaşlarına göre okul ortamı alt boyutunda anlamlı farklılık bulunmuştur. 31-40 yaş grubundakiler diğer yaş gruplarına göre okul ortamını daha olumsuz olarak algılamaktadırlar. Kurumda çalışma süresine göre yönetici alt boyutunda anlamlı farklılık bulunmuştur. 2-5 yıldır kurumda çalışanların örgütsel sessizlik düzeyleri diğer sürelerden yüksek bulunmuştur.

Pektaş (2019) çeşitli kademelerde görev yapan öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin liderlik tarzı ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Öğretmenlerin okullarındaki durumlar karşısında çoğunlukla sessiz kaldıkları sonucuna varılmıştır. Öğretmenlerin cinsiyetlerine, görev yaptıkları okul kademesine, mesleki kıdemlerine, yaşlarına, öğrenim durumlarına göre sessizlik düzeylerinde anlamlı farklılık bulunamamıştır.





III. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Örgütsel bağlılığa ilişkin kavramsal ve kuramsal çerçeve bu başlık altında incelenmiştir.

A. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Örgütsel bağlılık, özellikle 1970'lerden sonra daha fazla önem kazanmasına rağmen, kavramın tanımı ile ilgili ortak bir karara varılamamıştır. En önemli sebeplerden biri, sosyal psikoloji, psikoloji, sosyoloji ve örgütsel davranış gibi farklı alanlardan gelen bilim insanlarının konuyu kendi uzmanlık alanlarında ele almalarıdır. Bundan dolayıdır ki, örgütsel bağlılıkla ilgili çok sayıda tanımlama bulunmaktadır. Morrow yaptığı araştırmayla literatürde örgütsel bağlılıkla ilgili 30 civarında farklı tanımın bulunduğunu ileri sürmektedir (Çöl, 2004).

O'Reilly ve Chatman (1986), örgütsel bağlılığın en doğru tanımını, bireyin örgüte psikolojik olarak bağlanmasıdır, şeklinde tanımlamışlardır (O'Reilly ve Chatman, 1986).

Celep'e (2000) göre örgütsel bağlılık, "bir örgütün bireyden beklediği formal ve normatif beklentilerin ötesinde, bireyin bu amaç ve değerlere yönelik davranışlarıdır". (Celep, 2000).

Örgütsel bağlılık, en temel anlamıyla, sadakate de benzetilebilir, kişinin o konumda kalma niyeti ile ilgilidir (Mowday, Steers ve Porter, 1979).

Allen ve Meyer (1990) örgütsel bağlılığı, bireyi örgüte bağlayan fiziksel bir durum olarak tanımlamışlardır.

Gautam, VanDick ve Wagner, (2004) örgütsel bağlılığı; "Kişinin kimliğini örgüte bağlayan, tutum ya da örgüte doğru olan oryantasyondur" şeklinde ifade etmektedir (Gautam, Dick ve Wagner, 2004).

Örgütsel bağlılık, örgütlerin devamlılığı açısından hayati önem taşımaktadır. Bu yüzden örgütsel bağlılık kavramını anlamak ve hangi faktörlerin bunu etkilediğini bilmek önemlidir.

Örgütsel bağlılık, bireyle örgüt arasındaki karşılıklı etkileşim sürecinde bireyde ortaya çıkar. Balcı (2003) örgütsel bağlılığı üç faktörle analiz etmiştir (Balcı, 2003):

- 1) Örgütün sahip olduğu amaçlarına, değerlerine güçlü bir şekilde inanma ve bu değerlerin kabul edilmesi
- 2) Örgüt için anlamlı olarak çaba harcama konusunda istekli davranma
- 3) Örgüte üyeliğinin sürdürülmesine yönelik olarak yüksek istek duyma.

Bu faktörlere ek olarak, bireyin kişilik özellikleri ve içsel motivasyonu da önemlidir. Örgütün ona sunabilecekleri ile aynı paralelde olması, örgüte daha kolay adapte olmasını sağlar. Birey belli bir ödül veya çıkar sağladığında kendisini örgüte adar. Kendisi için bir çıkar veya ödül beklentisi içinde olduğu söylenebilir. (Balcı, 2003).

Araştırmalar sonucunda elde edilen bulgulara göre, örgütsel bağlılığı etkileyen diğer faktörler arasında, yaş, cinsiyet, eğitim durumu, memuriyet süresi de azımsanamayacak kadar önemlidir (Steers, 1977; Tett ve Meyer, 1993). Ayrıca, kişilerin yaşı ve örgütteki memuriyet süreleri arttıkça, örgütsel bağlılıkları artmakta, bununla ters orantılı olarak da kişilerin eğitimi arttıkça, örgütsel bağlılıkları azalmaktadır. Araştırmacılar kadınların erkeklere nazaran, örgüte bağlanmaya daha fazla eğilimli olduğunu ifade etmektedirler (Grusky, 1966; Hrebiniak ve Alutto, 1972; Mathieu ve Zajac, 1990).

Örgüt yaşantısı içerisinde mutlu ve umutlu olan kişiler, örgüte pozitif katkı sağlar. Mutlu ve örgüte bağlılığı yüksek olan kişiler, örgüt başarısı için elzemdir. Kişinin örgüt içindeki tutumu örgüt yaşantısını olumlu ya da olumsuz yönde etkiler. Olumlu bir tutum içerisinde olan kişi işini en iyi şekilde yapma gayreti içerisinde olur. Bunun aksine, olumsuz bir tutuma sahip olan kişi ise, asgari düzeyde işini tamamlayıp bitirmeyi hedefler. Bu da diğer çalışanları da etkilediği gibi, örgütün iklimini de doğrudan etkiler.

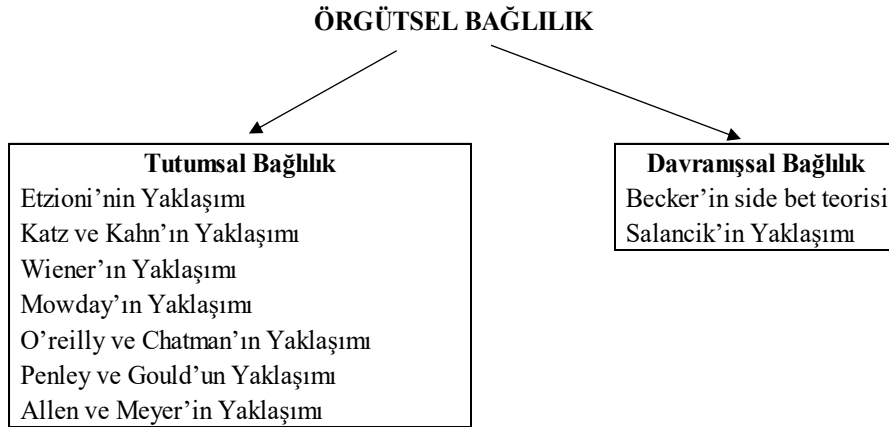
Örgütsel bağlılığın yüksek olması, bireyin örgüte aidiyet duygusunu arttırmakta, örgüte fayda sağlayabileceği düşünceyle beraber kendine hedefler koymasını sağlamaktadır. Örgütsel bağlılığı yüksek olanların işe devamsızlıklarının azaldığı, bunun yanında işten ayrılmaya yönelik niyetlerinin diğerlerine nazaran daha düşük olduğu bildirilmektedir (Mowday, Porter ve Steers, 1982).

Örgüt üyeleri, bulundukları örgütü kendilerinin bir parçası ve kendilerini örgütün bir parçası olarak gördüklerinde, moral olarak ve içten bağlanırlarsa, bulundukları örgütte üyeliği sürdürme ve örgütte kalma konusunda daha istekli olmaktadır. Çalışanlar örgütten etkilenirken aynı zamanda kendileri de örgütü etkileme isteği duyarak, ortak çalışmaya katkı sağlamak için çaba harcarlar (Aydın (1993),’dan aktaran Balay, 2014).

Begley and Czajka’ya (1993) göre; örgütsel bağlılık stresi azaltmaya ılımlı etki etmektedir. Örgütsel bağlılık düşük olduğunda kişi strese bağlı olarak iş memnuniyetsizliğinden daha fazla etkilenmekte, örgütsel bağlılığı yüksek olan kişi ise, iş stresinden daha az etkilenmektedir. Bir sonuç olarak örgütsel bağlılık, örgüte yararı olduğu kadar kişiye de yarar sağlar.

B. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları

Örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan diğer tanımlamalarda, bağlılığın temellerinin ya davranışsal ya da tutumsal temellere dayandığı konusunda fikir birliği oluşmaktadır. Başka bir deyişle çalışanlar davranışsal ya da tutumsal bir sebep geliştirerek örgüt üyeliğini devam ettirmektedirler. Bu yüzden bağlılık; davranışsal ve tutumsal olmak üzere iki ana başlık altında incelenmektedir (Çöl, 2004).



Şekil 6. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları

Şekil 6'da görüldüğü gibi; Etzioni, Katz ve Kahn, Wiener, Mowday, O'reilly ve Chatman, Penley ve Gould, Allen ve Meyer gibi araştırmacılar örgütsel bağlılığın

tutumsal yönüne, Becker ve Salancik gibi araştırmacılar ise örgütsel bağlılığın davranışsal yönüne dikkat çekmektedirler.

1. Tutumsal bağlılık

Bu bağlılık, çalışanların örgütleri ile olan ilişkilerini vurgulamaktadır. Bu bağlılık türünde, çalışanın değer ve amaçlarının örgütün değer ve amaçları ile örtüşmesi gerekmektedir. Üç önemli husustan oluşmaktadır. Birincisi; örgütün amaç ve değerleri ile aynı doğrultuda olma, ikincisi; iş ile ilgili durumlara yüksek katılım ve sonuncusu örgüte büyük bir sadakatle bağlanma şeklinde aktarılmaktadır (Özsoy, Ergül ve Bayık, 2004). Dolayısıyla bu tür bir bağlılık, kişilerin bazı manevi ödül ve kendi çıkarları için örgüte bağlandıkları bir alışveriş ilişkisidir (Mowday, Steers ve Porter, 1979).



Şekil 7. Örgütsel Bağlılığa Tutumsal Bakış Açısı

Kaynak: Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1991).

Şekil 7’de görüldüğü üzere; çeşitli koşullar ve psikolojik durumların birleşimiyle çalışanlar örgütsel bağlılıkla ilgili davranışlar geliştirmektedirler. Tutumsal bağlılıkla ilgili yaklaşımlar kısaca aşağıda incelenmiştir.

Etzioni’nin yaklaşımı

Etzioni örgütsel bağlılıkta ana faktör olarak yakınlaşmayı değerlendirmekte ve örgütsel bağlılığı üç boyut olarak açıklamaktadır (Penley ve Gould, 1988):

Ahlaki açıdan bağlılık (moral commitment): Örgütün amaçlarını kabul etme ve kendi amaçlarıyla, özdeşleştirip örgüte karşı aidiyet duygusuna geliştirmektir. Bir nevi örgütsel özdeşleşme olarak da düşünülebilir.

Hesapçı bağlılık (calculative commitment): Çalışanın örgüte katkıda bulunması için, onu teşvik edecek bir şeyin olması durumudur. Etzioni bu durumu tıpkı bir alışverişe benzetmiştir.

Yabancılaştırıcı bağlılık (alienating commitment): Çalışanın örgüt tarafından baskılandığını hissedip kendi amaçlarının ve örgütün amaçlarının çeliştiğini düşündüğünde bu durum ortaya çıkar (Balay, Özel ve Resmi Liselerde Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı, 2000). Çalışan kendini örgüte ait hissetmemekte ama yine de üyeliğini devam ettirmektedir.

Katz ve Kahn'ın yaklaşımı

Katz ve Kahn'a (1977) göre, kişilerin örgütsel bağlılıkları, örgüt içerisindeki görevlerini yerine getirirken alacakları ödüllere bağlılıklarıyla ilgilidir. Örgüte üye olan kişi, örgüt içerisindeki davranışlarına bağlı olarak, iç ödüller (anlatımsal) ve dış ödüller (araçsal) ile karşılaşır ve bunların sonucunda, kişide örgüte karşı bağlılık oluşur. Bu doğrultuda düşünüldüğünde, ödül, kişilerin motivasyon kaynağı olup, örgüte bağlılıklarını sağlayan bir etmendir.

Wiener'in yaklaşımı

Wiener (1982), örgütsel bağlılığı, toplumun değer ve inançlarına göre, kişinin normatif baskıları içselleştirmesi sonucunda, örgütte kalma zorunluluğu hissi olarak tanımlamıştır. Örgütsel bağlılığı açıklayan bu tanıma ek olarak;

- 1) Örgütün başarılı olabilmesi için sebat ve istikrar göstermek
- 2) Örgüt için endişelenmek
- 3) Örgütün yararına olabilecek her şeyde bireysel fedakârlık yapmak, şeklinde de tanımlamıştır (Wiener, 1982).

Wiener'e (1982) göre örgütsel bağlılığa etki eden, diğer faktörler ise, bireysel demografik farklılıklar, iş tecrübeleri ve işin özellikleri ve de kişiliğin ihtiyaç duyduğu farklılıklardır. Bu açıdan bakılacak olursa, bireysel demografik farklılıklar, yaş ve kıdeme, iş tecrübeleri ve işin özellikleri, örgütün güvenli bir ortam olmasına ve kişiliğin ihtiyaç duyduğu farklılıklar ise, birey ile örgüt arasındaki uyuma bağlıdır. Ayrıca Wiener'e (1982) göre örgütsel bağlılığın temel taşları; örgütsel kimlik, görev anlayışı ve sadakattir.

Mowday'in yaklaşımı

Mowday ve arkadaşlarına (1979) göre örgütsel bağlılık; örgütün amaç ve hedeflerini benimseyip kabullenme, örgütün varlığı ve varlığını sürdürebilmesi için üstün bir çaba gösterme ve örgütte kalmak için istek duymadır. Mowday, örgütsel bağlılığı hem tutumsal hem davranışsal açıdan ele almıştır. Buna göre:

1) Tutumsal bağlılıkta, kişi örgütün amaçlarını kendi amaçları gibi görüp içselleştirir. Örgüte karşı duygusal bir bağ geliştirir.

2) Davranışsal bağlılıkta ise, bir dışavurum söz konusudur. Kişi örgüt içerisindeki sergilediği davranışlarla ilintilidir. İki bağlılık türü de birbirini tamamlar niteliktedir.

Mowday ve arkadaşları (1982) tutumsal ve davranışsal bağlılık arasında dönüşümsel bir süreç olduğunu ileri sürmektedirler. Buna göre örgüte üye olan kişinin belli davranışlar sergileyip, bundan duyduğu memnuniyet doğrultusunda bu davranışlarını tekrarlayacağını ve zamanla buna uygun tutumlar geliştireceğini vurgulamışlardır.

O'reilly ve Chatman'ın yaklaşımı

O'reilly ve Chatman (1986) örgütsel bağlılığı, kişinin örgütüyle arasında olan psikolojik bir bağ olarak tanımlamışlardır. Bağ ne kadar güçlüyse, kişinin örgütün bakış açısını içselleştirip edinmesi, o kadar fazla olur. O'reilly ve Chatman, örgütsel bağlılığı; uyum, özdeşleşme ve içselleştirme olmak üzere üç ayrı bağlılık şeklinde ele almışlardır.

1) Uyumda; belli bazı ödüllere ulaşmak uğruna gösterilen bir bağlılık vardır.

2) Özdeşleşmede; örgütle yakın ilişkiler içerisinde olma ve örgütün bir parçası olma isteğinden kaynaklanan bir bağlılık vardır.

3) İçselleştirme de ise; bireyin örgütün değerleriyle kendi değerlerinin örtüşmesinden kaynaklanan bir bağlılık vardır.

O'Reilly ve Chatman'ın (1986) bu üç boyutla, bağlılığın türünün, bireyin kendi karakter özelliklerine bağlı olarak farklılık gösterebileceğini savunmuşlardır.

Penley ve Gould'un yaklaşımı

Etzioni'nin örgütsel bağlılık modeli, örgütsel makro örgütsel sosyolojinin temelini oluşturmasına rağmen, karmaşıklığından dolayı pek tercih edilmemiştir. Karmaşıklığının sebebi, Wiener (1982) tarafından belirtildiği gibi modelde ahlaki ve zoraki bağlılık, duygusal bağlılık içerirken, bunların birbirinden bağımsız mı yoksa

birbirinin zıttı mı olduğunun açık olmamasıdır. Çalışanın ahlaki ve zoraki bağlılığı onun duygusal yönünü ifade ederken, çıkarıcı bağlılık ise, araçsal yönünü ifade etmektedir. Araçsal bağlılıkta, örgütte kalma niyeti şart değildir (Penley ve Gould, 1988). Coğrafi hareketlilikten dolayı aile bağlarını kaybetme korkusu, iş alternatiflerinin olmadığının düşünülmesi, işi bıraktıktan sonraki mali kayıp endişesi, zoraki bağlılık gösteren kişinin işte kalma sebeplerinden olabilir. Penley ve Gould (1988) Etzioni'nin modelini temel alarak; ahlaki bağlılık, çıkarıcı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılık olmak üzere üç boyuttan söz etmişlerdir.

Allen ve Meyer'in yaklaşımı

Allen ve Meyer'in (1990) yaklaşımına göre örgütsel bağlılık; duygusal bağlılık, normatif bağlılık, devam bağlılığı olmak üzere üç boyutludur. Tanımlanan bu üç boyutun, farklı türler olarak görülmesinden, örgütsel bağlılığın tutumsal boyutunu açıklamaya yönelik tamamlayıcı öğeler olarak görülmelidir (Allen ve Meyer, 1990; Meyer ve Allen, 1991). Öyle ki bireylerin, farklı durum ve farklı zaman dilimlerinde, bu bağlılık türlerini değişik yoğunlukta hissedebilecekleri kabul edilmektedir (Meyer ve Allen, 1991). Bu boyutların içerikleri kısaca şöyledir:

Duygusal bağlılık: Genel olarak, örgütün üyesi kalma isteği ve örgüt ile birlikte tanımlanmaktadır. Kişiler örgütlerine karşı duyduğu duygusal bağlılığı çok yoğun bir şekilde hissetmeleri durumunda, örgütle özdeşleşip bir bütün olma, örgüte önemli katkılarda bulunmak için daha fazla ve verimli bir şekilde çalışmakta, örgütteki üyeliklerini istekli bir biçimde devam ettirmektedirler (Çetin, Basım ve Aydoğan, 2011). Kenetlenme bağlılığı olarak da adlandırılmaktadır. Kişinin gruptaki ilişkilere ve gruba olan bağlılığıdır. O gruba ait olduğunu hissetmek ve grubun üyeleri ile ilişkide bulunmak kişiye tatmin duygusu vermektedir (Tok, 2004). Kısaca kişinin örgütün bir parçası olma isteğidir. Örgüte duygusal bağlılığı yoğun olan kişinin işteki verimliliği ve sergilediği performansı yüksek olurken; düşük olan kişide ise, işe devamsızlık ve işten kaçma gibi davranışlar görülebilmektedir (Derin ve Demirel, 2012).

Normatif bağlılık; kişilerin kendilerini örgüte mecburi olarak bağlamasıdır. (Allen ve Meyer, 1990). Kişilerin içinde bulundukları örgüte ahlaki bir zorunluluk duyarak çalışmalarına devam etmeleri normatif bağlılık olarak tasvir edilebilir (Derin ve Demirel, 2012). Kısaca kişinin görev bilinciyle kalmayı istemesidir.

Devam bağıllığı ise, iş arkadaşları ile iyi ilişkiler içerisinde olmak ve gerekli olan iş donanımına sahip olmak gibi, kişisel yatırımlara bağlı olarak kişinin örgütte kalma isteğidir. Kısaca kişinin örgütte kalmaya zorunlu hissetmesidir.

Meyer ve Allen'e göre kişiyi örgüte bağlayan unsur, kişinin örgütten ayrıldığı takdirde, örgüt için harcadığı emek ve zaman gibi yatırımlardır (Meyer, Bobocel ve Allen, 1991). Bu felsefeye göre, devamlılık bağıllığı yüksek olan kişilerde, örgütten ayrıldıklarında örgütte kendilerine sunulan olanaklarla eşdeğer ya da ondan daha iyi alternatiflerin azlığını hissettikleri için örgütten ayrılmayı istememektedirler. Bu doğrultuda devamlılık bağıllığının, genellikle ekonomik gerekçeye dayalı geliştiğine inanılmakta ve bağıllığın gelişimi üzerinde eğitim yılı ve harcanan zaman gibi değişkenlerin etkisinin olduğu varsayılmaktadır. (Meyer ve Allen, 1984).

Balay (2000) örgütsel bağıllığı tutumsal yönden ele almış, O'Reilly ve Chatman'ın (1986) araştırmalarından yola çıkarak özel ve resmi liselerde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağıllığını araştırdığı çalışmasında örgütsel bağıllığı uyum, özdeşleme ve içselleştirme olmak üzere üç boyutlu olarak ele almıştır. Buna göre:

Uyum: Çalışanın bireysel çıkar ve kazanımlara ulaşmayı amaçladığı boyuttur. Allen ve Meyer'in devam bağıllığına denk gelmektedir.

Özdeşleşme: Çalışanı diğerleriyle yakın ilişkiler kurarak kendini ifade etmeye özendirmeyi amaçlayan boyuttur. Allen ve Meyer'in duygusal bağıllığına denk gelmektedir.

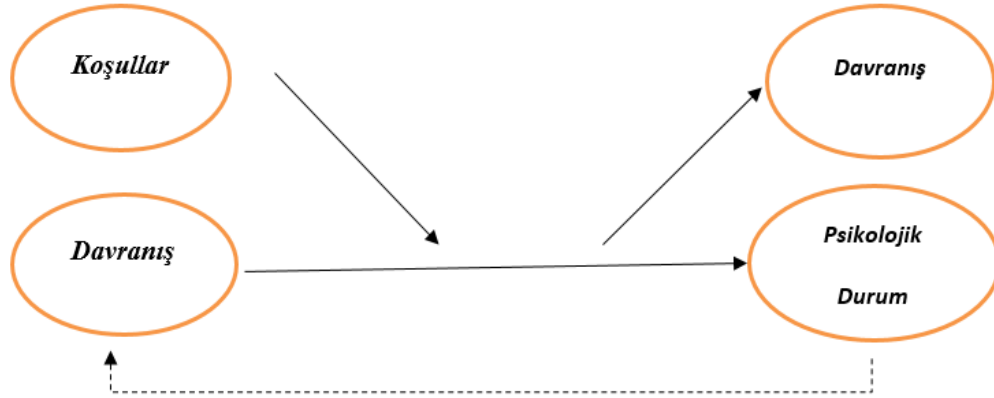
İçselleştirme: Örgütsel ve bireysel değerler sisteminin uygunluğuna dayanan boyuttur. Allen ve Meyer'in normatif bağıllığına denk gelmektedir.

2. Davranışsal bağlılık

Kişinin daha önce sergilediği davranışları nedeniyle örgüte bağlı kalma süreciyle ilgilidir (Mowday, Porter ve Steers, 1982). Örgüte bağlı olmak ile kast edilen şey, kişinin örgütte kalmaya istekli olması, işten kaytarmaması ve örgütte kalmasıdır.

Davranışsal bağlılık, örgütten ziyade kişinin davranışlarına yönelik olarak gelişmektedir. Örneğin, birey bir davranışta bulunduktan sonra bazı şartlar nedeniyle davranışını sürdürmekte ve bir süre sonra sürdürdüğü bu davranış kendi davranışını yerine geçmektedir. Zamanla, söz konusu davranışa uygun veya onu haklı gösteren

tutumlar geliştirmekte, bu da davranışın tekrarlanma olasılığını arttırmaktadır (Göl, 2002).



şekil 8. Örgütsel Bağlılığa İlişkin Tutumsal ve Davranışsal Perspektifler.

Kaynak: Meyer ve Allen (1991), s.63.

Becker’in Side Bet (Yan Bahis) yaklaşımı

Becker (1960) bağlılık kavramını, “faaliyetin devam etmesiyle meşgul olma eğilimi” olarak ifade etmiş ve “bir faaliyetin, kesintiye uğrama maliyetinin anlaşılmasının, bağlılığı oluşturacağını öne sürmüştür”. Yani, bireyin örgüt için yapmış olduğu çalışmaların sonucunda kazanmış olduğu statü, kariyer ve para gibi maddi manevi kazançların ve örgüt içinde bulunduğu zaman içerisinde yapmış olduğu fedakârlıkların heba olmaması için oluşturulan bir bağlılık türüdür. Bu noktada da Becker’in side bet (yan bahis) kuramı ortaya çıkmaktadır. Bu kurama göre; her iki tarafta, işveren ve iş gören, birbirileri ile bir bahse girerler. Bahisten kasıt, iş görenin kendisi için değerleri olan şeyleri örgütü için ortaya koyması, yani bir nevi bahse girmesidir. Bahse girilen şey ya da şeyler ne kadar değerliyse kişinin örgüte bağlılığı o kadar artar ve yatırımları çoğaldıkça, zamanla diğer iş olanakları cazibesini yitirir (Becker, 1960).

Salancik’in yaklaşımı

Bağlılık; bireyin davranışlarına bağlı olma halidir ve bu davranışlara bağlı olarak davranışlarını ve bağlılığını sürdürme inancıdır. Aslında bağlılık, bireylerin davranışlarını farkında olmadan kısıtlar ya da etkiler. Yaptığımız işi sevmemizi ve sürdürmemizi sağlar. Salancik’e (1977) göre örgütlerde bağlılık ise, kimi faydalı

kimi zararlı olmak üzere farklı şekillerde oluşur. Faydası, bireyin örgüte bağlılığından ziyade, neye bağlı olduğuna bağlıdır. Bağlılığımızı belirten şeyler davranışlarımızdır. Davranışlar, bireyin ne olduğunun ve olabileceğinin en iyi göstergeleridir. Davranışlarımız, ileride yapabileceklerimize dair bir beklenti oluşturur. Bu beklentiler davranışlarımızı oluşturur ve bu davranışlara göre hareket etmemiz için bireyi kısıtlar. Dolayısıyla bağlılık davranışlarımıza ve hareketlerimize şekil verir.

C. Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Faktörler

Örgütsel bağlılık, çalışanların davranışlarını büyük ölçüde şekillendiren etmenlerden biridir. Bu yüzden örgütsel bağlılık çok sayıda faktörden etkilenmektedir. Literatürde örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ile ilgili pek çok çalışma yapılmıştır (Gündoğan, 2009). Bu çalışmada, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler, bireysel ve örgütsel faktörler olmak üzere iki başlık altında ele alınmıştır.

