

**ANADOLU LİSESİ ÖĞRETMENLERİNİN DENETİM ODAĞI,
ÖZGÜVEN VE ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK İLE ÖRGÜTSEL
SESSİZLİK ALGILARI ARASINDAKİ İLİŞKİ**

Hatice Turan Dalli

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI**

**GAZİ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

ARALIK, 2018

TELİF HAKKI VE TEZ FOTOKOPİ İZİN FORMU

Bu tezin tüm hakları saklıdır. Kaynak göstermek koşuluyla tezin teslim tarihinden itibaren 12 (oniki) ay sonra tezden fotokopi çekilebilir.

YAZARIN

Adı : Hatice
Soyadı : Turan Dallı
Bölümü : Eğitim Bilimleri Enstitüsü
İmza :
Teslim Tarihi :

TEZİN

Türkçe Adı : Anadolu Lisesi Öğretmenlerinin Denetim Odağı, Özgüven ve Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Sessizlik Algıları Arasındaki İlişki
İngilizce Adı : The Relationship Between Organizational Silence Perceptions and Locus of Control, Self-Confidence and Perceived Organizational Support of Anatolian High School Teachers

ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI

Tez yazma sürecinde bilimsel ve etik ilkelere uyduğumu, yararlandığım tüm kaynakları kaynak gösterme ilkelerine uygun olarak kaynakçada belirttiğimi ve bu bölümler dışındaki tüm ifadelerin şahsıma ait olduğunu beyan ederim.

Yazar Adı Soyadı : Hatice Turan Dallı

İmza :

JÜRİ ONAY SAYFASI

Hatice Turan Dalı tarafından hazırlanan "Anadolu Lisesi Öğretmenlerinin Denetim Odağı, Özgüven ve Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Sessizlik Algıları Arasındaki İlişki" adlı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından oy birliği ile Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı'nda Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Danışman: Doç. Dr. Ferudun Sezgin

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Gazi Üniversitesi

.....

Başkan: Prof. Dr. Şaduman Kapusuzoğlu

Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı, Hacettepe Üniversitesi

.....

Üye: Doç. Dr. Serkan Koşar

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Gazi Üniversitesi

.....

Tez Savunma Tarihi: 07/12/2018

Bu tezin Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı'nda Yüksek Lisans tezi olması için şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.

Prof. Dr. Selma YEL

Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürü

.....

TEŞEKKÜR

Araştırmanın her aşamasında bana destek olan, görüş ve önerileriyle yönlendiren, emeğini, zamanını, bilgi ve tecrübelerini esirgemeyen, değerli hocam ve tez danışmanım Sayın Doç. Dr. Ferudun Sezgin'e en içten teşekkürlerimi sunuyorum. Verilerin analizi ve yorumlanmasında destek olan Emre Sönmez ve Onur Erdoğan'a, araştırmanın veri toplama sürecinde destek olan Mehmet Yılmaz'a, araştırma boyunca desteğini esirgemeyen eşim Uğur'a, kızlarım Zeynep ve Fatma Zümra'ya teşekkür ediyorum.

**ANADOLU LİSESİ ÖĞRETMENLERİNİN DENETİM ODAĞI,
ÖZGÜVEN VE ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK İLE ÖRGÜTSEL
SESSİZLİK ALGILARI ARASINDAKİ İLİŞKİ
(Yüksek Lisans Tezi)**

**Hatice Turan Dalı
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
Aralık, 2018**

ÖZ

Bu araştırmanın amacı, Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenlerin denetim odağı, özgüven, algılanan örgütsel destek ile örgütsel sessizlik algıları arasındaki ilişkiyi incelemektir. Araştırma, ilişkisel tarama modelinde bir çalışma olup, belirtilen değişkenler arasındaki açıklayıcı ve yordayıcı korelasyonları belirlemeye yöneliktir. Araştırmanın evrenini Ankara ili genelinde bulunan 119 Anadolu Lisesinde görevli 6030 öğretmen oluşturmuştur. Araştırmanın örneklemini Ankara'daki resmi Anadolu Liselerinden basit seçkisiz örnekleme yöntemiyle seçilen 436 öğretmen oluşturmaktadır. Verilerin toplanması amacıyla Denetim Odağı Ölçeği, Özgüven Ölçeği, Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği ve Örgütsel Sessizlik Ölçeği kullanılmıştır. Çalışmada öğretmenlerin denetim odağı, özgüven ve algılanan örgütsel destek düzeyleri ile örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla yapısal eşitlik modeli kullanılmıştır. Öğretmenlerin özgüven, denetim odağı, algılanan örgütsel destek ve örgütsel sessizlik düzeylerinin cinsiyetlerine, medeni durumlarına ve eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amacıyla ilişkisiz örneklem için *t*-testi kullanılmıştır. Ayrıca, yaş ve kıdemlerine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği ise tek yönlü varyans analizi ile test edilmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkilerin belirlenmesi amacıyla Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayısı hesaplanmıştır. Öğretmenlerin denetim odağı, özgüven ve algılanan örgütsel destek düzeylerinin örgütsel sessizlik davranışlarının anlamlı yordayıcıları olup olmadığı, değişkenlerin doğrudan ve dolaylı etkileri Path analizi ile incelenmiştir. Araştırmanın sonucunda öğretmenlerin içsel denetim odağını benimsediği, özgüven algılarının yüksek olduğu, örgütsel desteği hissettiği ve korumacı bir sessizlik algısına sahip oldukları belirlenmiştir. Öğretmenlerin denetim odağı ile korumacı sessizlik algısının cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterdiği, kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre daha fazla dışsal denetim odağı ve korumacı sessizlik algısına sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Evli öğretmenlerin bekar öğretmenlere göre daha fazla kabullenici sessizlik algısına sahip oldukları bulunmuştur. Öğretmenlerin örgütsel destek

algısının eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterdiği lisansüstü eğitim alan öğretmenlerin lisans mezunu öğretmenlere göre daha fazla örgütsel destek algıladıkları araştırma bulgularından ortaya çıkan diğer bir sonuçtur. Analiz sonuçları denetim odağı ile iç özgüven, dış özgüven ve algılanan örgütsel destek arasında negatif yönde ve anlamlı ilişkiler bulunduğunu göstermektedir. Bununla birlikte, denetim odağı ile kabullenici sessizlik ve savunmacı sessizlik arasında pozitif ilişki bulunduğu denetim odağı ile korumacı sessizlik arasında ilişki bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır. İç ve dış özgüven ve algılanan örgütsel destek değişkenleri de benzer şekilde kabullenici ve savunmacı sessizlik değişkenleri ile negatif ilişkili olarak bulunmuştur. Araştırmanın ilginç bir bulgusu korumacı sessizlik değişkeninin araştırma kapsamındaki hiçbir değişkenle ilişkisinin bulunmamış olmasıdır. Yaş ve mesleki kıdem değişkenlerinde ise sadece yaşın denetim odağı ile negatif ilişkili olduğu görülmüştür. Buna göre öğretmenlerin yaşları arttıkça denetim odağı puanı düşmekte ve bireyler yaş arttıkça daha iç denetimli olmaktadır. Mesleki kıdem değişkeni ise araştırmada denetim odağı, özgüven, algılanan destek ve sessizlik değişkenleri ile ilişkili bulunmamıştır. Araştırma sonuçları öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarında ve özgüven düzeylerinde en yüksek etkiye sahip değişkenin algılanan örgütsel destek olduğunu göstermektedir. Denetim odağı değişkeni özgüveni negatif yönde yordarken, örgütsel destek değişkenin özgüven üzerinde pozitif yordayıcı olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, örgütsel destek ve özgüven değişkenleri ile örgütsel sessizlik arasında negatif bir ilişki bulunurken, denetim odağı, örgütsel sessizliği pozitif yönde yordamaktadır. Denetim odağı ve örgütsel destek değişkenlerinin örgütsel sessizlik üzerinde doğrudan ve dolaylı yordama etkileri bulunmaktadır. Denetim odağının örgütsel sessizlik üzerinde doğrudan ve özgüven üzerinden dolaylı yordama etkisi olduğu görülmüştür. Benzer şekilde, algılanan örgütsel desteğin örgütsel sessizlik üzerindeki doğrudan ve özgüven üzerinden dolaylı etkileri anlamlı bulunmuştur. Öğretmenlerin içten denetimli olmasının öğrencinin akademik başarısında ve olumlu davranış kazanımında önemli bir değişken olması dikkate alınarak, dış denetimli öğretmenlere yönelik hazırlanacak eğitim programları ile öğretmenlerin denetim odakları dıştan içe doğru yönlendirilebilir. Okul yöneticilerine algılanan örgütsel destek ile sessizlik davranışı arasındaki ilişkinin önemi, çağdaş yönetim yaklaşımları, iletişim becerileri ve örgütsel desteğin artırılması konularında eğitim verilebilir.

Anahtar Kelimeler : Denetim Odağı, Özgüven, Algılanan Örgütsel Destek, Örgütsel Sessizlik

Sayfa Adedi : xiv + 113

Danışman : Doç. Dr. Ferudun Sezgin

**THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL SILENCE
PERCEPTIONS AND LOCUS OF CONTROL, SELF-CONFIDENCE
AND PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT OF ANATOLIAN
HIGH SCHOOL TEACHERS**

(M.S. Thesis)

Hatice Turan Dallı

GAZİ UNIVERSITY

GRADUATE SCHOOL OF EDUCATIONAL SCIENCES

December, 2018

ABSTRACT

The aim of this research is to examine the relationship between the focus of audit, self-confidence, perceived organizational support and perceptions of organizational silence for teachers working in Anatolian High Schools. The research is a study in the relational screening model and it is aimed to determine the explanatory and predictive correlations between the mentioned variables. The universe of the study consisted of 6030 teachers working in 119 Anatolian High Schools in Ankara. The sample of the research consists of 436 teachers chosen from the official Anatolian High Schools in Ankara by simple random sampling method. The Control Room Scale, Self-Confidence Scale, Perceived Organizational Support Scale, and Organizational Silence Scale were used to collect the data. Structural equality model was used in the study to determine the relationship between teachers' audit focus, self-confidence and perceived organizational support levels and organizational silence behaviors. The t-test for unrelated samples was used to determine whether teachers' self-confidence, supervisory orientation, perceived organizational support and organizational silence levels differed significantly by gender, marital status and educational level. In addition, one-way analysis of variance was used to test whether the age and seniority shows significant difference. The Pearson Product Moment Correlation Coefficient was calculated to determine the relationships between the variables. The direct and indirect effects of the variables were examined by the path analysis, whether the teachers' level of supervision, self-confidence and perceived organizational support were significant predictors of organizational silence behaviors. As a result of the research, it was determined that the teachers had adopted the locus of control, had a high sense of self-confidence, felt organizational support, and had a sense of protective silence. It was found that the teachers' control orientation and protectionist silence perception differ significantly from sex, and that female teachers have a higher level of external supervision and protective sense of silence than male teachers. It has been

found that married teachers have more accepting silent perception than single teachers. Teachers' perception of organizational support is significantly different from the educational status of teachers, and this is another result of research findings that teachers who receive post-graduate education perceive more organizational support than teachers who have undergraduate degrees. Research results show that perceived organizational support has the highest effect on teachers' perceptions of self-confidence and organizational silence. It is seen that the locus of control affects the self-confidence negatively. As organizational support and self-confidence level increased, organizational silence behaviors decreased and the locus of control effected organizational silence positively. It was observed that the locus of control had an indirect effect on organizational silence and directly on self-confidence. Similarly, it was found meaningful that the perceived organizational support has direct effect on organizational silence and has indirect effects of on self-reliance. Considering that the internal control of teachers is an important variable in the student's academic success and positive behavior acquisition, the training programs to be prepared for the external supervised teachers and the audit locus of the teachers can be directed from external to the internal. The school administrators can be given training on the importance of the relationship between perceived organizational support and silence behavior, modern management approaches, communication skills and increasing organizational support.

Key Words : Audit Locus, Self-Confidence, Perceived Organizational Support, Organizational Silence

Page Number : xiv + 113

Supervisor : Assoc. Prof. Dr. Ferudun Sezgin

İÇİNDEKİLER

ÖZ	vi
ABSTRACT	viii
TABLolar LİSTESİ	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiv
BÖLÜM I	1
GİRİŞ	1
Problem Durumu	1
Amaç	8
Önem	8
Varsayımlar	9
Sınırlılıklar	9
Tanımlar	10
BÖLÜM II	11
KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	11
Denetim Odağı	11
Sosyal Öğrenme Kuramı	12
İç Denetim Odağı	13
Dış Denetim Odağı	14
Öğretmenlerin Denetim Odağı	15
Özgüven	18
Algılanan Örgütsel Destek	21
Öğretmenlerde Algılanan Örgütsel Destek	23
Örgütsel Sessizlik	26
Sessizlik	26
Örgütsel Sessizlik	27
Örgütsel Sessizliğin Sınıflandırılması	28
Örgütsel Sessizliği Etkileyen Faktörler	29

Sessizliğin Sonuçları.....	31
BÖLÜM III	35
YÖNTEM.....	35
Araştırmanın Modeli.....	35
Evren ve Örneklem.....	36
Veri Toplama Araçları.....	37
Denetim Odağı Ölçeği.....	38
Özgüven Ölçeği.....	39
Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği.....	42
Örgütsel Sessizlik Ölçeği	43
Verilerin Analizi	46
BÖLÜM IV	47
BULGULAR VE YORUMLAR.....	47
Öğretmenlerin Denetim Odağı, Özgüven, Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Sessizlik Algı Düzeylerine İlişkin Bulgular	47
Cinsiyete Göre Denetim Odağı, Özgüven, Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Sessizlik Algıları Düzeyleri	50
Medeni Duruma Göre Denetim Odağı, Özgüven, Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Sessizlik Algıları Düzeyleri	54
Eğitim Durumuna Göre Denetim Odağı, Özgüven, Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Sessizlik Algıları Düzeyleri	56
Değişkenler Arası Korelasyon Katsayı Değerleri.....	58
Örgütsel Destek ve Denetim Odağının Örgütsel Sessizlik ve Özgüvene Etkileri	62
BÖLÜM V	66
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	66
Sonuç.....	66
Öneriler	68
Araştırmacılar İçin Öneriler.....	68
Uygulayıcılar İçin Öneriler	69
KAYNAKLAR.....	71
EKLER.....	105
EK-1. Araştırma Örneklemindeki Okulların Listesi	106

EK 2. Ölçek Kullanma İzinleri.....	108
EK 3. Anket Formu	110

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1 <i>Ankara Merkez İlçe Anadolu Liseleri ve Öğretmen Sayıları (MEB, 2016)</i>	36
Tablo 2 <i>Araştırma Örneklemindeki Öğretmenlerin Demografik Özellikleri</i>	37
Tablo 3 <i>Özgüven Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizi ve Güvenirlik Sonuçları</i>	40
Tablo 4 <i>Özgüven Ölçeğine İlişkin DFA Sonuçları</i>	40
Tablo 5 <i>Algılanan Örgütsel Destek Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizi ve Güvenirlik Sonuçları</i>	42
Tablo 6 <i>Örgütsel Destek Ölçeğine İlişkin DFA Sonuçları</i>	42
Tablo 7 <i>Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizi ve Güvenirlik Sonuçları</i> .	44
Tablo 8 <i>Örgütsel Sessizlik Ölçeğine İlişkin DFA Sonuçları</i>	44
Tablo 9 <i>Öğretmenlerin Denetim Odağı, Özgüven, Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Sessizliğe İlişkin Algı Düzeyleri</i>	47
Tablo 10 <i>Cinsiyete Göre Denetim Odağı, Özgüven, Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Sessizlik Düzeyleri t-Testi Sonuçları</i>	50
Tablo 11 <i>Medeni Duruma Göre Denetim Odağı, Özgüven, Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Sessizlik Düzeyleri t-Testi Sonuçları</i>	54
Tablo 12 <i>Eğitim Durumuna Göre Denetim Odağı, Özgüven, Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Sessizlik Düzeyleri t-Testi Sonuçları</i>	56
Tablo 13 <i>Değişkenler Arası Korelasyon Katsayısı Değerleri</i>	58
Tablo 14 <i>Modele İlişkin Uyum İndeksleri</i>	63
Tablo 15 <i>Bağımsız Değişkenlerin Özgüven ve Örgütsel Sessizliğe Doğrudan Yordama Etkileri</i>	64
Tablo 16 <i>Bağımsız Değişkenlerin Örgütsel Sessizliğe Doğrudan, Dolaylı ve Toplam Etkileri</i>	64

ŞEKİLLER LİSTESİ

<i>Şekil 1.</i> Özgüven ölçeğinin DFA sonucu: Yol diyagramı.....	41
<i>Şekil 2.</i> Örgütsel destek ölçeğinin DFA sonucu: Yol diyagramı	43
<i>Şekil 3.</i> Örgütsel sessizlik ölçeğinin DFA sonucu: Yol diyagramı.....	45
<i>Şekil 4.</i> Standartlaştırılmış Path Katsayıları.....	63

BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölümde problem durumu, araştırmanın amacı, önemi, varsayımları, sınırlılıkları ve tanımları yer almaktadır.

Problem Durumu

Son yıllarda dikkat çekici bir biçimde gündeme gelen örgütsel sessizlik; örgütlerin amaç, hedef ve başarısı açısından oldukça önemli bir kavram olarak okulları çok yakından ilgilendiren güncel bir konu olmuştur. Sessizliğin hem bilgi sağladığı hem bilgi gizlediği, hem derin düşüncenin hem de hiç düşünmemenin bir fonksiyonu olabileceği, hem onay verme hem de reddetmenin bir ifadesi olduğu görülmektedir (Aktaş ve Şimşek, 2015). Örgütsel sorunlar hakkında fikir, görüş ve kaygıların kasıtlı ve bilinçli olarak esirgenmesi durumu birçok örgütte yaşandığı için, çalışanların ne zaman ve nasıl sessiz kalmaya karar verdikleri, bu kararı verirken neleri dikkate aldıkları, hangi konularda sessizlik davranışları gösterdikleri, düşüncelerin paylaşıldığı ve paylaşılmadığı kişilerin nasıl seçildiği gibi konuların ele alınması anlamlı ve gereklidir (Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003).

Çalışanların örgütsel sorunlara ilişkin görüş ve endişelerini kolektif olarak göz ardı etmeleri; yaratıcılık, örgütsel değişim, gelişim ve kalkınma için potansiyel bir tehlike olmakla birlikte çoğulcu örgütlerin gelişmesinde de önemli bir engel teşkil etmektedir. Çoğulcu örgüt, çalışanlar arasındaki farklılıkları yansıtan, çok yönlü perspektif ve görüşlerin ifade edilmesine izin veren örgüt olarak tanımlanmaktadır (Harquail ve Cox'tan aktaran Morrison ve Milliken, 2000). Değerleri, inançları, öncelikleri ve deneyimleri bakımından çeşitlilik gösteren çalışanlar; kritik konularda kendi görüşlerini açıkça ifade edemeyeceklerini hissettiklerinde bu çoğulculuğa ulaşılması mümkün olmamakta, ifade edilen bakış açıları büyük ölçüde tekdüze kaldığı için, örgüt bu çeşitlilikten yararlanamamaktadır. Bu nedenle, değişimin ve gelişmenin çoğulcu ortamlarda nasıl

ortaya çıkabileceğini anlamak için, sistematik olarak çalışanların kendi fikirlerini değerlendirmedigine ve dolayısıyla cesaretlerinin kırılmaya başlamasına neden olan örgütsel güçleri anlamaya çalışmak ilgilenmesi gereken önemli bir konudur. Yönetimin uygulama düzeyindeki gelişmeler ve aksaklıklar hakkında bilgi sahibi olması, güvene dayalı olumlu örgütsel iklimin oluşturulması, geribildirim ve önerilerin paylaşılmasını sağlamak ile yakından ilgilidir. Bununla birlikte, örgütsel sessizliğe yol açan davranış döngülerinin doğrudan gözlem veya tartışmaya tabi olmaması nedeni ile değiştirilmesinin zor olacağı düşünülmektedir (Morrison ve Milliken, 2000).

Örgütsel sessizlik, örgütün gelişmesi açısından taşıdığı önem kadar çalışan üzerindeki etkisi açısından da önemlidir (Kulualp ve Çakmak, 2016). Bilgiyi paylaşma, konuşma ve geri bildirim sağlama konusundaki isteksizlik, çalışanların güven ve motivasyonunu olumsuz yönde etkilemekte, gelişmeyi ve yeniliği engellemektedir (Liu, Zhu ve Yang, 2010). Son yıllarda örgütsel sessizliğin sadece düşüncelerin ifade edilmemesi, dile getirecek görüşlerin olmaması ötesinde farklı bir fenomen olarak kavramsallaştırılması çalışmaları yapılmaktadır (Brinsfield, 2009). Sessizlik ile örgüte veya yöneticilere verilen mesajların değerlendirilmesi, bu mesajların çalışanların tavır ve davranışlarını ya da sonucu etkileyebilecek potansiyele sahip olması açısından önemlidir (Özdemir ve Sarioğlu-Uğur, 2013).

Milliken vd. (2003) tarafından yapılan bir araştırmada çalışanların %85'inin, en az bir veya daha fazla olayda sessiz kaldığı, kendilerini rahat hissetmedikleri örgütsel problemler veya önemli konuları yöneticilerle paylaşmadıkları tespit edilmiştir. Çakıcı ve Çakıcı (2007) tarafından üniversitelerde yapılan benzer bir araştırmada da üniversite çalışanlarının %70'inin düşüncelerini ifade etmemeyi tercih ettikleri, yönetsel ve örgütsel sebeplerin sessizliği etkilediği, etik konular, sorumluluklar, yönetim, performans, örgütü geliştirme çabaları ve çalışma olanakları gibi konularda daha fazla sessiz kalındığı ortaya koyulmuştur.

Sessizliğin yönü aşağıdan yukarıya, yukarıdan aşağıya veya aynı düzlemdeki çalışanlar arasında olabilir. İlgili yazında en sık bahsedilen ve üzerinde tartışılan; aşağıdan yukarıya doğru sessiz kalma halidir. Araştırmaların sonuçlarına göre, çalışanların sessiz kalmasında daha fazla etkisi olan, en üst yönetimden daha çok bir üst yönetimdir. Bu anlamda liderin ve üst yönetimin, bütün hiyerarşik düzeydeki yöneticiler ve çalışanlar ile kurdukları iletişimden haberdar olması gerekmektedir (Brinsfield, 2009). Bunun yanında çalışanların önemli bir konu hakkında sessiz kaldıklarında bunu kasıtlı olarak yapıp yapmadıklarını

anlamak her zaman mümkün olmamaktadır. Dolayısıyla, bir çalışanın sessiz kalması, “söyleyecek bir şeyinin olmaması” ya da statükoyla fikir birliğinde olduğunun sessiz bir ifadesi olarak yorumlanabilmektedir. Hatta çalışanların çalışma grubundaki diğer kişilerin görüşleriyle genel olarak fikir birliğinde olduklarını beyan etmeleri halinde bile kişisel olarak karşıt görüşlerini bastırıp bastırmadıklarını anlamak oldukça zordur (Tangirala ve Ramanujam, 2008). Robbins ve Judge (2012) yöneticilerin %85’inden fazlasının sessizlik nedeni ile endişelendiğini belirtmiştir. Yöneticiler açısından bilgi eksikliği anlamına gelen sessizlik, yöneticilerin örgütün işleyişi hakkında yeterli bilgi edinememesine sebep olmakta önemli konularda yanlış veya eksik kararların alınmasına yol açmaktadır (Kulualp ve Çakmak, 2016).

Yeşilaydın ve Bayın (2015) tarafından yapılan araştırmada Türkiye’de örgütsel sessizlik konusunda yapılan çalışmaların, 2008 yılında başladığı ve 2010 yılı itibari ile yapılan araştırmaların sayısında artış olduğu dikkat çekmektedir. Araştırmada elde edilen bulgulara göre, 2008-2013 yılları arasında Türkiye’de örgütsel sessizlik üzerine yapılan bilimsel çalışmaların önemli bir bölümünün örgütsel bağlılık ve liderlik tarzlarının sessizlik ile ilişkisine odaklandığı görülmektedir. Bu bağlamda, Bildik’in (2009) araştırmasına göre, çalışanlarla ilişkileri güven üzerine kurulu olan, onlara yol gösteren, fikirlerini söylemeleri için onlara uygun ortamları hazırlayan liderlerin bulunduğu örgütlerde, çalışanların sessizlik düzeyleri azalmakta; başarısızlık durumunda ceza veren liderlerin bulunduğu örgütlerde ise çalışanların stres ve baskı yaşamaları yoluyla örgütsel sessizlik artmaktadır.

Çakıcı (2008), sessizleşmeye neden olan hususları; yönetsel ve örgütsel hususlar, işle ilgili korkular, tecrübe eksikliği, izolasyon korkusu ve ilişkileri zedeleme korkusu olmak üzere beş boyutta açıklamaktadır. Sessizliğin algılanan sonuçları ise; performans ve sinerjiyi engelleyen, iyileşme ve gelişmeyi kısıtlayan ve çalışanı mutsuz kılan sonuçlar halinde üç faktörde bir araya gelmektedir. Kolay’ın (2012) örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmaya göre; öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları orta düzeye yakındır. Kahveci’nin (2010) ilköğretim kurumlarında yaptığı çalışma sonunda; öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Tiktaş (2012) örgüt kültürü, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel sessizlik kavramları arasındaki ilişkiyi, Ruçlar (2013) öğretim elemanlarının demografik özellikleri ile örgütsel sessizlik ve örgüt kültürü (güç kültürü, rol kültürü, destek kültürü ve başarı kültürü) algıları arasındaki ilişkiyi, Aktaş ve Şimşek (2015) örgütsel sessizlik ile algılanan bireysel performans, örgüt kültürü ve demografik değişkenler arasındaki etkileşimi, Çaloğlu (2014)

örgütsel sessizlik ile Hofstede'nin kültür modelinin alt boyutları olan bireycilik ve toplulukçuluk arasındaki ilişkiyi, Radmard ve Ardakani (2014) ise örgütsel bağlılığın aracılığı ile örgüt kültürünün örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini ortaya koyan çalışmalar yapmışlardır.