Çizelge 2 Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Bireysel Faktörler	Örgütsel Faktörler
• Yaş • Cinsiyet • Medeni Durum • Eğitim Düzeyi • Çalışma Süresi	• İşin niteliği • Ücret • Örgütsel iletişim • Örgüt kültürü • Ödüller • Örgütsel adalet • Terfi imkânları

1. Bireysel Faktörler

Örgütsel bağlılık ile bireysel faktörler arasındaki ilişkilerin araştırıldığı araştırma sonuçları, bireylerin yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi ve çalışma süresi gibi bireysel özelliklerinin örgütsel bağlılıklarını etkilediğini ortaya koymaktadır (Güçlü, 2006; Doğan ve Kılıç, 2007; Bülbül, 2016). Bireysel faktörler kapsamında, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi ve çalışma süresi gibi faktörler aşağıda incelenmiştir.

a. Örgütsel bağlılık ve yaş

Bireysel faktörlerde en önemli faktörlerden biri de yaş değişkenidir. Bireylerin, işlerine karşı olan tutumları, istekleri ve bakış açıları içinde bulundukları yaş dönemlerine göre farklılık gösterebilmektedir (Çolakoğlu, Ayyıldız ve Cengiz, 2009). Genç bireylerde, daha iyi bir iş bulabilme umudu ve işten hoşnut olmama durumundan dolayı örgütsel bağlılık daha az olabilmektedir (Demir, 2012). Buna karşın, yaşlılarda örgütsel bağlılık daha yüksek olabilmektedir. Balay'a (2000) göre, çalışan ne kadar uzun süre aynı örgütte ise, o kadar daha çabuk terfi alacağını düşünmekte, yaşlı çalışanlar yeni işlere atılmayı daha riskli bulmakta ve yaptıkları işte tecrübeli olduklarından dolayı iyi yaptıklarını düşünmekte ve işlerinden aldıkları haz daha fazla artmaktadır.

Örgütsel bağlılık ve yaş ilişkisine yönelik yapılan birçok çalışmada, yaş ile örgütsel bağlılık arasında doğru orantı olduğu gözlenmiştir, yani bireyin yaşı arttıkça, örgütte kalma olasılığı da artmaktadır (Angle ve Perry, 1981; Morris ve Sherman, 1981) ve bundan dolayı, yaş ve kıdem arasında olumlu bir ilişki olduğu varsayılmaktadır (Luthans, Baack ve Taylor, 1987).

Meyer ve Allen (1984), alternatif iş fırsatları gibi faktörlerin bir sonucu olarak örgütsel bağlılık seviyelerinin farklı yaş gruplarına göre değiştiğini ve bu nedenle yaş ve görev süresinin farklı yaş gruplarında örgütsel bağlılığı farklı şekilde etkileyebileceğini öne sürmektedirler. Örgütsel bağlılık ile yaş ve görev süresi arasında düşük bir ilişki bulunmaktadır. Örgütsel bağlılığın yaş ve görev süresiyle düşük ilişkinin nedeni, bu ilişkilerin basit veya doğrudan olmaması, ancak olanakları tarafından yönetilmesi olabilir.

b. Örgütsel bağlılık ve cinsiyet

Cinsiyet ve örgütsel bağlılık ilişkisine yönelik literatürde farklı görüşlere rastlanmaktadır.

Feldberg ve Glenn (1979) tarafından tanımlanan “cinsiyet modeli”ne göre kadınların örgütsel bağlılığı daha azdır. Bunun nedeni olarak; kadın çalışanların aile içindeki kimliklerinin daha baskın olmasından dolayı, işlerine ve kariyerlerine daha az bağlı olmaları (Brim, 1958; Psathas, 1968), işlerinin yapısal taraflarına karşı ilgisiz olmaları (Kuhler, 1963). Ayrıca; kadınların iş arkadaşlarıyla olan ilişkilerini, örgütsel etkileşimden ve çalışma şartlarından daha fazla önemsemeleri (Rossi, 1965) de

kadınların düşük örgütsel bağlılıklarının nedeni olarak gösterilmektedir. Yapılan bir araştırma sonucuna göre; genel olarak erkeklerin örgütsel bağlılıkları kadınlardan yüksekken, farklılık sadece normatif bağlılıkta görülmektedir. Çok büyük bir fark olmamakla beraber erkek çalışanların normatif bağlılıkları kadın çalışanlardan yüksektir (Özkan, 2019). Bir başka araştırma sonucuna göre erkeklerin duygusal bağlılıkları kadınlardan yüksek bulunurken, devam ve normatif bağlılıklarında anlamlı farklılığa rastlanmamıştır (Tarcan, Yeşilaydın ve Karahan, 2019).

Bir başka görüşe göre de, kadınlar örgütlerine erkeklerden daha bağlıdır. Bunun sebebi ise, çocuk sahibi olma ve evlilik gibi faktörlerden dolayı yeni iş fırsatlarına karşı çekimser olup, risk almak istemediklerinden dolayı, mevcut işlerine devam ederler (Özdemir H. Ö., 2007). Benzer şekilde öğretmenlerin örgütsel bağlılığının araştırıldığı bir başka araştırma bulguları kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlerden daha fazla örgütsel bağlılık yaşadıklarını ortaya koymaktadır (Sancak, 2019). Yukarıdaki araştırmaların aksine; öğretmenlerde örgütsel bağlılığın araştırıldığı bazı araştırma sonuçları örgütsel bağlılık ile cinsiyet arasında bir ilişki olmadığını göstermektedir (Aslan, 2017; Gökaslan, 2018).

c. Örgütsel bağlılık ve medeni durum

Çalışanın medeni durumu örgütsel bağlılığı etkileyen diğer bir faktör olarak gösterilmektedir. Yapılan araştırma sonuçlarına göre; medeni durum örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık boyutlarında etkilidir. Ayrıca medeni duruma göre evli ve bekâr çalışanlar arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. Evli çalışanların örgütsel bağlılıkları bekâr çalışanlardan yüksektir (Öztürk, 2018). Bazı araştırma sonuçlarını göre ise; örgütsel bağlılık alt boyutlarında evli ve bekârlar arasında farklılık bulunamamış ya da bazı bağlılık türlerine göre değişik bulgulara ulaşılmıştır. Bekâr çalışanların devam bağlılıkları evlilerden yüksek çıkarken, evli çalışanların duygusal bağlılıkları bekârlardan yüksek bulunmuştur. Normatif bağlılık düzeyindeyse medeni duruma göre anlamlı farklılık bulunamamıştır (Öztürk, 2013).

Yapılan bir başka araştırma sonucuna göre ise; evlilerin duygusal ve normatif bağlılıkları bekârlardan, bekârların duygusal ve normatif bağlılıkları dul/boşanmış olanlardan yüksek bulunmuştur. Devam bağlılığında anlamlı farklılık bulunamamıştır (Özkan, 2019). Benzer şekilde evlilerin duygusal ve normatif

bağlılıkları bekârlardan yüksekken devam bağlılıklarında anlamlı farklılık bulunmayan başka çalışmalar da mevcuttur (Tarcın, Yeşilaydın ve Karahan, 2019). Evlilerin örgütsel bağlılıklarının bekârlardan yüksek olmasının nedeni olarak evlilerin sorumluluklarının bekârlardan daha fazla olması gösterilmektedir. Evlilik kurumu bireyin sorumluluğunu arttırmakta, bireyi ister istemez kurumuna bağlamaktadır (Abdulla ve Shaw, 1999; Ağca ve Ertan, 2008).

d. Örgütsel bağlılık ve eğitim düzeyi

Yapılan araştırmalar sonuçlarından bazıları, bireylerin eğitim düzeylerinin örgütsel bağlılıklarına olan etkilerinde bir ters orantı olduğunu göstermektedir (Meyer, Stanley, Herscovitch ve Topolnytsky, 2002). Bireylerin eğitim düzeyleri arttıkça, örgütlerine olan bağlılıkları azalmakta, bunun aksine eğitim düzeyleri düşük olan bireylerde ise, örgütlerine olan bağlılıkları artmaktadır. Bunun, en büyük sebebi olarak, eğitilmiş kişilerin aldıkları eğitimden dolayı kendilerine olan güvenleri ve işleri ile ilgili beklentilerinin artması, bundan dolayı mevcut örgütlerinden başka örgüt arayışlarına yönelmeleri gösterilmektedir (Dello Russo, Vecchione ve Borgogni, 2013).

Eğitim düzeyi artan çalışanın hem beklentileri hem de alternatif iş olanakları artış göstermektedir. Yapılan bazı araştırma sonuçlarına göre; duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında ters yönlü bir ilişki varken devam bağlılığıyla eğitim düzeyi arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır (Çöl ve Gül, 2005).

e. Örgütsel bağlılık ve çalışma süresi

Çalışma süresi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelendiğinde, kişinin uzun süredir içinde bulunduğu örgüte karşı daha fazla bağlılık duyması beklenmektedir. Kişi uzun süredir aynı örgütte olduğundan, sahip olabileceği haklar da artmaktadır (Örneğin, maaş, statü, eğitim hakları ve promosyonlar gibi) (Wong ve Tong, 2014).

Meyer ve Allen (1991) de, kişinin örgüt içerisinde geçirdiği süreye bağlı olarak elde ettiği statü yükselişinin getirdiği memnuniyet, kişiyi örgüte daha çok bağlamakta ve böylelikle örgütsel bağlılık ve çalışma süresi arasında doğru orantılı bir ilişki oluştuğunu ifade etmektedirler.

Örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan araştırmalar genellikle mesleki kıdem dikkate alınarak yapılmaktadır. Bu araştırma sonuçlarına göre çalışanın meslekteki kıdemiyle örgütsel bağlılıkları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Mesleki kıdem arttıkça bağlılık da artış göstermektedir (Durna ve Eren, 2005). Çalışanın örgütteki toplam çalışma süresi ile örgütsel bağlılığı arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır. Ancak aynı pozisyonda geçirilen süreyle bağlılık arasında olumsuz bir ilişki söz konusudur. Aynı kurumda çalışma süresi arttıkça örgütsel bağlılık artarken, aynı pozisyonda çalışılan süre arttıkça duygusal ve normatif bağlılığı azaltmaktadır (Sürgevil, 2007).

Çalışma süresinin örgütsel bağlılığa etkisinin araştırıldığı bazı çalışma bulguları; çalışanın örgütte çalışma süresi arttıkça işletmeden elde edeceği kazançların da artacağı ve bu kazançların örgütsel bağlılığını olumlu yönde etkileyeceğini ortaya koymaktadır (Cohen, 1993).

2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel bağlılık çalışanların bireysel özellikleri yanında örgütsel faktörlerden de etkilenmektedir. İnce ve Gül'e (2005) göre düşük statüde çalışanlar için yaş, medeni durum, eğitim düzeyi gibi bireysel faktörler örgüte bağlılıklarını daha çok etkilerken, yüksek statüde çalışanların örgütsel bağlılıkları örgütün özelliklerinden daha fazla etkilenmektedir (Uslu, 2012).

Bireyin tamamen kontrolü dışında olan, içinde bulunduğu çalışma hayatına bağlı olarak değişen faktörler ile yaptığı iş ve iş rolüne bağlı olarak değişen faktörler olarak tanımlanmaktadır. Bireyin beklentilerinin karşılanmasında, örgütün bireye sunduğu olanaklar da bağlılığı etkileyen önemli unsurlar arasındadır. Örgütsel faktörler arasında işin yapısı, alınan ücret ya da ödüller, örgüt yönetim yapısı, örgütsel adalet sayılabilir (Aksoy, 2014; Özdemir, 2014).

Bu bağlamda örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler; işin niteliği, ücret, örgütsel iletişim, örgüt kültürü, ödüller, örgütsel adalet, terfi imkânları başlıkları altında incelenmiştir.

a. İşin niteliği ve yapısı

Kişilerin sahip oldukları nitelikleri ve becerileri işlerinde kullanabilme ve bu özelliklerini gösterebilme olanaklarının olması, tanımlı bir işi baştan sona kadar kendi inisiyatifleri dahilinde gerçekleştirebilecek alan tanınması, ve yapmış oldukları işlerden dolayı çevrelerinden ve iş arkadaşlarından takdir toplaması, kişilerin iş tatminlerine dair olumlu bir tutum içerisinde olmasına ve buna bağlı olarak ta örgütsel bağlılıklarına pozitif olarak yansımaktadır (Özpehlivan, 2018).

Çalışanın yaptığı işin niteliği ve yapısı örgütsel bağlılığını önemli derece etkilemektedir. İşin motive etme gücü ve zorluk derecesi, sorumluluk ve yetki düzeyi gibi özellikler örgütsel bağlılığı doğrudan etkiler. Yapılan işin zenginleştirilmeye açık olması örgütsel bağlılığı etkilemede önemli bir faktördür. İş zenginleştirme “çalışanın yaptığı işle ilgili olarak organize etme, denetleme ya da planlama konusunda yetki ve sorumluluk alabilmesidir”. Çalışanın yaptığı iş zenginleştikçe örgüte olan bağlılığı da artmaktadır (Özkan, 2019).

b. Ücret

Örgütsel bağlılıkta en belirleyici ve en önemli faktörlerden biri olan ücret; belirli bir hizmet için insan emeğine ödenen bedel olup, çalışanların ortaya koyduğu fiziksel ve düşünsel emeğin bedeli olarak tanımlanmaktadır (Ergül, 2006).

Ücret, ekonomik sıkıntı yaşayan kişilerde, bir örgütte çalışma sebeplerinden olan, iş, çalışma arkadaşları vb. gibi etmenlerden daha önce gelmektedir (Çolakoglu, Ayyıldız ve Cengiz, 2009). Bu kişilerde ücret tatmini, işi kabul edip etmeme aşamasında daha belirleyici bir faktördür.

Nitelikli ve nitelikli olmayan her iki gruptaki çalışanın ortak noktalarını ücret tatmini oluşturmaktadır. Dolayısıyla çalışanların ücret düzeyleri ve örgüte bağlılıkları arasında doğru bir orantı olduğunu söylemek mümkündür (Barutçugil, 2004).

Ücret her ne kadar bağlılık için en önemli motivasyon kaynaklarından biri olsa da tek başına yeterli değildir. Belli bir süre sonra eğer başka ek yararlar ile desteklenmezse, çalışan mutsuz olmaya başlayacaktır (Yenihan, 2010). Bu nedenle çalışanların aldığı temel ücretin yanı sıra, bağlılığı etkileyen etmenlerden başka bir unsur ise ek faydalardır. Bunlar, yemek, servis, ikramiye, izinli ve raporlu günlerde ücretlerin ödenmesi, yöneticilere, araba ve lojman tahsis edilmesi şeklinde sıralanabilir (Sabuncuoğlu, 2013). Çalışana sunulan bu tarz ek yararlar, verimli çalışmaya pozitif

etki ettiği gibi, örgüte olan bağlılığı da pekiştirmektedir. Bunlara ek olarak, nitelikli ve donanımlı çalışanların örgüte katılmalarını sağlamak için, sunulabilecek ek yararlar da çalışanı cezbedip, örgütte kalmalarına olumlu etki etmektedir (Shields, 2007).

c. Örgütsel iletişim

Örgütsel iletişim “bilgi aracılığıyla, iki veya daha fazla kişinin tutumlarını ya da davranışlarını değiştirme veya etkileme süreci” şeklinde tanımlanmaktadır (Kelly, 2000). Bu süreç örgütlerin hedeflerine ulaşabilmeleri açısından önemli bir rol oynar. Bunun için de, örgüt üyelerinin birbirleri ile temelleri güvene dayalı, etkili ve açık bir iletişim halinde olmaları gerekmektedir.

Van Vuuren ve arkadaşları (2007) yapmış oldukları çalışmada; yöneticinin, hangi amaçların gerçekleştirilmesi ve hangi değerlerin önemli olduğu, ve bunlar ile geçmişte nasıl etkili sonuçlar elde ettikleri durumları net bir şekilde açıklamasının, çalışanların örgütsel bağlılığını güçlendirdiğini ortaya koymuşlardır. Örgütlerde iyi işleyen bir iletişim sistemi olduğuunda, çalışanlar ve örgüt arasında bir uyum sağlanmakta ve çalışanlar örgütte meydana gelen değişikliklerden ve olaylardan zamanında haberdar edildiklerinde örgüte olan bağlılıkları artmaktadır. (Van Vuuren, Veldkamp, De Jong ve Seydel, 2007)

Ayrıca, çalışanın sürece dâhil edilmesi, çalışan ve yönetici arasındaki güven ilişkisinin gelişmesine yardımcı olur. Karar alırken çalışanları sürece dahil edip, fikirlerinin alınması, ve önemsenmesi, onlara değer verildiğinin hissettirilmesi, çalışanın örgüte karşı pozitif bir tutum geliştirmesini sağlamaktadır (Driscoll, 1978).

Örgütlerde açık bir iletişim olmadığı ve bu tarz bir iletişim şekli teşvik edilmediği zaman, efektif karar almak için gerekli olan unsurları gizleme ve çalışanın gereksiz bir savunma haline geçmesine yol açmakla birlikte, çalışanın örgütün hedeflerini benimsemesini de engellemektedir (Argyris, 1966). Psikolojik geri çekilme, işe devamsızlık, istifa şeklinde verilen bu tepkilerin, örgütün kârlılığını, var oluşunu sürdürmesini tehlikeye atmaktadır (Leck ve Saunders, 1992).

d. Örgüt kültürü

Örgüt kültürü, “örgütün yeni katılan bireylerine aktardığı, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan ve uyum gösterilen değerler” şeklinde tanımlanmaktadır. Örgüt kültürü, çalışanların “biz kimiz” ve “neyi temsil ediyoruz” şeklindeki içselleştirilmiş duygularını ifade eden bir kavramdır. Her örgüt bir kültüre sahiptir. Bu kültürler iyi ya da kötü olarak isimlendirilemez. Bazı örgüte ait kültürler örgüt için başarıyı getirirken bazıları da başarısızlık getirir (Yılmaz, 2019).

Örgüt kültürü, örgütü kendisine özgü kişiliğiyle ortaya koyan ve örgütü diğer örgütlerden ayıran ya da farklı kılan varsayımlar, değerler ve sembollerdir. Örgüt kültürü işlerin yapılış şekillerini ve örgütü etkileyen özelliklerin örgüt üyelerince paylaşılan algılarını içerir. Olumlu bir örgüt kültürü yapısı çalışanların ortak bir kimlik duygusunun oluşmasını sağlar. Örgütsel amaçlara katılım yoluyla örgütsel bağlılık oluşmasını sağlar (Balay, 2000).

Örgüt kültürü, çalışanların beklentileriyle örgütsel amaçların örtüşmesine sağlayarak örgütsel bağlılığının artmasını sağlar. Güçlü örgüt kültürü örgüte istikrar kazandırır. Aynı zamanda çalışanların duygusal bağlılığının da artmasını sağlar. Çalışanlarda aidiyet duygusunu yaşatarak çalışanın iş tatminini artırır ve onların daha uzun süre örgütte kalmalarını sağlayarak örgütsel bağlılıklarını artırır. Örgüt kültürüyle çalışanlar arasında biz duygusu ve takım ruhunu geliştirerek olumlu örgüt iklimi oluşturulur. Bu iklim çalışanların örgüte bağlılığını artırır (Yılmaz, 2019).

Örgütler farklı kültür yapısından gelen bireylerden oluşmaktadır. Bu bireyler, mesleksi ve görevsel kural ve ölçütlerle bir araya gelerek, yeni bir grup oluşturmanın doğal bir sonucu olarak başka örgütlerden farklı ancak kendi içlerinde ortak inanç, değer, kural, düşünce, ahlak anlayışı, tutum ve davranışları oluştururlar. Tüm bunlar o örgütün örgüt kültürünü oluşturur. Örgüt kültürü bu bağlamda sosyal yapıstırıcı vazifesini görür. Çalışanların bütünleşmesini ve kenetlenmesini sağlar. Oluşan bu kültür gücü örgütte yüksek oranda örgütsel bağlılığın oluşmasını sağlar (Karaca, 2001).

Örgütler, kişilerin örgüte kolaylıkla katkı sağlayabilecekleri ortamlar yaratmalıdırlar. Bu yaratılan ortamlar da, örgütsel kültürün gelişmesine zemin oluşturur ve bu gelişim ile birlikte, örgüt dinamikleri kişiler tarafından daha iyi anlaşılır ve onların davranışlarına etki eder (Kotter, 1996). Dolayısıyla iyi oluşturulmuş bir örgüt kültürü

örgütün geleceğini çalışanların örgütsel bağlılığını sağlamlaştırırken, olumsuz bir örgüt kültürü olumsuz durumlara yol açabilir.

e. Ödüller

Ödül, bireyin kendi bakış açılarına göre davranış sıklığını artıran herhangi bir olay olarak tanımlanabilir. Ayrıca ödül, bir görevi, hizmeti ya da sorumluluğu yerine getirme sonucunda ortaya çıkan kazançlar olarak da tanımlanabilir. Bu davranışların yerine getirilmesinin sonucunda elde edilen başlıca ödül ücrettir. Ücrete ek olarak, ikramiye, emeklilik, sağlık sigortası, kâr paylaşımı gibi kazançlar da ücret niteliğindeki ödüllerdir. Ödüller dışsal ya da içsel olabilir. Çalışanla yapılan sözleşme karşılığında, onların çabaları ve yaptıkları iş karşılığı yapılan ödemeler dışsal ödemelerdir. Ancak örgütsel ödüller olarak adlandırılacak statü, takdir, şirket üyeliği, güvenlik, kariyer, gelişim, bireye verilen değer hissi ve başarıma duygusu gibi ödüllerse içsel ödüllerdir (Altındağ ve Akgün, 2015).

Örgüt içi ödüllendirme örgütsel bağlılığı etkileyen en önemli faktörlerden biridir. Çünkü örgütsel bağlılık, çalışan için gelecekle ilgili beklentilerin bugünle değiştirilmesi, işveren içinse bugün gösterilen bağlılık ve çaba karşılığında ödenen bedeldir. Bu nedenle örgüt içi ödüller örgütsel bağlılıkla doğrudan ilgilidir. Ancak ödüllendirmenin adil bir biçimde yapılması, diğer bir deyişle çalışanların diğer çalışanın aldığı ödülü adil olarak algılaması örgütsel bağlılığı geliştiren bir durumdur (Uslu, 2012).

Cohen'a (1992) göre ödülün gerçekten hak edildiği için verilmesi ve çalışanın buna ikna olması gerekir. Örgüt içinde ödüller kolayca elde edilirse, çalışan ödülün bulunduğu örgütten çok kendi niteliğiyle ilgili olduğunu düşünerek örgüte karşı sorumluluğunun azalmasına neden olacaktır. Öte yandan, görünür engellere rağmen (örgüt içinde düşük statüyle başlamak gibi) büyük ödüller kazanıyorsa, bağlılık güçlenecektir. Düşük statülü mesleklerde çalışanların örgütsel ödüller almak için aşmaları gereken engellerin, ödüllerini örgütten ziyade mesleki niteliklerine atfetme olasılığı daha yüksek olan profesyonellerle karşılaşanlara göre daha büyük olduğu iddia edilebilir. Bu engeller, görev süresi, eğitim, cinsiyet ve çocuk sayısı gibi değişkenlerde ortaya çıkmakta olup, düşük statülü mesleklerde çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini daha yüksek statülü mesleklerdeki çalışanlara göre daha fazla etkileyecektir (Cohen, 1992).

f. Örgütsel adalet

Bireyler bazı şeylerin beklentisiyle bir örgüte dâhil olurlar. Bulundukları örgütteki bireylerin tutum ve davranışları örgütte kalıp kalmama kararında etkili olur. Çalışanlar, bir örgütte işe başladıklarında emek ve bilgi birikimlerini de beraberlerinde getirirler. Zaman içinde bu birikimlerini örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda kendilerine adına yatırıma dönüştürürler. Örgüte kattıklarının karşılığında adil ücret, adil terfi, adil ödül gibi kazanımlar beklerler. Çalışanlar, kazanım elde etmeleri yanında bu kazanımların elde edilmesine ilişkin kararların doğruluğu, bu kararlardan etkilenenler arasında bir ayrım olup olmadığını da önemserler. Kendi kazanımlarını aynı ya da benzer pozisyondaki kişilerin kazanımlarıyla karşılaştırırlar. Bu karşılaştırmayı ise kendi belirledikleri ölçütlere göre yaparlar. Bu nedende örgütsel adalet çalışanlar açısından önemli bir konudur. Örgütsel adalet, “örgüt içerisinde ücretlerin, ödüllerin, cezaların ve terfilerin nasıl yapıldığı, bu tür kararların nasıl alındığı ya da alınan bu kararların çalışanlara nasıl söylendiğinin, çalışanlarca, algılanma biçimi” olarak ifade edilebilir (Bağcı, 2013).

Örgütsel adalet, yöneticilerin taraflı ve keyfi uygulamalarından ziyade, çalışanların örgütte alınan kararları nasıl algıladıkları ile ilgilidir (Kaneshiro, 2008).

Ahlaki ve adil uygulamalar, örgütsel adalet kavramının saç ayaklarından olup, her örgütte olması gereken unsurlardandır. Adalet duygusu yüksek olan bir örgütte, çalışanlar yöneticilerinin adil, ahlaki ve gerçekçi bir şekilde değerlendirir. Bu değerlendirme, örgütteki davranışlarına ve performanslarına pozitif bir şekilde yansır (İşcan ve Sayın, 2010). Çalışanlar, yöneticilerinin onlara adaletli bir şekilde davrandığına inandıkları zaman, daha fazla iş yapmaya razı olup, yüksek performans sergilenmekten kaçınmazlar (Köse, 2014).

Çalışanlar, örgütlerinin adil olmadıklarını düşündükleri zaman ise, motivasyon ve performans düzeylerinde bir düşüş yaşadıkları fark edilmiştir. Ayrıca, çalışanların, saldırganlık, işten uzaklaşma ve işgücü dönüşümü gibi, örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmelerini zorlaştıran, negatif davranışlar sergilemelerine neden olabildiği ve örgütlerde yaşanan gerginlik ve stres seviyesini tırmandırdığı saptanmıştır (İplik, 2009). Bu bağlamda, adil bir örgüt algısının örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediği söylenebilir.

g. Terfi İmkânları

Çalışanların maddi ihtiyaçları her zaman çok önemli olmakla beraber bu manevi ihtiyaçlarının önemli olmadığı anlamını taşımaz. Çalışanların duygusal olarak motive edilmelerinde terfi olanakları, takdir edilme, tebrik beklentisi/tebrik edilme, değer görme, statü elde etme gibi manevi araçların da yeri büyüktür. Terfi, çalışanın sorumluluk, yetki ve bunlarla bağlantılı olarak ücret ve pozisyon olarak daha üst düzeye yükseltilmesidir. Terfiinin doğru, adil, liyakat esasına göre yapılması örgütün başarısını arttırırken, örgütsel bağlılıklarını da olumlu yönde etkiler (Özkan, 2019).

Örgüt içindeki terfi imkânları, çalışanların örgütsel bağlılıklarını aldıkları ücretten daha fazla etkilemektedir. Çalışanlar, çoğunlukla bulundukları örgütte başarılı olmak ve bir üst görev basamağına terfi etmek istemektedirler. Terfi imkânları, çalışanların hem kendilerini geliştirme hem de sorumluluk alma fırsatı yakalamalarını sağlamaktadır. Bütün bunların yanında terfi ile sosyal statü de kazanmaktadırlar (Kaplan, 2011). Örgütünde terfi alan çalışan örgütünü hem sosyal çevresinde hem örgüt içinde daha fazla temsil etme isteği duymakta, bu durum da örgütsel bağlılığını arttırmaktadır.

Çalışanların terfi ve transfer beklentisi, yetersiz bir terfi, bireyin kapasitesini aşan bir terfi, iş arkadaşlarına verilen terfiinin adil olmadığı düşüncesi örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkiler. Dolayısıyla yapılacak terfilerin doğru, adil, hakkaniyetli, planlı bir şekilde yapılması gerekir (Tunçer, 2012). Bütün bunlar sağlandığında örgütsel bağlılık olumlu etkilenecek ve çalışanların örgüt içi motivasyon ve performansları artarak örgütsel bağlılığı da arttıracaktır,

D. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgütsel bağlılığın, bağlılık derecesine bağlı olarak olumlu ya da olumsuz sonuçları olabilmektedir. Örgütün amaçların kabul edilebilirliği yüksek düzeyde bağlılık sağlanırken, kabul edilebilirliği makul ya da yetersiz olduğunda örgütün dağılmasına kadar giden sonuçlar ortaya çıkabilmektedir (Balay, 2000).

Randall (1987) çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleriyle ilgili olarak düşük, ılımlı (orta) ve yüksek bağlılık olmak üzere üç bağlılık düzeyinden söz etmiştir. Bu bağlılık düzeylerinde örgütler açısından olumlu ya da olumsuz sonuçlar yaşanabilmektedir (Randall, 1987).

	Bireysel		Örgütsel	
	Olumlu	Olumsuz	Olumlu	Olumsuz
Düşük	- Bireysel yaratıcılık, yenilikçilik ve özgünlük, - İnsan kaynaklarının daha verimli kullanımı	- Yavaş mesleki gelişme ve ilerleme - Dedikodu sonuçlu bireysel maliyetler, - Olası ihraç, ayrılma veya örgütsel amaçları bozma	- Düşük performanslı çalışanların örgütten ayrılması ile örgüte yeni çalışanlar alma ve örgütsel morali yüksel- terek işgücü devir hızını azaltma, - Örgüt içi dedikoduların örgüt için yararlı olabilecek sonuçları	- Yüksek iş devri, gecikme, devamsızlık, örgütte kalmaya isteksizlik, düşük iş kalitesi, örgüte sadakatsizlik, örgüte karşı yasa dışı faaliyetler, - Sınırlı rol üstü davranış, rol modeline zarar verme, zarara yol açıcı dedikodu, çalışan üzerinde sınırlı örgütsel kontrol
Orta	- İleri düzeyde sahiplenme duygu- su, güvenlik, yeterlilik, sadakat ve görev - Yaratıcı çalışanlar - Bireysel kimliğin örgütten ayrı tutulması	- Sınırlı mesleki gelişme ve ilerleme fırsatları, - Bağlılık düzeyinin düşük, ılımlı veya yüksek olup olmadığının kolaylıkla anlaşılabilmesi	- Kıdemli çalışan sayısında artış - Sınırlı ayrılma isteği, - Sınırlı iş devri, - Yüksek iş tatmini	- Çalışanların daha fazla görev alma ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının sınırlanması, - Çalışanların görevleri dışındaki bireysel beklentileri ile örgütsel beklentileri dengeleme- si - Örgütsel etkinliğin azalması
Yüksek	- Çalışanların mesleki gelişim ve yeterliliklerinin artması, - Olumlu davranışların ödüllendirilmesi, - Çalışanların işlerini tutkuyla yapmalarının sağlanması	- Bireysel gelişme, yaratıcılık, yenilikçi lik ve hareket olanaklarının bastırılması, - Değişime karşı bürokratik direnç, - Sosyal ve ailevi ilişkilerde gerilim, - Çalışanlar arasındaki dayanışmanın yetersizliği, - Görev dışında da çalışanların bir araya gelmesi için sınırlı zaman ve enerji	- Güvenli ve istikrarlı işgücü, - Daha yüksek üretim için çalışanların örgütsel beklentileri kabul etmesi, - Görev ve performans açısından çalışanlar arasında rekabetin artması, - Örgütsel amaçların tamamen karşılanması	- İnsan kaynaklarının verimsiz kullanımı, - Örgütsel esneklik, yenilikçilik ve uyum yoksunluğu, - Geçmişteki politika ve süreçlere aşırı güven duyma, - Aşırı çaba gösteren çalışanlara karşı diğer çalışanların öfke ve düşmanlık beslemesi, - Örgüt yararına yasadışı ve etik olmayan eylemlere girişme

Şekil 9 Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Kaynak: Randall (1987), s. 462.

1. Düşük örgütsel bağlılık sonuçları

Düşük örgütsel bağlılık, çalışanların örgütleriyle olan psikolojik aidiyet duygusunun zayıflığının bir ifadesidir. Dolayısıyla düşük örgütsel bağlılığa sahip çalışanlar istenmeyen çalışanlardır. Çünkü bu çalışanlar, buldukları ilk fırsatı değerlendirerek başka bir örgüte geçmek istemektedirler (Koç, 2009).

Düşük örgütsel bağlılık düzeyinde çalışanda, kendisini bulunduğu örgüte bağlayan güçlü tutum ve eğilimler yoktur. Bu bağlılıkta çalışanın güçlü tutum ve eğilimleri olmamakla birlikte yaratıcılığı ya da gelişmeye açıklığı ortaya çıkabilir. Düşük

örgütsel bağlılığın bir sonucu olarak çalışan yeni iş imkânlarını araştırarak insan kaynaklarının daha etkili kullanılmasını sağlayabilir (Balay,2000). Bu bağlılık türü Allen ve Meyer'in (1990) devam bağlılığına denk gelmektedir.

Düşük örgütsel bağlılığa sahip çalışanlar bireysel olarak az çaba sarf ettikleri gibi grup bağlılığının sağlanmasında da çok az çaba sarf ederler. Bu nedenle bu çalışanlar örgüt içinde “duygusuz çalışanlar” olarak adlandırılmaktadır. Düşük örgütsel bağlılığın bir sonucu olarak örgüt içinde dedikodu, itiraz ve şikâyetlerin ortaya çıkması örgüte büyük zararlar verebilir. Müşteri güveninin kaybı ve buna bağlı olarak müşteri kaybı, gelir kaybı gibi sonuçlar ortaya çıkabilir. Örgüt içi dedikodular ve söylentiler örgütün otoritesini tehdit ederek üst yönetimin meşruluğunun sorgulanmasına neden olabilmektedir (Randall, 1987).

2. Orta (ılımlı) örgütsel bağlılık sonuçları

Çalışanın deneyiminin güçlü, ancak örgüt özdeşleşmesi ve örgütsel bağlılığının tam olmadığı düzeydir. Örgüte ılımlı bağlılık gösteren çalışanlar, sistemin onları biçimlendirmesine izin vermeyerek bireysel kimliklerini korumaya çalışmaktadırlar. Bu çalışanlar, örgüte ait bazı değerleri kabul ederken bazılarını reddetmektedirler. Bir yandan örgütün beklentilerini karşılarken kişisel değerlerine de sahip çıkmaktadırlar. Bu çalışanlar, toplumsal sorumluluklarıyla örgütsel sadakat arasında bocalama yaşayabilmektedirler. Bu durum kararsızlığa dolayısıyla örgütün verimin düşmesine gibi olumsuz sonuçlara neden olabilmektedir (Bayram, 2005). Bu bağlılık “şekilsel bağlılık” olarak da ifade edilebileceği gibi Allen ve Meyer'in (1990) normatif bağlılığına denk gelmektedir. İlimli bağlılık düzeyinde, çalışan örgütte kalmayı bir görev olarak görmekte ve bulunduğu örgüte bağlılık göstermesi gerektiğini düşünmektedir (Allen ve Meyer, 1990; Koç, 2009).

Çalışanların kimliklerini ve benliklerini korumak için çaba sarf etmeleri, her şeyi kabul etmemeleri karşılıklı uyumu yansıtan ılımlı örgütsel bağlılık olumlu sonuçlarıdır. Bunun sonucunda bağlılık düzeyi dengede kalmaktadır. Bu durumdaki çalışanların topluma karşı sorumlulukları ile örgütsel sadakat arasında bocalama ya da çatışma yaşamaları ise olumsuz bir sonuçtur (Bozkurt, 2007).

3. Yüksek örgütsel bağlılık sonuçları

Çalışanın örgütünün amaç ve hedeflerini kabul ederek, örgüte ait tüm değer yargılarını benimsediği, örgütle özdeşleştiği ve kendisini örgütüne adadığı bağlılık düzeyidir. Çalışan örgütün hedef ve amaçlarının gerçekleştirilmesi için büyük çaba sarf etmekte ve örgütünde kalmak için büyük bir istek duymaktadır (Bayram, 2005). Allen ve Meyer'in (1990) duygusal bağlılık boyutuna denk gelen bağlılık düzeyidir (Allen ve Meyer, 1990).

Örgütsel bağlılık düzeyi yüksek çalışanlar, rekabet ortamında örgütlerinin başarıya ulaşmasına önemli katkı yaparlar. Bu başarıda yüksek bağlılık sergileyen çalışanların bazı özellikleri etkili olmaktadır. Bu özellikler şöyle sayılabilir (Özkan, 2019):

- 1) Bu çalışanlar, daha az denetlenir ve kurallar daha az hatırlatılır.
- 2) Örgütsel bağlılıkları düşük olan çalışanlara nazaran performansları daha yüksektir.
- 3) Örgüt içi terfi ve yükselme olanağı ortaya çıktığında, yükselecekleri pozisyonu örgüte en yüksek katkı verecek bir araç olarak görürler.
- 4) Önemli sağlık problemleri olmadığı sürece devamsızlık yapmazlar.
- 5) Kriz ortamlarında örgüte bağlılık düzeylerinin güvenilir ya da samimi olduğu daha net ortaya çıkar.

Yüksek bağlılık gösteren, örgütüne sadakatle bağlı olan çalışan yetki devri ve üst kademedeki pozisyonlarda görevlendirilerek ödüllendirilmektedir. Bu çalışanlar, önemli sağlık problemleri olması dışında devamsızlık yapmaz. Bu durumlar yüksek bağlılığın olumlu yönleridir. Çalışanın gelişim ve hareketliliğinin kısıtlanması, yaratıcılığının yok olma ihtimali, iş dışı ilişkilerde fazla gerilim yaşaması ihtimali, örgüte fayda sağlamak adına suç işlemeye eğilim ve zorlamayla sağlanan uyumu beraberinde getirmesi olumsuz sonuçlarıdır. Bunun yanında yüksek bağlılık sergileyen çalışan aile sorumluluklarını ihmal ederek, kişisel ya da toplumsal yabancılaşma yaşayabilmektedir (Bozkurt, 2007).

E. Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık ve İlgili Araştırmalar

Örgütsel bağlılığın her örgütte olması gerektiği gibi, eğitim örgütlerinde de olması son derece gereklidir. Hatta en çok belki eğitim örgütlerinde olması gerekir, çünkü eğitim örgütleri bir ülkenin geleceğinin şekillendiği yerdir. Burada en büyük rol

öğretmenlere düşmektedir. Öğretmenlerin örgüte karşı bağlılıkları, öğrencileri ve onların performanslarını da etkilemektedir.

Çalıştığı okula ve mesleğine yüksek bağlılık duyan öğretmenlerin, öğrencilerinin başarısı için daha fazla çaba göstereceğine inanılmaktadır (Sezgin, 2010) ve yüksek bağlılıklarından dolayı çözüm odaklı bireyler olduklarından dolayı, çalıştıkları okullarda sorun ve sıkıntılar az, verimlik yüksek, huzur ve mutluluk çoktur (Balay, 2012). Bunun aksine, örgütsel bağlılığı düşük olan öğretmenler, öğrencilerine daha az hoşgörü ve sabır ile yaklaşmaktadır. Öğretmenlerin performansları da büyük ölçüde içinde bulundukları kuruma karşı edinmiş oldukları tutum ile şekillenmektedir. Bu tutumların oluşmasında yöneticilerin, yönetim tarzlarının etkisi çoktur. Yöneticilerin eşitlikçi, tutarlı ve dürüst hareketleri, öğretmenlerin çalışma koşulları, okulda kendilerini etkileyen kararların alınmasında, öğretmenlerin de bu sürece dâhil edilip, fikirlerinin alınması okulu benimseyip sahiplenmelerinde olumlu katkısı olacaktır (Firestone ve Pennell, 1993).

Yapılan literatür taramasında çeşitli eğitim kademelerinde görev yapan öğretmenlere yönelik çok sayıda örgütsel bağlılık araştırması yapıldığı belirlenmiştir. Bu araştırmalardan bazılarında ve ulaşılan sonuçlara aşağıda yer verilmiştir.

Menep (2009) ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılığa ilişkin algı düzeylerini incelemiştir. Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri tüm alt boyutlarda ve ana boyutta orta düzeyde bulunmuştur. Öğretmenlerin cinsiyetlerine, medeni durumlarına göre örgütsel bağlılık düzeylerinde ana boyutta ve tüm alt boyutlarda anlamlı farklılık bulunamamıştır. Mesleki kıdemlerine göre duygusal bağlılık düzeylerinde anlamlı farklılık bulunmuştur. 6-10 yıl mesleki kıdeme sahip olanların duygusal bağlılık düzeyleri 1-5 yıl olanlardan yüksektir. Yaşlarına göre duygusal bağlılıklarında ve normatif bağlılıklarında anlamlı farklılık bulunmuştur. 31-40 yaş arasındakiler 21-30 yaş grubundakilerinden daha fazla duygusal ve normatif bağlılık göstermektedir. Alanlarına göre; duygusal bağlılıklarında ve normatif bağlılıklarında anlamlı farklılık bulunmuştur. Branş öğretmenleri sınıf öğretmenlerinden daha fazla duygusal ve normatif bağlılık göstermektedir.

Kurşunoğlu ve arkadaşları (2010) ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerini araştırmışlardır. Öğretmenlerin en fazla duygusal bağlılık gösterdikleri

belirlenmiştir. Bunu sırasıyla normatif bağlılık ve devam bağlılığı izlemektedir. Öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre örgütsel bağlılıklarında anlamlı farklılık bulunamamıştır. Cinsiyetlerine ve medeni durumlarına göre normatif bağlılıklarında anlamlı farklılık bulunmuştur. Erkekler kadınlardan, evliler bekârlardan daha fazla normatif bağlılık göstermektedir. Yaşa göre duygusal bağlılık düzeylerinde anlamlı farklılık bulunmuştur. 46 yaş ve üzerindeki öğretmenlerin duygusal bağlılık düzeyleri 35 yaş ve altındaki öğretmenlerden yüksek bulunmuştur. Öğretmenlerin alanlarına göre tüm alt boyutlarda anlamlı farklılık bulunmuştur. Sınıf öğretmenleri branş öğretmenlerinden daha fazla duygusal, devam ve normatif bağlılık göstermektedir. Öğretmenlerin kurumda çalışma sürelerine göre tüm alt boyutlarda anlamlı farklılık bulunmuştur. 11 yıl ve üzeri çalışan öğretmenlerin tüm alt boyutlarda bağlılıkları 11 yılın altında çalışan öğretmenlerden yüksek bulunmuştur.

Kahveci (2010) ilköğretim okullarında örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri araştırmıştır. Öğretmenlerin genel örgütsel bağlılıkları, devam bağlılıkları, normatif bağlılıkları orta düzeyde; duygusal bağlılıkları yüksek düzeyde bulunmuştur. Öğretmenlerin cinsiyetlerine, alanlarına, yaşların, mesleki kıdemlerine, okuldaki çalışma sürelerine, unvanlarına göre devam bağlılıklarında anlamlı farklılık bulunamamıştır. Öğretmenlerin alanlarına, yaşlarına, mesleki kıdemlerine, görev yaptığı okuldaki çalışma süresine, unvana göre duygusal bağlılık düzeylerinde anlamlı farklılık bulunamamıştır. Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre duygusal bağlılık düzeylerinde anlamlı farklılık bulunmuştur. Kadınların duygusal bağlılık düzeyleri erkeklerden yüksektir. Öğretmenlerin cinsiyetlerine, yaşlarına, mesleki kıdemlerine, bulunulan okuldaki çalışma sürelerine, unvana göre normatif ağılıklarında anlamlı farklılık bulunamamıştır. Öğretmenlerin alanlarına göre normatif bağlılıklarında anlamlı farklılık bulunmuştur. Sayısal Alandaki öğretmenlerin (Matematik, Fen ve Teknoloji ve Teknoloji Tasarım) normatif bağlılıkları diğer alanlardan yüksek bulunmuştur. Örgütsel sessizliğin öğretmen boyutuyla örgütsel bağlılığın normatif bağlılık boyutu arasında; yönetici boyutuyla duygusal bağlılık boyutu arasında pozitif yönde bir ilişkinin olduğu; diğer boyutların birbiri arasında bir ilişki olmadığı belirlenmiştir.

Canpolat (2011) öğretmen kariyer basamakları uygulamasıyla öğretmen motivasyonu ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ilköğretim öğretmenleriyle yaptığı bir çalışmayla incelemiştir. Öğretmenlerin genel örgütsel bağlılık düzeylerini orta

seviyede bulmuştur. Öğretmenlerin duygusal bağlılıkları yüksek seviyede, devam bağlılıkları ve normatif bağlılıkları orta seviyede bulunmuştur. Öğretmenlerin branşlarına göre duygusal bağlılıklarında, devam bağlılıklarında anlamlı farklılık bulunamamıştır. Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre duygusal bağlılıklarında ve normatif bağlılıklarında anlamlı farklılık bulunmuştur. Erkeklerin duygusal ve normatif bağlılık düzeyleri kadınlardan yüksektir. Öğretmenlerin yaşlarına göre duygusal bağlılıklarında ve devam bağlılıklarında anlamlı farklılık bulunmuştur. Yaşları 31-40 ve 50 üzeri olan öğretmenlerin duygusal bağlılık düzeyleri yaşları 21-30 arasında olanlardan yüksek bulunmuştur. Yaşları 41-50 arası ve 50 üzerinde olan öğretmenlerin devam bağlılıkları yaşları 21-30 arasında olanlardan yüksek bulunmuştur. Öğretmenlerin eğitim durumlarına göre duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık düzeylerinde anlamlı farklılık bulunmuştur. Ön lisans mezunlarının duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık düzeyleri lisans ve yüksek lisans mezunu olanlardan yüksektir. Öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre duygusal bağlılık, devam bağlılığı düzeylerinde anlamlı farklılık bulunmuştur. Mesleki kıdemi 21 yıl ve üstü olan öğretmenlerin duygusal bağlılık, devam bağlılığı düzeyleri mesleki kıdemi 1-5 yıl ve 6-10 yıl olanlardan yüksek bulunmuştur. Ayrıca; mesleki kıdemi 11-15 yıl arasında olanların devam bağlılığı mesleki kıdemi 1-5 yıl olanlardan yüksek bulunmuştur. Öğretmenlerin görev türüne göre duygusal bağlılık düzeylerinde anlamlı farklılık bulunmuştur. Uzman öğretmenlerin duygusal bağlılıkları uzman öğretmen olmayanlardan yüksek bulunmuştur. Çalışılan okuldaki hizmet süresine göre duygusal bağlılık düzeylerinde anlamlı farklılık bulunmuştur. Okuldaki hizmet süresi 6-10 yıl arasında olan öğretmenlerin duygusal bağlılıkları 1-5 yıl arasında çalışanlardan yüksek bulunmuştur.

Gören (2012) ilköğretim kurumlarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini araştırmıştır. Yönetici ve öğretmenlerin genel örgütsel bağlılıkları orta düzeyde bulunmuştur. Duygusal bağlılık ve devam bağlılığı düzeyleri orta seviyede, normatif bağlılık düzeyleri düşük seviyede bulunmuştur. Yönetici ve öğretmenlerin cinsiyetlerine göre örgütsel bağlılık ana boyutunda ve tüm alt boyutlarda anlamlı farklılık bulunamamıştır. Medeni durumlarına göre duygusal bağlılık boyutunda anlamlı farklılık bulunmuştur. Evlilerin duygusal bağlılık düzeyleri bekârlardan yüksektir. Yaşlarına göre duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve örgütsel bağlılık ana boyutunda anlamlı farklılık bulunmuştur. 22-31 yaş

grubundakiler 42-51 ve 52 yaş üstündeki yaş grubundakilerinden daha fazla duygusal bağlılık ve genel örgütsel bağlılık yaşamaktadırlar. 42-51 yaş grubundakiler 22-31 yaş grubundakilerden daha fazla normatif bağlılık yaşamaktadırlar. Kıdemine göre ana boyutta ve tüm alt boyutlarda anlamlı farklılık bulunmuştur. 21-30 yıl mesleki kıdeme sahip olanlar daha aşağı kıdeme sahip olanlardan daha yüksek duygusal bağlılık yaşamaktadırlar. 11-20 yıl mesleki kıdeme sahip olanlar 21-30 yıl mesleki kıdeme sahip olanlardan daha fazla devam bağlılığı yaşamaktadır. 11-20 yıl mesleki kıdeme sahip olanlar en düşük normatif bağlılık ve genel örgütsel bağlılık yaşarken, kıdem arttıkça normatif bağlılıkları ve genel örgütsel bağlılıkları artmaktadır. Unvana göre ana boyutta ve tüm alt boyutlarda anlamlı farklılık bulunmuştur. Müdürler en fazla duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve genel örgütsel bağlılık yaşayanlardır, bunu müdür yardımcıları ve öğretmenler izlemektedir. Müdürler en fazla devam bağlılığı yaşayanlardır, bunu öğretmenler ve müdür yardımcıları izlemektedir. Branşlarına göre ana boyutta ve tüm alt boyutlarda anlamlı farklılık bulunmuştur. Beceri dersi öğretmenleri, okul öncesi, sınıf öğretmeni ve sözel ders öğretmenlerinden yüksek duygusal bağlılık yaşamaktadırlar. Okul öncesi ve sınıf öğretmenleri, sözel dersi öğretmenlerinden daha fazla devam bağlılığı ve genel örgütsel bağlılık yaşamaktadırlar. Beceri dersi öğretmenleri sözel ders öğretmenlerinden daha fazla normatif bağlılık ve genel örgütsel bağlılık yaşamaktadırlar. Öğrenim durumlarına ilişkin duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve örgütsel bağlılık ana boyutunda anlamlı farklılık bulunmuştur. Ön lisans mezunu yönetici ve öğretmenlerin ana boyutta ve tüm alt boyutlarda örgütsel bağlılık düzeyleri lisans ve lisansüstü mezunlardan yüksek bulunmuştur. Kurumdaki hizmet sürelerine göre duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve genel örgütsel bağlılık boyutunda anlamlı farklılık bulunmuştur. 11 yıl ve üzeri hizmete sahip olanlar daha az süreyle görev yapanlardan daha fazla duygusal bağlılık göstermektedir. 1-5 yıldır çalışanlar 5 yılın üstünde çalışanlardan daha fazla devam bağlılığı göstermektedir. Örgütsel bağlılık ana boyutunda hizmet süresi arttıkça örgütsel bağlılığın da arttığı belirlenmiştir.

Kalay (2015) ilkökul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve motivasyonları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Öğretmenlerin genel örgütsel bağlılıkları, duygusal ve normatif bağlılıkları yüksek düzeyde, devam bağlılığı orta düzeyde bulunmuştur. Öğretmenlerin cinsiyetlerine, medeni durumlarına, mesleki

kıdemlerine, öğrenim durumlarına göre örgütsel bağlılık düzeylerinde anlamlı farklılık bulunamamıştır. Alanlarına göre devam bağlılığı boyutunda anlamlı farklılık bulunmuştur. Sınıf öğretmenlerinin devam bağlılığı branş öğretmenlerinden yüksektir.

Aslan (2017) çeşitli okul kademelerinde görev yapan öğretmenlerin pozitif psikolojik sermaye algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Öğretmenlerin genel örgütsel bağlılık düzeyleri, duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılık düzeyleri orta seviyede bulunmuştur. En yüksek bağlılık duygusal bağlılıktır. Bunu sırasıyla normatif bağlılık ve devam bağlılığı takip etmektedir. Öğretmenlerin cinsiyetlerine, medeni durumlarına, öğrenim durumlarına göre örgütsel bağlılık düzeylerinde ana boyutta ve alt boyutlarda anlamlı farklılık bulunamamıştır. Öğretmenlerin yaşlarına göre duygusal bağlılık düzeylerinde anlamlı farklılık bulunmuştur. 28-32 yaş grubundaki öğretmenlerin duygusal bağlılık düzeyleri 22-27 yaş grubundakilerden yüksek bulunmuştur. Öğretmenlerin çalıştıkları okul türüne göre duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve örgütsel bağlılık ana boyutunda anlamlı farklılık bulunmuştur. Okul öncesi öğretmenlerin duygusal bağlılık düzeyleri lise öğretmenlerinden, okul öncesi ve ilkökul öğretmenlerinin devam bağlılığı ve genel örgütsel bağlılıkları lise öğretmenlerinden yüksek bulunmuştur. Öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre normatif bağlılık düzeylerinde anlamlı farklılık bulunmuştur. 6-10 yıl mesleki kıdeme sahip olanların normatif bağlılıkları 1-5 yıl mesleki kıdeme sahip olanlardan yüksektir. Öğretmenlerin branşlarına göre duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve örgütsel bağlılık ana boyutunda anlamlı farklılık bulunmuştur. Okul öncesi öğretmenlerinin duygusal bağlılıkları ve genel örgütsel bağlılıkları yetenek alanındaki öğretmenlerden, okul öncesi öğretmenlerinin devam bağlılıkları yetenek ve yabancı diller alanındaki öğretmenlerden yüksek bulunmuştur.

Uğraşoğlu ve Çağanağa (2017) öğretmenlerin örgüte bağlılık düzeylerinin farklı değişkenler açısından incelemişlerdir. Öğretmenlerin genel örgütsel bağlılık düzeyleri, devam bağlılıkları ve normatif bağlılıkları orta düzeydeyken, duygusal bağlılıkları yüksek düzeyde bulunmuştur. Öğretmenlerin yaşlarına, alanlarına, eğitim durumlarına, kurumda çalışma sürelerine, mesleki kıdemlerine göre örgütsel bağlılık düzeylerinde anlamlı farklılık bulunamamıştır. Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre

duygusal bağıllık boyutunda anlamlı farklılık bulunmuştur. Kadın öğretmenlerin duygusal bağıllığı erkeklerden yüksektir.

Sancak (2019) ortaokul ve lise öğretmenlerinin mekân düzenlemelerine ilişkin memnuniyetleri ile mutluluk ve örgütsel bağıllıkları arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Öğretmenlerin örgütsel bağıllıklarını orta düzeyde bulmuştur. Öğretmenlerin yaşlarına, medeni durumlarına, eğitim durumlarına, kurumda çalışma sürelerine, çalışılan okul türüne göre örgütsel bağıllık düzeylerinde anlamlı farklılık bulunamamıştır. Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre örgütsel bağıllık düzeylerinde anlamlı farklılık bulunmuştur. Kadınların örgütsel bağıllık düzeyleri erkeklerden yüksektir.