Van Dyne, Ang ve Botero (2003) çalışanların örgütsel konularla ilgili konuşma güdüsü ile sessizliğin birbirinin zıttı iki kavram olmadığını, her birinin karmaşık, çok boyutlu ve farklı dinamiklerle açıklanabilen yapılar olduğunu ifade etmektedir. Sessizliğin sözsüz ipuçlarına dayanarak açıklanabilen daha zor bir kavram olduğuna, bu nedenle öncüllerinin ve sonuçlarının ele alınmasının gerekliliğine dikkat çekilmektedir. Milliken vd. (2003), bazen konuşmayı bazen de sessizliği tercih eden çalışanların neden ve nasıl sessizleştikleri ve sessiz kalma kararını nasıl verdikleri, seslerini çıkarmada isteksiz oldukları konuları araştırmanın önemine işaret etmektedir.

Örgütsel sessizliğe yol açan temel nedenler bireysel, sosyal ve örgütsel etmenler olarak sınıflanmaktadır. Bireysel etmenler, önyargılar ve mevcut statükoyu sürdürmek, var olan durumu korumak gibi düşüncelerdir. Sosyal etmenler, güvensizlik iklimi ve uyma davranışı ile sorumluluk konusundaki belirsizliklerdir. Örgütsel etmenler ise tartışmasız inançlar, gereksiz ve doğru olmayan bilgiler ve işle ilgili diğer birimlerle bağımlılıkların ihmal edilmesidir (Dayton ve Henriksen, 2006).

Örgüt kültürünün ahlaki kuralları, birbirleriyle çatışma korkusu, utanç duygusu, dışlanmak, işini kaybetme korkusu gibi nedenlerle (Perlow ve Williams, 2003) sessiz kalılabileceği gibi, gizli bilgilerinin saklanması veya örgütte alınan kararların kabul edildiğinin ifade edilmesi (Panteli ve Fineman, 2005) için de sessizlik davranışları gösterilebilir. Örgütle ilgili düşüncelerin, korku, sindirme vb. yollar ile yönetilmeye çalışıldığı aşırı düzeyde kontrol mekanizmasına sahip örgütlerde çalışanlar düşüncelerini ve bilgilerini paylaşmamayı seçebilirler. Düşüncelere değer verilen, bilgilerin rahatlıkla sunabileceği demokratik ve kaliteli bir iş ortamının oluşturulmaması çalışanları sessizlik davranışları göstermesine neden olmaktadır (Van Dyne vd., 2003). Özellikle hiyerarşinin olduğu örgütlerde bu durum daha belirgin bir şekilde ortaya çıkmakta çalışanlar örgütsel hiyerarşi içerisinde negatif bir tepki ya da bir tehditle karşılaşmamak için genellikle bilgilerini, önerilerini paylaşmakta isteksiz olmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000).

Benzer durumlarda bazı bireyler sessiz kalırken, bazı bireylerin konuşma davranışını göstermesi ilginçtir. Bu durum, örgütsel sessizlik davranışında bireysel farklılıkların rolüne vurgu yapmaktadır. Bireysel faktörlerle ilgili ağırlıklı olarak cinsiyet, iç psikolojik algı,

kişilik özellikleri, kendini izleme ve benlik saygısı düzeyi ile ilgili çalışmalar yapılmıştır (Lu ve Xie, 2013). Sessiz kalma davranışında denetim odağı, benlik saygısı veya özsaygı, iletişim endişesi, risk alma eğilimi, grupla özdeşleşme gibi bireylere özgü kişilik özellikleri etkili olabilmekte, düşük özsaygı, yüksek iletişim kaygısı ve dış kontrol odaklı bireylerin daha fazla sessizlik davranışı gösterdiği ileri sürülmektedir (Pinder ve Harlos, 2001). Milliken vd. (2003) yaptıkları araştırmada çalışanların en çok olumsuz ve sorun yaratan biri olarak etiketlenmekten ve bunun sonucunda da çalışma ortamındaki ilişkilerinin bozulmasından korkmaları nedeni ile sessiz kaldıklarını ifade ettiklerini bildirmektedir. Buna karşılık ekiple özdeşleşen mesleki bağlılığı yüksek ve örgütsel prosedürleri adil algılayan bireylerin daha az sessiz kaldıkları, ekibin iyiliği ve mesleki bağlılığın getirdiği sorumluluk duygusuyla konuşmaktan çekinmedikleri gözlenmiştir (Tangirala ve Ramanujam, 2008).

Özellikle birey-grup etkileşim sürecinde bireyin öz imajı, öz saygısı ve kendini algılaması sonucunda birey, gruptaki diğer kişilerin onaylayıcı tepkileri düzeyinde kendisini onlara açmakta, iletişim kurmakta ya da sessiz kalıp kendine yönelmektedir (Silah, 2005). Premeaux ve Bedeian (2003) iç denetim odaklı kişilerin konuşmaya daha yatkın olduğunu; benlik saygısı düşük olan kişilerin ise kendilerini, görüş ve düşüncelerini belirtme riskini almak istememelerinden dolayı genelde konuşmaktan kaçındıklarını, sessiz kalmayı tercih ettiklerini belirtmişlerdir. Güç mesafesi (Aşkun, Bakoğlu ve Berber, 2010), tepe yönetimin açıklığı, algılanan örgütsel destek, içsel denetim odağı, duyuşal ve zorunlu bağlılık (Erenler, 2010), denetim odağı, bireycilik ve toplulukçuluk gibi bazı kültürel faktörler ile (Özen Kutanis ve Karakiraz, 2012) örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi ortaya çıkaran çalışmalar yapılmıştır.

Çalışan sessizliğiyle ilişkili olduğu düşünülen denetim odağı inancı, bireylerin elde ettikleri sonuçları, ödülleri, cezaları ya da başarı ve başarısızlık durumlarını, kendi kontrolü veya kendisi dışındaki odakların (şans, talih, kader, vb.) kontrollerine bağlamaları sonucu oluşan bir özelliktir (Solmuş, 2004). Bu nedenle iç veya dış denetim odağı kavramı insanların dünyaya ve çevrelerindeki olaylara bakış açılarını gösteren önemli bir kişilik boyutudur. İç denetimli bireyler, dıştan denetimlilere göre davranışlarını biçimlendirmeye yönelik girişimlere ve etkenlere karşı dirençli, başarısızlıklar karşısında farklı çözüm yolları deneyen daha aktif ve sorumluluk sahibi (Yeşilyaprak, 2006), kişisel özgürlüklerinin sınırlandırılmasına güçlü tepki gösteren ve olumlu kendilik algısına sahip bireylerdir (Şeşen, 2010). Denetim odağı yönünden bireylerin anlamlı olarak birbirlerinden

ayrıldıkları yapılan bazı araştırmalar ile ortaya konmuştur (Tümkaya, 2000). Yüksek iç denetim odağına sahip bireylerin, örgütsel destek algıları arttıa, sessiz kalma eğiliminin azalacağı belirtilmektedir (Kulualp ve akmak, 2016). Öğretmenlerin yılmazlık düzeyleri, iş doyumtu tükenmişlik düzeyi, stresle başa çıkma tarzları gibi pek çok değişkenle veya davranışla ilişkisi incelenmiş olan denetim odağı örgütsel sessizlik davranışlarıyla da ilişkilendirilebilir.

Örgütsel sessizlikle ilişkili olduğu düşünülen diğer bir değişken zgvendir. Yönetim anlayışındaki değişiklikler, eleştirel bakış açısına sahip, işbirliğine açık, ekip çalışmasına önem veren özgüveni yüksek bireylerle çalışmayı zorunlu kılmaktadır (akıcı, 2010). Son yıllarda araştırmacılar tarafından incelemeye değer bulunan örgütsel sessizlik, örgütün işleyişini zayıflatan, değişime engel olabilecek verimsizliğe neden olan unsurlar arasında ele alınmaktadır (Arlı, 2013). Çalışanların bazı kişilik ve demografik özelliklerinin sessizlik davranışlarının sergilenmesinde etkili olduğu, özellikle açık konuşmaktan çekinmediklerini ifade edenlerin genellikle zgven, kararlılık, mücadeleci kişilik yapısı gibi yaşam olaylarıyla mücadele etme tarzlarını ifade eden kavramlar kullandıkları grlmştur (Uçar, 2016). Yöneticilerin çalışanlarına olumsuz geribildirim vermesi sonucu özgüvenin kaybedilmesi korkusu sessizlik davranışına sebep olmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000). alışan davranışlarını daha iyi anlama, davranışların çalışma hayatı ile birlikte değişimini analiz etme, yorumlama ve inceleme imknını sunması açısından kişilik konusu, üzerinde durulması gereken bir alandır (Aytaç, 2001).

Çalışanların, rgte olan katkılarına değer verildiği ve mutluluklarının nemsendiğine ilişkin genel inanışı olarak tanımlanan örgütsel destek algısıda, örgütsel sessizlik davranışlarını şekillendiren bir öncül olabilir (Rhoades ve Eisenberger, 2002). Güçlü rgtsel destek algısına sahip bireyler teorik olarak örgüt yararına uygun davranışlar gösterme eğilimindedirler (Stamper ve Johlke, 2003). Bu anlamda, algılanan örgütsel desteğin çalışanların tutum ve davranışlarının açıklanmasında ve öngörüsünde önemli bir değişken olduğundan bahsedilmektedir (Yüksel, 2006). Sosyal değişim teorisine dayandırılan örgütsel destek yaklaşımına göre çalışanlar, sundukları hizmet ve gösterdikleri çaba karşılığında örgüt tarafından ne oranda değer gördüklerine ilişkin genel bir algı ve inanç geliştirmektedir. Bu genel algı doğrultusunda örgütün kendilerine sunduğu maddi ve manevi katkılar oranında örgüte bağlılık geliştirmekte ve davranışlarını karşılıklılık esasına dayandırmaktadır (Eisenberger, Hungtington, Hutchison ve Sowa, 1986).

Örgütsel destekle, saygı duyulma, kabul ve onay görme, değer verilme, ait olma, gibi duygusal ihtiyaçlar karşılanmakta, çalışanların sağladığı katkıların farkedildiği, birlikte çalışmanın, personelin mutlu ve huzurlu olmasının önemsendiği ortaya konulmaktadır (Özdemir, 2010). Algılanan örgütsel destek, çalışanların kendilerini örgüte yardım etmekle yükümlü hissettikleri sosyal değişim sürecini gerçekleştirir. Algılanan örgütsel desteğin, örgütsel bağlılığın gelişmesine, örgüte yardım etme isteğinin artmasına, işle ilgili daha fazla çaba sarf edilerek normal sorumluluklarının ötesinde davranışlar sergilenmesine, tutarlı olumlu tutum ve davranışların geliştirilmesine katkıda bulunduğu belirtilmektedir (James vd., 2015). Çalışanların örgüt yararına fikirlerini paylaşması ya da bu amaçla sessiz kalması, örgütten ne oranda destek gördüklerine bağlı olmaktadır. Öğrenme faaliyetlerine önem verilmesi, yeni uygulama ve yöntemlerin teşvik edilmesi, çalışanlarını statükoyu sorgulamaya özendirilmesi algılanan örgütsel desteğin artmasında etkili olmaktadır. Çalışanlar, desteklendikleri, refah ve mutluluklarına değer verilen bir örgütte faaliyet gösterdiklerini hissettiklerinde, örgütteki ahengi ve huzuru bozmamak, çalışma arkadaşlarını ve amirlerini zor durumda bırakmamak, birlik ve beraberlik ruhunu zedelememek için duygu ve düşüncelerini seslendirmekten kaçınmaktadır. Dolayısıyla örgütsel destek algısı ve prososyal sessizlik davranışları arasında nedensel bir ilişki olabileceği iddia edilebilir (Kızrak ve Yeloğlu, 2016). Ancak, prososyal sessizliğin örgütsel desteğin artmasından veya azalmasından etkilenmediğini belirten çalışmalar da bulunmaktadır (Kulualp ve Çakmak, 2016; Yürür, Sayılar, Yeloğlu ve Sözen, 2016). Bu nedenle algılanan örgütsel destekle birlikte farklı öncüllerin dahil edilerek araştırma yapılması konunun farklı açılardan ele alınmasını sağlayabilir.

Örgütsel sessizlik bilinen bir kavram olmasına rağmen, sessizliğin gizil anlamları ve örgütlerin performansları üzerindeki etkileri üzerine araştırmalar devam etmektedir (Slade, 2008). Sessizlik çok yönlü nedenleri olan, muğlak ve kaygan bir davranıştır (Milliken vd., 2003). Bu nedenle sessizliği anlamak ve yorumlamak konuşmaya göre daha güçtür. Sessizlik konusu ile ilgili yapılan araştırmalarda örgütsel bağlılık, örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık, örgütsel öğrenme, örgütsel ses, örgüt kültürü, gibi daha çok örgütsel kavramlar ele alınmıştır. Ancak örgütsel yapıyı oluşturan asıl unsur; insandır ve örgütlerde çalışanların davranışı neticesinde örgütsel davranış, örgüt kültürü, örgütsel öğrenme ve diğer örgütsel konular ortaya çıkmaktadır. Çalışanların davranış ve tutumlarının oluşmasına yön veren kişilik özelliklerinin sessiz kalma davranışı göstermelerinde etkili olup olmadığı ile ilgili az sayıda çalışma olduğu göze çarpmaktadır.

Bu nedenle bu araştırmada denetim odağı, özgüven ve algılanan örgütsel destek düzeylerinin örgütsel sessizlik davranışları ile ilişkileri incelenmiştir. Anadolu liselerinde görevli öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının denetim odağı ve özgüven gibi bireysel değişkenlerin yanında algılanan örgütsel destek gibi örgütsel değişkenlerle de ilişkilendirilmesi eğitim yönetimi alanına katkı sağlayabilir.

Amaç

Bu araştırmanın amacı, denetim odağı, özgüven ve algılanan örgütsel destek ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bu amaç çerçevesinde aşağıdaki sorulara cevap aranmaktadır:

1. Öğretmenlerin denetim odağı, özgüven, örgütsel destek ve örgütsel sessizlik algıları ne düzeydedir?
2. Öğretmenlerin denetim odağı, özgüven ve algılanan örgütsel destek ile örgütsel sessizlik algıları cinsiyetlerine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
3. Öğretmenlerin denetim odağı, özgüven ve algılanan örgütsel destek ile örgütsel sessizlik algıları medeni durumlarına göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
4. Öğretmenlerin denetim odağı, özgüven ve algılanan örgütsel destek ile örgütsel sessizlik algıları eğitim düzeylerine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
5. Öğretmenlerin denetim odağı, özgüven, algılanan örgütsel destek ve örgütsel sessizlik algıları ile yaş ve mesleki kıdem arasında anlamlı ilişki var mıdır?
6. Denetim odağı, özgüven, algılanan örgütsel destek ve örgütsel sessizlik algıları arasında anlamlı ilişkiler var mıdır?
7. Öğretmenlerin denetim odağı, özgüven ve algılanan örgütsel destek algılarının örgütsel sessizlik üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkileri anlamlı mıdır?

Önem

Örgütsel değişimi gerçekleştirmek ve örgütsel performansı artırmak amacıyla çalışanların sıra dışı bilgi, birikim ve görüşlerine önem verilmeli, bunları açıklamaya özendirilmeleri ve karar verme süreçlerine etkin katılımlarının desteklenmesi gerekmektedir (Çakıcı, 2007).

Akademik başarının önemsendiği, zümre ve alan çalışmalarının değerli görüldüğü Anadolu liselerinde eğitim, öğretim ve yönetim süreçlerinin geliştirilmesi, okulun kurumsal, teknik ve yönetsel kapasitesinin iyileştirilmesi ve öğretmenler arasında meslektaş öğrenmesinin ve dayanışmasının artırılması için öğretmenlerin fikir üreten, düşünen, görüşlerini paylaşan, problem çözebilen ve kendini ifade edebilen profesyonel meslek mensupları olabilmeleri gerekir. İletişime açık, düşünen ve sinerji üretebilen böyle bir okul kültürü ve iklimimin oluşturulması için örgütsel sessizliğin ilişkili olduğu değişkenlerin incelenmesi gerekmektedir. Kendini yansıtmaya, öz-saygı, denetim odağı, öz-yeterlik algısı gibi kişilik özelliklerinin etkileri çeşitli çalışmalarda doğrudan veya dolaylı şekilde ele alınmış olmakla birlikte, örgütsel sessizliği açıklayan farklı kişisel, sosyal ve örgütsel değişkenlerin incelenmesinin alana katkıda bulunacağı söylenebilir.

Bu nedenle bu çalışmada, denetim odağı, özgüven ve algılanan örgütsel destek ile çalışan sessizliği arasındaki ilişkiye odaklanılarak konuyla ilgili literatürün genişlemesine katkı sağlanması amaçlanmıştır. İnsana yönelik özelliklerin, davranış şekilleri ve kişilik unsurları gibi konuların araştırılmasının, örgütsel sessizlik konusunun daha geniş bir çerçevede aydınlatılması ve soruna ilişkin yeni çözüm yollarının geliştirilmesi açısından önemli olduğu ve örgütsel psikoloji yazınına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Gerek okul yöneticilerinin gerekse öğretmenlerin daha verimli, etkili ve demokratik bir okul ortamında çalışabilmelerine yardımcı olunabileceği değerlendirilmektedir. Sessizliğinin azaltılması, böylece okullarda modern yönetim anlayışının gerektirdiği, kurumsal çok sesliliğin ve katılımcı bir demokratik yönetim anlayışının yerleşmesi bakımından önemli bir farkındalık oluşturması beklenmekte, yönetim sisteminde olumlu bir değişikliğin meydana gelmesine yardımcı olacağına inanılmaktadır.

Varsayımlar

Bu araştırma, öğretmenlerin görüşlerine başvurularak denetim odağı, özgüven ve algılanan örgütsel destek ile örgütsel sessizliğin yordayıcılıklarıyla ilgili çıkarımda bulunulabileceği varsayımına dayalı olarak gerçekleştirilmiştir.

Sınırlılıklar

Bu araştırma 2016-2017 Eğitim-Öğretim yılı Ankara ili genelinde Anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerle sınırlıdır. Araştırma sonuçlarının genellenebilirliği bu sınırlılık dahilinde göz önünde bulundurulmalıdır.

Araştırmada ele alınan değişkenler uygulanan ölçeklerin güvenirlik ve geçerlik boyutlarıyla sınırlıdır.

Sosyal bilimler alanında yapılan çalışmaların tamamen deneyselliğe oturtulmamasından kaynaklanan sınırlılık bu çalışma içinde geçerlidir.

Tanımlar

Denetim odağı (kontrol odağı): Rotter'a göre, denetim odağı kişinin iyi ya da kötü, kendisini etkileyen olayları kendi yetenek, özellik ve davranışlarının sonuçları ya da şans, kader, talih gibi kendisi dışında algılaması eğilimidir (Dönmez, 1987).

Özgüven: Davranışların en önemli belirleyicilerinden biri olan özgüven, bireyin kendine yönelik olumlu yargılarının olması, kendini ve olayları kontrol edebileceği inancı, yeterli olduğunu düşünmesi, değerinin farkına varması, kendini olduğu gibi kabul etmesi, kendini tanıması gibi durumlarla ilgili bir kavramdır (Eldeleklioğlu, 2004).

Algılanan örgütsel destek: Çalışanın örgütüne sağladığı katkının, örgüt tarafından bir değer olarak kabul edilmesinin ve örgütün çalışanın iyiliğiyle ilgilenmesinin, çalışan tarafından algılanmasıdır (Şimşek, Akgemci ve Kaplan, 2008).

Örgütsel sessizlik: İşgörenlerin örgütsel sorunlar hakkındaki görüşlerini ve kaygılarını paylaşmayı esirgeme tercihidir (Morrison ve Milliken, 2000).

BÖLÜM II

KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Denetim Odağı

Sosyal öğrenme teorisi çerçevesinde geliştirilen, yaşamı ve çevreyi kimin kontrol ettiği konusundaki inanç ve algıyı yansıtan (Lefcourt, 1976) denetim odağı kavramı eğitimde birçok araştırmanın konusu olmuş, çok sayıda kişilik değişkeni ve davranışıyla ilişkisi incelenmiştir (Dağ, 1991). Denetim odağı ilk defa Rotter (1966) tarafından, bireyin kendisini etkileyen olayları kendi özellik ve davranışlarının sonucu ya da kader, şans gibi kendi dışındaki etkenlerin bir sonucu olarak algılaması şeklinde tanımlanmıştır. Denetim odağı, olayların kontrolünün nerede olduğu konusunda genel bir beklentidir. Bu iç ya da dış olabilir. Başarılarının veya başarısızlıklarının nedenlerini kendi yetenek ve becerilerinin ya da davranışlarının sonuçları olarak görme eğilimi iç denetim odağı, öte yandan, dış faktörlerin veya durumların sorumlu olduğuna inanma dış denetim odağı olarak adlandırılmaktadır (Rotter, 1966). Başka bir deyişle, denetim odağı kişinin kendisi hakkındaki inançlarını, davranışlarının sonuçlarını kontrol etme yeteneğini ifade etmektedir (Gardner, 1997, s. 5).

Denetim odağı, kişinin davranışlarının temel kaynağına ilişkin düşünceleridir (Gujjar ve Aijaz, 2014). Nunn ve Nunn denetim odağını, bireyin sonuçlarla ilgili nedensel faktörler hakkındaki görüşlerini tanımlayan bilişsel bir beklenti olarak açıklamış, iç denetim odağı olan bireylerin, hem olumsuz hem de pozitif sonuçların bir güçlendirme temelinden kaynaklandığını düşündüklerini belirtmiştir (Nunn ve Nunn'dan aktaran, Khan, Saleem ve Shahid, 2012). Leone ve Burns (2000), denetim odağını insanların davranışlarının sonuçları ile ilgili sorumluluk derecesini ölçen bir yapı olarak tanımlamışlardır. Denetim odağı, bireyin yaşam olaylarının kontrolünde olduğuna inanma derecesini belirleyen kişilik özelliğidir (Khan, 2011).

Denetim odağı, çevresi üzerinde sahip olduğu kontrolün miktarı ve türü hakkında bilişsel inanç sistemleri yaratarak birey üzerinde güçlü etki yaratabilecek bir değişkendir (Gürsoy ve Bıçakçı, 2007). Denetim odağının şekillenmesinde bireyin yetişmiş olduğu aile, sosyal çevre ve kültürün, eğitim yaşantılarının önemli bir etkisi vardır (Buluş, 2011).

Sosyal Öğrenme Kuramı

Julian Rotter'ın sosyal öğrenme teorisinde ana fikir, kişiliğin, bireyin çevresi ile olan etkileşimini temsil etmesidir. Davranışları anlamak için hem bireyin, hem öğrenme ve deneyimlerinin, hem de çevrenin dikkate alınması gerekir. Rotter'ın, sosyal öğrenme teorisi modelinin davranışı öngören dört temel bileşeni vardır. Bunlar davranış potansiyeli, beklenti, pekiştirme değeri ve psikolojik durumdur (Burger, 2006, s. 525).

Davranış Potansiyeli: Davranış potansiyeli, belirli bir durumda belirli bir davranışın sergilenmesi olasılığıdır. Olası her davranış için bir davranış potansiyeli vardır. Herhangi bir durumda, birkaç farklı davranış arasından en yüksek potansiyele sahip davranışın sergilemesi beklenmektedir (Burger, 2006, s. 525).

Beklenti: Rotter bireyin davranışlarının sonucu hakkında kestirimlerde bulunmasını beklenti olarak adlandırmaktadır. Birey, bir eyleme girmeden önce bu eylemin belirli bir pekiştireçle gerçekleşme olasılığını ve pekiştirmenin ifade ettiği değeri hesaplar. Yüksek veya güçlü beklentilere sahip olmak, bireyin davranışın, sonuca neden olacağından emin olduğu anlamına gelirken, beklentilerin düşük olması, pekiştirme ile sonuçlanmasına ihtimal olmadığına inanıldığını ifade etmektedir. Değerli bir pekiştireç veya ödül davranışın gerçekleşmesi olasılığını arttırmaktadır. Rotter'a göre beklentiler geçmiş tecrübelerle dayandırılarak oluşturulmuştur. Davranışın pekiştirileceğine dair güçlü bir beklenti, geçmişte o davranışın ne kadar sıklıkta pekiştirildiğine bağlıdır. Bilişsel bir süreç içeren beklentiye vurgu yapan Rotter daha önceden yaşanmış benzer durumlar sonucunda oluşan beklentinin yeni davranışa etki edeceğini belirtmektedir (Burger, 2006, s. 526).

Pekiştirme Değeri: Sonuçların istenebilirliğini ifade eden pekiştirme değeri zaman ve duruma göre farklılık göstermektedir. Bir davranışı kestirebilmek için pekiştirmenin değerini bilmek gerekir. Beklentiden bağımsız ve öznel bir değer olan pekiştirme bir davranışın kestirebilmesi için önemlidir (Burger, 2006, s. 529).

Psikolojik Durum: Rotter her bireyin çevreyle ilgili deneyiminin benzersiz olduğunu, farklı kişilerin aynı durumu farklı bir şekilde yorumladığını, farklı bekleyiş ve pekiştirme

değerlerine sahip olduklarını akılda tutmanın her zaman önemli olduğunu vurgulamaktadır. İnsanların, yaşadıkları olayların sebeplerini algılama bakımından gösterdikleri farklılıklar yaşanan durumları algılama ve değerlendirmelerde de farklılıklara neden olmaktadır (Rotter, 1966). Rotter'e göre (1966; 1975; 1990) belli bir davranışı belli bir pekiştiricinin izleyeceğine dair ortaya çıkmış bir beklentinin kuvvetlenmesi sonucunda denetim odağı oluşmaktadır. Davranışının olumlu ya da olumsuz pekiştirici ile sonuçlandığını algılayan birey, aynı pekiştiricinin bu davranışı gelecekte de izleyeceğine dair bir beklenti oluşturacaktır. İzler veya izlemez olarak algılanan ve böylece genellenen pekiştiriciler, yaşantıların sonucunda genellenmiş bir pekiştirici beklentisi oluşturabilmektedir. Birey bu oluşuma bağlı olarak pekiştiricilerin kendisi veya kendi dışındaki güçlerin kontrolünde olduğu şeklinde bir inancı benimseyebilmektedir. Birinci durumda bireyin iç denetim odağına ikinci durumda ise dış denetim odağına inandığı kavramsallaştırılmıştır (Dağ, 1991). Kişinin içten veya dıştan denetimli olması içinde bulunulan duruma göre değişmekle birlikte kişiler yaşamlarının her yönünde ve her durumda genellikle bu uçlardan birine daha yakın olmaktadır (Chubb, Fertman ve Ross, 1997; Cüceloğlu, 1993).

Bireyler bilişsel ve duygusal denge sağlama ve benliğe hizmet eden yargılarda bulunma eğilimi göstererek, başarılı oldukları durumlarda iç denetim odaklı, başarısız oldukları durumlarda ise dış denetim odaklı olmayı daha fazla tercih edebilmektedir (Akın, 2007). İçinde bulunulan koşulların bir işlevi olarak denetim odağına ilişkin beklentiler değişebilmektedir. Kişisel yeterlik ve etkililik duygularını güçlendiren koşul ve olaylar, dıştan içe doğru bir değişimi gerçekleştirebilirken, sorunlu ve başarısızlık yaşanan durumlarda içten dışa doğru bir değişim gerçekleşebilmektedir (Başal ve Dönmez, 1984).

İç Denetim Odağı

Olayların sonuçlarını birey, kendi davranışlarından ya da nispeten karakteristik özelliklerinden kaynaklanıyor olarak görürse, bireydeki bu inanç türü içten denetim odağı olarak adlandırılmaktadır (McClelland, 1987). İç denetim odağına sahip bireyler yeteneklerine, başarı veya başarısızlıklarına önem vermekte, çevresel koşulları değiştirme konusunda çaba göstermektedir. Kendine güvenen, duygularını rahatlıkla ifade edebilen, olumsuz etkilere direnebilen, olumlu benlik algılarına sahip girişimci, atılgan ve bağımsız kişiler oldukları (Bernardi, 2001; Loosemore ve Lam, 2004), akademik nitelikli ve yarışma ortamlarında daha üstün sonuçlar elde ettikleri ve toplumsal olaylarda daha aktif roller aldıkları (Yağışan, Sünbül ve Yücalan, 2007), kendilerini daha sağlıklı hissettikleri

(Ozolins ve Stenstrom, 2003) sorunlarla başa çıkma becerilerinin daha yüksek olduğu (Elise, Bryan ve Kathleen, 1998) belirtilmektedir. Shinde ve Joshi'ye göre sıkı çalışma, karar verme, problem çözme gibi iç faktörler tarafından davranışlar belirlendiği için iç denetim odağı ile yaşanan olayların kontrol edilebildiği düşünülmektedir (Shinde ve Joshi'den aktaran Hill, 2016).

Nwankwo, Balogun, Chukwudi ve Ibeme (2012) yüksek benlik saygısı ve iç denetim odağı arasında anlamlı pozitif ilişki bulunduğunu, iç denetim odağına sahip öğrencilerin iş ve görevleri daha az erteleme eğiliminde olduklarını belirtmiştir. Pannells ve Claxton (2008) iç denetim odağı olan bireylerin mutlu, Findley ve Cooper (1983) akademik açıdan daha başarılı oldukları, bilgiyi arama, problem çözme görevlerine gönüllü olarak katılma konusunda güçlü eğilimler sergiledikleri sonucuna varmışlardır. Yaşanılan olayların, çerçevesinde olup bitenlerin kendi denetimleri altında olduğuna ve yaşamlarını istedikleri yöne çevirebileceklerine inanan içten denetim ucuna yakın olan kişiler, başarısızlıklarının sebebini dış faktörlerde değil kendi davranışlarında arayabilmektedir. Baskı altında kalmadan kendi düşüncelerine, tercihlerine önem vermekte çok yönlü düşünme ve sonuçlarını göz önüne alarak verdiği kararları uygulayabilmektedir. Sorumluluk sahibi güvenilir ve uyumlu bu bireyler işlerini keyif alarak yapmakta ve daha verimli olmaktadır. (Dönmez, 1983). Elde edilen bu sonuçların, iç denetim odaklı olmanın olumlu bir kişilik özelliği olduğu kanısını kuvvetlendirdiği söylenebilmektedir.

Dış Denetim Odağı

Davranışlarının ya da başlarına gelen olayların daha çok dış güçler tarafından belirlendiğine inanan bireyler, bu inançlarının derecesine göre dış kontrollü olarak tanımlanmaktadır (Rotter, 1990). Rotter, bir pekiştirmenin ya da sonucun, birey tarafından kendi davranışlarına bağlı olmadan sonuçlandığı şeklinde algılanması durumunda, bunun tipik olarak “şans, kader ve kismet” in sonuçları olarak benimsendiğini belirtmektedir. Bunun dışında birey, olayların nedeni olarak, kendisini çevreleyen büyük ve karmaşık güçleri de görebilir. Dış denetim odaklı bireylerin, duygularını ifade etmekte zorlandıkları, başkaları tarafından onaylanma gereksinimi duydukları, olumsuz olayları kontrol edemeyecekleri düşüncesiyle, daha fazla kaygı, stres ve depresyon yaşadıkları görülmüştür (Solmuş, 2004). Başarı ve başarısızlık durumlarını kendileri dışındaki faktörler ile ilişkilendirme yaparak, dış faktörleri suçladıkları (Bernardi, 2001), erteleme, anksiyete, çaresizlik, depresyon duyguları yaşadıkları ve düşük akademik başarı gösterdikleri

(Anderson, Hattie ve Hamilton, 2005; Kelly, 2002) belirtilmektedir. Araştırmalar dıştan denetimli bireylerin; kaygı düzeyi daha yüksek, saldırgan, dogmatik, başkalarına daha az güvenen, özgüveni ve içe bakışı yetersiz bireyler olduklarını (Yeşilyaprak, 1988, s. 211), dıştan denetimlilik eğilimi yükseldikçe problem çözmede kendini yetersiz algılama eğiliminin de yükseldiğini (Sardoğan, Kaygusuz ve Karahan, 2006) göstermektedir.

Öğretmenlerin Denetim Odağı

Denetim odağı ve insan davranışları üzerindeki etkisi giderek artan şekilde eğitim çalışmalarına entegre edilmiştir. Öğretmenlerin denetim odağı ile öğretime ilişkin faktörler ve yeteneklerle olası ilişkilerini araştırmak, eğitim bilimcileri ve araştırmacılar için önemli bir konu haline gelmiştir (Toussi ve Ghanizadeh, 2012). Öğretmenlerin denetim odağı inancının öğrencilerinin denetim odağı özelliklerini etkilemesi yanında yaptıkları işin niteliğini belirlemesi, denetim odağı kavramını öğretmenlik mesleği için daha önemli hale getirmektedir (Akkaya, 2015). Nitelikli bir eğitimin ancak iç denetim odaklılık özelliği gösteren öğretmenler tarafından gerçekleştirilebileceği düşünülmektedir. Denetim odağı toplumsal rol ve sorumluluklarının bilincinde, kendini yönetme becerisine sahip bireylerden oluşan bir toplum meydana getirilmesi açısından da ayrı bir değer taşımaktadır. Eğitim sisteminin değişmez ve en önemli ögesi olan öğretmenlerin problemlerin nedenlerine yönelik farkındalıkları, değişim için uygun çözüm yolları geliştirebilmesi, gerekli önlemleri alması ve öğrencileri olumsuzluklardan koruması nitelikli eğitim açısından son derece önemlidir (Tümekaya, 2000). Eğitim sisteminin değişmez ve en önemli ögesi olan öğretmenlerin öğrencilere model olmanın yanı sıra eğitim faaliyetlerini düzenleme, uygun öğretim metotlarını kullanma vb. gibi öğrenme süreciyle ilgili pek çok görevi bulunmaktadır. Öğretmenin kişilik özellikleri, tutum ve inançları öğrencilerini doğrudan veya dolaylı olarak etkilemektedir.

Öğretmenin iç denetim odaklılık ya da dış denetim odaklılık özelliği göstermesinin öğrencilerinin denetim odaklılık özellikleri üzerinde etkili olduğunu gösteren çalışmalar literatürde mevcuttur (Czubaj, 2000; Küçükkaragöz, 1998). Brookover ve Lezotte; öğretmenlerin denetim odağını, öğrencilerin başarılarını kendi eylemlerinin bir sonucu olarak görüp görmedikleri ve kişisel kontrolleri altında olup olmadıkları inancı ile ilgili olduğunu belirtmiş, öğrenci performansı üzerindeki kişisel kontrol veya sorumluluk algıları, olarak tanımlamıştır (Brookover ve Lezotte'den aktaran Toussi ve Ghanizadeh, 2012). Norton (1997), içsel denetim odağı yönelimleri olan öğretmenin, öğrencinin eğitim

ve duyuşsal ihtiyaçlarına daha duyarlı olduklarını ve ğretim amaçlarını ve hedeflerini sürekli olarak gözden geçirip değeriendirdikleri için daha çok yansıtıcı olduklarını belirtmiştir. Buluş (2011) alışmasında, içten denetim odağının öğrenme amaç yönelimindeki, dıştan denetim odağının ise başarısızlıktan kaçınma amaç yönelimindeki değışkenliğı etkilediğini, denetim odağının akademik başarı ile pozitif yönde ilişkili olduğunu belirtmiştir. Stockard ve Lehman'a göre (2004), öğretmenlerin çalışma ortamlarından memnuniyetleri sahip oldukları kontrol düzeyinden önemli ölçüde etkilenmektedir.

Cassidy ve Eachus (2000) tarafından yapılan bir çalışmada, iç denetim odağının stratejik öğrenme (ustalık yaklaşımı) ile pozitif korelasyon gösterdiği ve yüzey öğrenme (performans yaklaşımı) ile negatif ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Scheck ve Rhodes (1980) “iç-dış denetim odağı” ve “ğretme yetkinliğı” arasındaki ilişkiyi araştırmışlar, iç denetim odağı olan öğretmenlerin yüksek öğretme yetkinliğine sahip olduklarını ortaya koymuşlardır. Martin ve Baldwin (1996) tarafından yapılan çalışmada, denetim odağı inancının öğretmenlerin sınıf yönetimi ile ilgili uygulamalarını da etkilediğı, sınıf ortamındaki farklı disiplin ve sınıf yönetimi yaklaşımları ile başarı veya başarısızlıkla ilgili beklentilerin denetim odağı kavramı ile ilişkili olduğu görülmüştür. Küçükkaragöz (1998) ğretmenlerin denetim odağı ile öğrencilerin denetim odağı arasında bir paralellik olduğunu ortaya koymuş, iç kontrollü öğretmenlerin iç, dış kontrollü öğretmenlerin ğrencilerinin ise dış kontrol odaklı olduğunu belirtmiştir.

Bazı alışmalar, iç denetim odağının temel olarak pozitif özellikler ve başarı ile ilişkili olduğu iddiasını doğrulamıştır. Guskey ve Passaro (1993) etkili ğretmen özelliklerinin iç kontrolle ilişkili olduğunu, Cheng (1994) mesleki tutum ve kuruma ilişkin olumlu algılarla iç denetim odağı arasında pozitif ilişki olduğunu, Coleman ve Deleire (2000) denetim odağının akademik başarıyı güçlü bir şekilde etkilediğini ortaya koymuştur. Denetim odağının farklılığı entelektüel ve akademik alan uğraşlarına ayrılan zaman, toplumsal olaylara katılım ve üstlenilen roller, haksızlığa gösterilen tepkiler, değışim, iletişim, liderlik motivasyon gibi süreçlerde farklı tepkiler gösterilmesine neden olmaktadır (Dökmen, 2003; İpek, 2003). İç denetim odağına sahip bireyler kendilerine katkı sağlayacağına inandığı değışimlere daha fazla duyarlılık göstermekte çevresel koşulları değıştirme konusunda çaba göstermekte başarı ve başarısızlıklarına daha fazla önem vermektedir (Küçükkaragöz, 1998; Solmuş, 2004).

Yüksek düzeyde kontrol algısına sahip olan öğretmenlerde mesleki yetkinlik algısının da yüksek olduğu, öğrenci başarısı için sorumluluk alabildikleri gözlenmiştir. Denetim odağı inancının öğretmenlerin, öğretim sürecini planlama, motivasyon, etkili sınıf yönetimi becerileri ve sınıfta öğrenci katılımını sağlama gibi sınıf içi davranışları üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu düşünülmektedir (Adu ve Olantundun, 2007; Akiri ve Ugborugbo, 2009). İç denetim odağına sahip öğretmenler örgütsel bağlılık ve içsel tatmin, dışsal memnuniyet, sosyal tatmin, etki doyumunu, rol netliği, ve işin zorluğu duygusu açısından daha olumlu bir tutum sergilemektedir. Ayrıca müdürün liderliği, organizasyon yapısı, öğretmenlerin sosyal normları ve örgütsel kültür ve etkinliği açısından daha olumlu algılara sahip olma eğilimindedirler (Lorenz, 2000, s. 19).

İçten denetimli öğretmenlerin öz-yeterlik ve özgüven düzeylerinin (Anderson vd., 2005), iş doyumunun daha yüksek olduğu (Aslan, 2006; Canbay, 2007) belirsizliğe tolerans eğilimlerinin daha fazla olduğu (Tabak ve Erkuş, 2008) belirtilmiştir. Başol ve Türkoğlu (2009) öğretmen adaylarının düşünme stilleri ile denetim odağı ile yakından ilişkili olduğunu, dış denetim odağı düzeyi arttıkça öznel ve aşamalı düşünme düzeylerinde düşüş yaşandığını belirtmiştir. Güvenç (2012) tarafından yapılan araştırmada dış denetim odağı inancına sahip öğretmenlerin sınıf yönetim biçimi bakımından müdahaleci davranışlar sergiledikleri tespit edilmiştir. Çinko (2009), olayların sonuçlarının kendi etkisi ile oluştuğuna inanan öğretmenlerin daha demokratik tutum sergilediklerini, dış güçlerin etkisinin fazla olduğunu düşünen öğretmenlerin ise daha boş vermiş bir tutum sergiledikleri sonucuna ulaşmıştır.

İhtiyaroğlu ve Demir (2015) iç denetim odağı ile öğretmen etkililiği arasında olumlu ilişki olduğunu, Küçükkaragöz (1998) öğretmenlerin denetim odağının öğrencilerin denetim odağını etkilediğini, iç denetim odaklı öğretmenlerin öğrencilerinin de benzer davranışlar gösterdiği sonucuna ulaşmıştır. İç denetim odağına sahip öğretmenler, öğrenci motivasyonunu ve sorumluluk bilincini artırıcı faaliyetler düzenlemekte, öğrenci katılımını kolaylaştırma eğilimi göstermektedir (Senior, 2002). Özgüveni yüksek bireylerden oluşan bir toplumun oluşmasında özgüveni yüksek öğretmenlerin etkisi düşünüldüğünde iç denetim odağı öğretmen kişiliği açısından önemli bir boyuttur (Çolak, 2006). Denetim odağı inancı ile olumlu olumsuz kişilik özellikleri arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırma bulgularının öğretmenler içinde geçerli olduğu düşünülürse dış denetim odaklı öğretmenlerin öğrencileri olumsuz etkileyeceği söylenebilir (Yeşilyaprak, 2014, s. 251). O halde öğretmenlerin iç denetim odaklı olmaları ve bu yönde

değişimlerinin sağlanması kendileri için olduğu kadar öğrenciler üzerindeki etkisi açısından da kritik bir öneme sahiptir (Sürgen, 2014, s. 34).

Özgüven

Özgüven duygusu, bireyin yetenekleri doğrultusunda kendini geliştirebilmesi, güçlü yönlerini destekleyerek başarılı olması ve olumlu yaşantılara sahip olmasında oldukça önemli bir faktördür (Ekinci, 2013). Karmaşık bir yapı olan özgüven araştırmacılar tarafından farklı şekilde kavramsallaştırılmış ve ölçülmüştür (Paradis, Lutovac ve Kaasila, 2015). Kişiliğe ilişkin aynı veya benzer olguların farklı terimlerle ifade edilmesi ve farklı tanımlanması konu ile ilgili kavram karmaşası yaşandığını göstermektedir (Soner, 1995). Yapılan araştırmalar, bireyin mutluluğu için ekonomik refahın yeterli olmadığını ortaya çıkarmış, kişilik psikolojisi çalışmalarının artmasına, bireyin sağlık, başarı ve mutluluğu için özgüven kavramının ön plana çıkmasına sebep olmuştur (Soner, 1995).

Özgüven; bireyin etkinlik ve ustalık hissi, zorlu durumlarla etkili bir şekilde baş etme konusunda algılanan yetenekleri (Shrauger ve Schohn, 1995), yargı, yetenek, güç ve kararlarına olan inancı (Feltz, 1988), kendine yönelik olumlu yargıları (Eldeleklioğlu, 2004) şeklinde tanımlanmakta, geçici veya bireysel durumlara özel bir tutum değil genel bir kişilik özelliği olduğu vurgulanmaktadır (Pervin ve John, 2001). Kişilikle ilgili merkezi bir özellik ve psikolojik varoluşun temeli olan özgüven kavramının insan ilişkileri bağlamında ele alınması gereklidir (Altıntaş, 2015). Özgüven bireyin çevresi ile olan ilişkileri, iletişimi ve yaşantılarının algılanış şekline göre oluşmakta, çevre tarafından olumlu olarak değerlendirilme ve kabul edilme bireyin, kendini olumlu algılama biçimini etkilemektedir (Ekinci, 2013). Öznel bir olgu olarak ortaya çıkan özgüven olumlu veya olumsuz olabilmekte, koşullara içinde bulunulan şartlara göre değişim gösterebilmektedir (Kugle, Clements ve Powell, 1983).

Lindenfield'e (2004) göre özgüven; iç güven ve dış güven olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Bireyin kendisinden memnun olması, var olan kişiliğini doğru algılamasına yönelik pozitif duygu ve düşünceler iç özgüven, iletişim, kendini ifade etme iç özgüven duygusuyla dışarıya yansıtılan görüntü ise dış özgüven olarak tanımlanmaktadır. Sağlıklı bir iletişim için iç ve dış özgüven arasında denge kurulması gereklidir. İç özgüven, kendini sevmek, tanıma, açık hedefler koyma ve pozitif düşünme olmak üzere dört alt boyuttan oluşmaktadır. İletişim, kendini ifade etme, duygularını kontrol edebilme ise dış özgüvenin boyutlarını oluşturmaktadır (Lindenfield, 2004). İlk yıllarda ailenin çocuğa verdiği

mesajlar doğrultusunda gelişmeye başlayan özgüven, yaşam boyu devam eden, kişiden kişiye farklılık gösteren oldukça karmaşık bir süreçtir (Özbey, 2004).

Coopersmith kimlik değerlendirmesi, savunma mekanizması ve bu olguların değişik görünümlerini içeren karmaşık bir kavram, olarak tanımladığı özgüvenin oluşumu ile ilgili çalışmalar yapmış ve çalışmalarını kişinin kendisini algılaması, tanımlaması olan öznel tutum, ve kişinin özgüvenini dışa yansıtması olarak tanımlanan davranışsal tutum olmak üzere iki başlık altında toplamıştır. Daha çok yüksek özgüven ve savunmacı özgüven konularını araştıran Coopersmith, kişinin kendisini değerli ve saygın hissetmesini yüksek özgüven, kendisini değersiz hissedip bunu kabul edememesi nedeni ile savunma yöntemlerine başvurmasını ise savunmacı özgüven olarak adlandırmıştır. Kişinin yaşamındaki önemli insanlar tarafından saygı ile kabul edilmesi ve ilgi görmesi, başarı, değer yargıları, beklentiler ve savunmalar, özgüvenin oluşumunu etkileyen faktörlerdir (Coopersmith'ten aktaran Kurtuldu, 2007, s. 63).

Özgüven ve iyimserlik daha çok insanın çocukluk ve ilk gençlik çağında oluşan ve gelişen bir özellik olup özgüven ile iyimserlik ve duruma göre karamsarlıkla aralarında kuvvetli bir ilişki bulunmaktadır (Lauster, 2000, s. 11). Olumlu özgüven; direnç, kuvvet ve yenilenme kapasitesi sunarak, ruhun bağışıklık sistemi olarak işlev görmekte, olumlu özgüven olmadan psikolojide büyüme durmaktadır. Bu nedenle özgüven temel bir gereksinim ve hayati bir değer olarak kabul edilmektedir (Branden, 2002). Çevresindeki insanları olumu yönleri ile değerlendiren özgüveni yüksek bireyler, olaylardan olumsuz sonuçlar çıkarmaz, geleceğe dair umutlu, çalışma ve yeniliğe yatkındırlar (Kasatura, 1998, s. 190). Kendini yeterli, iyi ve güçlü bulan özgüveni yüksek bireyler, ilişkilerinde daha kendine özgü davranışlar sergilemektedir. Kendisiyle ilgili olumlu algılara sahip bireylerin karşısındakilerin de kendisiyle ilgili olumlu düşündüğünü ve beğenildiğini düşünmesi beklenmekte bu durum içinden geldiği gibi davranabilme isteğini artırmaktadır. Birey, düşünme, düşündüğünü karşıdakine anlatabilme kendini yönetme, davranışlarına yön verme gibi özerk davranışlar sergilemekte, sağlıklı bir kimlik gelişimi göstermektedir (Öksüz, 2012).

Korkmaz (2017) tarafından yapılan araştırmada özgüvenin psikolojik sağlığın önemli bir göstergesi olduğu desteklenirken, özgüvende sürekli daha iyi olmaya, diğerleri ile karşılaştırmalara, mükemmeliyetçiliğe yönelik düşüncelerin hakim olduğu bulunmuştur. Gökmar (2010) özgüvenin başkalarına güvenle ilişkili olduğunu, iyi bir yöneticinin çalışanlarına güvenmesi, kime nasıl davranması, konusunda karar verme ve başarılı

olmasının özgüvenle ilgili olduğunu belirtmiştir. Eldeleklioğlu (2004), bireylerin kendilerini rahat, huzurlu, mutlu ve başarılı hissetmeleri, hedeflerine ulaşabilmeleri için öz güven duygusuna sahip olmalarının son derece önemli olduğunu, öğretmenlerin davranışların en büyük belirleyicisi olan öz güven hakkında bilgi sahibi olmaları gerektiğini vurgulamıştır.

Bireyin çevresi ile olan ilişkileri, iletişimi, yaşantılarının algılanış biçimlerine göre oluşan ve değişim gösteren özgüven duygusu öğretilmelerin tutum ve davranışlarından etkilenmektedir (Ekinci, 2013). İlgi motivasyon, tutum, problem çözme becerisi özgüven ve öz yeterlik gibi birçok etkenin öğrenmenin gerçekleşmesinde etkili olduğu bilinmektedir (Alsop, 2003). Kişilerin sahip olduğu özgüven düzeyinin belirlenerek, özgüveni arttırmaya yönelik içeriklerin yaşamlarına dahil edilmesi gerekmektedir (Bal, Ada ve Akın, 2017). Özgüven düzeyi ve ilgili değişkenlerin tespit edilmesi öğrenme ve öğretme sürecinde kullanımının sağlanması açısından da önem taşımaktadır (Tezci, 2010).

Yapılan araştırmalarda, bilginin eğitimde kullanımında özgüven duygusunun rolü (Pelgrum, 2001) başarı, özgüven ve motivasyon arasındaki pozitif ilişki (Jacobsen, Eggen ve Kauchak, 2002) vurgulanmaktadır. Öğretmenlerin kendi yeteneklerine ve becerilerine ilişkin kişisel yargıları (Eraydın, 2010); belli durumlarda ve görevlerde belirli düzeylerde elde etme yetenekleri hakkındaki inançları (Bandura, 1997) öğretim sürecinde karşılaştıkları problemlerin çözümü, öğretim sorumluluklarına yaklaşımları, sınıfta yaptıkları çalışmalar ve öğrenciler üzerindeki etkileri açısından oldukça önemlidir (Rubie-Davies, Flint ve McDonald, 2012; Ryan, Kuusinen ve Bedoya-Skoog, 2015). Özdemir (2008) tarafından yapılan araştırmada, başkalarının onayına beğenisine ihtiyaç duyan özgüveni düşük öğretmenlerin, başarısızlıktan ve risk almaktan korktuğu, motivasyonlarının düşük olduğu ve eleştiriye tahammül edemediği belirtilmiştir. Öğretmenlerin özgüven düzeyinin öğrencinin özgüvenini olumlu veya olumsuz etkilemesi özgüvenin oluşumunda sağlıklı bir aile ortamından sonra okul ortamının ve öğretmenin etkili olduğunu göstermektedir (Mutluer, 2006, s. 30-31). Bireylerin özgüveni öğrenme ortamlarında yüksek düzeyde öğrenmelerine (Ornstein ve Lasley, 2000) kişiler arası ilişkilerde bağımsız, yaratıcı ve üretken davranışlar sergilemesine, alternatifler sunarak değişiklikler yapmasına imkan vermektedir (Yıldırım, 2004). Öğretmenin daha yaratıcı ve başarılı sorunlarla karşılaşmaktan ve başa çıkmaktan korkmayan bireyler yetiştirmesi hem öğrenci hem de toplum açısından önem taşımaktadır (Tokinan ve Bilen, 2011).

Özgen (2012) özgüven düzeyi yüksek kişilerin mesleğe yönelik daha olumlu tutuma sahip olduklarını belirtmiş, Balanskat, Blamire ve Kefala (2006), öğrenme ve öğretmede yeni teknolojilerin kullanımındaki en önemli engelin bilgi yoksunluğu, düşük motivasyon ve özgüven eksikliği olduğunu, Etmer (2006) sınıfta teknoloji kullanımında özgüvenin önemli bir etken olduğunu vurgulamıştır. Ong vd. (2011) öğrencilerin, düşüncelerini, duygularını ve davranışlarını dengelemelerini sağlama ihtiyacının tanınması ve müfredata yerleştirilmesi ile pozitif benlik ve içsel denetim odağının güçleneceğini, bu sayede özgüven duygusunun artmasına sebep olacağını belirtmiştir. Uzun, Paliç ve Akdeniz (2013) tarafından yapılan araştırmada Fen ve Teknoloji öğretmenlerinin, profesyonel bir öğretmenin kişisel özelliklerini anlayışlı, empati kurabilen, insana değer veren, özgüvene sahip, özeleştirici yapan, eleştiriye ve değişime açık olan, kültürlü vb. çağdaş bir insanda bulunması gereken niteliklerle tanımladıkları görülmektedir.