Akan ve Kılıç (2019) öğretmenlerin örgütsel bağıllık düzeyleri ile okul etkililiği arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Öğretmenlerin eğitim durumlarına, mesleki kıdemlerine göre örgütsel bağıllık düzeylerinde anlamlı farklılık bulunamamıştır. Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre örgütsel bağıllık düzeylerinde anlamlı farklılık bulunmuştur. Erkeklerin örgütsel bağıllık düzeyleri kadınlardan yüksektir.

F. Eğitim Yönetimi, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağıllık İlişkisi

Önder'e (2017) göre, Türkiye'de öğretmenlerin performans değerlendirmelerinin, daha önce bakanlık müfettişleri tarafından yapılan ders denetimi ve rehberliğin son birkaç yıldır okul müdürlerinin sorumluluğuna verilmesi okul müdürlerinin okuldaki görev, sorumluluk ve yetki alanlarını genişletmiştir. Bununla ilişkili olarak okul müdürünün okul içindeki gücü ve öğretmenler üzerindeki etkisi de artmıştır. Bu durum yanında yöneticilerin çalışanlarının adalet, bağıllık ve sessizlik düzeyleri üzerindeki belirleyici etkileri dikkate alındığında Türkiye'de öğretmenlerin örgütsel adalet algılarını, örgüte bağıllıklarını ve örgütsel sessizlikleri gittikçe önem kazanan bir konu olarak ortaya çıkmaktadır

Örgütsel sessizlik, örgütün gelişimini yavaşlatması yanında çalışanların örgütsel bağıllıklarını azaltma, örgüt içi iç çatışmalar, karar almayla ilgili süreçte yavaşlama, örgütsel yenilik ve değişimin önünü kapama, yönetime geri bildirimde engellere yol açabilmektedir. Örgüt içinde sessiz olarak kalmayı seçen çalışanların moral-motivasyon düzeylerinde azalma, devamsızlıkta artış, işe geç gelme, erken ayrılma

ve hatta işi bırakma davranışları artmakta bununla beraber sessizlik davranışında da artış olmaktadır (Köse E. , 2014).

Örgütsel sessizliğin altındaki sebep ne olursa olsun, bu durum yönetime daha az bilgi ulaşmasına, ulaşan bilgilerinse çeşitliliğin azalmasına neden olmaktadır. Örgüt içi yeni fikirlerin, örgüt içi etkileşiminin önünde bir engel olarak ortaya çıkar alternatif fikirlerin önünü tıkamaktadır. Bu da örgüt içindeki yaratıcılığı azaltacaktır. Örgütsel değişimin hızını düşürecek, örgüt tarafından karşılaşılan engellerin zamanında aşılmasına neden olacaktır. Örgütsel katılımı engellediği için karar alma sürecini yavaşlattığı gibi yanlış kararların verilmesine de neden olabilmektedir (Morrison ve Milliken 2000).

Eğitim yönetimi bağlamında yapılan bazı araştırmalar öğretmenlerin genellikle duygularını, düşüncelerini ve sorunlarını ifade etmedikleri ve yöneticilerinin davranışları nedeniyle sessiz kaldıklarını göstermektedir. Eleştiriye açık olmayan, adil davranmadıkları algılanana, tutarsız ve çalışanların cesaretini kıran yönetim yapısı örgütsel sessizliği pekiştirmektedir. Örgüt içi adalet, örgütte otoritenin değerlendirilmesi, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve güven gibi çalışanların örgüt içi tutum ve davranışlarıyla doğrudan ilişkilidir. Örgütsel sessizlik, bir örgüt içindeki karar verme süreçleri ve örgütsel öğrenme düzeyi üzerinde olumsuz etkiler oluşturmakta, sorunların gizlenmesine neden olmaktadır. Araştırma sonuçları örgütsel adalet algıları düşük olan öğretmenlerde örgütsel sessizliğin buna bağlı olarak bağlılığın azaldığını göstermektedir. Öğretmenleri, kurum ve yöneticilerinin onlara karşı adil olduğunu algıladıklarında, çabaları artmakta, örgüte olan inançları güçlenmektedir (Kolay, 2012; Aküzüm, 2014; Özçınar ve Demirel, 2015). Yapılan araştırmalara göre, yöneticilerin çalışanlarla daha çok yüz yüze iletişim halinde olmaları çalışanların sessizliğini arttırmaktadır. Örgütün iletişim kanallarındaki açıklık, şeffaflık, doğru ve sürekli bilgi akışı çalışanların örgüt faaliyetlerine katılımlarını arttırarak örgütsel sessizlik düzeylerinin azalmasına ve bağlılıklarının artmasını sağlamaktadır (Alparslan, 2010).

Sağlam ve Yüksel (2015) yaptıkları araştırmada kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere oranla daha fazla korunma amaçlı sessizlik kaldıklarını ortaya koymuşlardır. Ayrıca meslek dersleri öğretmenlerinin kültür dersleri öğretmenlerine nazaran daha çok sessizliği kabullendiklerini ve örgütlerini korumak amaçlı sessiz kaldıklarını belirlemişlerdir. Çakıcı'ya (2008) göre örgütlerde sessizlik başlangıçta

örgüte bağıllık olarak algılansa da zaman içinde değişerek aslında çalışanın örgütsel konu ve sorumluluklarla ilgili bilgi ve fikir sahibi olmasına rağmen bu bilgisini bilinçli olarak saklanması olarak yorumlanmasına ve olumsuz bir durum olarak değerlendirilmesine yol açmaktadır. Nartgün ve Demirel'e (2012) göre kurumu ya da kendini korumak amaçlı geliştirilen örgütsel sessizlik zaman içinde örgütsel bağıllığın azalmasına, örgütsel yalnızlığa da yol açmaktadır

Öztürk (2014) ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik ile örgütsel bağıllık algıları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Okul ortamı ve yönetici faktörüyle öğretmen faktörü arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki bulmuştur. Bu bulguyu öğretmen boyutundan kaynaklanan sessizliğin artması ya da azalmasıyla ortam ve yönetici boyutuna yönelik sessizliğin de artabileceği ya da azalabileceği şeklinde yorumlamıştır. Okul ortamı faktörüyle yönetici faktörü arasında da pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulmuştur. Bunu, ortam faktöründen kaynaklı sessizliğin artması ya da azalmasının bir sonucu olarak yöneticiden kaynaklı sessizliği arttırdığı ya da azalttığı yönünde yorumlamıştır. Yöneticiden kaynaklanan sorunlar sonucu sessiz kalma davranışı arttıkça, öğretmenlerin de sessizliklerinin arttığını vurgulamıştır. Duygusal bağıllıkla yönetici faktörü arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulmuştur. Öğretmenlerin bulundukları örgüte olan duygusal bağıllıkları arttıkça yöneticilerden dolayı ortaya çıkan sessizliklerinin de arttığı sonucuna varmıştır. Normatif bağıllıkla yönetici faktörü arasında negatif yönlü ancak anlamsız bir ilişki bulmuştur.

Sevgin (2015) liselerde çalışan öğretmenlerde örgütsel bağıllık ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre örgütsel bağıllık düzeylerinde anlamlı bir farklılık bulamamakla beraber göreceli olarak erkek öğretmenlerin duygusal, normatif ve genel örgütsel bağıllıklarını kadınlardan; kadınların devam bağıllığı düzeylerini erkeklerden yüksek bulmuştur. Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre örgütsel sessizlik düzeylerinde anlamlı bir farklılık bulamamakla beraber göreceli olarak kadınların örgütsel sessizlik düzeylerini tüm alt boyutlarda ve ana boyutta erkeklerden yüksek bulmuştur. Öğretmenlerin duygusal bağıllıkları ve devam bağıllıkları, normatif bağıllıkları ile kabullenici sessizlikleri arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulmuştur. Ayrıca devam bağıllıkları ile korunmacı sessizleri arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulmuştur.

Gülenç (2019) temel eğitim ve orta eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi bazı değişkenlere göre incelemiştir. Literatürde yer alan genel bulguların aksine erkek öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerini kadın öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinden yüksek bulmuştur. Literatürdeki birçok araştırma bulgularına benzer şekilde erkek öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini kadın öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinden yüksek bulmuştur. Yıldırma davranışı ile örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulmuştur. Yıldırma davranışı arttıkça örgütsel sessizlik ve sinizm artmakta ya da yıldırma davranışı azaldıkça örgütsel sessizlik ve sinim buna paralel olarak azalmaktadır. Örgütsel bağlılık ile örgütsel sinizm arasında pozitif yönlü bir ilişki bulmuştur. Örgütsel bağlılık ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki bulamamıştır.

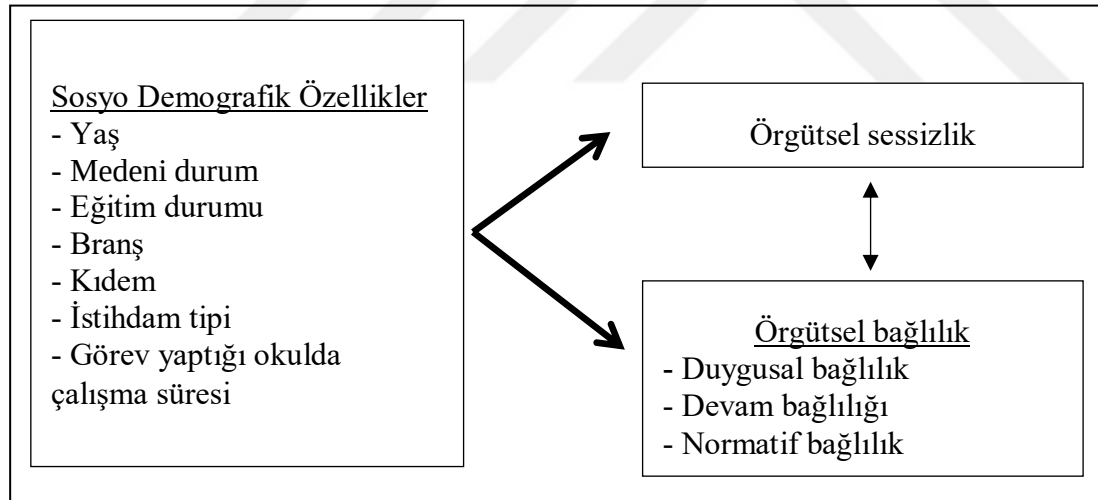
Ünsal (2019) görsel sanatlar öğretmenlerinin örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Örgütsel sessizlik yönetici, okul ortamı faktörü ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki bulamamıştır. Ancak göreceli olarak erkeklerin yönetimden kaynaklı sessizliklerini kadınlardan yüksek bulmuştur. Okul ortamından kaynaklı sessizliklerini eşit düzeyde bulmuştur. Örgütsel bağlılık devam bağlılığı, boyutu ile cinsiyet arasında bir ilişki bulamamıştır. Ancak göreceli olarak erkek öğretmenlerin devam bağlılığı, duygusal bağlılık düzeylerini kadınlardan; kadınların normatif bağlılık düzeylerini erkeklerden yüksek bulmuştur. Öğretmenlerin okul ortamından kaynaklı sessizlikleri ile yöneticiden kaynaklı sessizlikleri arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki bulmuştur.

Bu bağlamda eğitim yönetimi düzeyinde gerek kadın öğretmenlerin gerekse tüm öğretmenlerin örgütsel sessizliklerin azaltılmasında okul yöneticilerine büyük bir sorumluluk düştüğü söylenebilir. Örgütsel sessizliğin azalması örgütsel bağlılıklarını arttıracak, bunun yanında öğretmenlerin başta kendileri ve mesleki olmak üzere toplumsal katkıları da artacaktır.

V. YÖNTEM

A. Araştırma Modeli ve Deseni

Araştırma nicel araştırma yöntemlerinden ilişkisel tarama modeli kullanılarak desenlemiştir. Nicel araştırma, içinde yaşanan dünya hakkında bilgi elde etmek amacıyla sayısal veriler formal, objektif ve sistematik bir süreçte ele alınmasıdır (Aslan ve Güzel, 2018). İlişkisel tarama modeli ise iki veya daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişim varlığını ya da dereceleri belirlemeyi amaçlayan araştırma modelidir (Karasar, 2012). Araştırma için oluşturulan model aracılığıyla kadın öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki araştırılmıştır. Araştırmada kullanılacak model Şekil 9’da görüldüğü gibi oluşturulmuştur.



Şekil 10 Araştırmanın Modeli

B. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini İstanbul ilinde görev yapan kadın öğretmenler oluşturmaktadır. Örneklem seçilirken amaçlı örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Amaçlı örnekleme, “derinlemesine araştırma yapabilmek amacıyla çalışmanın amacı bağlamında bilgi açısından zengin durumların seçilmesidir” (Büyüköztürk, 2012). Kolay örnekleme ise, “zaman, para

ve işgücü açısından var olan sınırlılıklar nedeniyle örneklemin kolay ulaşılabilir ve uygulama yapılabilir birimlerden seçilmesidir” (Büyüköztürk, 2012). Mevcut süreç içinde sosyal mesafenin zorunluluğu, örnekleme kolay ulaşılabilir olması, ek açıklama gerektirmemesi, kişilerin kolayca anlamaları bu yöntemin seçilmesinde etkili olmuştur. Araştırmanın örneklemini, İstanbul ili, Fatih, Bayrampaşa, Zeytinburnu İlçelerindeki ikisi ilkokul olmak üzere ağırlıklı olarak çeşitli ortaokul öğretmenleri oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan örnek grubuna ait veriler Çizelge 3’de gösterilmiştir.

Çizelge 3 Araştırmaya Katılan Örneklem Grubu (n=400)

Değişkenler	Gruplar	F	%
Yaş	20-29	130	32,5
	30-39	185	46,3
	40-49	70	17,5
	50-59	15	3,8
	Toplam	400	100,0
Medeni durum	Bekâr	155	38,8
	Evli	234	58,5
	Diğer	11	2,8
	Toplam	400	100,0
Eğitim durumu	Eğitim Fakültesi	214	53,5
	Diğer Fakülteler	92	23,0
	Mesleki/Teknik Eğitim	13	3,3
	Yüksek Lisans/Doktora	81	20,3
	Toplam	400	100,0
Branş	Sınıf Öğretmenliği	92	23,0
	Sözel Branşlar	170	42,5
	Sayısal Branşlar	100	25,0
	Beceri	15	3,8
	Diğer	23	5,8
	Toplam	400	100,0
Kıdem	1-5 yıl	126	31,5
	6-10 yıl	123	30,8
	11-15 yıl	69	17,3
	16-20 yıl	37	9,3
	21 yıl ve üstü	45	11,3
	Toplam	400	100,0
İstihdam tipi	Kadrolu öğretmen	291	72,8
	Sözleşmeli öğretmen	52	13,0
	Ücretli öğretmen	57	14,3
	Vekil öğretmen	0	0,0
	Toplam	400	100,0

Çizelge 3 Araştırmaya Katılan Örneklem Grubu (n=400) Devam

Değişkenler	Gruplar	F	%
Görev yaptığı okulda çalışma süresi	1-3 yıl	198	49,5
	4-6 yıl	131	32,8
	7-9 yıl	41	10,3
	10-12 yıl	14	3,5
	13-15 yıl	0	0,0
	16 yıl ve üzeri	16	4,0
	Toplam	400	100,0

Çizelge 3'deki bulgulara göre; araştırmaya katılan kadın öğretmenlerin %32,5'i (130 kişi) 20-29 yaş, % 46,3'ü (185 kişi) 30-39, %17,5'i (70 kişi) 40-49, %3,8'i (15 kişi) 50-59 yaş aralığındadır. Öğretmenlerin %38,75'i (155 kişi) bekâr, %58,5'i (234 kişi) evli ve %2,75' 11 kişi) diğer grubundadır. %53,5'i (214 kişi) eğitim fakültesi, %23'ü (92 kişi) diğer fakülteler, %3,25'i (13 kişi) mesleki/teknik eğitim fakülteleri, %20,25'i (81 kişi) yüksek lisans/doktora mezunudur. %23'ü (92 kişi) sınıf öğretmenliği, %42,5'i (170 kişi) sözel (Türkçe, Sosyal Bilgiler, Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi, Yabancı Dil, Rehberlik), %25'i (100 kişi) sayısal (Matematik, Fen ve Teknoloji, Bilişim Teknolojisi), %3,75'i (15 kişi) beceri (Beden Eğitim, Teknoloji-Tasarım, Görsel Sanatlar, Müzik), %5,75'i (23 kişi) diğer branşlardan mezun olmuştur. %31,5'inin (126 kişi) toplam hizmet yılı 1-5 yıl arasındayken, %30,75'inin (123 kişi) 6-10 yıl, % 17,25'nin (69 kişi) 11-15 yıl, %9,25'nin (37 kişi) 16-20 yıl, %11,25'nin (45 kişi) toplam hizmet yılı 21 yıl ve üstüdür. Öğretmenlerin %72,75'i (291 kişi) kadrolu öğretmen, %13'ü (52 kişi) sözleşmeli öğretmen, %14,25'i (57 kişi) ücretli öğretmen görev yapmaktadır. Araştırmaya katılan vekil öğretmen bulunmamaktadır. %49,5'i (198 kişi) 1-5 yıl yıldır görev yaptığı okulda çalışırken, %32,75'i (131 kişi) 4-6 yıldır, % 10,25'i (41 kişi) 7-9 yıldır, % 3,5'i (14 kişi) 10-12 yıldır, %4'ü (16 kişi) 16 yıl ve üzeri süredir halen görev yaptığı okulda çalışmaktadır. 13-15 yıldır aynı okulda çalışan öğretmen yoktur.

C. Veri Toplama Araçları

Veri toplama sürecinde araştırmacı tarafından geliştirilen sosyo-demografik bilgi formu, örgütsel sessizlik ölçeği (Ertekin, 2010) ve örgütsel bağlılık ölçeği

(Balay, 2000) kullanılmıştır. Kullanılan veri toplama araçlarına ilişkin ayrıntılı bilgiler aşağıdaki alt başlıklarda ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

1. Sosyo-demografik bilgi formu

Araştırmacı tarafından araştırmanın amacı doğrultusunda geliştirilen ve kadın öğretmenlere ait yaş, medeni durum, eğitim durumu, branş, kıdem, istihdam tipi, görev yaptığı okulda çalışma süresine ilişkin bilgileri toplamak amacıyla araştırmacı tarafından hazırlanan bilgi formudur. Formda yedi adet kapalı uçlu soru yer almaktadır.

2. Örgütsel Sessizlik Ölçeği

Kadın öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerini ölçmek amacıyla Ertekin (2010) tarafından geliştirilen, faktör, geçerlilik ve güvenilirlik analizi yapılan Örgütsel Sessizlik Ölçeği kullanılmıştır. Ertekin (2010) başlangıçta 32 ifade ile araştırmayı yapmış, yaptığı güvenilirlik analiz sonucu korelasyonları 0,25 in altında olan dokuz ifadeyi ölçekten çıkarmıştır. Ayrıca güvenilirliği arttırdığını gördüğü üç ifadeyi de eleyerek, 11'i çalışan sessizliğini 9'u ise çalışan sesini ölçtüğü düşünülen 20 ifade belirlemiştir. Tekrar faktör analizi yaparak yeterli ölçümü sağlamadığı düşündüğü sekiz ifadeyi de eleyerek 12 ifadeden oluşan ölçeği oluşturmuştur. Ertekin (2010) ölçeği tek boyutlu olarak oluşturmuştur. Ölçek ifadeleri 1- Hiç katılmıyorum, 2- Kısmen katılıyorum, 3- Orta düzeyde katılıyorum, 4- Çoğunlukla katılıyorum, 5- Tamamen katılıyorum şeklinde 5'li likert tipinde kodlanmıştır. Ölçekte yer alan ikinci ifade olumludur ve ters kodlanarak puanlanmıştır. Bu çalışmada ölçeğin güvenirliliği alfa katsayısı yardımıyla ölçülmüş ve alfa katsayısı 0,926 olarak ölçülmüş, ölçek yüksek derecede güvenilir bulunmuştur.

Ölçek, Tekmen (2016) tarafından “Çalışan Sessizlik Davranışının Azaltılmasında Algılanan Örgütsel Destek Etkili midir?” başlıklı çalışmada kullanılmıştır. Ölçek 12 ifadeli, 5'li likert tipinde kesinlikle katılmıyorum (1) ile kesinlikle katılıyorum (5) arasında kodlanmıştır. Örgütsel sessizlik ölçeğinin Cronbachalpha değeri 0,929 olarak yani çok yüksek olarak bulunmuştur.

Ölçek, Pektaş (2019) tarafından “Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Tarzı İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin Analizi” başlıklı çalışmada

kullanılmıştır. Buna göre 12 maddeden oluşan örgütsel sessizlik ölçeğinin güvenirlik katsayısını 0,87 olarak bulmuştur. Ölçekteki maddeler arasında iç tutarlık değeri kabul edilebilir değer olan 0,70'ten büyüktür. Ölçek yüksek derecede güvenilir bulunmuştur.

3. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Kadın öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini ölçmek amacıyla Balay (2000) tarafından öğretmenler için geliştirilen, faktör, geçerlilik ve güvenirlik analizi yapılan Örgütsel Bağlılık Ölçeği kullanılmıştır. Bu araştırmada kullanılan ölçekte 27 ifade yer almaktadır. Ölçek; uyum (1-8. ifadeler) , özdeşleşme (9-16. ifadeler) ve içselleştirme (17-27. ifadeler) olmak üzere üç boyutludur. Ölçek ifadeleri 1-Hiç katılmıyorum, 2-Az Katılıyorum, 3-Çok Katılıyorum, 4-Tam Katılıyorum şeklinde 4'lü likert tipinde kodlanmıştır. Güvenirlik analizi yapılmış örgütsel bağlılık ana boyutu alfa katsayısı 0,814; uyum boyutu alfa katsayısı 0,805; özdeşleşme boyutu alfa katsayısı 0,885 ve içselleştirme boyutu alfa katsayısı 0,923 olarak ölçülmüştür. Örgütsel bağlılık ölçeği ana boyutunda ve alt boyutların tamamında araştırmada kullanılan ölçek yüksek derecede güvenilir bulunmuştur.

Balay (2000) tarafından oluşturulan ölçek, (1) hiç katılmıyorum, (2) az katılıyorum, (3) orta düzeyde katılıyorum, (4) çok katılıyorum ve (5) tam katılıyorum seçeneklerinden oluşmuştur. Anketin ilk geçerlilik ve güvenirlik analizleri Balay (2000) tarafından yapılmış ve uyum, özdeşleşme ve içselleştirme olmak üzere üç boyutlu olarak hazırlanmıştır. Ölçekte yer alan boyutların alfa katsayılarını sırasıyla 0,79; 0,89 ve 0,93 olarak bulmuştur.

Ölçek Balay ve İpek (2010) tarafından yapılan “Teachers’ Perception of Organizational Culture and Organizational Commitment in Turkish Primary Schools” başlıklı çalışmada kullanılmıştır. Ölçek, uyum, özdeşleşme ve içselleştirme olmak üzere üç boyutlu olarak ele alınmıştır. Ölçek ifadeleri katılmıyorum (1) ile kesinlikle katılıyorum (5) arasında kodlanmıştır. Örgütsel bağlılık ölçeğine ilişkin faktör analizi, tüm örgütsel bağlılık boyutlarındaki/düzeylerindeki her bir maddenin, hem güncel hem de 2000 uygulamasında 0,40'ın üzerinde faktör yükü ürettiğini ortaya çıkarmıştır. Örgütsel bağlılık boyutları/alt ölçeklerinin açıkladığı varyanslar, son araştırmada uyum düzeyi için yüzde 36, özdeşleşme düzeyi için yüzde 53 ve içselleştirme düzeyi için yüzde 55'tir. Öte yandan, istatistiksel analiz için kullanılan

maddelerin Cronbach's Alpha güvenilirliği, son çalışmada uyum düzeyi için 0,70; özdeşleşme düzeyi için 0,86 ve içselleştirme düzeyi için 0,91'dir. Örgütsel bağlılık ölçeği, faktör yükleri, açıklanan varyanslar ve Cronbach's Alpha güvenilirlik puanları açısından 2000 uygulamasında benzer sonuçlar vermiştir.

Ölçek Güzelbayram (2010) tarafından yapılan “Ankara, İstanbul, İzmir’deki Vakıf Üniversitelerinde Görev Yapan Okutmanların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri” başlıklı çalışmada kullanılmıştır. 27 maddelik bir ölçek kullanılmış ve ölçekteki ifadeler hiç katılmıyorum (1) ile tamamen katılıyorum (5) arasında kodlanmıştır. Araştırmacı yapı geçerliliğini ölçmek için faktör analizi yapmıştır. Yapılan bu analiz sonucunda ölçme aracı yer alan 27 maddenin büyük oranda Balay’ın geçerlilik ve güvenilirlik analizlerinde belirtilen üç boyutta toplandığı gözlenmiştir. Maddelerin faktör yük değerleri 0.48 ile 0.84 arasında toplanmaktadır. Ölçeğin güvenilirlik analizi için de faktörlerin alfa katsayıları hesaplanmıştır. Buna göre birinci faktörün alfa katsayısı 0,95, ikinci faktörün alfa katsayısının 0,92, üçüncü faktörün alfa katsayısının ise 0,89 olduğu gözlenmiştir.

Ölçek, Kaya, Balay ve Tınaz (2014) tarafından yapılan “Yönetici ve Öğretmenlerin Yönetimsel Etkililik ve Örgütsel Bağlılık Algıları Arasındaki İlişki” başlıklı çalışmada kullanılmıştır. Ölçekteki her bir maddeye verilen yanıt kodları bu derecelere uygun olarak olumsuzdan olumluya doğru 1.00 ile 5.00 arasında değişmektedir. Ölçek tek boyutlu olarak kullanılmıştır. Araştırmada güvenilirlik analizine ilişkin bulgulara yer verilmemiştir. Balay’ın (2000) analizlerine atıf yapılmıştır.

Ölçek, Eskibağ (2014) tarafından yapılan “Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumları İle Mesleki Performans Arasındaki İlişki” başlıklı çalışmada kullanılmıştır. Araştırmacı ölçek için geçerlilik ve güvenilirlik analizi yapmamıştır. Ancak geçerlilik ve güvenilirliği Zaman (2006) tarafından yapılan ölçeği kullanmıştır. İlgili çalışmada örgütsel bağlılık ölçeğinin toplam güvenilirlik kat sayısı 0,7806 olarak bulunmuştur. Ölçeği bu haliyle güvenilir olarak kabul etmiş ve kullanmıştır.