Yapılan araştırmalarda kaliteyi ve öğretimin etkinliğini belirleyici faktörlerden öğretmen faktörüne odaklanılmakta, öğretmenlerin yetenekleri, kişilik özellikleri, dinamik eğilimleri gibi faktörlerin önemi vurgulanmaktadır. Öğretmenin profesyonel rolü karmaşıktır ve başarılı bir şekilde yerine getirilmesi belirli kişilik özelliklerine ve becerilerine sahip olmayı gerektirir (Deci ve Ryan, 1987). Yüksek düzeyde özgüvene sahip öğretmenler kendilerini güvende ve rahat hissetmekte öğrencilere karşı saygılı bir tavır sergilemektedir. Çocuğun kapasitesine duyulan güven ve inancı yansıtan ve çocuğun kendisini değer olarak geliştiren destekleyici bir öğretmen öğrencinin performansının artmasına neden olmaktadır (Coopersmith ve Feldman, 1974).

Algılanan Örgütsel Destek

İnsanların çevrelerini adlandırabilmek adına duyumsal izlenimlerini düzenleme ve yorumlama süreçlerine algı denilmektedir. Kültür, inanç, değer, tutum, deneyim ve kişilik özelliklerinden kaynaklanan farklılıklar her bireyin çevresindeki olayları farklı algılamasına sebep olmaktadır (Robbins ve Judge, 2012). Bireyin örgütteki üyelerin kendisine değer vermesi ve mutluluğunu önemsemesine yönelik algısı ise örgütsel destek olarak ifade edilmektedir (Eisenberger vd., 1986). Makanjee, Hartzer ve Uys (2006) algılanan örgütsel desteği bir örgütün çalışanları için taahhüdü olarak tanımlanmaktadır. Çalışan-organizasyon ilişkisi, algılanan örgütsel destek yapısının odak noktasıdır. Çalışanlar; katkılarının örgüt tarafından ne derecede önemsendiği ve refahına ne derece önem verildiği ilgili bir inanç sistemi geliştirmektedir (Eisenberger vd., 1986). Bu algı hem

iş başarısı hem de çalışan sağlığı açısından önemlidir (Rhoades ve Eisenberger, 2002). Gösterilen performansın örgüt tarafından değerli bulunarak hissettirilmesi örgütün geleceği ve bireylerin mutluluğunu etkilemektedir (Wang ve Netemeyer, 2002). Algılanan örgütsel destek duygusal bağlılığın, performansın, gönüllü vatandaşlık davranışlarının arttırması, geri çekilme davranışlarının azalması gibi bireysel ve örgütsel açıdan olumlu sonuçlar doğurmaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002).

Çalışanlar yüksek örgütsel destek düzeyine sahip olduklarında, karşılıklılık normları örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmaya motive eder, ait olma, saygı görme ve başkalarından onay görme ihtiyaçları karşılanır (Armeli, Eisenberger, Fasolo ve Lynch, 1998). Kim, Leong ve Lee (2005), bireylerin destekleyici olarak algıladıklarında bir organizasyonun parçası olma yönünde güçlü bir istek geliştirmeleri ihtimalini belirtmiştir. Olumlu algılanan örgütsel destek sonucu sağladığı katkının karşılığını alacağına inanan bireylerde, aidiyet duygusunun, memnuniyetin, işe bağlılığın ve performansın arttığı da gözlenmektedir (Kaplan ve Ögüt, 2012; Rhoades ve Eisenberger, 2002). Anlık bir histen çok örgütte bulunulan süre boyunca görülen olumlu muamelenin geçmişi ile ilgili olup işe dair tutum ve davranışların gelişimini önemli ölçüde etkilemektedir. Algılan örgütsel destek, çalışma şartlarını ve iş metotlarını iyileştirmeyi, çalışanların refahına gösterilen önemi, ulaşılabilir hedefleri, bilgi ve cesaretlendirme konusunda yeterli bilgiye sahip olmayı, uyumsuzluklara gösterilen toleransı ve iletişim becerilerini kapsamaktadır (Akalin, 2006, s. 8).

Yönetici ile personel arasındaki ilişki, yöneticilerin ifadelerinde, politikalarında ve uygulamalarında, açık veya örtülü olarak verdikleri mesajlar, algılanan örgütsel desteği oluşturan en önemli unsurlardandır (Önderoğlu, 2010; Yılmaz ve Görmüş, 2012). Çalışanlar, örgütsel destek algılarına katkıda bulunan teşkilatlarının adil davranmalarını, ödeme ve terfi, iş güvenliği, özerklik ve eğitim desteği insan kaynakları uygulamaları sunmalarını beklemektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002). Örgütsel destek çalışanların etkililiğini ve verimliliğini artırıcı tutum ve uygulamaların sergilenmesini gerektirmektedir (Eisenberger vd., 1986). Örgütsel destek algısının oluşmasında, uyum desteği, finansal destek ve kariyer desteği gibi değişkenlerin etkili olduğu belirtilmiştir. Başarıların ödüllendirilmesi, karar alma sürecine dahil edilme, rol belirsizliği çatışmalar ve stres kaynaklarının azaltılması gibi davranışlar çalışanların örgütsel destek algısını olumlu yönde etkilemektedir. (Kraimer, 2004).

Blau'nun öne sürdüğü "Sosyal Değişim Teorisine" dayandırılan algılanan örgütsel destek kavramına göre, sosyal etkileşim karşılıklı yararlarla yönetilmektedir ve insanların sosyal ilişkileri karşılığında kazanç sağlamaları, bu ilişkilerin devamı ve etkileşimin artması yoluyla kazancında artması beklentisine sebep olmaktadır (Blau'dan aktaran Çildir-Kuşkonmaz, 2008, s.3). Emerson ise güç dengesizliklerinin sosyal ilişkileri istikrarsız hale getirdiğini karşılıklı bağımlılığın sosyal mübadele ilişkisinin sürdürülebilmesi için büyük önem taşıdığını savunmuştur (Emerson'dan aktaran Bolat, Bolat ve Seymen, 2009). Gouldner (1960) sosyal sistemlerin devamının, sistemin üyeleri arasındaki karşılıklılık kuralına bağlı olmasını kuramsallaştırmıştır. Kişiler, karşılıklılık normu gereği kendilerine yardım edenlere karşı yükümlülük hissederek yardımla karşılık vermektedir. Evrensel özelliklere sahip bu kurama göre; karşılaşılan durumun şartları, kişilik özellikleri, sonuçlara verilen değer, kişinin o an bu yardıma ne kadar ihtiyacı olduğu, vericinin kaynakları ve vericinin güdülerini karşılıklılık normunu etkilemektedir (Fındık, 2011, s. 9). Karşılıklılık normuna göre örgütsel destek çalışanlarda duygusal bir zorunluluk oluşturmaktadır. Bu zorunluluklar/yükümlülükler "psikolojik sözleşmeleri" tarif etmektedir ve algılanan örgütsel desteğin psikolojik sözleşmenin zorunluluktan oluşan içeriğiyle bağlantılı olduğu düşünülmektedir (Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch ve Rhoades, 2001). Buchanan'ın yaptığı araştırmada örgütün çalışanları desteklemeleri ile duygusal bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Buchanan'dan aktaran Özdevecioğlu, 2003).

Karşılıklılık bakış açısına göre bir takım yasal düzenlemeler ya da sendikal gereklilikler için değil örgütün çalışanlarına sunduğu çalışma olanakları ve diğer kazanımlar gibi örgütün kontrolünde gerçekleşen uygulamalar çok daha değerlidir. Bu nedenle zorunluluk olmaktan çok örgütsel yapı ve yönetim süreçleri ile ilgili tercihlerin sonucu olarak değerlendirilen algılanan örgütsel destek önemsenme, onaylanma, saygı görme anlamına gelmektedir ve çalışanlar için yasal kazanımlardan daha önemlidir (Yürür vd., 2016). Toplam kalite yönetimi, mükemmellik yaklaşımı, personel güçlendirme gibi yeni yönetim model ve araçları, bireylerin örgüt içinde önemsenmesini gerekli kılmakta, örgütsel destek çalışanların en önemli haklarından biri haline gelmektedir (Çakır, 2001).

Öğretmenlerde Algılanan Örgütsel Destek

Günümüzde, iş tanımında belirtilen davranışlardan daha fazlasını yapması, kendiliğinden sorumluluk alması, gerekli durumlarda eyleme geçmesi beklenen iş görenlerin kendilerini

rahat ve güvende hissetmesi gerekmektedir. Bireysel katkı ve beklenmedik durumlarda harekete geçebilmenin önemli olduğu eğitim kurumlarında, amaçlara ulaşılabilmesi için öğretmenlerin inisiyatif alma düzeylerinin etkili olduğu düşünülmektedir (Nayır ve Taşkın, 2017). Öğretmenlerin görevlerini yerine getirirken algıladıkları örgütsel destekten etkilendikleri görülmektedir. Öğretmenliğin çağın ihtiyaçlarına göre değişen bir meslek olması algılanan örgütsel destek ihtiyacını arttırmaktadır (Nayır, 2011). Yöneticiler ve öğretmenler arasındaki olumlu ilişkilere, dayanan güvenli ve rahat bir okul atmosferinde öğretmenlerin eğitimle ilgili karar süreçlerine katılımlarının sağlanması, gayretlerinin takdir edilmesi ve mutluluklarının önemsenmesi etkinliklerde gönüllü olarak yer almalarını ve yüksek performans göstermelerini sağlamaktadır (Korkmaz, 2006).

Öğretmenlerin toplantılara katılma, meslektaşlarına yardımcı olma, iyileştirmeye yönelik önerilerde bulunma ve faydalı etkinlikler gerçekleştirme olasılığı hissettikleri örgütsel destekle yakından ilişkili olup, olumsuz örgütsel davranışlar olumsuz tepkiler vermeye yöneltmektedir (Özdemir, 2010). Araştırmalarda da algılanan örgütsel destek ile yönetim desteği arasında yüksek düzeyde olumlu bir ilişki olduğu (Eisenberger vd., 2001), yöneticilerin demokratik liderlik davranışlarının örgütsel desteği arttırdığı görülmektedir (Terzi ve Çelik, 2016). Okul müdürü destekleyici ve öğretici bir ortam oluşturarak okulun başarısını, öğretmenlerin öğrenme tecrübelerini ve çalışma tarzlarını etkilemekte, yöneticinin isteklerine gönüllü olarak yardım etme olasılığını arttırmaktadır (Tindle, 2012).

Öğretmenlerin motivasyonunun artırılmasında okula canlılık kazandırılmasında, öğretmenler ve iletişim kurulması gerekli birimler arasında uyum ve işbirliğine dayalı kültürün oluşturulmasında, yeteneklerin ortaya çıkarılıp geliştirilmesinde okul yöneticisinin desteği önemli rol oynamaktadır (Töremen, 1999). Hem okul içinde ihtiyaç duyulan alanlarda hem de öğretmenin sosyal hayatında yöneticilerin göstereceği destekleyici yaklaşımın etkili olduğu görülmektedir (Balıbey vd., 2010). Eğriboyun (2014), örgüt tarafından desteklendiğini hisseden çalışanların örgütsel bağlılıklarının da daha güçlü olduğunu, Erdoğan, Kraimer ve Liden (2001) örgütsel desteğin öğretmenlerin değerli hissetmesini sağlayarak düşük seviyeli örgütsel kimliği telafi ederek iletişimi ve birlikte çalışmayı kolaylaştırdığını, Yüksel (2006), algılanan örgütsel destek ile yönetici desteği, meslektaş desteği ve iletişim ile pozitif, işten ayrılma eğilimi ile negatif bir ilişkinin olduğunu, yönetici desteği, meslektaş desteği ve iş gören-yönetici iletişiminin, algılanan örgütsel desteği artırdığını, Ekinci ve Ekici (2003) sosyal desteğin, stresin çözümünde etkili bir yöntem olduğunu belirtmektedir.

Yöneticiler tarafından desteklenen kendilerini geliştirmeye istekli öğretmenler, öğretim ve sınıf yönetiminde etkili öğretmen davranışları göstermektedir (Can, 2004). Gilbreath ve Benson'a göre (2004) yöneticilerin davranışları çalışanların psikolojik sağlıklarını; çalışma arkadaşları, dostlar ve aile üyelerinin davranışlarından daha çok etkilemektedir. Örgütsel desteğin birçok boyutunun olması ve değişiklik göstermesi nedeni ile okul müdürlerinin öğretmenleri nasıl desteklemeleri gerektiğini bilmeye ihtiyaçları vardır (Singh ve Billingsley, 2001).

Yöneticinin gösterdiği uygun davranış, iş görenin sağlığı ve refahıyla ilgilenmesi algılanan örgütsel desteğe katkıda bulunmaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002). Öğretmenlerin yetkilendirildiği, öğretim zamanının etkili bir şekilde kullanıldığı, risk almanın desteklendiği, öğretmenin gelişimini sağlayıcı fırsatların oluşturulduğu okul ortamlarında algılanan örgütsel desteğin sonucu olarak iş doyumu ve başarı beklenmektedir (Cotton, 2003). Celep, Keleş ve Konaklı (2009) tarafından yapılan araştırmada öğretim elemanlarının örgütsel destek algısı ile örgütsel adanmışlığın; okula adanma, mesleğe, öğretim işlerine ve çalışma grubuna adanma boyutları arasında anlamlı ilişki olduğu belirtilmektedir.

Özdemir'in (2010) yaptığı araştırmada, öğretmen kişiler arası öz yeterlik inancı ile algılanan örgütsel destek arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Polat ve Aktop (2010) öğretmenlerin duygusal zeka ve örgütsel destek algılarının girişimcilik davranışlarını olumlu yönde etkilediğini, Eser ve Bedel (2017) meslektaş ilişkileri ve idareci desteğine ilişkin olumlu değerlendirmeler arttıkça iş doyumunun da arttığını belirtmektedir. Göktepe (2017) tarafından yapılan araştırmada yönetici desteği algısı; somut ve soyut destek boyutları olarak adlandırılmaktadır. Soyut destek boyutu ile çalışanların, işletmeyi temsil edebileceğine, kendi performanslarını değerlendirebileceklerine inanılması, başarıları ile gurur duyulması gibi beklentiler ifade edilirken somut destek boyutu ile işlerini daha iyi yapmalarını sağlayacak performanslarını artıracak kaynak temini, geliştirdikleri projelere değer verilmesi ve fon sağlanması, üst yönetime maddi isteklerinin iletilmesinde aracılık gibi beklentiler ifade edilmektedir.

Toplumun gelişim için sosyal ve ekonomik amaçları ile eğitimin amaçları arasında bir denge ve uyumun olması, eğitimin bireysel, toplumsal ve ekonomik işlevlerini yerine getirebilmesi açısından oldukça önemlidir. Böyle bir denge ve uyum çalışanların desteklenerek, örgütlerine güven duymalarının sağlanması ve verimliliklerinin arttırılması ile mümkün olmaktadır (Eğriboyun, 2013).

Örgütsel Sessizlik

Bu kısımda, sessizlik ve örgütsel sessizliğin tanımları, örgütsel sessizliğin sınıflandırılması, örgütsel sessizliği etkileyen faktörler ve sessizliğin sonuçlarına yer verilmiştir.

Sessizlik

Türk Dil Kurumu sözlüğünde sessizliğin tanımı “sessiz olma durumu, ortalıkta gürültü olmama durumu, sükut” olarak geçer. Sessizlik sosyoloji, antropoloji, felsefe ve dilbilim gibi disiplinlerde dikkati çeken, içinde pek çok uyguyu düşünceyi eylemi barındıran karmakarışık ve kaygan bir kavram olmasına rağmen son yıllara kadar onayı-kabulü çağrıştıran bir davranış olarak görüldüğü için ihmal edilmiş ve sorun olarak ele alınmamıştır. Sessizleşmeyi bir sorun olarak kabul eden ve kavramsallaştırmaya çalışan araştırmalarda “fikir görüş ve düşüncelerin kasten esirgenmesi” durumu ortaya çıkmaktadır (Çakıcı, 2007). Van Dyne vd. (2003) sessizliği, “konuşmanın olmaması veya açık bir şekilde anlaşılabilecek bir davranışın olmayışı” olarak tanımlamış, Hirschman’ın çalışmasında sessiz kalma hali pasif bağlılık olarak görülmüştür (Hirschman’dan aktaran Eroğlu, Adıgüzel ve Öztürk, 2011). Sessizlik kavramına Pinder ve Harlos (2001) “haksızlığa gösterilen tepki” bakış açısıyla yaklaşmış ve sessizliği amaçlı, kasıtlı bilinçli bir şekilde ortaya çıkan durum olarak ifade etmiştir. Bu bakış açısı sessizlik durumunun kavramlaştırılmasında ve sessizlik durumlarına ilişkin birçok boyutun ortaya çıkartılmasında oldukça büyük bir öneme sahiptir (Kahya, 2013 s. 68). Sessizlik, karşı koymak amacıyla izlenilen bilinçli bir stratejidir. Sessizliği tercih etme özgürlüğü, sessiz kalma zorunluluğundan çok farklıdır (Kahveci, 2010, s. 6).

Brinsfield vd.’ne göre sessizlik kişinin kendi içinde var olan farklı bilgi, duygu ve niyetleri barındıran bir iletişim biçimidir (Brinsfield vd.’den aktaran Kahya, 2013, s. 68). Webster’s Collegiate Dictionary’de; sessizliğin farklı fakat birbiriyle ilişkili beş anlamı susma durumu ya da hareketi, konuşmaktan ya da bir şeyi kendi isteği ile yapmaktan çekinmek; sesin yokluğu, bilginin gizlenmesi ve konuşmanın olmaması, iletişim kurmada başarısızlık, ilgisizlik ya da belirsizlik şeklinde tanımlanmaktadır (Erenler, 2010, s. 10). Sessizlik, sorunun olmadığı, herkesin ihtiyacı olan, uyumlu bir durum olarak da algılanmaktadır. Özellikle bizim toplumumuzda sessizliğin uygun bulunan ve desteklenen bir kavram olduğu görülmektedir (Eroğlu vd., 2011). Bryant ve Cox (2004), sessizlik kavramına, çalışanların örgütlerine olan bağlılığının bir ifadesi şeklinde olumlu bir bakış açısı ile yaklaşmaktadır.

Örgütsel Sessizlik

Örgütsel sessizlik kavramı ilk olarak sosyal bilimler alanında yer almış, sesliliğin tartışılması üzerine ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda Hirschman; sesliliği örgütsel tatminsizliğe bir tepki olarak değerlendirmiş ve çalışanların tatminsizliğe iki farklı yolla tepki verdiklerini öne sürmüştür. Daha sonra yapılan çalışmalarla, bu tepki yolları üçü seslilik (durumdan şikâyet etme, çözüm veya değişiklik için konuşma, mevcut meseleler hakkında düşünme) bir boyutu ise sessizlik üzerine olan dört farklı yol olarak değerlendirilmiştir. Hirschmann'ın çalışmaları örgütsel sessizliğin çerçevesinin oluşturulmasında oldukça etkili olmuştur (Hirschmann'dan aktaran Algın, 2014, s. 6).

Sessizlik davranışı gösteren çalışanlar, işleri ve örgütleriyle ilgili iyileştirmeye yönelik düşüncelerini, bilgilerini toplu halde kasıtlı olarak ifade etmezler. Örgütün gelişimini ve değişimini olumsuz etkileyen örgütsel sessizlik olgusunun temelini, birlikte yapılması oluşturmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000). Pinder ve Harlos (2001) örgütsel sessizliği, “insanların örgütlerini değiştirme kapasitelerinin olmasına rağmen; örgütsel konularda bilerek ve isteyerek düşüncelerini ifade etmemesidir” şeklinde tanımlamışlardır. Van Dyne vd. (2003) örgütsel sessizliği “çalışanların kasıtlı olarak iş ile ilgili fikirlerini ve şikâyetlerini normal iş süreci içerisinde baskı altında tutması, açığa vurmaması ” olarak tanımlamaktadırlar. Örgütsel sessizlik, örgütte yaşanan problemlerin nedenlerini araştırmadan, çözüm yolları aramadan örgütün mevcut durumunu kabullenme veya üst yönetimden çekincelerinden dolayı kendilerini korumaya yönelik gösterdikleri davranışlardır (Van Dyne vd., 2003). Bir başka tanıma göre örgütsel sessizlik, “çalışanların örgütsel problemler karşısında duygu ve düşüncelerini ifade etmemeleri olgusuna dayanan ortak bir davranış” biçimidir (Slade, 2008). Premeaux ve Bedeian'a (2003) göre çalışanlar, kendilerine güvenmelerine rağmen fikirlerini açıklamada tereddüt etmekte tartışmalara katılmanın veya açıkça konuşmanın riskli olduğuna inanmaktadır. Tangirala ve Ramanujam (2008) örgütsel sessizliği, iş görenlerin işlerine veya örgütlerine ilişkin önemli durumları, konuları veya olayları başkalarıyla paylaşmayarak kendi içlerinde tutmaları olarak tanımlarken, McGowan (2003) örgütsel sessizliği, üyelerin örgütsel konuların yanı sıra yaşadıkları kişisel zorluklar ya da sıkıntılar ile ilgili endişelerini bilinçli olarak bastırmaları şeklinde tanımlamıştır. Zheng, Ke, Shi ve Zheng'e (2008) göre örgütsel sessizlik, iş hayatında karşılaşılan sorunlar ve olaylarla ilgili düşüncelerini farklı sebeplerden dolayı dile getirmekten kaçınmaları olarak ifade edilmiştir.

Henriksen ve Dayton'a göre (2006) ise örgütsel sessizlik, bir örgütün karşılaştığı önemli problemlere çözüm yolu olabilecek görüşlerin düşüncelerin çok az dile getirilmesi veya buna ilişkin çok az davranış sergilenmesi olarak ifade edilen kolektif bir olgudur. Bowen ve Blackmon (2003) örgütsel sessizlik kavramını, düşüncelerin gönüllü olarak ifade edilmesi olarak tanımladıkları "örgütsel ses" kavramının karşıtı olarak ele almış, iş görenlerin, örgütsel konular hakkındaki konuşmalara veya tartışmalara serbest bir şekilde katılmamalarının örgütsel sessizliğe yol açacağını belirtmişlerdir. Brinsfield (2009) ise örgütsel sessizlik kavramını, örgütsel düzeydeki kolektif dinamikler üzerine temellendirmiştir.

Yapılan tüm bu tanımlamalar göz önünde bulundurarak örgütsel sessizlik kavramı örgüt çalışanlarının gerek iş hayatlarındaki, gerekse de özel hayatlarındaki bazı faktörlerin etkisi altında kalarak, kendi durumları ve örgütlerinin durumları ile ilgili olarak herhangi bir değişim ya da gelişim faaliyetine bilişsel, duyuşsal ya da davranışsal açıdan katkıda bulunmayı bilinçli olarak reddetme yönündeki eğilimi ifade etmektedir şeklinde tanımlanabilir (Kahya, 2013, s. 70). Son yıllarda örgütsel sessizlik konusunda yapılan çalışmalar artmakta ve her bir araştırma konunun açıklanmasına katkı sağlamaktadır. Konuya farklı bakış açıları getiren bu çalışmalarda dikkati çeken önemli nokta; bütün tanımlamalarda yapılmış olan "örgütsel sorunlarla ilgili görüşlerin esirgenmesi" ve "örgütsel sorunlarla sınırlı olma" vurgularıdır (Çaloğlu, 2014, s. 7).

Örgütsel Sessizliğin Sınıflandırılması

Bruneau psikolinguistik, etkileşimli ve sosyokültürel sessizlik olmak üzere pragmatik sessizliğe dayandırdığı üç tür sessizlikten söz etmektedir. (Bruneau'dan aktaran Pinder ve Harlos, 2001). Park ve Keil (2009) sessizlik kavramını, "bilinçli sessizlik", "savunma sessizliği" ve "toplu sessizlik" olmak üzere üç başlık altında sınıflandırmaktadır. Örgüt ile ilgili sorunlar ve bunlara yönelik görüşleri dile getirmemek bilinçli sessizlik, menfaatleri korumak ve örgüt içerisinde herhangi bir çatışma ortamı oluşturmamak amacıyla sessiz kalmak savunmacı sessizlik, birlikte alınan kararlar nedeniyle düşünceleri dile getirmeyerek, sessiz kalmayı tercih etmek ise toplu sessizlik olarak adlandırılmaktadır (Kahveci, 2010). Pinder ve Harlos (2001) sessizliği, kasıtlı ve bilinçli olarak sessiz kalma olarak tanımladıkları pasif sessizlik (quiescence silence) ve kabullenici sessizlik (acquiescence silence) olarak sınıflandırmaktadır. Kabullenici sessizlik; çalışanların

mevcut koşulları kabul etmesi ve doğal karşılaması, durumu değiştirme kapasitesine sahip olmadığını düşünmesi şeklinde açıklanmaktadır (Zheng vd., 2008).

Van Dyne vd. (2003) sessizliğin olumlu sosyal motiflerin etkisiyle de ortaya çıkabileceği düşüncesi ile bu boyutlara toplum yanlısı/özgeci sessizliği eklemiş; kabullenici sessizlik (acquiescence silence), savunma amaçlı sessizlik (defensive silence) ve örgüt yararına sessizlik (pro-social silence) şeklinde sınıflandırma yapmıştır. Çakıcı (2008) tarafından yapılan çalışmada kabullenici (acquiescent silence), korunmacı (quisecent silence) ve korumacı (prosocial silence) sessizlik olmak üzere üç sessizlik türünden bahsedilmiştir. Kabullenici sessizlik konuşma fikrinin anlamsız olduğu, fark yaratmayacağı inancı ile herhangi bir konu, sorun ya da durum ile ilgili bilgi düşünce ve görüşlerin ifade edilememesi olarak tanımlanmaktadır (Durak, 2012). Çalışanlar örgütün mevcut durumunu benimsemekte, sorunlara farklı çözüm yolları bulmak yerine sunulan seçenekleri kabul etme davranışı göstermektedirler. Aynı şekilde sessizlik davranışları gösteren arkadaşlarının da farkında olmalarına rağmen bu davranışları değiştirme çabası göstermemektedirler (Pinder ve Harlos, 2001).

Korunma amaçlı sessizlik (defensive silence) kendini dış tehditlerden korumak amacıyla korkuya dayalı ve kasıtlı olarak ilgili fikirleri, bilgileri veya görüşlerin saklanması ifade etmektedir. Korunma amaçlı sessizliğin örneklerinden birisi sessizlik etkisidir. Sessizlik etkisi, insanların kişisel olarak rahatsız olmaktan, savunmacı cevaplar almaktan ya da olumsuz kişisel sonuçlardan sakınmak için üstlerine olumsuz haberler ulaştırmaktan kaçınmaları biçiminde tanımlanabilir (Van Dyne vd., 2003). Örgüt yararına sessizlik (pro-social silence) karşılaşılabilecek olumsuzlukların kişisel sonuçlarından korkmaktan ziyade başkalarının iyiliğini düşünmek onlar için endişelenmekle ilgilidir (Van Dyne vd., 2003). Bireyler şartlarından şikayetçi olmamakta, grup içi dayanışmanın, birlik ve beraberliğin sürdürülebilmesi için muhalif olan görüşlerini açıklamaktan kaçınmaktadır (Çakıcı, 2010).

Örgütsel Sessizliği Etkileyen Faktörler

Örgütsel sessizlik davranışlarının açıklanmasında bazı kuramsal çalışmalara rastlamak mümkündür. Fayda maliyet analizi olarak bilinen kurama göre bireyler kazanacakları ya da kaybedeceklerinin muhasebesini yaparak konuşmaya karar verirler. Kişisel çıkarların engellenmesi ya da kaybedilenlerin fazla olma ihtimali durumunda sessizleşmenin görüleceği düşünülmektedir (Milliken vd., 2003). Birey konuşma sonrası zaman ve enerji kaybı gibi direk bedeller veya imaj zedelenmesi, itibarını kaybetme, çatışmalar, psikolojik

baskılar, kademe kaybı ve işten çıkartılma gibi dolaylı bedeller ödemek zorunda kalabilir (Çakıcı, 2010; Premeaux ve Bedeian, 2003).

Diğer bir yaklaşım olan Vroom'un Bekleyiş Kuramına göre bireyin davranışları kişisel özellikleri ve beklentilerine göre şekillenmektedir (Eren, 2003). Noelle-Neumann'ın geliştirdiği ve sessizlik sarmalı olarak bilinen kurama göre; birey yalnızlaşmaktan kaçınma ve kabul görme ihtiyacı ile kendi düşüncelerine aykırı da olsa çoğunluğa katılma eğilimindedir. Sessizlik sarmalı teorisine göre insanlar çevrelerindeki çoğunluğa egemen düşüncenin yaratacağı etkiyi düşünerek kendi düşünce ve eylemlerini gizlemekte ve sessizlik sarmalı içinde yer almaktadır (Noelle-Neumann'dan aktaran Çakıcı, 2007).

Çakıcı (2008) yapmış olduğu çalışmasında sessizliğin nedenlerini; yönetsel ve örgütsel nedenler, iş ile ilgili korkular, deneyim eksikliği, izolasyon korkusu ve ilişkileri zedeleme korkusu olarak ifade etmiştir. Amah ve Okafor (2008), iç denetim odağına sahip bireylerin daha az sessiz kaldıkları, Sakal ve Aytakin (2016) bireysel temel değerlerin, örgütsel sessizlik tutumunu açıklayan önemli bir değişken olduğunu vurgulamıştır. Özgan ve Külekçi'nin (2012) öğretim elemanlarının sessizlik nedenlerini incelediği nitel araştırmada katılımcıların genelde iş yükünün fazla olduğu durumda ve haksızlıklar karşısında sessiz kaldıkları, Sözen, Yeloğlu ve Ateş (2009), tarafından yapılan araştırmada ise algılanan eşitsizliğin, örgütsel sessizliği arttırdığı bulgusuna erişilmiştir. Kılıç, Tunç, Saraçlı ve Kılıç (2013), "yapılan işin özelliği", "yönetici", "mesleki ilerleme", "maddi olanaklar" ve "iş arkadaşları" ile ilgili stres kaynakları olarak ifade edilen beş alt boyutun her birinin de örgütsel sessizlik üzerindeki değişimi anlamlı olarak açıklayabildiğini tespit etmiştir. Maxfield, Grenny, Patterson, McMillan ve Switzler (2005) net olmayan kurallar ve belirsizlik, hatalar, destek eksikliği, bilgi eksikliği ve zayıf takım çalışması gibi nedenlerle çalışanların sessiz kaldıklarını belirtmiştir.

Cemaloğlu, Daşcı ve Şahin (2013) yaptıkları bir araştırmada, ilköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin, sessizlik yaşama durumlarının, kurumlarda haksız uygulamalar (ayrımcılık/kayırmacılık vb.), cinsel taciz/mobbing, hiyerarşik yapı ve eğitsel materyallere erişimde ayrımcılık gibi örgütsel faktörlerden kaynaklandığını tespit etmiştir. Yöneticinin sözde ilgisi, bilgi beceri eksikliği, en iyiyi biliyorum tutumu, konuşmanın faydasız olduğuna olan inanç, konuşmanın olumsuz yansımaları, güven eksikliği ve otoriter tutum gibi idari nedenlerin etkisi vurgulanmıştır. Daha aktif ve yeni fikirlere açık olmak, bireysellik üzerine vurgu yapmak, uzlaşmacı bir yaklaşıma sahip olmak ve mesleğin uygulayıcılarını istekli ve gönüllü kişilerden seçmek yoluyla sessizliğin önlenilebileceği

belirtilmiştir. Ayrıca, sessizlik, kişisel deneyimsizlik ve görevsizlik, hiyerarşik yapı, destekleyici olmayan kültür ve yürütme ile zayıf/yetersiz ilişkilerden de oluşmaktadır (Demir, 2014).

Sessizlik davranışını etkileyen diğer bir unsur çalışanların adalet algısıdır. Adalet algısı yüksek bireyler adaletsizlik ile karşılaşmayacakları ve çevrelerini değiştirebileceklerini düşünmekte ve dolayısıyla sessizlik davranışı azalmaktadır (Whiteside ve Barclay, 2013). Örgütün etik değerlere sahip olmasının ve örgütte adalet olduğu algısının çalışanların sessizliğini etkilediği görülmektedir (Meydan, Köksal ve Uğurlu Kara, 2016). Çakınberk, Dede ve Yılmaz (2014) tarafından yapılan araştırmada örgütsel güven arttıkça örgütsel sessizlik davranışlarının azalmakta olduğu sonucuna varılmıştır. Karaman (2015) tarafından yapılan araştırma sonuçlarına göre okul müdürlerinin kullandıkları yasal güç, ödül gücü, zorlayıcı güç, uzmanlık gücü ve karizmatik güç ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları arasında ilişki olduğu tespit edilmiştir. İletişim imkanlarının azalması, fikir ve görüşlerin ifade edilmesi gereken yöneticilerle olan mesafeyi ifade eden güç mesafesinin razı olma ve savunmacı sessizliği arttırdığı (Acaray ve Şevik, 2016), prososyal sessizlik üzerinde ise etkisi olmadığı tespit edilmiştir (Sarıbay ve Kayalı, 2016).

Örgütsel sessizlik, algılanan örgütsel destek, yönetimin açıklığı ve iş tatmini değişkenlerinden etkilenmektedir. Algılanan örgütsel destek düzeyi arttıkça kabullenci sessizlik düzeyinin azalması beklenmektedir. Prososyal sessizliğin arttırılması için çalışanın işinden duyduğu memnuniyet düzeyinin arttırılması gerektiği belirtilmektedir (Kulualp ve Çakmak 2016). Mayhew, Grunwald ve Dey (2006), yöneticilerin sessizliğe karşı tutumları ve örgüt içi iletişim fırsatlarının sessizliği etkileyen faktörler olduğunu belirtmiştir. Bireyler sadece üstleri değil iş arkadaşlarının da görüşlerinden etkilenmekte ve konumları için kaygılanmaktadır. Bu nedenle gerek üst yönetim gerekse arkadaşları tarafından olumsuz sorun çıkaran biri olarak düşünülme korkusu örgütsel ilişkilerin kesintiye uğramasından endişelenmek sessizliğe neden olmaktadır (Durak, 2014; Milliken vd., 2003). Sendikalar, etnik dini ve politik baskı gruplarının da sessizliğin oluşmasında etkili olduğu belirtilmiştir (Daşçı ve Cemaloğlu, 2016).

Sessizliğin Sonuçları

Gelişimi ve değişimi engelleyen bir tehdit olarak algılanan örgütsel sessizlik davranışlarının kişisel ve örgütsel boyutta zararlarının olduğu yapılan birçok çalışma ile ortaya koyulmuştur (Van Dyne vd., 2003; Milliken vd., 2003; Premeaux ve Bedeian, 2003;

Pinder ve Harlos, 2001). Örgütsel sessizlik genellikle çalışanlar arasında “artan memnuniyetsizlik”, “devamsızlık ve diğer istenmeyen davranışlarla kendini gösteren” organizasyonlara son derece zararlı bir olgudur (Bagheri, Zarei ve Aeen, 2012). Çalışanların entelektüel katkılarından geribildirimlerden faydalanılamaması, sorunların tespit edilememesi, bilginin genişletilememesi, ve sorunların çözümüne katkı sağlanmaması anlamına gelir. Bütün bunlar etkili karar alma mekanizmalarını engellemekte ve kalkınmayı, değişimi ve performans artışını kısıtlamaktadır (Morrison ve Milliken, 2000; Beer ve Eisenstat, 2000). Alternatif görüşlerin, olumsuz geri bildirimlerin ve doğru bilgilerin engellenmesi yoluyla karar verme ve değişim süreçlerini olumsuz etkilemektedir (Beheshtifar, Borhani ve Moghadam, 2012). Bowen ve Blackmon (2003), sessizliğin bilgi paylaşımı, kolektif beyin fırtınası, problem tanımlama ve işyeri ile ilgili sorunlara olası çözümleri sınırlandırdığını ve bunun ne kadar yaygın ve tekrarlayıcı olduğuna bağlı olarak yeni sorunlar yarattığını iddia etmiştir.

Örgütsel hiyerarşi içerisinde negatif bir tepki veya bir tehditle karşılaşmamak için bireylerin sessiz kalması örgütsel anlamda yanlış kararların verilmesine sebep olabilmekte, bunun yanında çalışanların güvenini, moralini, örgütsel bağlılığını, iş tatminini ve örgütsel fonksiyonları ile ilgili yetenek gelişimini olumsuz etkilemekte, örgütsel süreçlerin yeniliğini ve iyileştirilmesini engellemektedir (Milliken vd., 2003). Bayram (2010) ve Çakıcı (2008) tarafından yapılan araştırmalarda da sessizliğin çalışanlar tarafından; en fazla, performans ve sinerjiyi engelleyen sonuçlar doğurabileceği şeklinde algılandığı tespit edilmiştir. Örgütsel sessizlik ve ortadan kaldırılma yöntemleri örgütsel konularda büyük önem taşır ve organizasyon yöneticilerinin ciddi bir şekilde ele almasını gerektirir (Panahi ve Danaeifard, 2010). Arlı (2013) araştırmasında sessizliğin; agresif çalışan davranışı, bağlılık-sahiplenme duygusunun azalması gibi bireysel sonuçlarını; iş yerinde pasiflik, performans ve sinerjiyi engelleyen sonuçlar, örgütsel vatandaşlık davranışını sergileyememe, örgütsel adalet algısında olumsuzlaşma gibi örgütsel sonuçlarını vurgulamıştır.

Daha önce sessiz kalan çalışanların sadece örgütü etkilediği düşünülürken son çalışmalar, bu davranışın hem çalışanlar hem de kurum için olumsuz sonuçlara yol açtığını göstermektedir (Karaca, 2013). Örgütler bilgi ve bilgi paylaşımından korkmayan, kendi inançlarına dayanabilecek bireylere ihtiyaç duyarlar (Shojaie, Matin ve Barani, 2011). Bilgi ve görüşlerin paylaşılmasındaki isteksizlik, çalışanların güven, moral ve motivasyonu üzerinde potansiyel bir olumsuz etki yaratacaktır (Vakola ve Bouradas, 2005). Çalışanların

iş yerindeki sessizlik sonucu problemlerle karşı karşıya kalması, çalışanların taahhüdünü, güvenini, iş memnuniyetini etkilemektedir (Detert ve Edmondson, 2005; Milliken vd., 2003). Çalışanlarda stres, tatminsizlik ve iletişim bozukluğu görülmesine sebep olabilmektedir (Vakola ve Bouradas, 2005). Sessizlik nedeniyle ortaya çıkan sorunlar sonucunda depresyon ve diğer sağlık sorunları gelişebilmektedir (Tangirala ve Ramanujam, 2008). Ayrıca, çalışanların özellikle yetkin hissettikleri konularda sessiz kalmaları moral bozukluğu, stres ve değersiz hissetmelerine neden olmaktadır (Detert ve Edmondson, 2005; Milliken vd., 2003).

Değer verilmediğini hisseden, kontrol eksikliği algılayan, bilişsel uyumsuzluk yaşayan çalışanlar; örgütsel sessizliğin üç yıkıcı sonucu, olarak ifade edilmektedir (Çavuş ve Demir, 2009). Sessiz bir örgütte yaratıcılık duygusu ve heyecan kaybolmakta (Perlow ve Williams, 2003), sorun, endişe ya da fikirlerin paylaşılamaması bireylerin kendilerini yetersiz, uzun vadede tükenmiş hissetmelerine neden olmakta verimliliklerini etkilemektedir (Algın ve Başkan, 2015). Örgütsel sessizlikle yaratıcılık, katılımcılık, adalet, dürüstlük gibi içsel güç etmenleri arasında olumsuz ilişki bulunmakta, çeşitli nedenlerle baskılanan birey, doğrularını, değerlerini ortaya koymakta zorlanmaktadır (Şimşek ve Akkaş, 2014). Nikmaram, Yamchi, Shojaii, Zahrani ve Alvani (2012) yaptıkları çalışmada, fikirlerini, görüşlerini ve bilgilerini ifade edemeyen kişilerin sıklıkla stres, endişe, memnuniyetsizlik ve depresyondan muzdarip oldukları ve bu tür stres ve depresyonun sonunda çalışanların iş ve iş taahhüdüne olan ilgilerinin azalacağı sonucuna varmışlardır. Örgütsel sessizlik ile duygusal tükenme arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirtilmekte (Yenihan ve Cerev, 2015) sessizliği etkileyen faktörlerden kendine güven ve tecrübe eksikliğinin önemi vurgulanmaktadır (Tülübaş ve Celep, 2014). Örgütsel sessizliğin üstesinden gelmek, sessizlik kültürünü kırmak ve çalışanın sesini teşvik etmek için özgür bir iklim kurmak, yöneticilerin karşılaştığı büyük zorluklardandır (Botero ve Dyne, 2009). Yöneticiler, dürüst yukarı doğru iletişimi sağlamada başarılı olacak farklı organizasyonel sistemler tasarlayabilmelidir (Morrison ve Milliken, 2000).

Sessizliğin engellerinden kurtulmanın bir yolu örgütsel adalettir (Pinder ve Harlos, 2001; Tangirala ve Ramanujam, 2008). Adalet; güven ortamı yaratarak sessizliği ortadan kaldırmak için bir araç olarak kullanılabilir. Üst yönetim; organizasyonlarda her çalışanın fikirlerini ve bilgilerini iletmek için özgür ve korkusuz hissedeceği bir iklim oluşturma sorumluluğuna sahiptir (Vakola ve Bouradas, 2005).

İçten denetimli bireylerin kendilerini daha yeterli gördükleri ve davranışlarının sorumluluğunu üst düzeyde üstlendikleri, kişiler arası ilişkilerde özgüvenli ve yetenekli oldukları, başkaları tarafından kabul gördüğüne olan inancının yüksek olduğu görülmektedir (Ören, 1991). Uçar (2016) özgüven, kararlılık, mücadeleci kişilik yapısı gibi kavramlarla kendini tanımlayan bireylerin açık konuşmaktan çekinmediklerini belirtmektedir. Özgüven eksikliği, örgüt içinde oluşan güvensizlik, yetki ve sorumlulukların paylaşımı konusunda yönetici desteğinin olmaması, sessizlik davranışını oluşturmaktadır (Demir, 2014). Yapılan çalışmalarda cinsiyet, özgüven, denetim odağı, iletişim kaygısı, bağlılık gibi bireysel faktörlerin sessizlik davranışı ile ilişkilendirildiği görülmektedir (Brinsfield, 2009, s. 73).

Arkadaşları tarafından takdir edilmek ve desteklenmek çalışanlar açısından oldukça önemlidir. Yalnız kalma, problem çıkaran biri olarak algılanma endişesi bireylerin sessiz kalmasına neden olmaktadır (Milliken vd., 2003). Konuşmaya teşvik edilen, düşüncelerinin önemsenerek gerekli düzenlemelerin yapıldığını gören, yönetici desteğini algılayan bireyler kendilerini daha rahat ifade edebilmektedir (Li ve Ling, 2010). Yöneticiler tarafından verilen olumsuz geribildirimler çalışanlarda özgüvenin kaybedilmesi korkusunun yaşanmasına sebep olmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000). Öğretmenlerin yüksek düzeyde performans sergilemeleri; özellikle okul yöneticileri tarafından düşüncelerinin dikkate alınması, özgüvenlerinin zedelenmemesi, okula katkı sağladıklarına inandırılması ve sağlıklı bir iletişim kurulması ile mümkün olmaktadır (Çakıcı, 2010).

Öğretmenin yönetici tarafından desteklenmesi mutluluk, azim, güven, değerli olduğunu hissetme, yüksek performans gösterme, daha verimli olma isteği gibi sonuçlar oluşturmaktadır. Kendine güvenme, gelişim ve değişim için çabalama, işini severek yapma, daha verimli çalışma, yaptığı işten emin olma, görev paylaşımlarında gönüllü olma gibi davranışlar yönetici tarafından desteklenen öğretmen davranışlarıdır (Argon, 2014).

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örneklem, veri toplama araçları, geçerlik ve güvenirlik çalışmaları ve verilerin analizinde kullanılan istatistiksel yöntem ve teknikler belirtilmiştir.

Araştırmanın Modeli

Araştırma ilişkisel tarama modeline dayalı olarak sürdürülmüştür. İlişkisel tarama modelleri iki veya daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişimin varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelleridir. İlişkisel tarama modeli gerçek bir neden- sonuç ilişkisi vermemekle birlikte bir değişkendeki durumun bilinmesi halinde ötekinin kestirilmesine olanak sağlamaktadır (Karasar, 2006). Bu çalışmada öğretmenlerin denetim odağı, özgüven ve algılanan örgütsel destek düzeyleri ile örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla yapısal eşitlik modeli kullanılmıştır.

Yapısal eşitlik modelleri doğrudan gözlenen değişkenler ve onlar ile ilişkili olan gözlenemeyen değişkenler arasındaki nedensel ilişkilerin sınanmasında kullanılan kapsamlı bir istatistiksel tekniktir. Bu model gözlenemeyen değişkenler arasında bir nedensellik yapısının var olduğunu ve bu değişkenlerin gözlenen değişkenler aracılığıyla ölçülebildiğini varsayar (Çerezci, 2010).

Yapısal eşitlik modelleri veya ilişkisel modeller; regresyon modelleri, path modelleri, doğrulayıcı faktör analizi modelleri ve yapısal eşitlik modellemesi olarak tarihsel bir düzen içinde gelişmiştir (Doğan, 2015). Bu çalışmada gözlenen değişkenler arasındaki açıklayıcı ilişkilerin modellenmesi için path analizi yaklaşımı kullanılmıştır.

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Ankara ili merkez ilçelerinde bulunan 119 Anadolu Lisesinde görevli 6030 öğretmen (MEB, 2016) oluşturmuştur. Araştırma evrenindeki okul ve öğretmen sayılarına ilişkin bilgiler Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1

Ankara Merkez İlçe Anadolu Liseleri ve Öğretmen Sayıları (MEB, 2016)

İlçeler	Okul Sayısı	Öğretmen Sayısı		
		Erkek	Kadın	Toplam
Altındağ	10	190	271	461
Çankaya	36	545	1211	1756
Etimesgut	10	194	404	598
Gölbaşı	4	49	152	201
Keçiören	15	329	463	792
Mamak	16	280	379	659
Pursaklar	3	54	45	99
Sincan	7	174	261	435
Yenimahalle	18	404	625	1029
Toplam	119	2219	3811	6030

Tablo 1'deki dağılım incelendiğinde, 2016-2017 öğretim yılı verilerine göre Ankara ili merkez ilçelerdeki 119 resmi Anadolu Lisesinde 6030 öğretmen görev yapmaktadır. En fazla öğretmenin ve okulun Çankaya ilçesinde, en az öğretmenin ve okulun ise Pursaklar ilçesinde bulunduğu görülmektedir.

Örneklemde yer alan öğretmenler seçkisiz örnekleme yöntemlerinden (random sampling), basit seçkisiz örnekleme (simple random sampling) kapsamında seçilmiştir. Basit seçkisiz örnekleme (simple random sampling) yönteminde evrendeki tüm birimler, örneğe seçilmek için eşit ve bağımsız bir şansa sahiptir. Diğer bir deyişle tüm bireylerin seçilme olasılığı aynıdır ve bir bireyin seçimi diğer bireylerin seçimini etkilememektedir. Temsil edici bir örneklemin seçiminin geçerli ve en iyi yolu basit seçkisiz örneklemedir. Bununla birlikte seçkisiz örnekleme yöntemlerinin temsili sağlamada diğer örnekleme yöntemlerinden daha güçlü ve örneklemin evreni temsil etme gücü daha yüksektir (Büyüköztürk, Kılıç-Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2011; Karasar, 2006).

Bu bilgiler doğrultusunda Ankara ili merkez ilçelerdeki resmi Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenler arasından 450 kişilik bir örneklem seçilmiştir. Yapılan aykırı değer analizi sonucunda 14 anket değerlendirme dışında bırakılarak 436 örnekleme çalışmaya

devam edilmiştir. Araştırma örneklemindeki öğretmenlerin değişkenlere göre dağılımı Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 2

Araştırma Örneklemindeki Öğretmenlerin Demografik Özellikleri

Demografik değişkenler		<i>n</i>	%
Cinsiyet	Erkek	178	41.0
	Kadın	256	59.0
Medeni Durum	Evli	356	83.8
	Bekâr	69	16.2
Eğitim Düzeyi	Lisans	340	78.5
	Lisansüstü	93	21.5

Tablo 2'ye göre araştırmaya katılan öğretmenlerin yarısından fazlasının kadın (% 59.0), büyük çoğunluğunun ise evli (% 83.8) ve lisans mezunu (%78.5) olduğu görülmektedir. Katılımcıların yaş aralığı 24 ila 63 arasında değişirken yaş ortalaması yaklaşık 44; mesleki kıdemleri ise 1 ila 40 yıl arasında değişirken mesleki kıdem ortalaması yaklaşık 20 yıldır.

Veri Toplama Araçları

Bu araştırma için verilerin toplanması amacıyla Denetim Odağı Ölçeği, Öz güven Ölçeği, Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği ve Örgütsel Sessizlik Ölçeği kullanılmıştır. Ayrıca öğretmenlere uygulanan veri toplama aracında bu ölçeklerin dışında öğretmenlerin cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu yaş ve mesleki kıdemini, belirlemeye yönelik sorular sorulmuştur. Araştırmada kullanılan ölçeklere uygulanan açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

Doğrulayıcı faktör analizi ile daha önceden tanımlanmış ve sınırlandırılmış bir yapının bir model olarak doğrulanıp doğrulanmadığı, birçok doğrulayıcı uyum indeksi kullanılarak test edilmektedir. Ki-kare/serbestlik derecesi uyum indeksinin 2.5'ten küçük olması mükemmel uyumu, 5'ten küçük olması ise orta düzeyde uyumu göstermektedir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2010). RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) uyum indeksinin .06'dan küçük olması modelin uyum düzeyinin mükemmel olduğunu, .10'dan küçük olması ise modelin uyum düzeyinin kabul edilebilir olduğunu göstermektedir. RMR (Root Mean Square Residuals) uyum indeksinin .05'ten küçük olması da iyi bir uyumu göstermektedir (Çokluk vd., 2010). GFI (Goodness of Fit Index) ve AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index) uyum indekslerinin .90 ve üzerinde olması iyi bir uyumun

göstergesi olarak kabul edilmektedir (Raykov ve Marcoulides, 2000). CFI (Comparative Fit Index) ve NFI (Normed Fit Index) uyum indekslerinin .95'e eşit veya büyük olması durumunda da modelin uyumunun iyi olduğu kabul edilmektedir (Thomson, 2004).

Denetim Odağı Ölçeği

Rotter (1966) tarafından geliştirilen denetim odağı ölçeği Dağ (1991) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. 29 maddeden oluşan bu ölçekte her madde, seçime-zorlanık (forced choice) cevaplama türünde ikişer seçeneği kapsamakta, bireylerin genellenmiş kontrol beklentilerinin, içsellik-dışsallık boyutu üzerindeki muhtemel konumunu saptamayı amaçlamaktadır (Dağ, 1991). Ölçeğin amacını gizlemek için 6 madde (1,8, 14, 19, 24, 27) dolgu olarak yerleştirilmiştir. Diğer sorulardan 2, 6, 7, 9, 16, 17, 18, 20, 21, 23, 25, 29. maddelerin “a” seçenekleri, 3, 4, 5, 10, 11, 12, 13, 15, 22, 26, ve 28. maddelerinin “b” seçenekleri 1 puan almaktadır. Böylece dışsallık yönündeki seçenekler 1 puanla, içsellik yönündeki seçenekler 0 puanla değerlendirilerek 0-23 arasında puan alınmaktadır. Yükselen puanlar dış denetim odağı inancında artışı göstermektedir.