D. Verilerin Toplanması

Veriler, Covid-19 pandemisinden dolayı online olarak toplanmıştır. Ölçek, Google Anket yoluyla katılımcı öğretmenlere 26.11.2020-07.12.2020 tarihleri arasında ulaştırılarak doldurmaları istenmiştir. Ankete gönüllü öğretmenlerin katılımı

sağlanmıştır. İstanbul ili Fatih, Bayrampaşa, Zeytinburnu'ndaki ikisi ilkokul olmak üzere ağırlıklı olarak çeşitli ortaokul öğretmenlerine online olarak ölçekler ulaştırılmıştır. 415 kadın öğretmene ulaşılmış ve bu öğretmenlerden 400'ünün doldurduğu ölçekler kullanılmıştır.

E. Verilerin Analizi ve Yorumu

Araştırma kapsamında kadın öğretmenlerden toplanan veriler SPSS 25 istatistiki analiz programı aracılığıyla analiz edilmiştir. Analiz sırasında yüzde, standart sapma ve ortalama istatistiklerine yer verilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenirlikleri Cronbach Alpha katsayısı yardımıyla ölçülmüştür. Cronbach's Alpha katsayısı; “ölçekte yer alan k maddenin varyansları toplamının genel varyansa oranlanması ile bulunan bir ağırlıklı standart değişim ortalamasıdır” (Karakoç ve Dönmez, 2014). Cronbach's Alpha katsayısı referans değerleri; 0,00-0,40 güvenilir değil, 0,40-0,60 düşük güvenirlikte, 0,60-0,80 oldukça güvenilir, 0,80-1,00 yüksek derecede güvenilir şeklindedir (Ercan ve Kan, 2004).

Örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık ölçeği ana boyutu ve alt boyutlarına ilişkin Cronbach's Alpha değerleri ile güvenirlik düzeyleri Çizelge 4'de olduğu gibi ölçülmüştür.

Çizelge 4 Araştırmada Kullanılan Ölçeklere İlişkin Cronbach's Alpha Katsayı Bulguları

Ölçek	Boyut	İfade Sayısı	Katsayı	Güvenirlik
Örgütsel sessizlik	Örgütsel sessizlik	12	0,926	Yüksek
	Örgütsel bağlılık	27	0,814	Yüksek
Örgütsel bağlılık	Uyum	8	0,805	Yüksek
	Özdeşleşme	8	0,885	Yüksek
	İçselleştirme	11	0,923	Yüksek

Çizelge 4'deki bulgulara göre; örgütsel sessizlik ölçeği, örgütsel bağlılık ölçeği ve tüm alt boyutlarında güvenirlik yüksek derecede bulunmuştur.

Araştırmayla elde edilen verilerin normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla Skewness/Kurtosis testi yapılmıştır. Bu test yardımıyla aynı zamanda kullanılacak testlere karar verilmiştir. Tabachnick ve Fidell (2013) çarpıklık ve basıklık düzeyi +1 ile -1 arasında ise dağılımın normal olarak adlandırılacağını

belirtmiştir. Tabachnick ve Fidell, çarpıklık ve basıklık değerlerinin +1,5 ve -1,5 arasında olması halinde dağılımın normal olduğunu kabul etmektedir.

Araştırmada kullanılan Örgütsel Sessizlik Ölçeği, Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve alt boyutlarına uygulanan test sonucunda elde edilen bulgular Çizelge 5’de görüldüğü gibidir.

Çizelge 5 Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Skewness ve Kurtosis Değerleri Tablosu

Ölçek	Boyut	Skewness	Kurtosis
Örgütsel sessizlik	Örgütsel sessizlik	0,588	-0,464
	Örgütsel bağlılık	0,032	-0,521
Örgütsel bağlılık	Uyum	1,077	0,718
	Özdeşleşme	-0,172	-0,834
	İçselleştirme	-0,320	-0,483

Çizelge 5’deki Skewness ve Kurtosis testi bulgularına göre her iki ölçektede Tabachnick ve Fidell (2013) tarafından belirtilen +1,5 ile -1,5 arası değerler sağlandığından verilerin normal dağılım gösterdiği kabul edilmiştir. Ölçeklerde yer alan veriler normal dağılıyorsa verilere parametrik testler uygulanır (Demir, Saatçioğlu ve İmrol, 2016; Terzi, 2019). Araştırmada yer alan ve iki grubu bulunan değişkenlere Bağımsız T Testi, üç ya da daha fazla gruplu değişkenlere Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) uygulanmıştır (Demir, Saatçioğlu ve İmrol, 2016).

Araştırmaya katılan kadın öğretmenlerin örgütsel sessizlikleri ve örgütsel bağlılıkları ölçek ifadelerine verilen cevapların puanlar dikkate alınarak belirlenmiştir. Puan aralıkları belirlenirken [(En yüksek puan –En düşük puan)/En yüksek puan] formülü kullanılmıştır. Buna göre; örgütsel sessizlik düzeyleri belirlenirken kullanılacak puan aralığı [(5 –1)/5] 0,80 olarak belirlenmiştir (Çakal, 2016; Demir ve Cömert, 2019). Örgütsel bağlılık düzeyleri belirlenirken kullanılacak puan aralığı [(4 –1)/4] 0,75 olarak belirlenmiştir. Puan ortalamalarının yüksekliği yüksek örgütsel sessizlik ya da örgütsel bağlılığı ifade ederken, puan ortalamalarının düşüklüğü düşük örgütsel sessizlik ya da örgütsel bağlılığı ifade etmektedir. Ölçekler yardımıyla elde edilen puan ortalamalarını değerlendirilmesinde Çizelge 6’da yer alan puan aralıkları kullanılmıştır.

Çizelge 6 Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Puan Aralıkları

Örgütsel Sessizlik	Örgütsel Bağlılık
--------------------	-------------------

Puan Aralığı	Düzy	Puan Aralığı	Düzy
1,00-1,79	Çok düşük	1,00-1,74	Düşük
1,80-2,59	Düşük	1,75-2,49	Orta
2,60-3,39	Orta	2,50-3,24	Yüksek
3,40-4,19	Yüksek	3,25-4,00	Çok yüksek
4,20-5,00	Çok yüksek		

Çizelge 6’da görüldüğü gibi örgütsel sessizlik düzeyleri çok düşük ile çok yüksek, örgütsel bağıllık düzeyleri düşük ile çok yüksek arasında yorumlanmıştır.



VI. BULGULAR

Araştırmaya katılan kadın öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılıklarına ilişkin analiz bulguları bu başlık altında ele alınmıştır. Araştırma problemlerine ilişkin bulgular başlıklar halinde aşağıda sıralanmıştır.

A. Kadın Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeyleri

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel sessizlik ölçeğine verdiği cevaplarla elde edilen örgütsel sessizlik puan ortalamaları Şekil 11’de gösterilmiştir.

İfadeler	$\bar{x}$	SS
1. Bu okulda alternatif görüşlere hoşgörü ile yaklaşmadığı için genellikle problemleri açıkça dile getirmiyorum	2,45	1,390
2. Okulda beni ilgilendiren problemler ya da sorunlarla ilgili olarak okul müdürüyle konuşma konusunda kendimi genellikle rahat hissedirim	2,21	1,341
3. Okulumda olası problemlerle ilgili fikirlerimi dile getirmem.	2,31	1,297
4. Genellikle işimle ilgili konularda endişe ve fikirlerimi ifade etme cesaretini kendimde bulamamam.	2,05	1,198
5. Okulumda bazı sorunları bilmeme rağmen bunları okul müdürümle paylaşmam.	2,31	1,332
6. Okulumda muhalif görüşlere hoşgörü ile yaklaşmadığı için problemlerin açıkça dile getirilmesi konusunda genellikle isteksizim.	2,32	1,291
7. İşimde karşılaştığım sorunlar hakkında düşüncelerimi açıkça ifade etmemem gerektiğini düşünüyorum.	2,39	1,389
8. Okul müdürümün eleştiri ve farklı düşüncelere hoşgörüsüz olduğunu düşündüğümden çatışma ortamı yaratmamak için fikirlerimi açıkça ifade etmem.	2,24	1,288
9. Okulumda sorunlar hakkında kaygılarımı, düşüncelerimi ve işlerin daha iyi olabilmesi konusundaki önerilerimi paylaşmayıp kendime saklamayı tercih ederim.	2,16	1,263
10. Okulumdaki olaylar, gerekli değişiklikler ve işle ilgili sorunlar hakkında görüşlerimi paylaşmaktansa daha çok sessiz kalmayı tercih ederim.	2,16	1,216
11. Bu okuldaki yöneticiler, okul içerisindeki belirli konuları ve sorunları bildiği halde bunu dile getiremezler.	2,43	1,367
12. Müdürümle fikir ayrılığı içerisinde olduğumda genellikle sessiz kalmayı tercih ederim.	2,48	1,375
ÖRGÜTSEL SESSİZLİK	2,29	1,31

Şekil 11 Kadın Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeyleri (n=400)

Şekil 11’deki bulgulara göre; örgütsel sessizlik genel puan ortalaması ($\bar{x}$ = 2,29) olarak bulunmuştur. Genel olarak kadın öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin düşük olduğu söylenebilir.

B. Sosyo-Demografik Özelliklerine Göre Kadın Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeyleri

Kadın öğretmenlerin; yaş, medeni durum, eğitim durumu, branş, kıdem, istihdam tipi, görev yaptığı okulda çalışma süresi değişkenlerine ilişkin örgütsel sessizlik analiz ve bulguları bu başlık altında yer almaktadır.

Araştırmada kullanılan tüm değişkenlerin grup sayısının ikiden fazla olduğu belirlenmiştir. Yaş, medeni durum, eğitim durumu, branş, kıdem, istihdam tipi, görev yaptığı okulda çalışma süresi değişkenlerinin tamamına ANOVA testi uygulanmıştır. ANOVA testi sırasında varyansların homojenliğini belirleyerek uygulanacak Post Hoc testlerini belirlemek amacıyla Levene testi de yapılmıştır. Levene testi “ele alınan grupların kendi ortalamasından oluşan sapmalarının mutlak değerlerine varyans analizinin uygulanması esasına dayanır” (Mendeş, 2003, s. 144). Varyans homojenliğiyle ilgili iki hipotez bulunmaktadır.

H₀: Varyanslar homojen değildir (p<0,05)

H₁: Varyanslar homojendir (p>0,05)

Örgütsel sessizlik ölçeği homojenlik testine ilişkin bulgular Çizelge 7’de gösterilmiştir.

Çizelge 7 Örgütsel Sessizlik Ölçeği Homojenlik Bulguları

Değişken	Levene Statistic	p
Yaş	1,645	0,178**
Medeni durum	0,756	0,470**
Eğitim durumu	0,699	0,553**
Branş	2,389	0,051**
Kıdem	1,239	0,294**
İstihdam tipi	1,385	0,252**
Görev yaptığı okulda çalışma süresi	0,414	0,798**
** p>0,05		

Çizelge 7’deki bulgulara göre; tüm değişkenlerde varyans homojendir. Tüm değişkenler için H₁: Varyanslar homojendir, kabul edilerek; H₀: Varyanslar homojen değildir, reddedilmiştir. ANOVA testiyle aralarında farklılık bulunan, varyansları homojen olan gruplara Post Hoc testlerinden Tukey Testi; varyansları homojen olmamakla beraber farklılık bulunan gruplara Tamhane’s T2 testi uygulanmaktadır (Gündoğdu, 2014).

Çizelge 8 Kadın Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Örgütsel Sessizlik Düzeyleri

Yaş	n	$\bar{x}$	SS	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	df	Kareler Ort.	F	p
20-29	130	2,30	0,98	G. Arası	1,126	3	0,38	0,39	0,759
30-39	185	2,33	1,00	G. İçi	379,179	396	0,96		
40-49	70	2,19	0,86	Toplam	380,305	399			
50-59	15	2,23	1,14						
Toplam	400	2,29	0,98						

Çizelge 8’deki bulgulara göre; kadın öğretmenlerin yaşlarına göre örgütsel sessizlik düzeylerinde anlamlı farklılık bulunamamıştır ($p>0,05$).

Çizelge 9 Kadın Öğretmenlerin Medeni Durumlarına Göre Örgütsel Sessizlik Düzeyleri

Medeni durum	n	$\bar{x}$	SS	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	df	Kareler Ort.	F	p
Bekâr	155	2,21	1,02	G. Arası	1,74	2	0,87	0,91	0,403
Evli	234	2,35	0,95	G. İçi	378,57	397	0,95		
Diğer	11	2,32	0,94	Toplam	380,31	399			
Toplam	400	2,29	0,98						

Çizelge 9’daki bulgulara göre; kadın öğretmenlerin medeni durumlarına göre örgütsel sessizlik düzeylerinde anlamlı farklılık bulunamamıştır ($p>0,05$).

Çizelge 10 Kadın Öğretmenlerin Mezuniyet Durumlarına Göre Örgütsel Sessizlik Düzeyleri

Eğitim durumu	n	$\bar{x}$	SS	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	df	Kareler Ort.	F	p
Eğitim Fakültesi	214	2,24	0,96	G. Arası	3,02	3	1,01	1,06	0,367
Diğer Fakülteler	92	2,40	1,04	G. İçi	377,28	396	0,95		
Mesleki/Teknik Eğitim	13	2,60	0,90	Toplam	380,31	399			
Yüksek Lisans/Doktora	81	2,26	0,95						
Toplam	400	2,29	0,98						

Çizelge 10’daki bulgulara göre; kadın öğretmenlerin mezuniyet durumlarına göre örgütsel sessizlik düzeylerinde anlamlı farklılık bulunamamıştır ($p>0,05$).

Çizelge 11 Kadın Öğretmenlerin Branşlarına Göre Örgütsel Sessizlik Düzeyleri

Branş	n	$\bar{x}$	SS	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	df	Kareler Ort.	F	p
Sınıf Öğretmenliği	92	2,38	1,04	G. Arası	3,63	4	0,91	0,95	0,433
Sözel	170	2,28	0,99	G. İçi	376,67	395	0,95		
Sayısal	100	2,16	0,93	Toplam	380,31	399			
Beceri	15	2,38	0,55						
Diğer	23	2,52	0,98						
Toplam	400	2,29	0,98						

Çizelge 11’deki bulgulara göre; kadın öğretmenlerin branşlarına göre örgütsel sessizlik düzeylerinde anlamlı farklılık bulunamamıştır ($p>0,05$).

Çizelge 12 Kadın Öğretmenlerin Kıdemlerine Göre Örgütsel Sessizlik Düzeyleri

Kıdem	n	$\bar{x}$	SS	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	df	Kareler Ort.	F	p
1-5 yıl	126	2,24	1,00	G. Arası	4,21	4	1,05	1,11	0,353
6-10 yıl	123	2,19	0,99	G. İçi	376,09	395	0,95		
11-15 yıl	69	2,40	0,99	Toplam	380,31	399			
16-20 yıl	37	2,39	0,78						
21 yıl ve üstü	45	2,47	1,00						
Toplam	400	2,29	0,98						

Çizelge 12'deki bulgulara göre; kadın öğretmenlerin kıdemlerine göre örgütsel sessizlik düzeylerinde anlamlı farklılık bulunamamıştır ($p>0,05$).

Çizelge 13 Kadın Öğretmenlerin İstihdam Tiplerine Göre Örgütsel Sessizlik Düzeyleri

İstihdam tipi	n	$\bar{x}$	SS	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	df	Kareler Ort.	F	p
Kadrolu öğretmen	291	2,29	0,95	G. Arası	1,77	2	0,88	0,93	0,396
Sözleşmeli öğretmen	52	2,42	0,94	G. İçi	378,54	397	0,95		
Ücretli öğretmen	57	2,17	1,12	Toplam	380,31	399			
Toplam	400	2,29	0,98						

Çizelge 13'deki bulgulara göre; kadın öğretmenlerin istihdam tiplerine göre örgütsel sessizlik düzeylerinde anlamlı farklılık bulunamamıştır ($p>0,05$).

Çizelge 14 Kadın Öğretmenlerin Bulunulan Okulda Çalışma Sürelerine Göre Örgütsel Sessizlik Düzeyleri

Okulda çalışma süreleri	n	$\bar{x}$	SS	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	df	Kareler Ort.	F	p	Anl. Fark.
A) 1-3 yıl	198	2,15	0,98	G. Arası	11,38	4	2,85	3,05	0,017*	B>A
B) 4-6 yıl	131	2,49	0,95	G. İçi	368,92	395	0,93			
C) 7-9 yıl	41	2,22	0,98	Toplam	380,31	399				
D) 10-12 yıl	14	2,27	0,91							
E) 16 yıl ve üzeri	16	2,65	0,92							
Toplam	400	2,29	0,98							

* $p<0,05$

Çizelge 14'deki bulgulara göre; kadın öğretmenlerin bulundukları okulda çalışma sürelerine farklılık bulunmuştur ($p<0,05$). Farklılığın anlamlı olup olmadığını ve hangi gruplar arasında farklılık olduğunu belirlemek amacıyla; farklılık bulunan ve aynı zamanda varyansları homojen olan örgütsel sessizliğe Post Hoc testlerinden Tukey testi yapılmıştır. Tukey testi sonucuna göre 4-6 yıldır bulundukları okulda çalışan kadın öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri 1-3 yıldır bulundukları okulda çalışan kadın öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinden yüksek bulunmuştur.

C. Kadın Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel bağlılık ölçeğine verdiği cevaplarla elde edilen örgütsel bağlılık puan ortalamaları Şekil 12’de gösterilmiştir.

İfadeler	$\bar{x}$	SS
1.Bu okuldaki görevimi büyük ölçüde parasal kaygılarla yapıyorum	2,03	1,03
2.Bu okulda çalışmaya karar vermekle hata ettiğimi düşünüyorum	1,56	0,90
3. Emek ve birikimlerim bu okuldan ayrılmanızı engelliyor.	1,84	1,04
4. Öğrencilerin başarısına ilişkin çabamın ders saatleri ile sınırlı olduğunu düşünüyorum.	1,90	1,02
5. Bu okula uyum sağlamakta güçlük çekiyorum.	1,56	0,90
6. Bu okulun kurallarına mecbur olduğum için uyuyorum.	1,77	0,97
7. Bu okulda çalışma şevkimin her geçen gün azaldığını hissediyorum.	1,95	1,02
8. Bu okulda yönetimin beni okula bağlama çabalarından rahatsızlık duyuyorum.	1,60	0,92
UYUM	1,77	0,97
9. Bu okulun çalışmak için mükemmel bir yer olduğunu düşünüyorum.	2,69	0,97
10. Bu okulun bir üyesi olmaktan gurur duyuyorum.	2,94	0,96
11. Bu okulun mesleğimle ilgili değişiklik ve yenilikleri takip etme olanağı sağladığı kanısındayım.	2,66	1,03
12. Bu okul işimde beni en yüksek performansı göstermeye özendiriyor.	2,67	0,99
13. Bu okulun eğitim ve öğretim etkinlikleri açısından uygun bir ortam sağladığını düşünüyorum.	2,75	0,95
14. Çalışma arkadaşlarımla okul dışında da sık sık birlikte oluyorum.	2,66	0,97
15. Başka bir yerde çalışma olanağım olduğu halde bu okulda çalışmayı yeğliyorum.	2,67	1,10
16. Bu okulda yeteneklerimi en üst düzeyde gerçekleştirdiğime inanıyorum.	2,62	0,99
ÖZDEŞLEŞME	2,71	0,99
17. Okulumun başarısı için beklenenin ötesinde çaba gösteriyorum.	3,22	0,77
18. Bu okulun geleceğini gerçekten düşünüyorum.	3,30	0,83
19. Bu okulun problemlerini kendi problemim olarak algılıyorum.	3,04	0,88
20. Okulumla karşı yapılan eleştirileri kendime yapılmış sayarım.	2,71	0,97
21. Zamanımın çoğunu okulumla ilişkin etkinlikler dolduruyor.	2,69	0,87
22. Okulumun değerleriyle bireysel değerlerim oldukça benzerdir.	2,76	0,94
23. Okulumun önceliklerini kendi önceliklerim olarak algıları.	2,72	0,91
24. Okulumun çıkar ve beklentilerine uygun hareket etmeyi görev sayarım.	3,12	0,82
25. Okulum övüldüğünde kendimi övülmüş hissediyorum.	3,09	0,93
26. Okulumu başkalarına anlatmaktan zevk alıyorum.	2,85	1,00
27. Okulumun yararı için her türlü fedakârlığı yaparım.	2,95	0,87
İÇSELLEŞTİRME	2,95	0,89
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	2,53	0,95

Şekil 12 Kadın Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri (n=400)

Şekil 12’deki bulgulara göre; örgütsel sessizlik uyum boyutu puan ortalaması ($\bar{x}$ = 1,77) özdeşleşme boyutu puan ortalaması ($\bar{x}$ = 2,71) içselleştirme boyutu puan ortalaması ($\bar{x}$ = 2,95) olarak bulunmuştur. Genel örgütsel bağlılık puan ortalaması ise ($\bar{x}$ = 2,53) olarak bulunmuştur. Genel olarak kadın öğretmenlerin en yüksek bağlılıkları içselleştirme boyutundadır, bunu özdeşleşme ve uyum boyutu takip

etmektedir. Öğretmenlerin tüm boyutlarda ve ana boyutta örgütsel bağlılıklarının yüksek düzeyde olduğu söylenebilir.

D. Sosyo-Demografik Özelliklerine Göre Kadın Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri

Kadın öğretmenlerin; yaş, medeni durum, eğitim durumu, branş, kıdem, istihdam tipi, görev yaptığı okulda çalışma süresi değişkenlerine ilişkin örgütsel bağlılık analiz ve bulguları bu başlık altında yer almaktadır.

Yaş, medeni durum, eğitim durumu, branş, kıdem, istihdam tipi, görev yaptığı okulda çalışma süresi değişkenlerinin tamamına ANOVA testi uygulanmıştır. ANOVA testi sırasında varyansların homojenliğini belirleyerek uygulanacak Post Hoc testlerini belirlemek amacıyla Levene testi de yapılmıştır.

Çizelge 15 Örgütsel Bağlılık Ölçeği Homojenlik Bulguları

Değişken	Boyut	Levene Statistic	p
Yaş	Uyum	3,777	0,011*
	Özdeşleşme	0,109	0,955**
	İçselleştirme	2,178	0,090**
	Örgütsel bağlılık	1,328	0,265**
Medeni durum	Uyum	10,885	0,000*
	Özdeşleşme	3,243	0,040*
	İçselleştirme	3,251	0,040*
	Örgütsel bağlılık	4,292	0,014*
Eğitim durumu	Uyum	3,378	0,018*
	Özdeşleşme	1,241	0,294**
	İçselleştirme	0,909	0,436**
	Örgütsel bağlılık	1,596	0,190**
Branş	Uyum	7,766	0,000*
	Özdeşleşme	2,629	0,034*
	İçselleştirme	4,514	0,001*
	Örgütsel bağlılık	1,656	0,160**
Kıdem	Uyum	0,353	0,842**
	Özdeşleşme	1,707	0,148**
	İçselleştirme	1,132	0,341**
	Örgütsel bağlılık	0,350	0,844**
İstihdam tipi	Uyum	2,952	0,053**
	Özdeşleşme	3,060	0,048*
	İçselleştirme	0,961	0,384**
	Örgütsel bağlılık	2,212	0,111**
Bulunulan okulda çalışma süresi	Uyum	2,511	0,041*
	Özdeşleşme	1,641	0,163**
	İçselleştirme	5,870	0,000*
	Örgütsel bağlılık	3,858	0,004*

*p<0,05; **p>0,05

Çizelge 15’de örgütsel bağlılık ölçeği homojenlik testine ilişkin bulgular görülmektedir. Bu bulgulara göre; varyansları homojen olmayan ($p<0,05$) değişkenler için H_0 : Varyanslar homojen değildir, kabul edilerek; H_1 : Varyanslar homojen değildir, reddedilmiştir. Varyansları homojen olan ($p>0,05$) değişkenler için H_1 : Varyanslar homojendir, kabul edilerek; H_0 : Varyanslar homojen değildir, reddedilmiştir. ANOVA testiyle aralarında farklılık bulunan, varyansları homojen olan gruplara Post Hoc testlerinden Tukey Testi, farklılık bulunmakla beraber homojen olmayan gruplara Tamhane’s T2 testi uygulanmıştır.

Çizelge 16 Kadın Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Örgütsel Bağlılık Düzeyleri

Boyut	Yaş	n	$\bar{x}$	SS	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	df	Kareler Ort.	F	p
Uyum	20-29	130	1,82	0,69	G. Arası	1,12	3	0,37	0,92	0,429
	30-39	185	1,78	0,63	G. İçi	159,62	396	0,40		
	40-49	70	1,70	0,56	Toplam	160,74	399			
	50-59	15	1,60	0,49						
	Toplam	400	1,77	0,63						
Özdeşleşme	20-29	130	2,62	0,74	G. Arası	2,12	3	0,71	1,29	0,277
	30-39	185	2,71	0,75	G. İçi	216,70	396	0,55		
	40-49	70	2,82	0,71	Toplam	218,82	399			
	50-59	15	2,85	0,73						
	Toplam	400	2,71	0,74						
İçselleştirme	20-29	130	2,91	0,61	G. Arası	1,57	3	0,52	1,17	0,321
	30-39	185	2,92	0,74	G. İçi	177,47	396	0,45		
	40-49	70	3,08	0,61	Toplam	179,05	399			
	50-59	15	3,01	0,57						
	Toplam	400	2,95	0,67						
Örgütsel bağlılık	20-29	130	2,50	0,35	G. Arası	0,40	3	0,13	0,87	0,455
	30-39	185	2,52	0,41	G. İçi	61,00	396	0,15		
	40-49	70	2,59	0,42	Toplam	61,40	399			
	50-59	15	2,55	0,40						
	Toplam	400	2,53	0,39						

Çizelge 16’daki bulgulara göre; kadın öğretmenlerin yaşlarına göre örgütsel bağlılık ana boyutunda ve tüm alt boyutlarda örgütsel bağlılık düzeylerinde anlamlı farklılık bulunamamıştır ($p>0,05$).

Çizelge 17 Kadın Öğretmenlerin Medeni Durumlarına Göre Örgütsel Bağlılık Düzeyleri

Boyut	Medeni durum	n	$\bar{x}$	SS	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	df	Kareler Ort.	F	p
Uyum	Bekâr	155	1,85	0,74	G. Arası	1,72	2	0,86	2,15	0,118
	Evli	234	1,72	0,55	G. İçi	159,02	397	0,40		
	Diğer	11	1,83	0,57	Toplam	160,74	399			
	Toplam	400	1,77	0,63						
Özdeşleşme	20-29	155	2,71	0,74	G. Arası	0,04	2	0,02	0,03	0,966
	Bekâr	234	2,70	0,75	G. İçi	218,78	397	0,55		
	Evli	11	2,75	0,36	Toplam	218,82	399			
	Diğer	400	2,71	0,74						
İçselleştirme	Toplam	155	2,91	0,66	G. Arası	0,93	2	0,47	1,04	0,355
	Bekâr	234	2,98	0,69	G. İçi	178,11	397	0,45		
	Evli	11	2,76	0,42	Toplam	179,05	399			
	Diğer	400	2,95	0,67						
Örgütsel bağlılık	Toplam	155	2,54	0,38	G. Arası	0,04	2	0,02	0,14	0,873
	Bekâr	234	2,53	0,41	G. İçi	61,36	397	0,15		
	Evli	11	2,48	0,18	Toplam	61,40	399			
	Diğer	400	2,53	0,39						

Çizelge 17'deki bulgulara göre; kadın öğretmenlerin medeni durumlarına göre örgütsel bağlılık ana boyutunda ve tüm alt boyutlarda örgütsel bağlılık düzeylerinde anlamlı farklılık bulunamamıştır ($p>0,05$).