Dağ'a (1991) göre J. Rotter'in Denetim Odağı Ölçeği'nin (RİDKOÖ) Türkçeye adapte edilmesi ile ortaya çıkan bu ölçek, orijinali ile benzer sonuçlar ortaya koymuştur. Araştırmalarda sıklıkla kullanılan ölçeğin madde-toplam puan korelasyonlarının .11 ile .48 arasında değiştiği; bir örnekleme iç tutarlık katsayısının .77 olarak bulunduğu bildirilmiştir. Test-tekrar test güvenilirlik katsayısı $r = .83$ 'tür ($p < .001$; $sd = 98$). Ölçeğin KR-20 tekniğiyle hesaplanan güvenilirlik katsayısı .68, Cronbach's Alfa iç tutarlık katsayısı ise .70 olarak bulunmuştur. Esas araştırmada örnekleme ($n=532$) verileri üzerinden iç tutarlık katsayısı da .71'dir. Deneklerin görüşme denetim odağı puan ortalaması ile Rotter Denetim Odağı Ölçeği puanları arasında .69'luk bir Pearson Momentler Çarpımı korelasyonu elde edilmiştir (Dağ, 1991).

Bu çalışmada 12, 22, 24 ve 29. maddeler MEB'dan izin alınamadığı için anketten çıkarılmış, 25 madde uygulamaya dahil edilmiş, puanlamada çıkarılan maddeler dikkate alınmıştır. Rotter (1966) tarafından geliştirilen denetim odağı ölçeği üzerinde gerçekleştirilen Tetrakorik faktör analizi sonuçlarına göre ölçeğin orijinal faktör yapısına ulaşılamamıştır. Madde atımı gibi alternatiflerin kapsam geçerliğini olumsuz etkilemesi ihtimaline karşı ölçeğin orijinal yapısı korunmuş ve Cronbach's Alpha iç tutarlılık güvenilirlik kat sayısı .65 olarak hesaplanmıştır.

Özgüven Ölçeği

Akın (2007) tarafından kapsamlı bir literatür çalışmasının ardından Bandura'nın öz-yeterlik teorisi temel alınarak geliştirilen özgüven ölçeği için 56 maddelik bir havuz oluşturulmuş, uzman görüşleri ve yapılan pilot çalışmanın sonuçları doğrultusunda 8 madde ölçekten çıkarılmıştır. Kalan 44 madde beş basamaklı Likert ("1" Hiç bir zaman, "2" Nadiren, "3" Sık sık, "4" Genellikle, "5" Her zaman) bir dereceleme ölçeği şeklinde yazılmış ve bu maddeler üzerinde geçerlik ve güvenirlik analizleri yapılmıştır.

Yapılan faktör analizi sonucunda toplam varyansın % 43.6'sını açıklayan ve iç özgüven ile dış özgüven şeklinde iki faktör altında toplanan 33 madde elde edilmiştir. Ölçeğin faktör yükleri .31 ile .75 arasında sıralanmaktadır. Ölçeğin iki faktörlü yapısının doğrulanması amacıyla yapılan doğrulayıcı faktör analizinde Ki-kare değerinin ($\chi^2 = 700.41$, $sd = 488$, $p = 0.00$) anlamlı olduğu görülmüştür. Uyum indeksi değerleri ise RMSEA = .044, NFI = .90, CFI = .96, IFI = .96, RFI = .89, GFI = .94, AGFI = .91 ve SRMR = .058 olarak bulunmuştur. Uyum geçerliği çalışmasında Coopersmith Benlik Saygısı Envanteri ile geliştirilen ölçek arasındaki korelasyonun .87 olduğu belirlenmiştir. Özgüven Ölçeği'nin iç tutarlılık katsayıları ölçeğin bütünü için .83, iç özgüven ve dış özgüven alt ölçekleri için sırasıyla, .83 ve .85 olarak bulunmuştur. Ölçeğin test-tekrar test güvenirlik katsayıları ise ölçeğin bütünü için .94, iç özgüven alt ölçeği için .97 ve dış özgüven için .87 olarak bulunmuştur. Ölçeğin madde-toplam korelasyonlarının. 30 ile .72 arasında değiştiği görülmüştür. İç öz güven alt boyutu 17 maddeden (1, 3, 4, 5, 7, 9, 10, 12, 15, 17, 19, 21, 23, 25, 27, 30, 32) oluşmaktadır ve bireyin kendini sevmesi, tanınması, açık hedefler belirlemesi, gibi özellikleri değerlendirmektedir. Dış öz güven alt boyutu ise 16 maddeden (2, 6, 8, 11, 13, 14, 16, 18, 20, 22, 24, 26, 28, 29, 31, 33) oluşmakta ve bireylerin dış çevre ve sosyal yaşamlarına yönelik öz güvenleriyle ilişkili olup, kolay iletişim kurabilme, kendini sağlıklı biçimde ifade edebilme, duygularını kontrol edebilme ve risk alabilme gibi özellikleri içermektedir. Ölçekten alınabilecek en yüksek puan 165, en düşük puan ise 33'tür. Olumsuz madde bulunmayan ölçekten alınan yüksek puan, yüksek düzeyde özgüveni göstermektedir (Akın, 2007).

Araştırma verilerinin Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) yapmak için uygunluğunu saptamak üzere KMO katsayısı ve Bartlett's Sphericity testi hesaplanmıştır. KMO değeri .88 olarak belirlenmiştir. Alanyazın incelendiğinde .50 veya .60 KMO değerinin alt değer olacağı belirtilmektedir. Örneğin, Kaiser (1974) faktör analizinin gerçekleştirilebilmesi için KMO değerinin 0.5'ten büyük olmasının yeterli olabileceğini belirtmektedir. Bu durumda

gözlenen .88'lik KMO değeri, önerilen KMO değerinden yüksektir. Bartlett's Sphericity testi, araştırma verilerinin çok değişkenli normal dağılımdan gelip gelmediğini kontrol etmek için kullanılan istatistiksel bir tekniktir. Böylece chi-square test istatistiğinin anlamlı çıkması, verilerin çok değişkenli normal bir dağılımdan geldiğinin göstergesidir. Çalışma kapsamında yapılan analiz sonucunda Bartlett testi anlamlı bulunmuştur ($X^2 = 2507.59$, $p < .00$). Bu bağlamda ölçek verilerinin AFA yapmaya uygun olduğu söylenebilir.

Açımlayıcı faktör analizi sonucunda ölçeğin özdeğeri 1'den büyük iç özgüven ve dış özgüven olarak iki faktör altında toplandığı görülmüştür. Bu faktörlerin ölçeğe ilişkin açıkladığı varyans %54.63'tür. İç özgüvene ilişkin faktör yük değerleri, .48 ile .86; dış özgüvene ilişkin faktör yük değerleri ise .54 ile .84 arasında yer almaktadır. Her iki faktörün Cronbach's Alpha iç tutarlılık katsayı değeri .93'tür. Bu yönüyle ölçeğin yapı geçerliğinin ve güvenilirliğinin sağlandığı söylenebilir.

Tablo 3'te özgüven ölçeğine ilişkin açımlayıcı faktör analizi ve güvenilirlik sonuçları sunulmuştur.

Tablo 3

Özgüven Ölçeğinin Açımlayıcı Faktör Analizi ve Güvenirlik Sonuçları

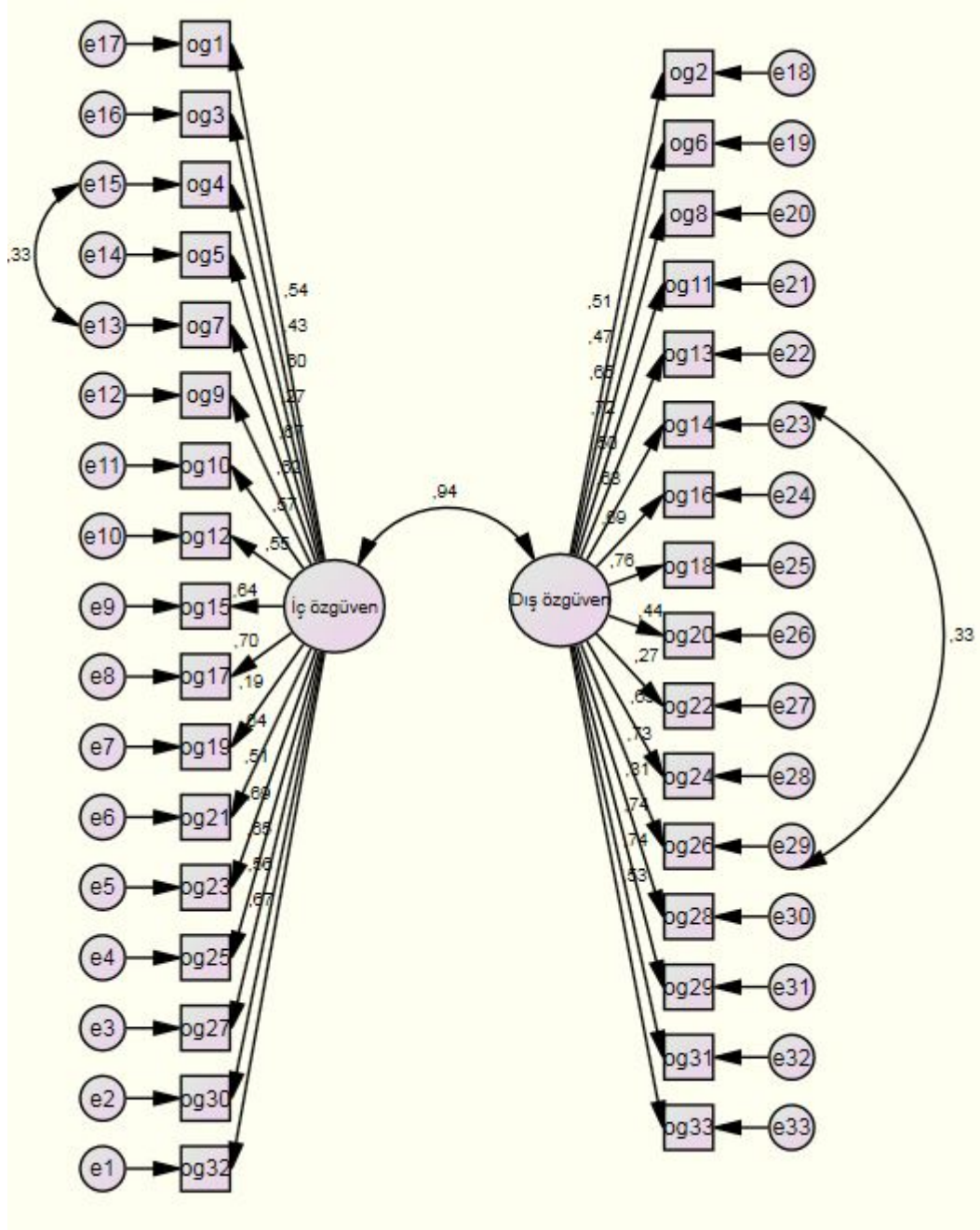
Alt boyutlar	Madde sayısı	KMO	Bartlett's X^2	Açıklanan varyans %	Faktör yükü		Cronbach's Alpha
					En düşük	En yüksek	
İç özgüven	17	.88	2507.59	48.41	.48	.86	.93
Dış özgüven	16		$p < .00$	6.22	.54	.84	.93

Özgüven ölçeğine ilişkin DFA sonuçları Tablo 4'te verilmiştir. Özgüven Ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizine göre ki-kare (χ^2) değerinin 1597.108 ve serbestlik derecesinin (sd) 492 olarak bulunduğu görülmektedir. Ki-kare/serbestlik derecesine bakıldığında değerin 3.25 olduğu görülmektedir. DFA ile hesaplanan madde-faktör ilişkilerine ait katsayılar ve yol diyagramı Şekil 1'de verilmiştir.

Tablo 4

Özgüven Ölçeğine İlişkin DFA Sonuçları

χ^2	sd	(χ^2 /sd)	RMSEA	CFI	GFI	AGFI	RMR	NFI
1597.108	492	3.25	0.039	0.83	0.81	0.79	0.040	0.77



Şekil 1. Özgüven ölçeğinin DFA sonucu: Yol diyagramı

Şekil 1'de her bir maddenin örtük bağımlı değişken üzerindeki etki miktarları ve korelasyon katsayıları görülmektedir. İç özgüven alt boyutuna ilişkin maddelerin korelasyon katsayılarının .43 ile .70, dış özgüven alt boyutuna ilişkin maddelerin korelasyon katsayılarının .47 ile .76 arasında değiştiği görülmektedir. Bu veriler ışığında maddeler arasındaki korelasyonların orta düzeyde olduğu söylenebilir ($\chi^2 = 1597.108$, $sd = 492$, $p = 3.25$). RMSEA değerine göre modelin mükemmel uyumlu ve RMR değerine göre iyi uyumlu olduğu görülmektedir.

Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği

Bu çalışmada Eisenberger vd. (1986) tarafından geliştirilen “Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği”nin, yine Eisenberger vd. tarafından 1997’de oluşturulan ve Cronbach’s Alpha değeri 0,90 olan 8 maddelik kısa formu kullanılmıştır (Tuna, 2015). Orijinal 8 maddelik, tek boyutlu ölçek Akalın (2006) tarafından Türkçeye çevrilmiş, geçerlik ve ölçüm güvenirliği çalışması yapılmış, güvenirlik analizi sonucu Cronbach’s Alfa değeri 0,87 bulunmuştur. Cevaplar “1” Hiç Katılmıyorum”, “5” Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde 5’li Likert ölçeği kullanılarak elde edilmiştir. 6 ve 7. sorular ters skorlu sorular olup, ölçekten elde edilen yüksek skorlar, örgütsel destek algısının yüksek olduğunu ifade etmektedir (Tuna, 2015). Bu çalışmada ölçeğin 6. maddesi MEB tarafından uygun görülmediği için uygulamaya dahil edilmemiştir.

Araştırma verilerinin Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) yapmak için uygunluğunu saptamak üzere KMO katsayısı ve Bartlett’s Sphericity testi hesaplanmıştır. KMO değeri .88 olarak belirlenmiştir. Bartlett’s Sphericity testi ise anlamlı bulunmuştur ($\chi^2 = 1801.27$, $p < .00$). Bu bağlamda ölçek verilerinin AFA yapmaya uygun olduğu söylenebilir. Açıklayıcı faktör analizi sonucunda ölçeğin özdeğeri 1’den büyük tek faktör altında toplandığı görülmüştür. Bu faktörün ölçeğe ilişkin açıkladığı varyans %67.09’tür. Faktör yük değerleri, .53 ila .90 arasında değişmektedir. Ölçeğin Cronbach’s Alpha iç tutarlılık katsayı değeri .91 olarak hesaplanmıştır. Bu yönüyle ölçeğin yapı geçerliğinin ve güvenirliğinin sağlandığı söylenebilir. Tablo 5’te algılanan örgütsel destek ölçeğine ilişkin açıklayıcı faktör analizi ve güvenirlik sonuçları sunulmuştur. Örgütsel Destek Ölçeğine ilişkin DFA sonuçları Tablo 6’da verilmiştir.

Tablo 5

Algılanan Örgütsel Destek Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizi ve Güvenirlik Sonuçları

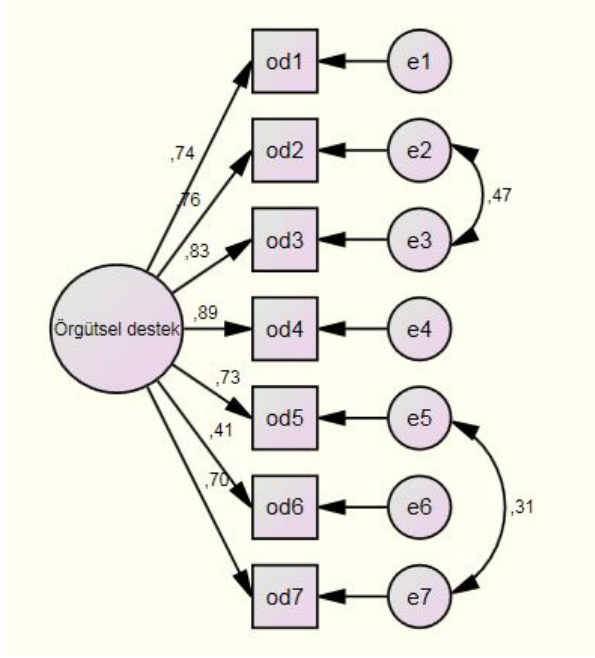
Ölçek	Madde sayısı	KMO	Bartlett’s χ^2	Açıklanan varyans %	Faktör yükü		Cronbach’s Alpha
					En düşük	En yüksek	
AÖD	7	.88	1801.27 $p < .00$	67.09	.53	.90	.91

Tablo 6

Örgütsel Destek Ölçeğine İlişkin DFA Sonuçları

χ^2	sd	(χ^2 /sd)	RMSEA	CFI	GFI	AGFI	RMR	NFI
18.65	11	1.70	0.039	0.99	0.99	0.97	0.020	0.99

Algılanan örgütsel destek ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizine göre ki-kare (χ^2) değerinin 18.65 ve serbestlik derecesinin (sd) 11.70 olarak bulunduğu görülmektedir. Ki-kare/serbestlik derecesine bakıldığında değerin 1.70 olduğu görülmektedir. DFA ile hesaplanan madde-faktör ilişkilerine ait katsayılar ve yol diyagramı Şekil 2'de verilmiştir.



Şekil 2. Örgütsel destek ölçeğinin DFA sonucu: Yol diyagramı

Şekil 2'de örgütsel destek alt boyutuna ilişkin maddelerin korelasyon katsayılarının .41 ile .89 değiştiği görülmektedir. Bu veriler ışığında maddeler arasındaki korelasyonların mükemmel düzeyde olduğu söylenebilir ($\chi^2= 18.65$, $sd= 11.70$, $p = 1.70$). RMSEA, CFI, GFI, RMR, NFI ve AGFI değerleri dikkate alındığında, modelin uyumunun iyi olduğu görülmektedir.

Örgütsel Sessizlik Ölçeği

Bu çalışma kapsamında örgütsel sessizliği ölçmek amacıyla araştırma yapısına uygunluğu edeniyle Van Dyne vd. (2003) tarafından geliştirilen, Taşkiran (2010) tarafından Türkçeye uyarlanan örgütsel sessizlik ölçeği kullanılmıştır. Söz konusu ölçek örgütsel sessizliği kabullenici sessizlik, korunmacı sessizlik ve korumacı sessizlik olmak üzere üç farklı boyut kapsamında ölçmektedir. 15 sorudan oluşan ölçek 5'er sorudan üç farklı sessizlik türünün belirlenmesine imkan vermektedir. Çalışanların ifadeleri 5'li Likert üzerinden cevaplamaları istenmiştir. 15 maddelik örgütsel sessizlik ölçeğinin geneli için Cronbach's

Alpha değeri .811 olarak bulunmuştur. Alt boyutlara bakıldığında ise, kabullenici sessizlik alt boyutunda .862, savunmacı sessizlik alt boyutunda .904 ve korumacı sessizlik alt boyutunda .833 olduğu görülmüştür. Bu durumda ölçeklerin güvenirlik düzeylerinin yüksek olduğunu söylemek mümkündür (Ünlü, 2015).

Araştırma verilerinin Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) yapmak için uygunluğunu saptamak üzere KMO katsayısı ve Bartlett's Sphericity testi hesaplanmıştır. KMO değeri .80 olarak belirlenmiştir. Bartlett's Sphericity testi ise anlamlı bulunmuştur ($X^2 = 669.06$, $p < .00$). Bu bağlamda ölçek verilerinin AFA yapmaya uygun olduğu söylenebilir. Açıklayıcı faktör analizi sonucunda ölçeğin özdeğeri 1'den büyük 3 faktör altında toplandığı görülmüştür. Bu faktörlerin ölçeğe ilişkin açıkladığı varyans %60.63'tür. Kabullenici sessizlik faktör yük değerleri, .53 ila .79; savunmacı sessizlik faktör yük değerleri .59 ila .72 ve korumacı sessizlik faktör yük değerleri .63 ila .79 arasında değişmektedir. Ölçek faktörlerinin Cronbach's Alpha iç tutarlılık katsayıları kabullenici sessizlik için .79, savunmacı sessizlik için .89 ve korumacı sessizlik için .74 olarak hesaplanmıştır. Bu yönüyle ölçeğin yapı geçerliğinin ve güvenirliğinin sağlandığı söylenebilir.

Tablo 7'de örgütsel sessizlik ölçeğine ilişkin açıklayıcı faktör analizi ve güvenirlik sonuçları sunulmuştur. Örgütsel Sessizlik Ölçeğine ilişkin DFA sonuçları Tablo 8'de verilmiştir.

Tablo 7

Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizi ve Güvenirlik Sonuçları

Alt boyutlar	Madde sayısı	KMO	Bartlett's X^2	Açıklanan varyans %	Faktör yükü		Cronbach's Alpha
					En düşük	En yüksek	
Kabullenici sessizlik	5	.80	669.06 $p < .00$	16.96	.53	.79	.79
Savunmacı sessizlik	5			36.26	.59	.72	.89
Korumacı sessizlik	5			7.41	.63	.79	.74

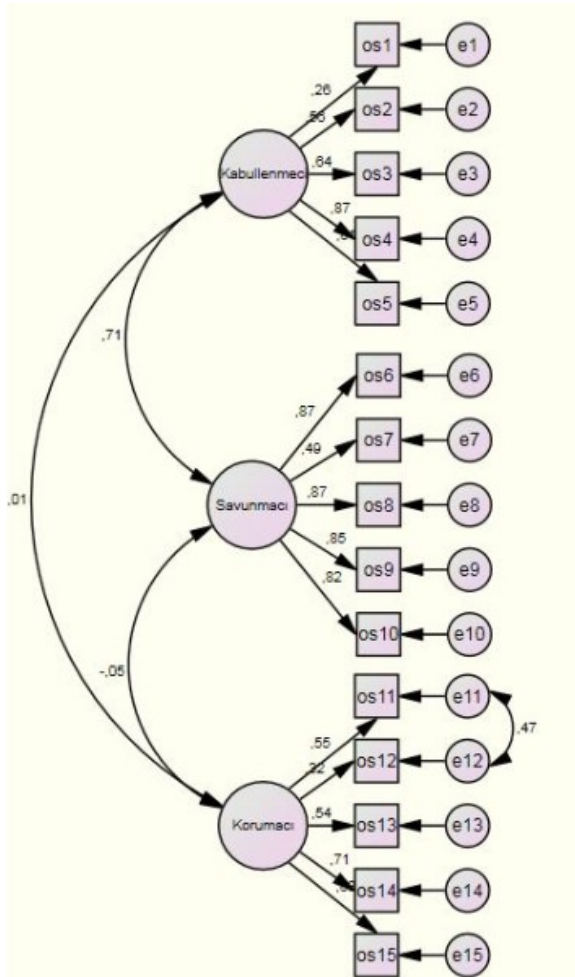
Tablo 8

Örgütsel Sessizlik Ölçeğine İlişkin DFA Sonuçları

χ^2	sd	(χ^2 /sd)	RMSEA	CFI	GFI	AGFI	RMR	NFI
128.500	86	1.49	0.039	0.93	0.86	0.80	0.098	0.83

Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizine göre ki-kare (χ^2) değerinin 128.500 ve serbestlik derecesinin (sd) 86 olarak bulunduğu görülmektedir. Ki-kare/serbestlik derecesine bakıldığında değerin 1.49 olduğu görülmektedir. DFA ile hesaplanan madde-faktör ilişkilerine ait katsayılar ve yol diyagramı Şekil 3'te verilmiştir.

Şekil 3'te her bir maddenin örtük bağımlı değişken üzerindeki etki miktarları ve korelasyon katsayıları görülmektedir. Üç faktörlü olan ölçekte maddelerin korelasyon katsayılarının .26 ile .87 arasında değiştiği görülmektedir. Kabullenmeci alt boyutuna ilişkin maddelerin korelasyon katsayıları .26 ile .87, savunmacı alt boyutuna ilişkin maddelerin korelasyon katsayılarının .49 ile .87, korumacı alt boyutuna ilişkin maddelerin korelasyon katsayılarının .32 ile .71 arasında değiştiği görülmektedir. Bu verilere göre maddeler arasındaki korelasyonların mükemmel düzeyde olduğu söylenebilir ($\chi^2 = 128.500$, $sd = 86$, $p = 1.49$). RMSEA değerine göre modelin mükemmel uyumlu, GFI ve RMR değerlerine göre iyi uyumlu olduğu görülmektedir.



Şekil 3. Örgütsel sessizlik ölçeğinin DFA sonucu: Yol diyagramı

Verilerin Analizi

Verilerin özmlenmesi SPSS 20, LISREL 8.8 ve AMOS programları kullanılarak yapılmıştır. Öğretmenlerin özgüven, denetim odağı, algılanan örgütsel destek ve örgütsel sessizlik düzeylerinin cinsiyetlerine, medeni durumlarına ve eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amacıyla İlişkisiz Örneklemeler İçin *t*-testi kullanılmıştır. Ayrıca, yaş ve kıdemlerine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğı Tek Yönlü Varyans Analizi ile test edilmiştir. Değışkenler arasındaki ilişkilerin belirlenmesi amacıyla Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayısı hesaplanmıştır. Öğretmenlerin denetim odağı, özgüven ve algılanan örgütsel destek düzeylerini örgütsel sessizlik davranışlarının anlamlı yordayıcıları olup olmadığı, değışkenlerin doğrudan ve dolaylı etkileri Path analizi ile incelenmiştir.

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde araştırmanın alt problemlerini çözümlmek amacıyla yapılan istatistiki işlemlere ve bu işlemler sonucunda elde edilen bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir.

Öğretmenlerin Denetim Odağı, Özgüven, Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Sessizlik Algı Düzeylerine İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin denetim odağı, özgüven, algılanan örgütsel destek ve örgütsel sessizlik algı düzeylerine ilişkin bulgular Tablo 9'da verilmiştir.