Çizelge 18 Kadın Öğretmenlerin Eğitim Durumlarına Göre Örgütsel Bağlılık Düzeyleri

Boyut	Eğitim durumu	n	$\bar{x}$	SS	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	df	Kareler Ort.	F	p
Uyum	Eğitim Fakültesi	214	1,75	0,62	G. Arası	0,48	3	0,16	0,39	0,757
	Diğer Fakülteler	92	1,83	0,64	G. İçi	160,26	396	0,40		
	Mesleki/Teknik Eğitim	13	1,75	1,00	Toplam	160,74	399			
	Yüksek Lisans/Doktora	81	1,78	0,61						
	Toplam	400	1,77	0,63						
Özdeşleşme	Eğitim Fakültesi	214	2,74	0,74	G. Arası	0,62	3	0,21	0,38	0,769
	Diğer Fakülteler	92	2,67	0,80	G. İçi	218,19	396	0,55		
	Mesleki/Teknik Eğitim	13	2,74	0,69	Toplam	218,82	399			
	Yüksek Lisans/Doktora	81	2,65	0,68						
	Toplam	400	2,71	0,74						
İçselleştirme	Eğitim Fakültesi	214	2,95	0,67	G. Arası	0,05	3	0,02	0,04	0,990
	Diğer Fakülteler	92	2,96	0,67	G. İçi	178,99	396	0,45		
	Mesleki/Teknik Eğitim	13	2,90	0,55	Toplam	179,05	399			
	Yüksek Lisans/Doktora	81	2,95	0,69						
	Toplam	400	2,95	0,67						
Örgütsel bağlılık	Eğitim Fakültesi	214	2,53	0,38	G. Arası	0,04	3	0,01	0,09	0,968
	Diğer Fakülteler	92	2,54	0,40	G. İçi	61,36	396	0,15		
	Mesleki/Teknik Eğitim	13	2,51	0,28	Toplam	61,40	399			
	Yüksek Lisans/Doktora	81	2,51	0,43						

Toplam	400	2,53	0,39
--------	-----	------	------

Çizelge 18'deki bulgulara göre; kadın öğretmenlerin eğitim durumlarına göre örgütsel bağlılık ana boyutunda ve tüm alt boyutlarda örgütsel bağlılık düzeylerinde anlamlı farklılık bulunamamıştır ($p>0,05$).

Çizelge 19 Kadın Öğretmenlerin Branşlarına Göre Örgütsel Bağlılık Düzeyleri

Boyut	Branş	n	$\bar{x}$	SS	Varyans Kaynağı	Kareler Toplam	df	Kareler Ort.	F	p	Anl. Fark.
Uyum	A) Sınıf Öğretmenliği	92	1,83	0,75	G. Arası	3,22	4	0,80	2,02	0,091	
	B) Sözel	170	1,73	0,56	G. İçi	157,52	395	0,40			
	C) Sayısal	100	1,71	0,53	Toplam	160,74	399				
	D) Beceri	15	1,97	0,68							
	E) Diğer	23	2,04	0,95							
	Toplam	400	1,77	0,63							
Özdeşleşme	A) Sınıf Öğretmenliği	92	2,72	0,80	G. Arası	6,62	4	1,66	3,08	0,016*	C>B
	B) Sözel	170	2,59	0,76	G. İçi	212,20	395	0,54			
	C) Sayısal	100	2,91	0,63	Toplam	218,82	399				
	D) Beceri	15	2,67	0,74							
	E) Diğer	23	2,65	0,67							
	Toplam	400	2,71	0,74							
İçselleştirme	A) Sınıf Öğretmenliği	92	3,02	0,76	G. Arası	4,29	4	1,07	2,42	0,048*	A.D.
	B) Sözel	170	2,89	0,67	G. İçi	174,76	395	0,44			
	C) Sayısal	100	3,06	0,60	Toplam	179,05	399				
	D) Beceri	15	2,61	0,62							
	E) Diğer	23	2,85	0,49							
	Toplam	400	2,95	0,67							
Örgütsel bağlılık	A) Sınıf Öğretmenliği	92	2,58	0,40	G. Arası	1,97	4	0,49	3,27	0,012*	C>B
	B) Sözel	170	2,46	0,40	G. İçi	59,43	395	0,15			
	C) Sayısal	100	2,61	0,36	Toplam	61,40	399				
	D) Beceri	15	2,44	0,41							
	E) Diğer	23	2,55	0,36							
	Toplam	400	2,53	0,39							

* $p<0,05$

A.D: Anlamlı değil

Çizelge 19'daki bulgulara göre; kadın öğretmenlerin branşlarına göre uyum boyutunda anlamlı farklılık bulunamazken ($p>0,05$) özdeşleşme, içselleştirme alt boyutlarında ve örgütsel bağlılık ana boyutunda farklılık bulunmuştur ($p<0,05$). Farklılığın anlamlı olup olmadığını ve hangi gruplar arasında farklılık olduğunu belirlemek amacıyla farklılık bulunan, ancak varyansları homojen olmayan özdeşleşme ve içselleştirme boyutlarına Post Hoc testlerinden Tamhane's T2 testi,; farklılık bulunan ve aynı zamanda varyansları homojen olan örgütsel bağlılık ana boyuna Post Hoc testlerinden Tukey testi yapılmıştır. Post Hoc testlerinin sonuçlarına göre; özdeşleşme, örgütsel bağlılık ana boyutunda sözel branştaki kadın öğretmenlerle sayısal branştaki kadın öğretmenler arasındaki fark anlamlıdır

($p<0,05$). Sayısal branştaki kadın öğretmenlerin özdeşleşme ve örgütsel bağlılık düzeyi sözel branştaki kadın öğretmenlerin özdeşleşme ve örgütsel bağlılık düzeylerinden yüksek bulunmuştur. İçselleştirme boyutundaki farklılık anlamlı değildir.

Çizelge 20 Kadın Öğretmenlerin Kıdemlerine Göre Örgütsel Bağlılık Düzeyleri

Boyut	Kıdem (Yıl)	n	$\bar{x}$	SS	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	df	Kareler Ort.	F	p	Anl. Fark.
Uyum	A) 1-5	126	1,83	0,66	G. Arası	1,20	4	0,30	0,74	0,565	
	B) 6-10	123	1,76	0,64	G. İçi	159,54	395	0,40			
	C) 11-15	69	1,67	0,57	Toplam	160,74	399				
	D) 16-20	37	1,77	0,60							
	E) 21 ve üstü	45	1,80	0,69							
	Toplam	400	1,77	0,63							
Özdeşleşme	A) 1-5	126	2,59	0,79	G. Arası	9,29	4	2,32	4,38	0,002*	E>A,C
	B) 6-10	123	2,71	0,72	G. İçi	209,53	395	0,53			
	C) 11-15	69	2,59	0,65	Toplam	218,82	399				
	D) 16-20	37	2,95	0,68							
	E) 21 ve üstü	45	3,02	0,72							
	Toplam	400	2,71	0,74							
İçselleştirme	A) 1-5	126	2,95	0,64	G. Arası	5,97	4	1,49	3,41	0,009*	B<D,E
	B) 6-10	123	2,84	0,73	G. İçi	173,07	395	0,44			
	C) 11-15	69	2,87	0,59	Toplam	179,05	399				
	D) 16-20	37	3,18	0,67							
	E) 21 ve üstü	45	3,17	0,64							
	Toplam	400	2,95	0,67							
Örgütsel bağlılık	A) 1-5	126	2,51	0,38	G. Arası	3,56	4	0,89	6,08	0,000*	D>B,C
	B) 6-10	123	2,48	0,41	G. İçi	57,84	395	0,15			E>A,B,C
	C) 11-15	69	2,43	0,37	Toplam	61,40	399				
	D) 16-20	37	2,69	0,36							
	E) 21 ve üstü	45	2,72	0,36							
	Toplam	400	2,53	0,39							

* $p<0,05$

Çizelge 20'deki bulgulara göre; kadın öğretmenlerin kıdemlerine göre uyum boyutunda anlamlı farklılık bulunamazken ($p>0,05$) özdeşleşme, içselleştirme alt boyutlarında ve örgütsel bağlılık ana boyutunda farklılık bulunmuştur ($p<0,05$). Farklılık bulunan tüm boyutlarda varyansların homojen olduğu belirlenmiştir. Farklılığın anlamlı olup olmadığını ve hangi gruplar arasında farklılık olduğunu belirlemek amacıyla farklılık bulunan ve varyansları homojen olan bu boyutlara Post Hoc testlerinden Tukey testi yapılmıştır.

Post Hoc testlerinin sonuçlarına göre; özdeşleşme boyutunda kıdemleri 21 yıl ve üstü olanlarla 1-5 yıl ve 11-15 yıl olanlar arasındaki farkın anlamlı olduğu belirlenmiştir

($p<0,05$). Kıdem 21 yıl ve üstü olanların özdeşleşme düzeyleri kıdemleri 1-5 yıl ve 11-15 yıl olanlardan yüksek bulunmuştur.

İçselleştirme boyutunda kıdem 6-10 yıl olanlarla 16-20 yıl, 21 yıl ve üstü olanlar arasındaki farkın anlamlı olduğu belirlenmiştir ($p<0,05$). Kıdem 6-10 yıl olanların içselleştirme düzeyleri kıdemleri 16-20 yıl, 21 yıl ve üstü olanlardan düşük bulunmuştur.

Örgütsel bağlılık ana boyutunda kıdem 16-20 yıl olanlarla 6-10 yıl, 11-15 yıl olanlar; 21 yıl ve üstü olanlarla 1-5 yıl, 6-10 yıl, 11-15 yıl olanlar arasındaki farkın anlamlı olduğu belirlenmiştir ($p<0,05$). Kıdem 16-20 yıl olanların örgütsel bağlılık düzeyleri kıdemleri 6-10 yıl, 11-15 yıl olanlardan; kıdem 21 yıl ve üstü olanların örgütsel bağlılık düzeyleri 1-5 yıl, 6-10 yıl, 11-15 yıl olanlardan yüksek bulunmuştur.

Çizelge 21 Kadın Öğretmenlerin İstihdam Tiplerine Göre Örgütsel Bağlılık Düzeyleri

Boyut	İstihdam tipi	n	$\bar{x}$	SS	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	df	Kareler Ort.	F	p
Uyum	Kadrolu öğretmen	291	1,73	0,60	G. Arası	2,221	2	1,110	2,781	0,063
	Sözleşmeli öğretmen	52	1,95	0,76	G. İçi	158,52	397	0,40		
	Ücretli öğretmen	57	1,82	0,66	Toplam		399			
	Toplam	400	1,77	0,63						
Özdeşleşme	Kadrolu öğretmen	291	2,70	0,76	G. Arası	0,63	2	0,31	0,57	0,567
	Sözleşmeli öğretmen	52	2,64	0,68	G. İçi	218,19	397	0,55		
	Ücretli öğretmen	57	2,79	0,70	Toplam	218,82	399			
	Toplam	400	2,71	0,74						
İçselleştirme	Kadrolu öğretmen	291	2,94	0,68	G. Arası	0,49	2	0,24	0,54	0,582
	Sözleşmeli öğretmen	52	2,91	0,65	G. İçi	178,56	397	0,45		
	Ücretli öğretmen	57	3,03	0,63	Toplam	179,05	399			
	Toplam	400	2,95	0,67						
Örgütsel bağlılık	Kadrolu öğretmen	291	2,51	0,40	G. Arası	0,40	2	0,20	1,29	0,276
	Sözleşmeli öğretmen	52	2,55	0,38	G. İçi	61,01	397	0,15		
	Ücretli öğretmen	57	2,60	0,35						
	Toplam	400	2,53	0,39						

Çizelge 21'deki bulgulara göre; kadın öğretmenlerin istihdam tiplerine göre örgütsel bağlılık ana boyutunda ve tüm alt boyutlarda örgütsel bağlılık düzeylerinde anlamlı farklılık bulunamamıştır ($p>0,05$).

Çizelge 22 Kadın Öğretmenlerin Bulunulan Okulda Çalışma Sürelerine Göre Örgütsel Bağlılık Düzeyleri

Boyut	Bulunulan okulda çalışma süresi ()	n	$\bar{x}$	SS	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	df	Kareler Ort.	F	p
Uyum	1-3	198	1,80	0,68	G. Arası	3,01	4	0,75	1,89	0,112
	4-6	131	1,76	0,60	G. İçi	157,73	395	0,40		
	7-9	41	1,60	0,54	Toplam	160,74	399			
	10-12	14	1,71	0,34						
	16 ve üzeri	16	2,09	0,69						
	Toplam	400	1,77	0,63						
Özdeşleşme	1-3	198	2,64	0,77	G. Arası	4,83	4	1,21	2,23	0,065
	4-6	131	2,70	0,73	G. İçi	213,99	395	0,54		
	7-9	41	2,95	0,67	Toplam	218,82	399			
	10-12	14	3,04	0,64						
	16 ve üzeri	16	2,71	0,55						
	Toplam	400	2,71	0,74						
İçselleştirme	1-3	198	2,89	0,69	G. Arası	3,55	4	0,89	2,00	0,094
	4-6	131	2,97	0,72	G. İçi	175,49	395	0,44		
	7-9	41	3,16	0,41	Toplam	179,05	399			
	10-12	14	3,18	0,56						
	16 ve üzeri	16	2,84	0,51						
	Toplam	400	2,95	0,67						
Örgütsel bağlılık	1-3	198	2,49	0,39	G. Arası	1,18	4	0,30	1,94	0,103
	4-6	131	2,53	0,43	G. İçi	60,22	395	0,15		
	7-9	41	2,63	0,31	Toplam	61,40	399			
	10-12	14	2,70	0,35						
	16 ve üzeri	16	2,58	0,22						
	Toplam	400	2,53	0,39						

Çizelge 22'deki bulgulara göre; kadın öğretmenlerin bulundukları okulda çalışma sürelerine göre örgütsel bağlılık ana boyutunda ve tüm alt boyutlarda örgütsel bağlılık düzeylerinde anlamlı farklılık bulunamamıştır ($p>0,05$).

E. Kadın Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeyleri ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki

Kadın öğretmenlerin örgütsel sessizlikleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizi ortaya çıkan katsayı iki değişken arasındaki ilişkinin yönünü ve düzeyini belirler. İlişkinin yönü negatif ya da pozitif olabilir. İlişki düzeyi ise (-1) ile (+1) arasında bir değer alır. (-1) mükemmel negatif ilişkiyi, (+1) pozitif mükemmel ilişkiyi gösterir. Sıfır korelasyon

ise değişkenler arasında bir ilişki olmadığını gösterir. Korelasyon katsayı değerleri yorumlanırken; 0,01-0,29 düşük, 0,30-0,69 orta, 0,70-1,00 yüksek düzey ilişki anlamını taşır (Büyüköztürk, 2012). Korelasyon (r) harfi ile gösterilir.

Çizelge 23 Kadın Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki Korelasyon

Boyutlar		Örgütsel Sessizlik	Uyum	Özdeşleşme	İçselleştirme	Örgütsel Bağlılık
Örgütsel Sessizlik	r	1	,546**	-,479**	-,351**	-,250**
	p		0,000	0,000	0,000	0,000
	n	400	400	400	400	400
Uyum	r	,546**	1	-,544**	-,411**	-,111*
	p	0,000		0,000	0,000	0,027
	n	400	400	400	400	400
Özdeşleşme	r	-,479**	-,544**	1	,693**	,780**
	p	0,000	0,000		0,000	0,000
	n	400	400	400	400	400
İçselleştirme	r	-,351**	-,411**	,693**	1	,886**
	p	0,000	0,000	0,000		0,000
	n	400	400	400	400	400
Örgütsel Bağlılık	r	-,250**	-,111*	,780**	,886**	1
	p	0,000	0,027	0,000	0,000	
	n	400	400	400	400	400
** p< 0,01						
* p< 0,05						

Çizelge 23’de araştırmaya katılan kadın öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiler görülmektedir. Buna göre kadın öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri ile örgütsel bağlılığın uyum boyutu arasında pozitif yönlü orta düzeyde ($r= 0,546$); özdeşleme boyutu arasında negatif yönlü orta düzeyde ($r= - 0,479$); içselleştirme boyutu arasında negatif yönlü orta düzeyde ($r= - 0,351$); örgütsel bağlılık ana boyutu arasında negatif yönlü düşük düzeyde ($r= - 0,250$) çift yönlü ve anlamlı bir ilişki ($p<0,01$); $p<0,05$) bulunmuştur.

Örgütsel bağlılık boyutlarının kendi arasında da anlamlı ilişkilere rastlanmıştır. Uyum boyutuyla özdeşleşme boyutu arasında negatif yönlü orta düzeyde ($r= - 0,544$), içselleştirme boyutu arasında negatif yönlü düşük düzeyde ($r= - 0,411$) anlamlı bir ilişki ($p<0,01$); $p<0,05$) bulunmuştur.





VII. SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu araştırmada çeşitli öğretim kademelerinde görev yapan kadın öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmaya 400 kadın öğretmen katılmıştır. Katılımcı öğretmenlerden en genci 20, en yaşlısı 59 yaşındadır. Katılımcılardan evli olanlar, eğitim fakültesi mezunları, sözel branşta (Türkçe, Sosyal Bilgiler, Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi, Yabancı Dil, Rehberlik) olanlar, 1-5 yıl arası sürede kıdeme sahip olanlar, kadrolu olarak istihdam edilen öğretmenler ve 1-3 yıl arası süredir aynı okulda çalışanlar çoğunluktadır.

A. Kadın Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeylerine İlişkin Sonuçlar

Kadın öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri genel olarak düşük bulunmuştur. Bu sonuç literatürdeki bazı araştırmalarla örtüşürken bazılarıyla örtüşmemektedir. Kahveci, 2010, Nartgün ve Kartal (2013), Önder (2017), Altınışik (2017) yaptıkları araştırmayla öğretmenlerin sessizlik düzeylerini araştırma sonuçlarımıza benzer şekilde düşük bulmuşlardır. Kahveci (2010) kadın öğretmenlerin erkeklere oranla yöneticilerinin onları daha fazla sessizleştirdiğini düşündüklerini belirlemiştir. Gökçe (2013), Kurtulmuş (2018) öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerini orta derecede bulmuştur. Şenel (2019) öğretmenlerin örgütsel sessizliklerini ortanın üstünde bulmuştur, ayrıca erkeklerin örgütsel sessizlik düzeylerini kadınlardan yüksek bulmuştur. Pektaş (2019) ise yaptığı araştırmayla öğretmenlerin okullardaki durumlar karşısında çoğunlukla sessiz kaldığını belirlemiştir. Literatürde yer alan çalışmalar her iki cinsiyeti de kapsayan araştırmalardır. Dolayısıyla kadın öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin tam olarak düşük olduğu söylenememekle birlikte bizim araştırmamızda ulaşılan sonucun literatürde çok sayıdaki araştırmayla örtüştüğü söylenebilir

Bu çalışmada kadın öğretmenlerin yaşlarına, medeni durumlarına, eğitim durumlarına, branşlarına, kıdemlerine, istihdam tiplerine göre örgütsel sessizlik düzeylerinde anlamlı farklılık bulunamamıştır. Araştırma bulgularına benzer şekilde

Kahveci (2010) öğretmenlerin yaşlarına ve mesleki kıdemlerine; Nartgün ve Kartal (2013) mesleki kıdemlerine göre örgütsel sessizlik düzeylerinde anlamlı farklılık bulamamıştır. Benzer şekilde

Kadın öğretmenlerin görev yaptıkları okulda çalışma sürelerine göre 4-6 yıldır aynı okulda çalışanlarla 1-3 yıldır aynı okulda çalışanlar arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. 4-6 yıldır aynı okulda çalışanların örgütsel sessizlik düzeyi 1-3 yıldır aynı okulda çalışanlardan yüksek bulunmuştur. Bizim araştırma bulgularına benzer şekilde Altınışik (2017) öğretmenlerin okuldaki çalışma sürelerine göre 7 yıl ve üstü çalışan öğretmenlerin 4-6 yıl ve 1-3 yıldır çalışan öğretmenlerden daha düşük örgütsel sessizlik algıladıklarını belirlemiştir. Bizim araştırma bulgularının aksine okulda çalışma süresi arttıkça örgütsel sessizlik düşmektedir. Bizim araştırma bulgularının aksine Nartgün ve Kartal (2013), Önder (2017), Dal ve Başkan (2018) öğretmenlerin bulundukları okulda çalışma sürelerine göre örgütsel sessizlik düzeylerinde anlamlı farklılık bulamamıştır.

B. Kadın Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine İlişkin Sonuçlar

Genel olarak kadın öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ana boyutta ve tüm alt boyutlarda yüksek bulunmuştur. En yüksek bağlılıkları içselleştirme boyutundadır, bunu özdeşleşme ve uyum boyutu takip etmektedir. Kahveci (2010) öğretmenlerin genel örgütsel bağlılıkları, uyum (devam), içselleştirme (normatif) bağlılıklarını orta düzeyde; bizim araştırma bulgularımıza benzer şekilde özdeşleşme (duygusal) bağlılıklarını yüksek düzeyde bulmuştur. Gören (2020) öğretmenlerin genel örgütsel bağlılıkları, uyum (devam), özdeşleşme (duygusal) bağlılıklarını orta düzeyde; içselleştirme (normatif) bağlılıklarını düşük düzeyde bulmuştur. Menep (2009), Canpolat (2011), Gören (2012) bizim araştırma bulgularımızın aksine öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini orta derecede bulmuştur. Kurşunoğlu ve arkadaşları (2010) en fazla özdeşleşme (duygusal) bağlılığı yaşadıklarını, bunu içselleştirme (normatif) ve uyum (devam) bağlılığının takip ettiğini belirlemişlerdir. Kalay (2015) araştırma bulgularımıza benzer şekilde öğretmenlerin genel örgütsel bağlılıkları, özdeşleşme (duygusal) ve içselleştirme (normatif) bağlılıklarını yüksek düzeyde, araştırma bulgularımızın aksine uyum (devam) bağlılığını orta düzeyde bulmuştur. Aslan (2017) bütün boyutlarda öğretmenlerin örgütsel bağlılığını ortay düzeyde bulmuştur.

Kadın öğretmenlerin yaşlarına, medeni durumlarına, eğitim durumlarına, istihdam tiplerine, bulundukları okulda çalışma sürelerine göre örgütsel bağlılık düzeylerinde anlamlı farklılık bulunamamıştır. Kahveci (2010) bizim bulgularımıza benzer şekilde yaş, mesleki kıdem, okulda çalışma sürelerine göre uyum (devam) bağlılıklarında, özdeşleşme (duygusal) bağlılıklarında ve içselleştirme (normatif) bağlılıklarında anlamlı farklılık bulamamıştır. Bizim araştırma bulgularımıza benzer şekilde Kalay (2015), Aslan (2017) öğretmenlerin medeni durumlarına, eğitim durumlarına göre örgütsel bağlılıklarında anlamlı farklılık bulamamıştır. Kurşunoğlu ve arkadaşları (2010) bizim araştırma bulgularımızın aksine erkeklerin kadınlardan, evlilerin ise bekârlardan daha fazla içselleştirme (normatif) bağlılık gösterdiğini belirlemişlerdir. Ayrıca; 46 yaş ve üzerindeki öğretmenlerin özdeşleşme (duygusal) düzeylerine 35 yaş altındaki öğretmenlerden yüksek bulmuşlardır. Bunun yanında 11 yıl ve üzeri çalışan öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları tüm alt boyutlarda 11 yılın altında çalışanlardan yüksek bulunmuştur. Bizim araştırma bulgularımıza benzer şekilde Menep (2009) medeni durumlarına göre öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinde anlamlı farklılık bulamamış, ancak bizim araştırma bulgularımızın aksine 31-40 yaş arasındakilerin 21-30 yaş grubundakilerinden daha fazla özdeşleşme (duygusal) ve içselleştirme (normatif) bağlılığı gösterdiğini bulmuştur. Bizim bulgularımızın aksine yaşları 31-40 ve 50 üzeri olan öğretmenlerin özdeşleşme (duygusal) bağlılık düzeyleri yaşları 21-30 arasında olanlardan; yaşları 41-50 arası ve 50 üzerinde olan öğretmenlerin uyum (devam) bağlılıkları yaşları 21-30 arasında olanlardan yüksek bulunurken, bizim araştırma bulgularımıza benzer şekilde içselleştirme (normatif) bağlılıklarında anlamlı farklılık bulamamıştır.

Araştırmada kadın öğretmenlerin branşlarına göre, sayısal branştaki (Matematik, Fen ve Teknoloji, Bilişim Teknolojisi) öğretmenlerle sözel (Türkçe, Sosyal Bilgiler, Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi, Yabancı Dil, Rehberlik) branştaki öğretmenler arasında özdeşleşme ve örgütsel bağlılık ana boyutunda anlamlı farklılık bulunmuştur. Sayısal branştaki öğretmenlerin özdeşleşme ve genel örgütsel bağlılıkları sözel branştaki öğretmenlerden yüksektir. Kahveci (2010) araştırma bulgularımızın aksine özdeşleşme (duygusal), örgütsel bağlılık ana boyutunda branşlarına göre anlamlı farklılık bulamazken; sayısal branştaki öğretmenlerin içselleştirme (normatif) bağlılık düzeylerini diğer branşlardan yüksek bulmuştur.

Kadın öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir. Kıdemleri 21 yıl ve üstü olanların özdeşleşme düzeyleri kıdemleri 1-5 yıl ve 11-15 yıl olanlardan yüksek bulunmuştur. Kıdem 6-10 yıl olanların içselleştirme düzeyleri kıdemleri 16-20 yıl, 21 yıl ve üstü olanlardan düşük bulunmuştur. Kıdem 16-20 yıl olanların örgütsel bağlılık düzeyleri kıdemleri 6-10 yıl, 11-15 yıl olanlardan; kıdem 21 yıl ve üstü olanların örgütsel bağlılık düzeyleri 1-5 yıl, 6-10 yıl, 11-15 yıl olanlardan yüksek bulunmuştur. Araştırma bulgularımızın aksine Menep (2009) 6-10 yıl mesleki kıdeme sahip olanların uyum (devam) bağlılıklarını 1-5 yıl mesleki kıdeme sahip olanlardan yüksek bulurken, özdeşleşme (duygusal) ve içselleştirme (normatif) bağlılıklarında ve örgütsel bağlılık ana boyutunda anlamlı farklılık bulamamıştır. Bizim araştırma bulgularımızın aksine Kalay (2015) öğretmenlerin hizmet sürelerine göre örgütsel bağlılıklarında anlamlı farklılık bulamamıştır.

C. Kadın Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeyleri ile Örgütsel Düzeyleri Arasındaki İlişkiye İlişkin Sonuçlar

Kadın öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleriyle örgütsel sessizlik uyum boyutu arasında pozitif yönlü orta düzeyde; özdeşleşme, içselleştirme boyutu arasında negatif yönlü orta düzeyde ve örgütsel bağlılık ana boyutu arasında negatif yönlü düşük düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Önder (2017) örgütsel sessizlikle örgütsel bağlılık arasında orta düzeyde negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Örgütsel bağlılığın tüm alt boyutlarıyla örgütsel sessizlik arasında düşük düzeyde negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur.

Kadın öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri örgütsel bağlılık uyum düzeylerini yaklaşık olarak %29,80 oranında; özdeşleşme düzeylerini yaklaşık olarak %22,90 oranında; içselleştirme düzeylerini yaklaşık olarak %12,30 oranında ve genel örgütsel bağlılıklarını yaklaşık olarak %6,3 oranında etkilemektedir. Araştırma bulgularımıza benzer şekilde Önder (2017) örgütsel sessizliğin en çok etkilediği boyutu uyum (devam) bağlılığı olarak belirlemiştir.

Sonuç itibarıyla; kadın öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin düşük olduğu, kadın öğretmenlerin genel olarak yüksek örgütsel bağlılık yaşadıkları ve bu bağlılığın en fazla içselleştirme boyutunda olduğu söylenebilir. Kadın öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin düşük olmasında görev yaptıkları okulda fikirlerini

beyan etme şanslarının olması, okul yönetimiyle yakın olmaları, okul sorunlarını okul yönetimi ve iş arkadaşlarıyla paylaşabilmeleri etkilidir. Kadın öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek olmasında görev yaptıkları okulun hedef, değer ve inançlarını benimsemeleri ağırlıklı bir rol oynarken, parasal kaygılar da buna eşlik etmektedir. Kadın öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık düzeylerinde yaş, medeni durum, eğitim durumu, istihdam tipi değişkenlerine göre anlamlı farklılık bulunmadığı söylenebilir. Ayrıca kadın öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinde okulda çalışma sürelerine göre anlamlı fark varken örgütsel bağlılıklarında anlamlı fark olmadığı söylenebilir. Kadın öğretmenlerin okulda çalışma sürelerine göre 7-9 yıl arası çalışan öğretmenlerin 4-6 yıl süre çalışan öğretmenlerden daha fazla örgütsel sessizlik düzeyine sahip oldukları söylenebilir. Kurumda çalışma süresi arttıkça kadın öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri de artmaktadır. Bunun nedeni olarak göreve ilk başladıklarında büyük bir heyecan ve istekle mesleğe başlamaları, ilk zamanlarda fikirlerini beyan etmeleri, ancak bu fikirlerin özellikle okul yönetimi tarafından dikkate alınmaması sonucunda zaman içinde sessizliği tercih etmeleri olduğu düşünülmektedir. Ayrıca; kadın öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinde branş ve kıdemlerine göre anlamlı farklılık yokken; örgütsel bağlılıklarında anlamlı farklılık olduğu söylenebilir. Sayısal alandaki öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının sözel alandaki öğretmenlerden yüksek olduğu, kıdemlerine göre ise uyum boyutu hariç tüm boyutlarda tüm gruplarda farklılık olduğu söylenebilir. Sayısal alandaki öğretmenlerin derslerini daha çok uygulamaya yönelik işlemeleri, yapılan işin zenginliği, sürekli konuşmak yerine öğrencilere fırsat tanınması, özellikle ülkemizde öğrencilerin sayısal derslere yaklaşımının olumsuz olması nedeniyle daha fazla çalışmaları, sayısal alandaki öğretmenlerin sözel alandaki öğretmenlere oranla daha yüksek örgütsel bağlılık yaşadıkları düşünülmektedir. Öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki açısından; örgütsel sessizlikleri ile örgütsel bağlılıkları arasında ilişki olduğu söylenebilir. Örgütsel sessizliğin en fazla karşılıklı etkileşimde olduğu boyutun uyum boyutu olduğu, örgütsel sessizlik arttıkça uyum bağlılığı artarken, örgütsel sessizlik arttıkça özdeşleşme, içselleştirme ve genel örgütsel bağlılık düzeylerinin azalmakta olduğu söylenebilir. Örgütsel sessizlik düzeyleri arttıkça, kadın öğretmenler okul içinde herhangi bir konuya müdahale etme eğilimine girmeyecek, herhangi bir konuda okul idaresine düşündükleri ile ilgili bilgi vermeyecektir. Bu da uyumu arttıracaktır. Örgütsel sessizlik düzeyleri azaldıkça ise tam tersi kadın öğretmenler

okul içinde fikir ve düşünceleri ifade etme yoluna gidecektir. Bu durum okul içinde uyumsuzluğa, zaman içinde hem iş arkadaşları hem okul idaresinin tavır almasıyla birleşerek dışlanmasına yol açacaktır. Bu durum öğretmende okula gitme, derse girme, öğrencilerle ve velilerle iyi ilişkiler kurma isteğini yok edecek işiyle arasına bir engel olarak ortaya çıkacaktır. Bunun sonucunda kurumuyla özdeşleme düzeyi azalacak ve örgütsel bağlılığı da azalacaktır.

Araştırmadan elde edilen sonuçlar doğrultusunda aşağıdaki önerilerde bulunulabilir:

- 1) Örgütsel bağlılık düzeyinin artırılması için okul yönetiminin örgütsel sessizliği azaltacak tedbirler alması önerilir. Bu bağlamda; öğretmenlere eşit söz hakkı verilmesi, kararlara katılımlarının sağlanması, adil ödüllendirme yoluyla mevzuat çerçevesinde ödüllendirme sisteminin çalıştırılması önerilir.
- 2) Öğretmenlerin birbirleriyle ve okul yönetimiyle kaynaşması açısından sosyal faaliyetlere ağırlık verilmesi önerilir.
- 3) Öğretmen ve okul yönetiminin kaynaşması yanında, velilerle işbirliğine gidilmesi, öğrencilerle öğretmenler arasındaki uyumsuzluğun giderilmesi için öğretmene gereken değerin verilmesi, kendilerini önemli hissetmelerinin sağlanması önerilebilir.
- 4) Öğretmenlerin örgüt içi sessizlik yaşayıp yaşamadıklarını usulüne uygun olarak okul yönetimi tarafından tespit edilmesi ve buna yönelik çözüm önerilerinin geliştirilmesi önerilebilir.
- 5) Öğretmenlerin bulundukları örgüte ait hissedip hissetmedikleri usulüne uygun bir şekilde okul yönetimi tarafından tespit edilerek buna yönelik tedbirler alınması önerilebilir. Bu bağlamda öğretmenlerin öncelikle duygusal bağlılıklarının geliştirilmesi önerilebilir.
- 6) Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin bağlılıklarının daha çok uyum bağlılığı, yani ödüllendirmeye ilgili olduğu düşünüldüğünde bu bağlılığın özdeşleşmeye doğru çekilerek, bu bağlılığı içselleştirmelerinin sağlanması önerilebilir.
- 7) Konuyla ilgili ileride araştırma yapacak araştırmacılara farklı ölçme araçları yoluyla örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılıkları ölçmeleri önerilebilir.
- 8) Konuyla ilgili ileride konuyla ilgili araştırma yapacak araştırmacılara tüm okul kademelerini dahil etmeleri önerilebilir.

9) Konuyla ilgili ilerleyen zamanlarda araştırma yapacak araştırmacılara kadın ya da erkek ayrımı yapılmadan tüm öğretmenlerin katılımının sağlandığı bir çalışma önerilebilir.

10) Bu çalışmada da görüldüğü üzere branşlara göre örgütsel bağlılık düzeylerinde farklılık bulunmaktadır. Konuyla ilgili araştırma yapacak araştırmacılara alan alan ayırmak yerine (sözel, sayısal, beceri gibi) branşların açıkça yer aldığı (sınıf öğretmeni, matematik, biyoloji vb) bir araştırma yapmaları önerilebilir.





VIII. KAYNAKÇA

KİTAPLAR

- ARGYRIS, C. ve SCHÖN, D. (1978). **Organizational Learning: A Theory of Action Perspective**, Cambridg: Addison-Wesley.
- ASLAN, Ş.,ve GÜZEL, Ş. (2018). **Araştırmanın Temelleri Bilim, Bilimsel Araştırma ve Bilimsel Yöntem**. *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: Nicel, Nitel ve Karma Tasarımlar İçin Bir Rehber* (s. 33-46) içinde Konya: Eğitim Yayınevi.
- BALAY, R. (2014). **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**. Ankara: Pegem Akademi.
- BALCI, A. (2003). **Örgütsel Sosyalleşme Kuram Strateji ve Taktikler**. Ankara: Pegem Akademi.
- BARUTÇUGİL, İ. (2004). **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Kariyer Yayıncılık.
- BRIM, O. J. (1958). **Sociology and the Field of Education**, New York, Russell Sage.
- BRINSFIELD, C. T., EDWARDS, M. S. ve Greenber, J. (2009). **Voice and Silence in Organizations Historical Review and Current Conceptualizations**, M. S. Jerald Greenberg (Dü.) *Voice and Silence in Organizations* (s. 3-33) içinde. United Kingdom, Emerald Group Publishing Limited.
- CELEP, C. (2000). **Eğitimde Örgütsel Adanma ve Öğretmenler**, Ankara, Anı Yayıncılık.
- ÇAKICI, A. (2010). **Örgütlerde İş Gören Sessizliği, Neden Sessiz Kalmayı Tercih Ediyoruz?**, Ankara, Detay Yayıncılık, 1. Baskı
- HARVEY, J. B. (1988). **The Abilene Paradox and Other Meditations on Management**, San Francisco, CA, Jossey-Bass Publishers.

- KARASAR, N. (2012). **Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar-İlkeler-Teknikler**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 23. Baskı.
- KATZ, D. ve KAHN, R. (1997). **Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi**. (Y. B. H. Can, Çev.), Ankara, TODAİE.
- KOTTER, J. P. (1996). **Leading Change**, Boston, Harvard Business School Press.
- MOWDAY, R., PORTER, L. ve STEERS, R. (1982). **Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment**. (Peter Warr, Dü.), London, Academic Press.
- NOELLE-NEUMANN, E. (1991). **The Theory of Public Opinion: The Concept of the Spiral of Silence**. A. A. J (Dü.) *Communication Yearbook* (s. 256-287) içinde. Newbury Park, Sage.
- PINDER, C. C. (1984). **Work Motivation: Theory, Issues, and Applications**, Glenview, Scott, Foresman and Company.
- REICH, T. ve HERSHCOVIS, M. (2011). **Interpersonal Relationships at Work**, S. Zedeck (Dü.) *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology* içinde, Massachusetts, American Psychological Association, 6. Baskı.
- ROSSI, A. (1965). **Barriers to the Career Choice of Engineering, Medicine or Science Among Women**, J. Mattfield, ve C. Van Aken (Dü) *Women and the Scientific Profession* (s. 51-127) içinde, Cambridge, Mass MIT Press.
- RYAN, K. ve OESTREICH., D. (1991). **Driving Fear Out of the Workplace: How to Overcome the Invisible Barriers to Quality, Productivity, and Innovation**, San Francisco, Jossey-Bass.
- SABUNCUOĞLU, Z. (2013). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Beta.
- SHIELDS, J. (2007). **Managing Employee Performance and Reward**, United Kingdom, Cambridge University.
- TABACHNICK, B. G. ve FIDELL, L. S. (2013). **Using Multivariate Statistics**, Londra, Pearson.
- UĞUR, S. (2018). **Örgütsel Sessizlik ile Kişilik Tipolojileri Arasındaki İlişki**, Ankara, Pegem Akademi.
- VROOM, V. (1964). **Work and Motivation**, New York, Wiley.

YILMAZ, S. (2019). **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi**, Sinan Sönmez, Ertan Özçoban, Dursun Balkan, ve Hüseyin Karakuş (Dü), *Sosyal, Beşeri ve İdari Bilimler Alanında Yeni Ufuklar* (s. 273-284) içinde. Ankara: Gece Akademi.

MAKALELER

ABDULLA, M. ve SHAW, J. (1999). "Personal Factors And Organizational Commitment: Main And Interactive Effects In The United Arab Emirates". **Journal of Managerial Issues**, Cilt 1, Sayı 1, ss. 77-93.

AĞCA, V. ve Ertan, H. (2008). "Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarının Demografik Özelliklerine Bağlı Olarak Değişmesi: Antalya’da Beş Yıldızlı Otellerde Bir İnceleme", **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı 22, ss. 389-408.

AKAN, D. ve KILIÇ, M. (2019). "Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri İle Okul Etkililiği Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", **EKEV Akademi Dergisi**, Cilt 23, Sayı 80, ss.123-136.

AKGÜNDÜZ, Y. (2014). "Otel Çalışanlarının Örgütsel Sessizliği Tercih Etmelerinde Örgütsel Güvenlerinin Etkisi", **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt 6, Sayı 1, ss.184-199.

AKIN, U., ve ULUSOY, T. (2016). "The Relationship Between Organizational Silence and Burnout Among Academicians: A Research on Universities İn Turkey", **International Journal of Higher Education**, Cilt 5, Sayı 2, ss. 46-58.

AKÜZÜM, C. (2014). "The Effect of Perceived Organizational Justice on Teachers’ Silence: A Practice in Primary Education Institutions", **International J. Soc. Sci. & Education**, Cilt 5, Sayı 1, ss. 96-107.

ALLEN, N. ve MEYER, J. (1990). "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization", **Journal of Occupational Psychology**, Cilt 63, Sayı 1, ss. 1-18.

ALTINDAĞ, E. ve AKGÜN, B. (2015). "Örgütlerde Ödüllendirmenin İşgören Motivasyonu ve Performansı Üzerinde Etkisi", **Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 12, Sayı 30, ss. 281-297.

- ANGLE, H. ve PERRY, J. (1981). "An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness", **Administrative Science Quarterly**, Cilt 26, Sayı 1, ss.1-14.
- ARGYRIS, C. (1966). "Interpersonal Barriers to Decision Making", **Harvard Business Review**, Cilt 44, ss. 84-97.
- AYDUĞ, D., HİMMETOĞLU, B. ve TURHAN, E. (2017). "Öğretmenlerin Örgütsel Sessizliğe İlişkin Görüşlerinin Nitel Bir Araştırma İle İncelenmesi", **Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt 17, Sayı 3, ss. 1120-1143.
- BAGHERI, G., ZAREI, R. ve AEEN, M. (2012). "Organizational Silence (Basic Concepts and Its Development Factors)", **Ideal Type of Management**, Cilt 1, Sayı 1, ss. 47-58.
- BAĞCI, Z. (2013). "Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir İnceleme", **Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi**, Cilt 9, Sayı19, ss. 163-184.
- BALAY, R. (2012). "Effect of Learning Organization Perception To The Organization Commitment; A Comparison Between Private and Public University. Educational Sciences", **Theory & Practice**, Cilt 12, Sayı 4), ss. 2474-2486.
- BALAY, R. ve İPEK, C. (2010). "Teachers' Perception of Organizational Culture and Organizational Commitment in Turkish Pimary Schools", **Zeitschrift für die Welt der Türken**, Cilt 2, Sayı 1, ss. 363-384.
- BAYIN, G., YEŞİLAYDIN, G. ve ESATOĞLU, A. (2015). "Hemşirelerde Örgütsel Sessizlik Nedenlerinin Belirlenmesi", **İşletme Araştırmaları Dergisi**, Cilt 7, Sayı 1), ss. 248-266.
- BAYRAM, L. (2005). "Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık", **Sayıştay Dergisi**, Sayı 59, ss. 125-139.
- BECKER, H. S. (1960). "Notes on The Concept of Commitment", **American Journal of Sociology**, Cilt 66, Sayı 1, ss. 32-40.

- BEER, M. ve EISENSTAT, R. (2000). "The Silent Killers of Strategy Implementation and Learning", **IEEE Engineering Management Review**, Cilt 28, Sayı 4, ss. 29-40.
- BEGLEY, T. M. ve CZAJKA, J. M. (1993). "Panel Analysis of the Moderating Effects of Commitment on Job Satisfaction, Intent to Quit, and Health Following Organizational Change", **Journal of Applied Psychology**, Cilt 78, Sayı 4, ss. 552-556.
- BIES, R. (2013). "The Delivery of Bad News in Organizations: A Framework for Analysis", **Journal of Management**, Cilt 39, Sayı 1, ss. 136-162.
- BISEL, R. ve ARTERBURN, E. (2012). "Making Sense of Organizational Members' Silence: A Sensemaking-Resource Model", **Communication Research Reports**, Cilt 29, Sayı 3, ss. 217-226.
- BOWEN, F. ve BLACKMON, K. (2003). "Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice", **Journal of Management Studies**, Cilt 40, Sayı 6, ss. 1393-1417.
- COHEN, A. (1992). "Antecedents of Organizational Commitment Across Occupational Groups: A Meta-Analysis", **Journal of Organizational Behavior**, Cilt 13, Sayı 6, ss. 539-558.
- COHEN, A. (1993). "Age and Tenure in Relation to Organizational Commitment: A Meta-Analysis", **Basic and Applied Social Psychology**, Cilt 14, Sayı 2, ss. 143-159.
- ÇAKICI, A. (2007). "Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri", **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 16, Sayı 1, ss. 145-162.
- ÇAKICI, A. (2008). "Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular, Sessizliğin Nedenleri ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma", **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 17, Sayı 1, ss. 117-134.
- ÇETİN, F., BASIM, H. ve Aydoğan, O. (2011). "Örgütsel Bağlılığın Tükenmişlik İle İlişkisi: Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 25, ss. 61-70.

- ÇOLAKOĞLU, Ü., AYYILDIZ, T. ve Cengiz, S. (2009). "Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Örgütsel Bağlılık Boyutlarında Algılama Farklılıkları: Kuşadası'ndaki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Örneği", **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, Cilt 20, Sayı 1), ss. 77-89.
- ÇÖL, G. ve Gül, H. (2005). "Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama", **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 19, Sayı 1, ss. 293-306.
- DAL, H. ve BAŞKAN, G. (2018). "Ortaöğretim Kurumlarında Örgütsel Sessizliğe İlişkin Öğretmen Görüşleri", **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, Cilt 24, Sayı 1, ss. 45-91.
- DELLO RUSSO, S., ve CCHIONE, M. ve BORGOGNİ, L. (2013). "Commitment Profiles, Job Satisfaction, and Behavioral Outcomes", **Applied Psychology**, Cilt 62, Sayı 4, ss.701–719.
- DEMİR, E.ve CÖMERT, M. (2019). "Ortaokul Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizlik Algıları", **Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı 49, ss. 148-165.
- DEMİR, E., SAATÇIOĞLU, Ö. ve İMROL, F. (2016). "Uluslararası Dergilerde Yayımlanan Eğitim Araştırmalarının Normallik Varsayımları Açısından İncelenmesi", **Curr Res Educ**, Cilt 2, Sayı 3, ss. 130-148.
- DEMİR, M. (2012). "Örgütsel Destek, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi İlişkisi: Havalimanı Yer Hizmetleri İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma", **Endüstri İlişkiler ve İnsan Kaynakları Dergisi** , Cilt 14, Sayı 1, ss. 49-64.
- DERİN, N. ve DEMİREL, E. (2012). "Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Bağlılığı Zayıflatıcı Etkilerinin Malatya Merkez'de Görev Yapan Hemşireler Üzerinde İncelenmesi", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 17, Sayı 2, ss. 509-530.
- DOĞAN, S. ve KILIÇ, S. (2007). "Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi", **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı 29, ss. 37-61.

- DONAGHEY, J., CULLINANE, N., DUNDON, T. ve WILKINSON, A. (2011). "Reconceptualising Employee Silence: Problems and Prognosis", **Work, Employment and Society**, Cilt 25, Sayı 1, ss. 51-67.
- DRISCOLL, J. W. (1978). "Trust and Participation in Organizational Decision Making as Predictors of Satisfaction", **The Academy of Management Journal**, Cilt 21, Sayı 1, ss. 44-56.
- DURNA, U. ve EREN, V. (2005). "Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık", **Dogus Üniversitesi Dergisi**, Cilt 6, Sayı 2, ss. 210-219.
- ERCAN, İ. ve KAN, İ. (2004). "Ölçeklerde Güvenirlik ve Geçerlik", **Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi**, Cilt 30, Sayı 3, ss. 211-216.
- FELDBERG, R. ve Glenn, E. (1979). "Male and Female: Job Versus Gender Models in the Sociology of Work", **Social Problems**, Cilt 26, Sayı 5, ss. 524-538.
- FIRESTONE, W. A. ve PENNELL, J. (1993). "Teacher Commitment, Working Conditions, and Differential Incentive Policies", **Review Of Educational Research**, Cilt 63, Sayı 4, ss. 489-525.
- GAUTAM, T., DICK, R. ve WAGNER, U. (2004). "Organizational Identification and Organizational Commitment: Distinct Aspects of Two Related Concepts", **Asian Journal of Social Psychology**, Cilt 7, Sayı 3, ss. 301-315.
- GÖKASLAN, M. (2018). "Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, İşe Gömülmüşlük, İşe Adanmışlık ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Bir Alan Çalışması", **Türk Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi**, Cilt 3, Sayı 2, ss. 25-46.
- GREENBERG, J. (1987). "A Taxonomy of Organizational Justice Theories", **Academy of Management Review**, Cilt 12, Sayı 1, ss. 9-22.
- GRUSKY, O. (1966). "Career Mobility and Organizational Commitment", **Administrative Science Quarterly**, Cilt 10, Sayı 4, ss. 488-503.
- GÜL, H. (2002). "Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi", **Ege Akademik Bakış Dergisi**, Cilt 2, Sayı 1, ss. 37-56.
- GÜL, H. ve ÖZCAN, N. (2011). "Mobbing ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiler: Karaman İl Özel İdaresinde Görgül Bir Çalışma", **Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt 1, Sayı 2, ss. 107-134.

- GÜNDOĞDU, S. (2014). "Su Ürünlerinde Çoğunlukla Uygulanan Çoklu Karşılaştırma (Post-Hoc) Testleri", **Journal of Fisheries Sciences.**, Cilt 8, Sayı 4, ss. 310-316.
- HARVEY, M., NOVICEVIC, M., BUCKLEY, M. ve HALBESLEBEN, J. (2004). "The Abilene Paradox After Thirty Years", **A Global Perspective. Organizational Dynamics**, Cilt 33, Sayı 2, ss. 215-226.
- HREBİNIAK, L. ve ALUTTO, J. (1972). "Personal and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment", **Administrative Science Quarterly**, Cilt 17, Sayı 4, ss. 555-573.
- İPLİK, F. N. (2009). "Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Süpermarket Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma: Adana İli Örneği", **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı 25, ss. 107-118.
- İŞCAN, Ö. ve SAYIN, U. (2010). "Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki", **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 24, Sayı 4, ss. 195-216.
- KARAKOÇ, F. ve DÖNMEZ, L. (2014). "Ölçek Geliştirme Çalışmalarında Temel İlkeler", **Tıp Eğitimi Dünyası**, Sayı 40, ss. 39-49.
- KAYA, A., BALAY, R. ve TINAZ, S. (2014). "Yönetici ve Öğretmenlerin Yönetmel Etkililik ve Örgütsel Bağlılık Algıları Arasındaki İlişki", **Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt 15, Sayı 2, ss. 79-97.
- KELLY, D. (2000). "Using vision to Improve Organizational Communicatio", **Leadership & Organization Development Journal**, Cilt 21, Sayı 1-2, ss. 92-101.
- KOÇ, H. (2009). "Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi", **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 8, Sayı 28, ss. 200-211.
- KÖSE, E. (2014). "Dezavantajlı Okullarda Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiler", **Uluslararası Türk Eğitim Bilimleri Dergisi**, Cilt 2, Sayı 2, ss. 28-36.
- KÖSE, T. (2014). "The Effect of Employees' Perceptions of Organizational Justice on Organizational Citizenship Behavior: An Applicationin Turkish Public

- Hospital", **Journal of Human Resources Management and Labor Studies**, Cilt 2, Sayı 2, ss. 129-148.
- KUHLER, R. (1963). "Needs, Perceived Needs and Job Satisfaction", **Journal of Applied Psychiatry**, Cilt 47,ss. 56-64.
- KURŞUNOĞLU, A., BAKAY, E. ve TANRIÖĞEN, A. (2010). "İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri", **Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt 28, Sayı 11, ss. 101-115.
- LECK, J. D. ve SAUNDERS, D. (1992). "Hirschman's Loyalty: Attitude or Behavior?", **Employee Responsibilities and Rights Journal**, Cilt 5, Sayı 3, ss. 219-230.
- LUTHANS, F., Baack, D. ve Taylor, L. (1987). "Organizational Commitment: Analysis of Antecedents", **Human Relations**, Cilt 40, Sayı 4, ss. 219-236.
- MATHIEU, J. ve ZAJAC, D. (1990). "A Rreview and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment", **Psychological Bulletin**, Cilt 108, Sayı 2, ss. 171-194.
- MAYHEW, M., GRUNWALD, H. ve DEY, E. (2006). "Breaking The Silence: Achieving A Positive Campus Climate For Diversity From The Staff Perspective", **Research in Higher Education**, Cilt 47, Sayı 1, ss. 63-88.
- MENDEŞ, M. (2003). "Levene, Bartlett, Neyman-Pearson ve Bartlett 2 Testlerinin 1.Tip Hata Olasılıkları Bakımından Karşılaştırılması", **Tarım Bilimleri Dergisi**, Cilt 9, Sayı 2, ss. 143-146.
- MENGENCİ, C. (2015). "Antecedents and Consequences of Organizational Fear and Silence Behavior: Evidence Service Sector from Turkey", **International Business Research**, Cilt 8, Sayı, 5, ss. 223-229.
- MEYER, J. P., BOBOCEL, R. ve ALLEN, N. J. (1991). "Development of Organizational Commitment During The First Year of Employment: A Longitudinal Study of Pre-And Post-Entry Influences", **Journal of Management**, Cilt 17, Sayı 4, ss. 717-733.
- MEYER, J. P. ve ALLEN, N. J. (1991). "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment", **Human Resource Management Review**, Cilt 1, Sayı 1, ss. 61-89.