Tablo 9

Öğretmenlerin Denetim Odağı, Özgüven, Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Sessizliğe İlişkin Algı Düzeyleri

Boyutlar	<i>n</i>	Minimum	Maksimum	$\bar{X}$	<i>S</i>
Denetim odağı	436	.00	17.00	7.79	3.26
İç özgüven	436	2.31	5.00	4.05	.50
Dış özgüven	436	2.44	5.00	4.02	.54
Algılanan örgütsel destek	436	1.00	5.00	3.59	.77
Kabullenici sessizlik	436	1.00	4.40	2.33	.74
Savunmacı sessizlik	436	1.00	4.60	1.82	.81
Korumacı sessizlik	436	1.00	5.00	3.86	.92

Tablo 9'da yer alan bulgulara göre öğretmenlerin denetim odağı puanları incelendiğinde, içsel denetim odağı algısına sahip oldukları söylenebilir ($\bar{X} = 7.79$). Bununla birlikte öğretmenlerin hem iç özgüven ($\bar{X} = 4.05$) hem de dış özgüven ($\bar{X} = 4.02$) algılarının yüksek olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin algılanan örgütsel destek algıları olumlu bir düzeydedir ($\bar{X} = 3.59$). Son olarak öğretmenlerin örgütsel sessizlik algısı incelendiğinde, kabullenici ve savunmacı sessizlikten ziyade çoğunlukla korumacı bir sessizlik ($\bar{X} = 3.86$) anlayışını benimsedikleri görülmektedir. Bu bağlamda öğretmenlerin içsel denetim odağını

benimsediği, özgüven algılarının yüksek olduğu, örgütsel desteği hissettiği ve korumacı bir sessizlik algısına sahip olduğu ileri sürülebilir.

Literatürde denetim odağı ile farklı değişkenler arasındaki ilişkiyi araştıran birçok çalışma bulunmasına rağmen, öğretmenlerin denetim odağı düzeyini saptamaya yönelik çalışmaların sınırlı olduğu görülmüştür. Yapılan araştırmada öğretmenlerin içsel denetim odağı algısına sahip oldukları belirlenmiş, elde edilen bulguların daha önce yapılan bazı araştırma sonuçları ile uyumlu olduğu görülmüştür. Balkır ve Yavuz (2017), İngilizce öğretmenlerinin iç denetim odağının anlamlı derecede yüksek olduğunu belirtmişlerdir. Yıldırım ve Ada (2017), Türkoğlu (2007), Özdemir (2009), Kıral (2012) ve Çiçek (2002) ise okul müdürlerinin iç denetim odağı inancının daha güçlü olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Bununla birlikte, bu araştırmanın sonuçlarının, öğretmenlerin büyük çoğunluğunun hem iç hem de dış denetim odağı inancına sahip olduğu (Güvenç, 2012) veya dış denetim odağı inancının yüksek olduğunu gösteren (Çetin, Çağlayan ve Erkmek, 2010; Kılınç, 2012; Şahbaz, Yörük ve Özcan, 2015) çalışmalarla uyumlu olmadığı da görülmüştür. Dibekoğlu (2006) ve Bağlum (2000) okul yöneticilerinin içsel ve dışsal denetimli olma düzeylerinin birbirine yakın olduğunu, Erdoğan ve Ergün ise (2011) öğretmenlerin % 39.1'inin iç denetim odaklı, % 6.5'inin dış denetim odaklı ve % 54.4'ünün ise hem içsel hem dışsal denetim odağı özelliklerini bir arada taşıdığını belirtmişlerdir.

Denetim odağı gibi öğretmenlerin özgüven düzeyini belirlemeye yönelik çalışmaların da oldukça sınırlı olduğu görülmüştür. Bu yönüyle araştırmanın literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu araştırmada elde edilen sonuçların, Yalçın ve Özgen (2017) tarafından okul öncesi öğretmenliği bölümü öğrencilerinin yüksek düzeyde iç ve dış özgüvene sahip olduklarının saptandığı araştırma ile uyumlu olduğu görülmektedir. Koyuncu-Şahin (2015), Tokmak, Konokman ve Yelken (2013) tarafından da benzer sonuçlar elde edilmiştir. Cengiz, Arslan ve Şahin (2015) tarafından yapılan araştırmada özgüven puan ortalaması ile alt boyutları, iç özgüven ve dış özgüven puan ortalamaları arasında, anlamlı bir ilişki olduğu, öğretmenlerin kendine duyduğu özgüvenin iç ve dış boyutları ile ilişkili olduğu belirtilmektedir.

Bu araştırmada elde edilen verilere göre öğretmenlerin örgütsel destek algısının olumlu düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Algılanan örgütsel destek ile ilgili elde edilen sonuçların, daha önce yapılan bazı araştırma sonuçları ile uyumlu olduğu görülmektedir. Güngör ve İlişen (2018), Eğriboyun (2013) ve Nayır (2011) öğretmenlerin algılanan örgütsel destek

düzeylerinin yüksek olduğunu, Erkol (2015), Çakır ve Sezgin-Nartgün (2018), Gül (2010), Yakut-Özek (2016), Nayır ve Taşkın (2017) ise öğretmenlerin algıladıkları örgütsel desteğin orta düzeyde olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Derinbay (2011) öğretmenlerin en fazla desteği öğretimsel destek boyutunda, en az desteği ise yönetsel destek boyutunda algıladıklarını ortaya koymuştur. Araştırmaların farklı kurumlarda görev yapan öğretmenler ve farklı okul yöneticileri ile yapılması, öğretmenlik mesleğine yönelik yeni yönetsel kararlar ve uygulamaların olması sebebi ile araştırma sonuçlarının farklılaştığı düşünülmektedir.

Bu araştırmada öğretmenlerin korumacı sessizlik algısına sahip oldukları tespit edilmiş olup, bu durum Uçar (2016), Apak (2016), Nartgün ve Demirer (2012) ve Potuk (2017) tarafından kabullenici ve savunmacı sessizlik boyutlarında öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin “az”; korumacı sessizlik alt boyutunda “yüksek” düzeyde olduğunun tespit edildiği çalışmalarla da desteklenmektedir. Ünlü, Hamidoğlu ve Yaman (2015) öğretmenlerin kabullenici sessizlik düzeylerinin “düşük”, savunmacı sessizlik düzeylerinin “çok düşük”, korumacı sessizlik düzeylerinin ise “yüksek” düzeyde olduğunu tespit etmiştir. Savunmacı sessizlik boyutunda lise öğretmenlerinin sessizlik düzeyi en yüksek iken, ilköğretim öğretmenlerinin sessizlik düzeyi en düşük çıkmıştır. Korumacı sessizlik boyutunda ise lise öğretmenleri en düşük düzeyde iken ilkokul öğretmenleri en yüksek düzeyde çıkmıştır. Örgütsel sessizliğin geneli ve kabullenici sessizlik boyutlarında ortaokul öğretmenlerinin en yüksek düzeye sahip olduğu görülmektedir. Özdemir'e (2015) göre öğretmenlerin kabullenici ve korunmacı sessizlik düzeyleri “alt”, korumacı sessizlik düzeyleri ise “orta” düzeydedir. Yıldırım ve Çarıkçı (2017) katılımcıların örgüt yararına sessizlik puanlarının orta düzeyin üzerinde, savunma amaçlı sessizlik ve kabul edilen sessizlik puanlarının ise orta düzeyin altında olduğunu belirtmiştir. Öğretmenlerin korumacı sessizlik düzeylerinin kabullenici ve savunmacı sessizlik düzeylerinden genellikle yüksek olduğu söylenebilir. Bu durum öğretmenlerin daha çok çalışma arkadaşlarını ve çalıştıkları kurumu düşündüklerinden dolayı sessiz kalmayı tercih ettikleri şeklinde yorumlanabilir.

Bununla birlikte bazı çalışmalarda yönetici ve öğretmenlerin kabullenici ve örgüt yararına sessizlik boyutlarında “orta düzeyde”, savunmacı sessizlik boyutunda ise “orta düzeyin üstünde” olduğu belirtilmiştir (Çiçek-Sağlam ve Yüksel, 2015). Eroğlu vd. (2011), Ayduğ, Himmetoğlu ve Turhan (2017) da savunma amaçlı sessizliğin yüksek çıktığını; öğretmenlerin ve yöneticilerin, bu tercihlerinde cezadan kaçınmak, olumsuz tepki ve

dışlanma gibi durumların oluşmasına engel olmak isteğinin etkili olabileceğini belirtmişlerdir. Önder (2017) ise öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin düşük olduğunu saptamıştır. Genel olarak araştırmalar değerlendirildiğinde öğretmenlerin genellikle duygu, düşünce ve sorunlarını ifade edebildiği görülmekte, öğretmenlerin işini kaybetme ihtimalinin düşük olması, yöneticilerle aralarında mesleki eğitim açısından farklılık olmaması gibi nedenlerin bu sonuç üzerinde etkili olabileceği düşünülmektedir.

Cinsiyete Göre Denetim Odağı, Özgüven, Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Sessizlik Algıları Düzeyleri

Öğretmenlerin denetim odağı, özgüven, algılanan örgütsel destek ile örgütsel sessizlik algılarının cinsiyetlerine göre incelenmesine ilişkin bulgular Tablo 10'da verilmiştir.

Tablo 10

Cinsiyete Göre Denetim Odağı, Özgüven, Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Sessizlik Düzeyleri t-Testi Sonuçları

Değişken	Cinsiyet	<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>S</i>	<i>t</i>	<i>sd</i>	<i>p</i>
Denetim odağı	Erkek	178	7.31	3.26	-2.68	432	.01*
	Kadın	256	8.16	3.21			
İç özgüven	Erkek	178	4.06	.52	.35	432	.73
	Kadın	256	4.04	.49			
Dış özgüven	Erkek	178	4.04	.56	.44	432	.66
	Kadın	256	4.01	.53			
Algılanan örgütsel destek	Erkek	178	3.62	.81	.79	432	.43
	Kadın	256	3.56	.74			
Kabullenici sessizlik	Erkek	178	2.40	.73	1.83	432	.07
	Kadın	256	2.27	.74			
Savunmacı sessizlik	Erkek	178	1.85	.84	.49	432	.62
	Kadın	256	1.81	.78			
Korumacı sessizlik	Erkek	178	3.66	.97	-3.81	432	.00*
	Kadın	256	4.00	.86			

* $p \leq .05$

Tablo 10'da, öğretmenlerin denetim odağı, özgüven, algılanan örgütsel destek ve örgütsel sessizlik algısının cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin bağımsız örneklem t-testi sonuçları yer almaktadır. Buna göre yalnızca öğretmenlerin denetim odağı ($t = -2.68, p \leq .05$) ile korumacı sessizlik ($t = -3.81, p \leq .05$) algısı cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Bu bağlamda kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre daha fazla dışsal denetim odağı ve korumacı sessizlik algısına sahip

oldukları söylenebilir. Diğer taraftan öğretmenlerin iç özgüven, dış özgüven, algılanan örgütsel destek, kabullenici sessizlik ve savunmacı sessizlik algıları cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Denetim odağı ve cinsiyet ile ilgili olarak literatürde bu araştırmanın sonuçlarıyla benzerlik gösteren, kadınların erkeklerden daha dışsal olduklarını belirten çalışmalar bulunmaktadır. (Alparslan, 2010; Altinkurt, 2012; Dağ, 1991; Güvenç, 2012; Khan, Nadeem, Saleem ve Aslam, 2010; Küçükkaragöz, 1998; Mamlin, Harris ve Case, 2001; Özdemir, 2009; Rubinstein, 2004; Şekerli, 2013; Tümkiye, 2000; Yağışan vd., 2007; Zaidi ve Mohsin, 2013). Erkeklerin kadınlara göre daha fazla iç kontrol odaklı olduğunun (Erdem, 2014; Sürgen, 2014) tespit edildiği çalışmalar da bu araştırmanın sonucunu desteklemektedir. Kadınların dış denetim odağı inancının yüksek olması, kadınların içe dönük ve bağımlı yetiştirilmeleri, yaşamlarıyla ilgili kararlara katılma düzeyinin genel olarak düşük olması, ile açıklanabilir. Toplumsal beklentiler ve cinsiyete verilen roller dikkate alındığında erkeklerin daha bağımsız ve özgüven düzeylerinin yüksek olması nedeniyle iç denetim algılarının da yüksek olduğu düşünülmektedir.

İhtiyaroğlu ve Demir (2015) tarafından yapılan farklı denetim odağına sahip öğretmenlerin etkililik düzeylerinin incelendiği araştırmada ise denetim odağı ve cinsiyet faktörü arasında anlamlı bir farklılaşma olmamakla birlikte kadın öğretmenlerin, erkek öğretmenlere göre daha iç denetimli oldukları görülmüştür. Dilmaç (2010), Ören (1991), Akbulut (2006), Demirtaş (2006), Cooper, Burger ve Good (1981) Ralph, Merralls, Hart, Porter ve Suneo (1995) ve Manger ve Eikeland (2000) tarafından yapılan araştırmalarda da kadınların erkeklere oranla daha içsel denetim odaklı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Dibekoğlu (2006) okul yöneticilerinin denetim odağı puanlarının cinsiyete bağlı olarak anlamlı bir farklılık göstermediğini, ancak puan ortalamalarına bakıldığında erkek okul yöneticilerinin denetim odağı puan ortalamalarının bayan yöneticilere göre daha yüksek çıktığını, bayan yöneticilerin erkek yöneticilere göre daha içten denetimli olduğunu belirtmiştir.

Başol ve Türkoğlu'nun (2009), Balkır ve Yavuz'un (2017) öğretmen adayları ile yapmış olduğu çalışmada ise denetim odağı puanlarında cinsiyete göre bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Benzer şekilde Gianakos (2002), Lengua ve Stormshak (2000), Gülveren (2008), Canbay (2007), Şengüder (2006), Taylor (2010), Schultz ve Schultz (2005), denetim odağı algısı ile cinsiyet arasında anlamlı bir fark bulunmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Al-Majali (2012) ise yetiştirme stili ile denetim odağı arasında anlamlı ve

pozitif bir ilişki olduğunu, cinsiyet ve denetim odağı arasında ise bir ilişki olmadığını ortaya koymuştur.

Cinsiyet ve denetim odağı arasındaki ilişki açısından farklı sonuçların elde edilmesi her eğitim ortamının ve kültürel bağlamın farklı özellikte olması ile açıklanabilir. Katılımcıların cinsiyet açısından dengesiz dağılımının da sonuçları etkileyebileceği düşünülmektedir. Bu araştırmada elde edilen cinsiyet değişkeni ile öğretmenlerin iç özgüven ve dış özgüven, düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı bulgusu; ilgili diğer çalışmalarla uyumluluk göstermektedir (Bilgin, 2011; Çelik ve Onay, 2014; Karademir, 2015; Kutlu, 2001; Levent, 2011; Öztürk, 2017; Patır Erkek, 2016; Süpçeler, 2016; Türedi, Miman, Sarı ve Bekiroğulları, 2013; Umutlu, 2010; Üstüner, Demirtaş, Cömert ve Özer, 2009). Yalçın ve Özgen (2017) ise öğretmenlerin iç özgüven ve dış özgüven düzeylerinin cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterdiğini, erkek öğrencilerinin iç öz güven düzeylerinin kız öğrencilerin iç öz güven düzeylerine göre anlamlı olarak daha yüksek olduğunu belirtmiştir. Benzer şekilde Kanadıkırık-Kılıç ve Kılıç da (2013) çalışmalarında erkeklerin özgüvenlerinin kızlardan daha yüksek olduğu bulgusunu elde etmişlerdir.

Bu araştırmada elde edilen sonuca göre algılanan örgütsel destek cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bu durum, Kartal, Yirci ve Özdemir (2015), Sezgin-Nartgün ve Kalay (2014), Büyükgöze (2014), Miao (2011), Marique, Stinglhamber, Desmette, Caesens ve De Zanet (2012), Rhoades ve Eisenberger (2002), Fuller, Hester, Barnett, Frey ve Relyea (2006), Fındık (2011), Yoshimura (2003), Büyükyılmaz ve Çakmak (2014) ve Karatepe (2011) tarafından yapılan araştırmaların sonuçları ile uyumluluk göstermekte, örgütsel destek algısı cinsiyet değişkenine göre farklılaşmamaktadır.

Erkol (2015), Kalağan (2009) kadınların algıladıkları örgütsel destek ortalamasının erkeklerden yüksek olduğunu, Yakut-Özek (2016) ise, kadın öğretmenlerin yönetsel destek erkek öğretmenlerin ise öğretimsel destek algısının daha yüksek düzeyde olduğunu belirtmektedir.

Erkeklerin algıladıkları örgütsel destek algısının kadınlardan yüksek olduğunu belirten çalışma sonuçları da bulunmaktadır (Amason ve Allen, 1997; Çobanoğlu ve Derinbay, 2016; Fuller vd., 2006; Gül, 2010; Johlke, Stampfer ve Shoemaker, 2002; Karatepe, 2011; Tansky ve Cohen, 2001).

Bu araştırmada kadın öğretmenlerin daha fazla korumacı sessizlik algısına sahip oldukları kabullenici sessizlik ve savunmacı sessizlik algılarının cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Korumacı sessizliğin karşılaşılabilecek olumsuzlukların kişisel sonuçlarından korkmaktan ziyade başkalarının iyiliğini düşünmek onlar için endişelenmekle ilgili olduğu düşünöldüğünde toplumun kültürel özelliklerinin kadını şefkatli, fedakar, anaç vb. davranış özellikleriyle tanımlaması ve kadına uygun görölen bu rollerin iş yaşamında da kendini göstermesinin etkili olduğu düşünölmektedir. Pinder ve Harlos (2001) tarafından yapılan araştırma kadınların, erkeklerin varlığı durumunda daha sessiz olduklarını ortaya koymuştur.

Çiçek-Sağlam ve Yüksel (2015) tarafından yapılan araştırmada kadın öğretmen ve yöneticilerin daha fazla savunma amaçlı sessizlik davranışları gösterdiği, kabul edilen sessizlik ve örgüt yararına sessizlik düzeylerinde anlamlı bir farklılık görülmemesine rağmen üç sessizlik türünde de kadın öğretmen ve yöneticilerin ortalamalarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Alioğulları (2012) ise yönetsel ve örgütsel nedenler boyutunda kadınların daha fazla örgütsel sessizlik davranışı sergilediğini, Van Dyne ve LePine (1998) kadınların fikir birliği içinde olmak için çaba gösterdiğini belirtmiştir.

Kadınların sessizlik davranışının daha fazla olması kültürümüzden kaynaklanan çocuk yetiştirme düzeni, ailevi, kültürel ve sosyal etkilerle, kadın ve erkek olarak toplumun bireyi nasıl gördüğu, nasıl algıladığı, nasıl düşündüğu ve nasıl davranmasını beklediği ile açıklanabilir. Bununla birlikte erkek öğretmenlerin daha fazla sessizlik davranışı gösterdiğini, (Kılınç, 2012; Kolay, 2012; Kutlay, 2012), cinsiyet açısından örgütsel sessizliğin farklılaşmadığını tespit eden araştırmalara da rastlanmaktadır (Çakal, 2016; Dönmez, 2016; Gökçe, 2013; İşleyici, 2015; Nartgün ve Demirer, 2012; Nartgün ve Kartal, 2013; Özdemir ve Sarioğlu-Uğur, 2013; Potuk, 2017; Ruçlar, 2013; Ünlü vd. 2013; Yıldırım ve Çarıkçı, 2017).

Araştırmaların büyük çoğunluğunda cinsiyet değişkeninin örgütsel sessizliği etkilemediği sonucuna ulaşıldığı görölmektedir. Benzer örgütsel sorunlarla karşılaşılmaması, mesleki rollerin cinsiyete göre değişmemesi, kadınların çalışma hayatı ve sosyal hayat içerisinde giderek daha fazla yer alması gibi nedenlerle cinsiyet değişkeninin örgütsel sessizliği etkilemediği düşünölmektedir.

Medeni Duruma Göre Denetim Odağı, Özgüven, Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Sessizlik Algıları Düzeyleri

Öğretmenlerin denetim odağı, özgüven, algılanan örgütsel destek ile örgütsel sessizlik algılarının medeni durumlarına göre incelenmesine ilişkin bulgular Tablo 11'de verilmiştir.

Tablo 11

Medeni Duruma Göre Denetim Odağı, Özgüven, Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Sessizlik Düzeyleri t-Testi Sonuçları

Değişken	Medeni Durum	<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>S</i>	<i>t</i>	<i>sd</i>	<i>p</i>
Denetim odağı	Evli	356	7.72	3.21	-.99	423	.33
	Bekâr	69	8.14	3.53			
İç özgüven	Evli	356	4.04	.49	-.69	423	.49
	Bekâr	69	4.08	.54			
Dış özgüven	Evli	356	4.01	.53	-.74	423	.46
	Bekâr	69	4.06	.54			
Algılanan örgütsel destek	Evli	356	3.58	.75	-.05	423	.96
	Bekâr	69	3.58	.85			
Kabullenici sessizlik	Evli	356	2.37	.75	2.13	423	.03*
	Bekâr	69	2.17	.68			
Savunmacı sessizlik	Evli	356	1.86	.83	1.19	423	.23
	Bekâr	69	1.73	.72			
Korumacı sessizlik	Evli	356	3.85	.91	-.56	423	.58
	Bekâr	69	3.92	.91			

* $p \leq .05$

Tablo 11'de öğretmenlerin denetim odağı, özgüven, algılanan örgütsel destek ve örgütsel sessizlik algısının medeni duruma göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin bağımsız örneklem t-testi sonuçları yer almaktadır. Buna göre yalnızca öğretmenlerin kabullenici sessizlik ($t = 2.13$, $p \leq .05$) algısı medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Bu bağlamda evli öğretmenlerin bekar öğretmenlere göre daha fazla kabullenici sessizlik algısına sahip oldukları söylenebilir. Diğer taraftan öğretmenlerin denetim odağı, iç özgüven, dış özgüven, algılanan örgütsel destek, savunmacı sessizlik ve korumacı sessizlik algıları medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Yapılan birçok araştırmada da, bu çalışmanın sonuçlarıyla uyumlu olarak, denetim odağı puanlarının medeni durum değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir (Canbay, 2007; Demirkol, 2006; Erkmen ve Çetin, 2007; Genç, 2000; Özdemir, 2009; Soykan -Ertürk, 2012; Sulu, 2007; Sürgen, 2014; Şençaylar, 2009).

Dibekoğlu (2006) evli okul yöneticilerinin bekâr okul yöneticilerine göre içten denetimli olduğunu, Aytan (2010) denetim odağının, medeni duruma bağlı olarak farklılaştığını, evli olanların boşanmış olanlardan daha içten denetimli olduğunu, Angelova (2016) ise bekarların dış denetim odağının yüksek olduğunu ortaya koymuştur.

Algılanan örgütsel destekle ilgili olarak Erkol (2015), Büyükgöze (2014), Fındık (2011), Foley, Yue ve Lui (2005) ve Uğur (2017) tarafından yapılan araştırmalar bu çalışmanın algılanan örgütsel desteğin medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği bulgusunu desteklemektedir. Gyekye ve Salminen (2009) daha yaşlı, evli, yüksek eğitilmiş ve uzun süreli çalışanların meslektaşlarına göre daha fazla destek algıladıklarını ortaya koymuştur.

Bu araştırmada evli öğretmenlerin bekar öğretmenlere göre daha fazla kabullenici sessizlik algısına sahip oldukları görülmüştür. Savunmacı sessizlik ve korumacı sessizlik algıları ile medeni durum değişkeni arasında ise anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Yıldırım ve Çarıkçı (2017) da bu araştırmanın sonuçlarıyla uyum gösteren sonuçlara ulaşmış, kabul edilen sessizlik ve örgüt yararına sessizlik düzeylerinde, evli olan katılımcıların, daha yüksek puana sahip olduklarını belirtmiştir. Dönmez (2016) sessizliğin tüm boyutlarında evli olan öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının bekar öğretmenlerden fazla olduğunu, ancak medeni durum değişkeninin öğretmenlerin örgütsel sessizliklerine ilişkin algılarına hiçbir boyutta anlamlı bir etki yaratmadığını ileri sürülmektedir Kutlay'ın (2012) araştırma görevlileri ile yaptığı çalışmada ise medeni durum değişkeni sessizliğin, koruma ve korunma boyutlarında anlamlı bir fark yaratmaz iken kabullenme boyutunda; evli araştırma görevlilerinin daha yüksek örgütsel sessizlik algısına sahip oldukları görülmüştür. Evli öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin yüksek olmasının temelinde, çalışma hayatının dışında da yoğun bir hayatlarının bulunması, sorumluluklarının yüksek olmasının etkili olabileceği düşünülmektedir. Yılmaz ve Çakır'a (2017) göre yönetici tarafından sergilenen hal ve hareketler, bekar öğretmenlerin evli öğretmenlere oranla daha fazla sessiz kalmalarına sebep olmaktadır. Kolay'ın (2012) ve Gökçe'nin (2013) öğretmenlerle yaptıkları araştırmalarda ise öğretmenlerin medeni durumları ile örgütsel sessizlik düzeyleri arasında ilişki bulunmadığı tespit edilmiştir. Taşkiran (2010), Çavuş, Develi ve Sarioğlu (2015) tarafından farklı alanlarda yapılan çalışmalarda da medeni durum ile örgütsel sessizlik algısı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Eğitim Durumuna Göre Denetim Odağı, Özgüven, Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Sessizlik Algıları Düzeyleri

Öğretmenlerin denetim odağı, özgüven, algılanan örgütsel destek ile örgütsel sessizlik algılarının eğitim durumlarına göre incelenmesine ilişkin bulgular Tablo 12'de verilmiştir.