- MEYER, J. ve ALLEN, N. (1984). "Testing The Side-Bet Theory of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations", **Journal of Applied Psychology**, Cilt 69, Sayı 3, ss. 372-378.
- MEYER, J., STANLEY, D., HERSCOVİTCH, L. ve TOPOLNYTSKY, L. (2002). "Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences", **Journal of Vocational Behavior**, Sayı 61, ss. 20-52.
- MORRIS, J. H. ve SHERMAN, J. D. (1981). "Generalizability of an Organizational Commitment Model", **Academy of Management Journal**, Cilt 24, Sayı 3, ss. 512-526.
- MORRISON, E. ve MILLIKEN, J. (2000). "Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World", **The Academy of Management Review**, Cilt 25, Sayı 4, ss. 706-725.
- MOWDAY, R., STEERS, R. ve PORTER, L. (1979). "The Measurement of Organizational Commitment", **Journal of Vocational Behavior**, Cilt 14, Sayı 2, ss. 224-247.
- NACAR, D. ve DEMİRTAŞ, Z. (2017). "Lise Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri", **Uluslararası Türk Eğitim Bilimleri Dergisi**, Cilt 5, Sayı 9, ss. 547-558.
- NARTGÜN, Ş. S. ve DEMİRER, S. (2012). "Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik İle İş Yaşamında Yalnızlık Düzeylerine İlişkin Görüşleri", **Bayburt Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt 7, Sayı 2, ss. 139-156.
- NARTGÜN, Ş. ve KARTAL, V. (2013). "Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Sessizlik Hakkındaki Görüşleri", **Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt 2, Sayı 2, ss. 47-67.
- NOELLE-NEUMANN, E. (1974). "The Spiral of Silence A Theory of Public Opinion", **Journal of Communication**, Cilt 24, Sayı 2, 43-51.
- O'REILLY, C., ve CHATMAN, J. (1986). "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior", **Journal of Applied Psychology**, Cilt 71, Sayı 3, ss. 492-499.

- ÖNDER, E. (2017). "Ortaöğretim Okullarında Örgütsel Sessizliğin Yordayıcısı Olarak Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık", **Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt 18, Sayı 2, ss. 669-686.
- ÖZÇINAR, M. F. ve DEMİREL, Y. B. (2015). "Çalışanların Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", **Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 7, Sayı 13, ss. 150-171.
- ÖZDEMİR, M. (2014). "Alt Boyutları Bağlamında Örgütsel Bağlılık: Giresun Üniversitesi Örneği", **Journal of International Management, Educational and Economics Perspectives**, Cilt 2, Sayı 2, ss. 19-32.
- ÖZPEHLİVAN, M. (2018). "İş Tatmini: Kavramsal Gelişimi, Bireysel ve Örgütsel Etkileri, Yararları ve Sonuçları", **Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 2, Sayı 2, ss. 43-70.
- PENLEY, L. ve GOULD, S. (1988). "Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations", **Journal of Organizational Behavior**, Cilt 9, Sayı 1, ss. 43-59.
- PINDER, C. ve HARLOS, K. (2001). "Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice", **Research in Personnel and Human Resources Management**, Cilt 20, ss. 331-369.
- PSATHAS, G. (1968). "Toward a Theory of Occupational Choice for Women", **Social Research**, Cilt 52, ss. 253-268.
- RANDALL, D. (1987). "Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited", **The Academy of Management Review**, Cilt 12, Sayı 3, ss. 460-471.
- SAĞLAM, A. Ç. ve YÜKSEL, A. (2015). "Liselerde Görev Yapan Öğretmen ve Yöneticilerin Örgütsel Sessizliğe İlişkin Görüşleri", **Turkish Studies**, Cilt 10, Sayı 7, ss. 317-332.
- SALANCIK, G. (1977). "Commitment is too Easy!", **Organizational Dynamics**, Cilt 6, Sayı 1, ss. 62-80.

- SCHEUFELE, D. ve MOY, P. (2000). "Twenty-Five Years of The Spiral of Silence: A Conceptual Review and Empirical Outlook", **International Journal of Public Opinion Research**, Cilt 12, Sayı 1, ss. 3-28.
- SEZGİN, F. (2010). "Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığın Bir Yordayıcısı Olarak Okul Kültürü", **Eğitim ve Bilim**, Cilt 35, Sayı 156, ss. 142-159.
- SNYDER, M. (1979). "Self-Monitoring Processes", **Advances in Experimental Social Psychology**, Cilt 12, ss. 85-128.
- SOMERS, M. (2009). "The Sounds of Silence: A Perspective on Applied Research on Organizational Justice", **Industrial and Organizational Psychology**, Cilt 2, ss. 215-216.
- STEERS, R. M. (1977). "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment.", **Administrative Science Quarterly**, Cilt 22, Sayı 1, ss. 46-56.
- ŞAHİN, R. ve KAVAS, E. (2016). "Örgütsel Adalet İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesinde Öğretmenlere Yönelik Bir Araştırma: Bayat Örneği", **Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi**, Cilt 7, Sayı 14, ss. 119-140.
- TARCAN, G., YEŞİLAYDIN, G. ve KARAHAN, A. (2019). "Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İncelenmesi", **Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi**, Cilt 22, Sayı 1, ss. 157-180.
- TAYFUN, A. ve ÇATIR, O. (2013). "Örgütsel Sessizlik ve Çalışanların Performansları Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma", **İşletme Araştırmaları Dergisi**, Cilt 5, Sayı 3, ss. 114-134.
- TEKMEN, E. E. (2016). "Çalışan Sessizlik Davranışının Azaltılmasında Algılanan Örgütsel Destek Etkili midir?", **Örgütsel Davranış Araştırmaları Dergisi**, Cilt 1, Sayı 1), 53-75.
- TESSER, A. ve ROSEN, S. (1972). "Similarity of Objective Fate as A Determinant of The Reluctance to Transmit Unpleasant Information: The Mum Effect", **Journal of Personality and Social Psychology**, Cilt 23, Sayı 1, ss. 46-53.

- TESSER, A., ROSEN, S. ve BATCHELOR, T. (1972). "On The Reluctance to Communicate Bad News (The Mum Effect): A Role Play Extension", **Journal of Personality**, Cilt 40, ss. 88-103.
- TETT, R. ve MEYER, J. (1993). "Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based on Meta-Analytic Findings", **Personnel Psychology**, Cilt 46, Sayı 2, ss. 259-293.
- TUNÇER, P. (2012). "Değişen İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışında Kariyer Yönetimi", **Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt 31, Sayı 1, ss. 203-233.
- TÜLÜBAŞ, T. ve CELEP, C. (2014). "Öğretim Elemanlarının Sessiz Kalma Nedenleri", **Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt 29, Sayı 1, ss. 280-297.
- UĞRAŞOĞLU, İ. ve ÇAĞANAĞA, Ç. (2017). "Öğretmenlerin Örgüte Bağlılık Düzeylerinin Farklı Değişkenler Açısından İncelenmesi", **International Journal of New Trends in Arts, Sports & Science Education**, Cilt 6, Sayı 4, ss. 10-38.
- VAKOLA, M. ve BOURADAS, D. (2005). "Antecedents and Consequences of Organizational Silence: An Empirical Investigation", **Employee Relations**, Cilt 27, Sayı 5, ss. 441-458.
- VAN DYNE, L., ANG, S. ve BOTERO, I. C. (2003). "Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs", **Journal of Management Studies**, Cilt 40, Sayı 6, ss. 1359-1392.
- VAN VUUREN, H., VELDKAMP, B., DE JONG, M. ve SEYDEL, E. (2007). "The Congruence of Actual and Perceived Person-Organization Fit", **International Journal of Human Resource Management**, Cilt 18, Sayı 10, ss. 1736-1747.
- WIENER, Y. (1982). "Commitment in Organizations: A Normative View", **Academy of Management Review**, Cilt 7, Sayı 3, ss. 418-428.
- WONG, A. ve TONG, C. (2014). "Evaluation of Organizational Commitment Models and their Components in Asian Cities", **International Journal of Human Resource Studies**, Cilt 4, Sayı 2, ss. 66-96.

YALÇINSOY, A. (2017). "Örgütsel Sessizlik ve Sonuçları", **The Journal of Social Science**, Cilt 1, Sayı 1, ss. 1-19.

YENİHAN, B. ve CEREV, G. (2016). "Örgütsel Sessizlik ve Tükenmişlik Arasındaki İlişki: Kocaeli-Gölcük'te Görev Yapan Kadın Öğretmenlere Yönelik Bir İnceleme", **Çanakkale 18 Mart Üniversitesi Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi**, Cilt 10, Sayı 2, ss. 86-104.

YÜRÜR, Ş., SAYILAR, Y., YELOĞLU, H. ve SÖZEN, C. (2016). "Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Sessizliğin Önlenmesindeki Rolü", **Gazi İktisat ve İşletme Dergisi**, Cilt 2, Sayı 3, ss. 1-26.

ELEKTRONİK KAYNAKLAR

BREWER, H. (2017). "List of Gender Stereotypes", Healthguidance, <https://www.healthguidance.org/entry/15910/1/list-of-gender-stereotypes.html>, (Erişim Tarihi: 15.10.2020).

BÜYÜKÖZTÜRK, Ş. (2012). "Örnekleme Yöntemleri", Balıkesir Üniversitesi. <http://w3.balikesir.edu.tr/~msackes/wp/wp-content/uploads/2012/03/BAY-Final-Konulari.pdf>, (Erişim Tarihi: 15.11.2020).

ÇÖL, G. (2004). "Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi", Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, <http://www.isguc.org/?p=article&id=233&cilt=6&sayi=2&yil=2004>, (Erişim Tarihi: 10.10.2020).

ERGÜL, H. F. (2006). "Kurumlarda Ucret, Ucret Sistemleri ve Ucret- Başarı İlişkisi". Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, www.esosder.com, (Erişim Tarihi: 05.10.2020).

ÖZSOY, S., Ergül, Ş., ve Bayık, A. (2004). "Bir Yüksekokul Çalışanlarının Kuruma Bağlılık Durumlarının İncelenmesi", Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, (Erişim Tarihi: 25.10.2020).

URL-1 (2020). "Sessizlik", Türk Dil Kurumu, <https://sozluk.gov.tr/>, (Erişim Tarihi: 11.11.2020).

Terzi, Y. (2019). "SPSS İli İstatistiksel Veri Analizi", Ondokuz Mayıs Üniversitesi ,
<https://avys.omu.edu.tr/storage/app/public/yukselt/64430/SOS5.pdf>, (Erişim
Tarihi: 18.12.2020).

TEZLER

AFŞAR, L. (2013). "Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Güven İlişkisi: Konuya İlişkin
Bir Araştırma", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü..

AKSOY, M. (2014). "Sağlık Çalışanlarında İş Yükünün Örgütsel Bağlılık ve İş
Tatmini Üzerindeki Etkisi Diyarbakır Hastanelerinde Bir Uygulama",
(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler
Enstitüsü.

AL, A. (2016). "Kısmi Zamanlı Çalışanlarla Tam Zamanlı Çalışanların Bireysel
Performans Düzeylerinde İş Tatmininin Rolü", (Yayınlanmamış Yüksek
Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

ALPARSLAN, A. M. (2010). "Örgütsel Sessizlik İklimi ve İşgören Sessizlik
Davranışları Arasındaki Etkileşim: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Öğretim
Elemanları Üzerinde Bir Araştırma", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi),
Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

ALTINIŞIK, A. (2017). "Ortaokul Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizlik Davranışları
İle Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi),
Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

ASLAN, İ. (2017). "Öğretmenlerin Pozitif Psikolojik Sermaye Algıları ile Örgütsel
Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", (Yayınlanmamış Yüksek
Lisans Tezi), Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

ATASEVER, M. (2013). "Yıldırmanın Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi ve
İşletmelerde Bir Araştırma", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi),
Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- ATEŞ, S. (2013). "Resmi ve Özel İlköğretim Okullarındaki Öğretmenlerin Örgütsel Sessizliğe İlişkin Görüşleri (Kırıkkale İli Örneği)", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü .
- BALAY, R. (2000). "Özel ve Resmi Liselerde Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı", (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü .
- BİLDİK, B. (2009). "Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- BOZKURT, F. (2007). "Denizcilik Sektöründe Çalışan Gemi Adamlarının Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Algılanan Örgütsel Destek Düzeyi Arasındaki İlişkiyi İncelemeye Yönelik Bir Araştırma", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- BRINSFIELD, C. T. (2009). "Employee Silence: Investigation of Dimensionality, Development of Measures and Examination of Related Factors", (Unpublished PhD Thesis) The Ohio State University.
- BÜLBÜL, S. (2016). "Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini: Bir Kamu Kurumunda Uygulaması", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- CANPOLAT, C. (2011). "Öğretmen Kariyer Basamakları Uygulaması İle Öğretmen Motivasyonu ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- ÇAKAL, G. (2016). "Ortaöğretim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerin Okul Yönetimine Katılma İle Örgütsel Sessizlik Algıları Arasındaki İlişki (Tekirdağ İli Örneği)", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- ÇIRPAN, H. (1999). "Örgütsel Öğrenme İklimi ve Örgüte Bağlılık İlişkisi: Bir Alan Araştırması", (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- ERTEKİN, E. E. (2010). "Çalışanlarda Sessizlik Davranışının Bazı Kişisel ve Örgütsel Özelliklerle İlişkisi: Turizm Sektöründe Bir Alan Araştırması", (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ESKİBAĞ, Ş. (2014). "Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumları İle Mesleki Performans Arasındaki İlişki", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü..
- GÖKÇE, N. (2013). "Lise Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizlik Düzeyleri (Maltepe İlçesi Örneği)", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- GÖREN, T. (2012). "İlköğretim Kurumlarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri (Aydın İli Örneği)", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- GÜÇLÜ, H. (2006). "Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi", (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- GÜLENÇ, E. (2019). "Temel Eğitim ve Orta Eğitim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlerin Mobbing Yaşama Düzeyleri İle Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki ve Bunların Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- GÜNDÖĞAN, T. (2009). "Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması", (Yayınlanmamış Uzmanlık Yeterlilik Tezi), Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası.
- GÜZELBAYRAM, Ş. (2010). "Ankara, İstanbul, İzmir'deki Vakıf Üniversitelerinde Görev Yapan Okutmanların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- KAHVECİ, G. (2010). "İlköğretim Okullarında Örgütsel Sessizlik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. .

- KALAY, M. (2015). "İlkokul ve Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık ve Motivasyonları Arasındaki İlişki(Bolu İli Örneği)", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- KANESHIRO, P. (2008). "Analyzing the Organizational Justice Trust and Commitment Relationship in A Public Organization", (Unpublished Ph.D. Thesis), Northcentral University.
- KAPLAN, İ. (2011). "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Tatmini İlişkisi; Konya Emniyet Teşkilatı Üzerinde Bir Uygulama", (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- KARACA, S. B. (2001). "İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- KILINÇ, 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", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- KOLAY, A. (2012). "Endüstri Meslek Liselerinde Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- KURTULMUŞ, Ö. F. (2018). "Öğretmen Görüşlerine Göre Okullarda Örgütsel Sosyalleşme ve Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü..
- MENEP, İ. (2009). "İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığa İlişkin Algı Düzeylerinin İncelenmesi: Şırnak/İdil Örneği", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- ÖZCAN, N. (2011). "Mobbingin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi ve Örgütsel Sessizlik: Karaman İl Özel İdaresi'nde Bir Uygulama", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ÖZCAN, O. (2008). "İlköğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Özdeşim, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Demografik Özelliklere Göre İncelenmesi", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ÖZDEMİR, H. Ö. (2007). "Çalışanların Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algılamalarının Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi: OPET Çalışanlarına Yönelik Uygulama", (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ÖZKAN, E. (2015). "Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Sessizlik İklimi ve İş Gören Davranışlarıarasındaki Etkileşim", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ÖZKAN, U. (2019). "Konaklama İşletmelerinde Çalışanların İş Tatmini Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ÖZTÜRK, H. (2014). "Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik İle Örgütsel Bağlılık Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Mevlana Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ÖZTÜRK, M. (2013). "Örgütsel Bağlılık ve Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeyleri: Kırklareli Örneği", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ÖZTÜRK, Y. K. (2018). "Örgütsel Bağlılık ve Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeyleri (Cerrahpaşa Örneği)", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü .
- PEKTAŞ, H. M. (2019). "Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Tarzı İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin Analizi", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

- POTUK, A. (2017). "Mobbing Davranışı, Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Sessizlik Algıları Arasındaki İlişki", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- SAGBAN, Ş. (2011). "Okul Müdürlerinin Kültürel Liderlik Rollerinin Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyine Etkisi (Afyonkarahisar İli Örneği)", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- SANCAK, T. (2019). "Öğretmenlerin Okullardaki Mekân Düzenlemelerine İlişkin Memnuniyetleri İle Mutluluk ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- SEVGİN, A. (2015). "Liselerde Çalışan Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin Saptanması (Eyüp İlçe Örneği)", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- SÜRGEVİL, O. (2007). "Çalışma Yaşamında Örgütsel Bağlılık", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ŞENEL, S. (2019). "Öğretmenlerin Kişilik Özellikleri ve Örgütsel Sessizlik İle Mesleki Doyum İlişkisi", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- TOK, T. (2004). "İlköğretim Müfettişlerinin İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılıkları", (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- USLU, A. (2012). "Örgütsel Bağlılık, Daimi ve Geçici İşçilerin Örgütsel Bağlılık Algıları Üzerinde Bir Araştırma ve Muş Şeker Fabrikası'nda Bir Alan Çalışması", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ÜNSAL, D. (2019). "Görsel Sanatlar Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Eskişehir İli Örneği", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

YENİHAN, B. (2010). "Türk İlaç Sektöründe Çalışan Tıbbi Tanıtım Temsilcilerinin İş Doyumu ve Kurumsal Bağlılık Düzeylerinin İncelenmesi", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

DİĞER KAYNAKLAR

CİNGÖZ, A. ve KARACAOĞLU, K. (2009). "İş gören Sessizliğinin Kaynağı Olarak Liderlik Davranışı ve Örgütsel Adalet Algısı", 17. Yönetim ve Organizasyon Kongresi (21-23 Mayıs) (s. 698-705), Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B.F İşletme Bölümü, Eskişehir.





EKLER

Ek 1: Anket Formu

Anket içerisinde hiçbir kişisel bilgi istenmeyecek olup, sonuçlar tamamen anonim şekilde işlenecektir.

I-SOSYO-DEMOGRAFİK BİLGİ FORMU

1. Hangi yaş grubundasınız?

- ☐ 20-29
- ☐ 30-39
- ☐ 40-49
- ☐ 50-59
- ☐ 60 ve üzeri

2. Medeni durumunuz?

- ☐ Bekâr
- ☐ Evli
- ☐ Diğer

3. Eğitim durumunuz?

- ☐ Eğitim Fakültesi
- ☐ Diğer Fakülteler
- ☐ Mesleki/Teknik Eğitim
- ☐ Yüksek Lisans/Doktora

4. Branşınız?

- ☐ Sınıf Öğretmenliği
- ☐ Sözel (Türkçe, Sosyal Bilgiler, Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi., Yabancı Dil, Rehberlik)
- ☐ Sayısal (Matematik, Fen ve Teknoloji, Bilişim Teknolojisi)
- ☐ Beceri (Beden Eğitim, Teknoloji-Tasarım, Görsel Sanatlar, Müzik)
- ☐ Diğer

5. Kıdeminiz?

- ☐ 1-5 yıl
- ☐ 6-10 yıl
- ☐ 11-15 yıl
- ☐ 16-20 yıl
- ☐ 21 yıl ve üstü

6. İstihdam tipiniz?

- ☐ Kadrolu öğretmen
- ☐ Sözleşmeli öğretmen
- ☐ Ücretli öğretmen
- ☐ Vekil öğretmen

7. Kaç yıldır görev yaptığınız okulda çalışıyorsunuz?

- ☐ 1-3 yıl
- ☐ 4-6 yıl
- ☐ 7-9 yıl
- ☐ 10-12 yıl
- ☐ 13-15 yıl
- ☐ 16 yıl ve üzeri

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÖLÇEĞİ	Hiç katılmıyorum (1)	Kısmen katılmıyorum (2)	Orta düzeyde katılmıyorum (3)	Çoğunlukla katılmıyorum (4)	Tamamen katılmıyorum (5)
1. Bu okulda alternatif görüşlere hoşgörü ile yaklaşmadığı için genellikle problemleri açıkça dile getirmiyorum					
2. Okulda beni ilgilendiren problemler ya da sorunlarla ilgili olarak okul müdürüyle konuşma konusunda kendimi genellikle rahat hissederim					
3. Okulumda olası problemlerle ilgili fikirlerimi dile getirmem.					
4. Genellikle işimle ilgili konularda endişe ve fikirlerimi ifade etme cesaretini kendimde bulamamam.					
5. Okulumda bazı sorunları bilmeme rağmen bunları okul müdürümle paylaşmam.					
6. Okulumda muhalif görüşlere hoşgörü ile yaklaşmadığı için problemlerin açıkça dile getirilmesi konusunda genellikle isteksizim.					
7. İşimde karşılaştığım sorunlar hakkında düşüncelerimi açıkça ifade etmemem gerektiğini düşünüyorum.					
8. Okul müdürümün eleştiri ve farklı düşüncelere hoşgörüsüz olduğunu düşündüğümden çatışma ortamı yaratmamak için fikirlerimi açıkça ifade etmem.					
9. Okulumda sorunlar hakkında kaygılarımı, düşüncelerimi ve işlerin daha iyi olabilmesi konusundaki önerilerimi paylaşmayıp kendime saklamayı tercih ederim.					
10. Okulumdaki olaylar, gerekli değişiklikler ve işle ilgili sorunlar hakkında görüşlerimi paylaşmaktansa daha çok sessiz kalmayı tercih ederim.					
11. Bu okuldaki yöneticiler, okul içerisindeki belirli konuları ve sorunları bildiği halde bunu dile getiremezler.					
12. Müdürümle fikir ayrılığı içerisinde olduğumda genellikle sessiz kalmayı tercih ederim.					

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ	1-Hiç katılmıyorum	2-Az Katlıyorum	3-Çok Katlıyorum	4-Tam Katlıyorum
1. Bu okuldaki görevimi büyük ölçüde parasal kaygılarla yapıyorum				
2. Bu okulda çalışmaya karar vermekle hata ettiğimi düşünüyorum				
3. Emek ve birikimlerim bu okuldan ayrılmamı engelliyor.				
4. Öğrencilerin başarısına ilişkin çabamın ders saatleri ile sınırlı olduğunu düşünüyorum.				
5. Bu okula uyum sağlamakta güçlük çekiyorum.				
6. Bu okulun kurallarına mecbur olduğum için uyuyorum.				
7. Bu okulda çalışma şevkimin her geçen gün azaldığını hissediyorum.				
8. Bu okulda yönetimin beni okula bağlama çabalarından rahatsızlık duyuyorum.				
9. Bu okulun çalışmak için mükemmel bir yer olduğunu düşünüyorum.				
10. Bu okulun bir üyesi olmaktan gurur duyuyorum.				
11. Bu okulun mesleğimle ilgili değişiklik ve yenilikleri takip etme olanağı sağladığı kanısındayım.				
12. Bu okul işimde beni en yüksek performanslı göstermeye özendiriyor.				
13. Bu okulun eğitim ve öğretim etkinlikleri açısından uygun bir ortam sağladığını düşünüyorum.				
14. Çalışma arkadaşlarımla okul dışında da sık sık birlikte oluyorum.				
15. Başka bir yerde çalışma olanağım olduğu halde bu okulda çalışmayı yeğliyorum.				
16. Bu okulda yeteneklerimi en üst düzeyde gerçekleştirdiğime inanıyorum.				
17. Okulumun başarısı için beklenenin ötesinde çaba gösteriyorum.				
18. Bu okulun geleceğini gerçekten düşünüyorum.				
19. Bu okulun problemlerini kendi problemim olarak algılıyorum.				
20. Okulum karşı yapılan eleştirileri kendime yapılmış sayarım.				
21. Zamanımın çoğunu okuluma ilişkin etkinlikler dolduruyor.				
22. Okulumun değerleriyle bireysel değerlerim oldukça benzerdir.				
23. Okulumun önceliklerini kendi önceliklerim olarak algılarımla.				
24. Okulumun çıkar ve beklentilerine uygun hareket etmeyi görev sayarım.				
25. Okulum övüldüğünde kendimi övülmüş hissediyorum.				
26. Okulumu başkalarına anlatmaktan zevk alıyorum.				
27. Okulumun yararı için her türlü fedakârlığı yaparım.				

Ek 2: Örgütsel Sessizlik Ölçeği Kullanım İzni



Ek 3: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Kullanım İzni



Sayın Tuğba YAŞAR,

Tarafımdan geliştirilen "Örgütsel Bağlılık Ölçeği"ni referans göstermek suretiyle araştırmanızda kullanabilirsiniz. Ölçeğe ilişkin tüm bilgilere YÖK üzerinden erişim sağlayabilirsiniz.

İyi çalışmalar dilerim.

Prof. Dr. Refik BALAY

Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi

Eğitim Fakültesi Dekanı

Merkez (Bağbaşı) Yerleşkesi Kırşehir.

Ek 4: Etik Kurul Kararı

Evrak Tarih ve Sayısı: 10/09/2020-2997



T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ETİK KOMİSYON KARARI

Toplantı No : 2020/7
Tarih : 31.08.2020
Saat : 09.30

TOPLANTIYA KATILANLAR:

1. Prof. Dr. İbrahim Hakkı AYDIN	Başkan
2. Prof. Dr. Ömer ÖZYILMAZ	Üye (Katılmadı)
3. Prof. Dr. Vahit DOĞAN	Üye
4. Prof. Dr. Celal Nazım İREM	Üye (Katılmadı)
5. Prof. Dr. Mehmet Recep BAŞAR	Üye
6. Doç. Dr. Selim EMİROĞLU	Üye
7. Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Hakan ÖZÇELİK	Üye (Katılmadı)
8. Dr. Öğr. Üyesi Dilek ÖZALP	Sekreter

GÜNDEM:

1. Sosyal ve Beşerî Bilimler Etik Kurulu Başkanlığı'na Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Fen-Edebiyat Fakültesi, Eğitim Fakültesi, İktisat Fakültesi, Anadolu İİB Meslek Yüksekokulu tarafından iletilen dilekçelerin görüşülmesi.
2. Dilek ve öneriler.

KARARLAR:

11. Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Y1812.290004 numaralı Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Tezli Yüksek Lisans programı öğrencilerinden **Tuğba YAŞAR**'ın "Kadın Okul Yöneticilerinin Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Başlılıklarının İncelenmesi" adlı tez çalışması gereği anket sonuçları bireylere uygulanmasının etik olarak uygun olduğuna oybirliği ile karar verilmiştir.

Ek 5: Etik Kurul Anket Kullanım Onayı

Evrak Tarih ve Sayısı: 23.11.2020-3855



T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğü

Sayı : 88083623-020
Konu : Etik Onayı Hk.

Sayın Tuğba YAŞAR

Tez çalışmanızda kullanmak üzere yapmayı talep ettiğiniz anketiniz İstanbul Aydın Üniversitesi Etik Komisyonu'nun 30.10.2020 tarihli ve 2020/09 sayılı kararıyla uygun bulunmuştur.

Bilgilerinize rica ederim.

e-imzalıdır
Dr.Öğr.Üyesi Alper FİDAN
Müdür Yardımcısı

Evrak Doğrulamak İçin : <https://evrakdogrula.aydin.edu.tr/en/Vision.Dogrula/BelgeDogrulama.aspx?V=BEK43FCAT>

Adres:Beşyol Mah. İnönü Cad. No:38 Sefaköy . 34295 Kâğıtçıbaşı / İSTANBUL
Telefon:444 1 428
Elektronik Ağ:<http://www.aydin.edu.tr/>

Bilgi için: Tuğba SÜNNETÇİ
Unvanı: Yazı İşleri Uzmanı



ÖZGEÇMİŞ