Tablo 12

Eğitim Durumuna Göre Denetim Odağı, Özgüven, Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Sessizlik Düzeyleri t-Testi Sonuçları

Değişken	Eğitim	<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>S</i>	<i>t</i>	<i>sd</i>	<i>p</i>
Denetim odağı	Lisans	340	7.89	3.26	.86	431	.39
	Lisansüstü	93	7.56	3.27			
İç özgüven	Lisans	340	4.05	.50	.23	431	.82
	Lisansüstü	93	4.04	.51			
Dış özgüven	Lisans	340	4.02	.54	-.16	431	.87
	Lisansüstü	93	4.03	.52			
Algılanan örgütsel destek	Lisans	340	3.54	.78	-2.16	431	.03*
	Lisansüstü	93	3.74	.70			
Kabullenici sessizlik	Lisans	340	2.36	.74	1.78	431	.08
	Lisansüstü	93	2.21	.72			
Savunmacı sessizlik	Lisans	340	1.83	.82	.08	431	.94
	Lisansüstü	93	1.82	.77			
Korumacı sessizlik	Lisans	340	3.83	.92	-1.47	431	.14
	Lisansüstü	93	3.99	.92			

* $p \leq .05$

Tablo 12'de, öğretmenlerin denetim odağı, özgüven, algılanan örgütsel destek ve örgütsel sessizlik algısının eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin bağımsız örneklem t-testi sonuçları yer almaktadır. Buna göre yalnızca örgütsel destek algısı ($t = -2.16, p \leq .05$) eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Bu bağlamda lisansüstü eğitim alan öğretmenlerin lisans mezunu öğretmenlere göre daha fazla örgütsel destek algıladıkları söylenebilir. Diğer taraftan öğretmenlerin denetim odağı, iç özgüven, dış özgüven, kabullenici sessizlik, savunmacı sessizlik ve korumacı sessizlik algıları eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Eğitim durumu değişkenine, bakıldığında; denetim odağı ile eğitim durumu arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmüştür. Bu araştırma sonuçlarının, yapılmış bazı araştırmaların (Dibekoğlu, 2006; Karabulut, 2015; Soyacan-Ertürk, 2012; Sulu, 2007) sonuçları ile uyumlu olduğu, denetim odağının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Canbay (2007) ise lisansüstü eğitim alıp almama durumu ile denetim odağı puan ortalamaları arasında istatistiksel anlamda farklılık

görülmemesine rağmen doktora unvanına sahip öğretmenlerin diğer öğretmenlere göre daha iç denetimli olduklarını belirtmiştir.

McDermontt (2002) içsel denetim odağına sahip öğrencilerin doktora derecesini tamamlama olasılığının dışsal denetim odağına sahip öğrencilerden daha fazla olduğu, içsel denetimlilik ile öğretim programına devam etme arasında aynı yönde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Nordstrom ve Segrist (2009) denetim odağının yüksek lisansa başvurma durumuna etkisini araştırmış yüksek lisansa başvurma olasılığı yüksek olan öğrencilerin daha fazla içdenetim odağına sahip olduğunu bulmuştur. Jeloudar ve Goodarzi (2012), performans ile iç denetim odağı arasında pozitif ilişki olduğunu, lisans ve yüksek lisans dereceleri bakımından iç denetim odağında önemli farklılıklar görüldüğünü bu nedenle iç denetim odağı seviyesinin, yeterlilik derecelerinden etkilendiği belirtmiştir.

Bu çalışmada lisansüstü eğitim alan öğretmenlerin lisans mezunu öğretmenlere göre daha fazla örgütsel destek algıladıkları tespit edilmiştir. Araştırma sonuçlarıyla uyumluluk gösteren çalışmalar bulunmaktadır. Tansky ve Cohen (2001), Yoon ve Lim (1999), Gyekye ve Salminen (2009) eğitim düzeyi yüksek çalışanların, algıladıkları destek düzeyinin de yüksek olduğunu, Eisenberger, Stinglhamber, Vandenberghe, Sucharski ve Rhoades (2002) eğitim ile algılanan örgütsel destek arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Çobanoğlu ve Derinbay (2016) tarafından yapılan araştırma sonuçları sayısı az da olsa lisansüstü eğitim almış öğretmenlerin; algıladığı örgütsel desteğin fazla olduğunu göstermiştir. Öğretmenlerin lisansüstü eğitim sürecinde ders programlarının düzenlenmesinde sıkıntılar yaşaması nedeni ile eğitimi yarıda bıraktığını veya hiç başlayamadığını belirtmiştir. Farklı tutum sergileyen öğretmenlere lisansüstü eğitim için fırsat veren, kolaylık gösteren okul müdürlerinin de bulunduğunu vurgulamıştır.

Çakır ve Sezgin-Nartgün (2018) tarafından ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel destek ile sosyal kaytarma davranış düzeylerinin araştırıldığı çalışma sonucunda; lisansüstü öğrenime sahip öğretmenlerin lisans öğrenimine sahip öğretmenlere göre öğretimsel anlamda daha yüksek düzeyde destek aldıkları, ancak öğretmenlerin eğitim düzeyi arttıkça yönetsel destek ve adalet algılarının azaldığı sonucuna ulaşılmıştır. Sezgin-Nartgün ve Kalay (2014) ise öğretmenlerin öğrenim düzeyleri ne olursa olsun iş yaşamlarında algıladıkları örgütsel destek düzeylerinin birbirine benzer özellikler taşıdığını bildirmektedir. Öğretmenlerin eğitim düzeyi yükseldikçe yöneticiden aldıkları destek ve algıladıkları öğretimsel desteğin azaldığını (Yakut-Özek, 2016), öğrenim durumu ile örgütsel destek düzeyi arasında

anlamli bir fark bulunmadığını, (Büyükgoze, 2014; Sezgin-Nartgün ve Kalay, 2014; Uğur, 2017) gösteren çalışmalara da rastlanmıştır.

Bu araştırmada kabullenici sessizlik, savunmacı sessizlik ve korumacı sessizlik algılarının eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Kolay (2012), Yanık (2012) ve Gökçe (2013) tarafından yapılan araştırmalar bu çalışmanın bulgularını desteklemekte eğitim durumu değişkeni öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerini etkilememektedir. Kutlay (2012) doktora mezunu araştırma görevlilerinin korunma ve korumaya ilişkin sessizlik düzeylerinin diğer eğitim kademesinde bulunanlardan daha düşük olduğu, özgüven ve girişkenlik düzeylerinin ise daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Yıldırım ve Çarıkçı (2017), öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin eğitim durumlarına göre anlamlı farklılık göstermemesine rağmen, lisans mezunlarının nispi olarak örgütsel sessizlik eğilimlerinin daha yüksek olduğunu tespit etmiştir.

Değişkenler Arası Korelasyon Katsayı Değerleri

Öğretmenlerin denetim odağı, özgüven, algılanan örgütsel destek ile örgütsel sessizlik algılarının yaş ve kıdeme göre incelenmesine ilişkin bulgular Tablo 13'te verilmiştir.

Tablo 13

Değişkenler Arası Korelasyon Katsayısı Değerleri

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Denetim odağı	1	-.21*	-.12*	-.10*	.26**	.19**	.03	-.12*	-.08
2. İç özgüven		1	.85**	.24**	-.25**	-.34**	.05	.07	.07
3. Dış özgüven			1	.28**	-.24**	-.35**	.04	-.01	-.02
4. Algılanan örgütsel destek				1	-.28**	-.39**	.08	-.08	-.06
5. Kabullenici sessizlik					1	.63**	-.01	.01	-.00
6. Savunmacı sessizlik						1	-.03	-.06	-.07
7. Korumacı sessizlik							1	-.03	.01
8. Yaş								1	.91**
9. Mesleki kıdem									1

* $p \leq .05$, ** $p \leq .01$

Tablo 13 incelendiğinde, denetim odağı ile iç özgüven ($r = -.21$), dış özgüven ($r = -.12$) ve algılanan örgütsel destek ($r = -.10$) arasında negatif yönde ve anlamlı ilişkiler bulunduğu görülmektedir. Bununla birlikte, denetim odağı ile kabullenici sessizlik ($r = .26$) ve savunmacı sessizlik ($r = .19$) pozitif ilişkili bulunurken, denetim odağı ile korumacı sessizlik ($r = .03$) ilişkili bulunmamıştır.

Ayrıca, denetim odağının yaş ile negatif yönde ilişkisi bulunurken, denetim odağının mesleki kıdem ile ilişkisi anlamlı değildir. İç ve dış özgüven ve algılanan örgütsel destek değişkenleri de benzer şekilde kabullenici ve savunmacı sessizlik değişkenleri ile negatif ilişkili olarak bulunmuştur. Araştırmanın ilginç bir bulgusu korumacı sessizlik değişkeninin araştırma kapsamındaki hiçbir değişkenle ilişkisinin bulunmamış olmasıdır. Yaş ve mesleki kıdem değişkenlerinde ise sadece yaşın denetim odağı ile negatif ilişkili olduğu görülmektedir. Buna göre öğretmenlerin yaşları arttıkça denetim odağı puanı düşmekte ve bireyler yaş arttıkça daha iç denetimli olmaktadır. Mesleki kıdem değişkeni ise araştırmada denetim odağı, özgüven, algılanan destek ve sessizlik değişkenleri ile ilişkili bulunmamıştır.

Bu araştırmada elde edilen yaş arttıkça, iç denetim algısının yükseldiği sonucu, literatürde yer alan sonuçlarla tutarlılık göstermektedir. Sürgen'e (2014) göre, 53 yaş ve üstündeki sınıf öğretmenleri diğerlerine göre daha içten denetimlidir. Dibekoğlu (2006) okul yöneticilerinde yaşın denetim odağı üzerinde anlamlı bir farklılığa neden olduğunu bildirmektedir. Araştırmada yaş arttıkça denetim odağı puanlarının azaldığı, okul yöneticilerinin dıştan denetimlilikten içten denetimliliğe doğru kaydığı, ancak 50 yaş civarına geldiklerinde tekrar dıştan denetimlilik yönünde bir değişimin olduğu görülmüştür. Genç (2000)'e göre 20-25 grubunda bulunan öğretmenlerin 41-45 ve 46 üstü öğretmenlere göre daha dıştan denetimli oldukları belirlenmiştir. Erkmen ve Çetin (2007), yaş ve deneyimin artması ile birlikte denetim odağının da içsel yönde değiştiği sonucuna ulaşmışlardır. Benzer şekilde Altinkurt (2012), Alparslan (2010), Şengüder (2006) ve Canbay'ın (2007) yaşla birlikte denetim odağı inancının içselleşmesine ilişkin araştırma sonuçları bu araştırmanın sonuçlarını desteklemektedir. Yaşla beraber iç denetim odağı inancının artması olgunlaşma, karar verme, verilen kararların sorumluluklarını üstlenme ile açıklanabilir. Yapılan bazı araştırmaların ise farklı sonuçlandığı dikkati çekmektedir. Çinko (2009) okul öncesi öğretmenlerinin denetim odağı türleriyle, denetim odaklarının öğretmenlik tutumlarına etkisini incelemiş, en genç yaş grubunun (24 ve altı) diğer yaş gruplarına (25-30 ve 31 ve üstü) göre daha içten denetimli oldukları sonucuna ulaşmıştır. Tümkaya (2000), Şençaglar (2009) ve Demirkol (2006) ise yaş ile denetim odağı arasında bir ilişki bulunmadığını belirtmiştir. Jensen, Olsen ve Hughes (1990) yaptıkları araştırma sonucunda sosyal statü düştükçe ve yaş ilerledikçe dış denetim odağı puanlarının yükseldiği sonucunu ortaya koymuşlardır.

Bu araştırma mesleki kıdem değişkeni ile denetim odağı arasında anlamlı ilişki bulunmadığı tespit edilmiştir. Benzer şekilde Soycan-Ertürk (2012), Genç (2000) ve Tümkaya, (2000) tarafından yapılan çalışmada da denetim odağı puanlarının, hizmet sürelerine göre önemli bir farklılık göstermediği bildirilmiş, bu durumun bireylerin sahip oldukları kişilik özelliklerinin çok önceden oluşması ve daha sonraki yıllarda da değişmemesi ile ilgili olduğu belirtilmiştir. Sürgen (2014) mesleki kıdem değişkenine göre, 16 yıl ve üstü kıdeme sahip olan sınıf öğretmenlerinin daha içten denetimli olduklarını, mesleki kıdemi 6-10 yıl olan sınıf öğretmenlerinin ise daha fazla duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi yaşadıklarını tespit etmiştir. Erkmen ve Çetin (2007) beden öğretmenleri ile yaptıkları çalışmada öğretmenlerin hizmet sürelerine göre denetim odağı puanlarını karşılaştırmış, hizmet süresi 6-10 yıl olanların 5 yıl ve daha az olanlara, 11 yıl ve üzeri olanlara göre anlamlı bir farklılık gösterdiğini bulmuştur. Demirtaş'ın (2006) sınıf öğretmenleri ile yaptığı çalışmada ise denetim odağının yönünde çalışma süresi faktörünün etkili olduğu 1-5 yıl arası öğretmenlerin 16-20 yıl üstü öğretmenlere göre daha içten denetimli olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Bu araştırma sonuçları özgüven düzeyi ile yaş ve mesleki kıdem arasında anlamlı bir ilişki olmadığını göstermektedir. Konu ile ilgili çalışmalar sınırlı sayıda olmakla birlikte, katılımcıların özgüven özellikleri için yaş grupları arasında anlamlı bir fark olmadığını (Kurtuldu, 2007), 20-25 yaş arası öğretmenlerin puan ortalamalarının, diğerlerine göre daha yüksek olduğunu (Cengiz vd., 2015), gösteren çalışmalar bulunmaktadır. Aynı şekilde mesleki kıdem değişkeni ile ilgili olarak da öğretmenlerin hizmet yılı ile özgüven özellikleri arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığını (Kurtuldu, 2007) 1 yıldan az mesleki kıdeme sahip araştırma görevlilerinin özgüven düzeylerinin daha düşük olduğunu (Kutlay, 2012) belirten sınırlı sayıda çalışmaya rastlanmıştır.

Yapılan bazı çalışmalarda bu çalışmada olduğu gibi yaş ile algılanan örgütsel destek arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı tespit edilmiştir (Büyükyılmaz ve Çakmak, 2014; Marique vd., 2012; Perrot, Bauer, Abonneau, Campoy, Erdogan ve Liden, 2014; Tumwesigye, 2010; Yakut-Özek, 2016) Ancak yaş değişkenine göre örgütsel destek algılarında anlamlı farklılıklar gözlenen, 23-30 yaş arasındaki çalışanların algıladıkları örgütsel desteğin daha fazla olduğunu gösteren çalışmalarda bulunmaktadır (Currie ve Dollery, 2005; Çobanoğlu ve Derinbay, 2016; Yoshimura, 2003). Boateng (2014) ise yaşlı memurların genç meslektaşlarına göre daha fazla örgütsel destek algıladıklarını, belirtmiştir.

Çobanoğlu ve Derinbay (2016), mesleki kıdem değişkeni ile ilgili olarak da algılanan örgütsel desteğin kıdem arttıkça önce azaldığını, orta derece kıdemden sonra ise tekrar arttığını belirtmişlerdir. Orta derece kıdeme sahip öğretmenlerin en az düzeyde destek algıladıklarını, emeklilikleri yaklaşan öğretmenlerin ise, beklentilerinin azalmasıyla birlikte algıladıkları desteğin arttığını vurgulamışlardır. Currie ve Dollery (2006) hizmet yılı arttıkça algıladıkları örgütsel desteğin azaldığını, Rhoades ve Eisenberger (2002) hizmet süresi fazla olan iş görenlerin algıladıkları örgütsel destek düzeyinin de yüksek olduğunu; Kalağan (2009), mesleki kıdemi 3 yıl ve daha az olan olan araştırma görevlilerinin algılanan örgütsel destek düzeyinin daha yüksek olduğunu belirtmiştir. Bu araştırmanın sonuçları ise öğretmenlerin mesleki kıdemleri ile iş yaşamlarında algıladıkları örgütsel destek düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmadığını göstermektedir. Sezgin-Nartgün ve Kalay (2014), Kartal vd. (2015), Yirci (2014), Erkol (2015) ve Gül (2010), Bozkurt (2007), Annamalai, Abdullah ve Alazidiyeen (2010), Eğriboyun (2013) tarafından yapılan çalışmaların sonuçları araştırma bulgusu ile örtüşmektedir.

Bu çalışmada yaş ve mesleki kıdem değişkenleri ile örgütsel sessizliğin kabullenici, savunmacı ve korumacı sessizlik alt boyutlarındaki sessizlik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Gökçe (2013), Bahadır ve Certel (2016), Yanık (2012), Özdemir ve Sarioğlu-Uğur (2013) tarafından yapılan çalışmalarda da örgütsel sessizliğin alt boyutları arasında, yaştan kaynaklanan anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Bu araştırmanın sonuçlarından farklı olarak, bazı çalışmalarda yaşça daha büyük ve daha üst kademedeki bulunanların sessiz kalmadıkları ve sorunlar hakkında konuşmayı tercih ettikleri ifade edilmektedir (Mesmer-Magnus ve Viswesvaran, 2005; Near ve Miceli, 1996; Ünlü vd., 2013). Kutlay (2012) 30 yaş altı araştırma görevlilerinin sessizlik düzeylerinin 31-40 yaş arasındakilerden daha fazla olduğunu belirtmiştir. Yıldırım ve Çarıkçı (2017), 50 ve üzeri yaş grubunda bulunan öğretmenlerin savunma amaçlı seslilik düzeylerinin 31-40 yaş grubunda bulunan öğretmenlere göre daha yüksek olduğunu, Alparslan (2010) ise 35 yaş ve üzeri akademik personelin, 20-25 yaş arası akademik personele göre ilgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı sessizlik davranışı göstermeye daha yatkın olduğunu tespit etmiştir. Costanza vd. (2012) çalışmasında yaşlı kuşakların örgütsel sessizliklerinin genç kuşaklara oranla daha yüksek olduğu belirtilmiştir.

İlgili literatür incelendiğinde bu çalışmanın bulgularını destekleyen; öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve örgütsel sessizliğin kabullenici, savunmacı ve korumacı sessizlik alt boyutlarındaki sessizlik düzeyleri ile mesleki kıdem arasında anlamlı bir ilişki olmadığını

gösteren birçok çalışma bulunmaktadır (Apak, 2016; Dönmez, 2016; Erenler, 2010; Gökçe, 2013; İşleyici, 2015; Kahveci, 2010; Kahveci ve Demirtaş, 2013; Kolay, 2012; Nartgün ve Demirer, 2012; Nartgün ve Kartal, 2013; Özdemir ve Sarioğlu-Uğur, 2013; Özdemir, 2015; Potuk, 2017; Ruçlar, 2013; Soycan, 2010; Uçar, 2016; Ünlü vd., 2013). Kutlay (2012) ise farklı mesleki kıdeme sahip araştırma görevlilerinin benzer örgütsel sessizlik düzeyinde oldukları sonucuna ulaşmıştır. Yapılan araştırmalarda mesleki kıdemin örgütsel sessizliği etkilememesinin temelinde mesleki kıdem düzeyi ne olursa olsun her öğretmenin örgüt içinde sorunlar yaşama ve sorunlar karşısında sessiz kalma olasılığının bulunduğu düşünülmektedir.

Yıldırım ve Çarıkçı'ya (2017) göre savunma amaçlı sessizlik ve kabul edilen sessizlik faktör puanları mesleki kıdemlerine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılık göstermekte ve kıdem yılı arttıkça sessizlik eğilimi azalmaktadır. Çiçek-Sağlam ve Yüksel (2015) tarafından yapılan araştırmada hizmet süresi 1-5 ve 6-10 yıl olan öğretmenlerin, daha fazla savunma amaçlı sessizlik davranışları gösterdikleri tespit edilmiş, bu durumun göreve yeni başlayan öğretmenlerin olumsuz durumlarla karşılaşmamak, kendilerini korumak ve yöneticiyle anlaşmazlık yaşamamak düşüncesi ile ilgili olabileceği belirtilmiştir. 21 ve daha fazla hizmet süresi olan öğretmenlerin ise örgüt yararına sessizlik düzeylerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmış, hizmet süresinin artması ile birlikte öğretmenlerin sıkıntılı ve olumsuz durumları ifade etmeyerek kurumu olumsuz sonuçlardan korumak istedikleri için sessiz kalmayı tercih etmiş olabilecekleri ifade edilmiştir.

Detert ve Burris de (2007) daha uzun çalışma süresine sahip iş görenlerin seslilik davranışı göstermeye daha yatkın olduklarını tespit etmişlerdir. Yanık (2012) ise hizmet süresi 21 ve üzeri öğretmenlerin savunma amaçlı sessizlik ortalamalarının, hizmet süresi 1-5 ve 6-10 yıl olanlara göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Benzer şekilde Çakal'a göre (2016), mesleki kıdemi 16-20 yıl ve 21 yıl ve daha fazla olan öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları, mesleki kıdemi 5 yıldan az olan öğretmenlerin algılarından anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Örgütsel Destek ve Denetim Odağının Örgütsel Sessizlik ve Özgüvene Etkileri

Anadolu Lisesi öğretmenlerinin örgütsel sessizlik ve özgüven algısı düzeylerini örgütsel destek ve denetim odağının hangi düzeyde ve yönde etkilediğini tespit etmek amacıyla path analizi yapılmıştır. Path analizi ile bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler

üzerindeki etkileri gözlenmiştir. Bu araştırmada modelin uyumuna yönelik hesaplanan uyum indeksleri Tablo 14'te gösterilmektedir.

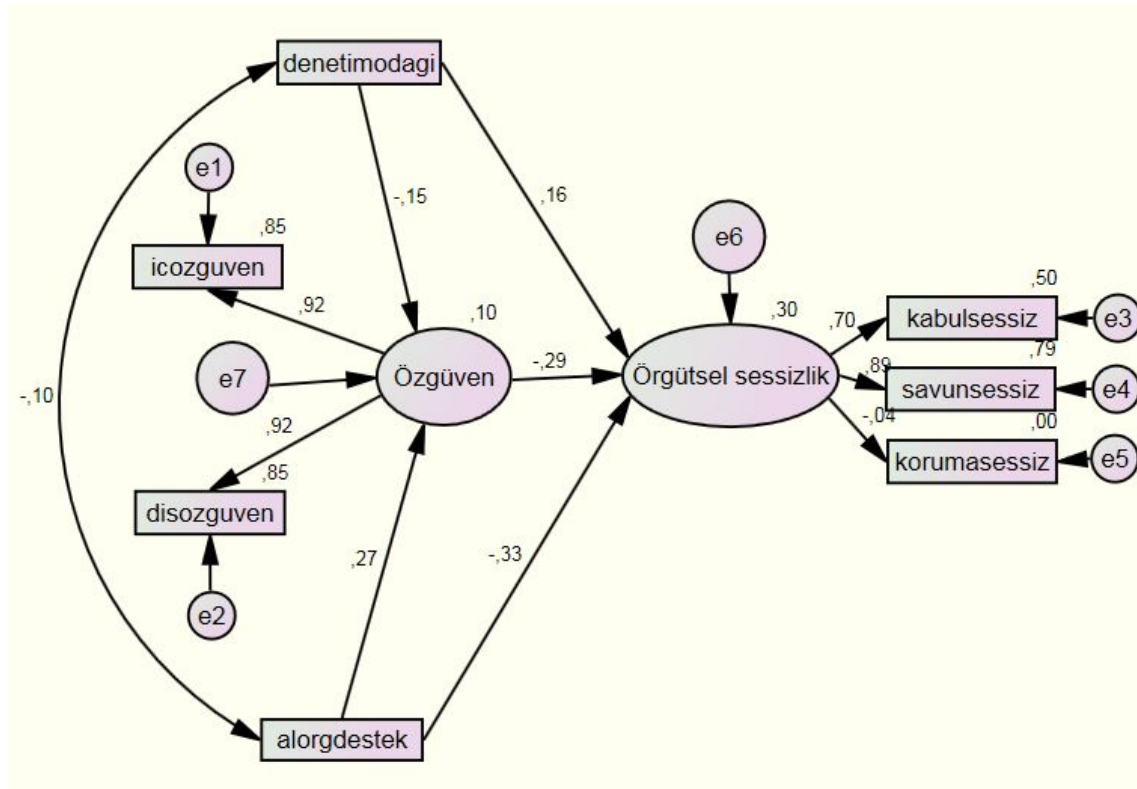
Tablo 14

Modele İlişkin Uyum İndeksleri

χ^2	sd	(χ^2 /sd)	RMSEA	CFI	NFI	GFI	AGFI	RMR
30.014	10	3.00	.068	.98	.97	.98	.95	.05

Bu araştırmada modelin uyumuna yönelik hesaplanan uyum indeksleri modelin verilerle uyumunun iyi olduğunu göstermektedir (χ^2 /sd = 3 < 5, RMSEA = .068 < .10, RMR = .05, CFI = .99 > .95 , NFI = .99 > .95 , GFI = .98 > .90 , AGFI = .95 > .90).

Anadolu Lisesi öğretmenlerinin örgütsel sessizlik ve özgüven algısı düzeylerini örgütsel destek ve denetim odağının hangi düzeyde ve yönde etkilediğine ilişkin standartlaştırılmış path katsayıları Şekil 4'te verilmiştir. Bağımsız değişkenlerin özgüven ve örgütsel sessizlik üzerindeki doğrudan etkileri Tablo 15'te verilmiştir.



Şekil 4. Standartlaştırılmış Path Katsayıları

Tablo 15

Bağımsız Değişkenlerin Özgüven ve Örgütsel Sessizliğe Doğrudan Yordama Etkileri

Bağımlı Değişken	Etki	Bağımsız Değişken	Standardize Tahmin (Estimate)	Standart Hata (SE)	Kritik Oran (CR)	Anlamlılık Değeri (p)
Özgüven	←	Denetim odağı	-.15	.01	-3.15	**
	←	Örgütsel destek	.27	.03	5.47	***
Örgütsel Sessizlik	←	Denetim odağı	.16	.01	3.31	***
	←	Örgütsel destek	-.33	.04	-5.98	***
	←	Özgüven	-.29	.06	-5.15	***

** $p < .01$; *** $p < .001$

Tablo 15'teki standartlaştırılmış path katsayıları, örgütsel sessizlik algısında en yüksek etkiye sahip değişkenin örgütsel destek ($\beta = -.33$) olduğunu göstermektedir. Öğretmenlerin özgüvenlerinde de örgütsel destek algısı en yüksek etkiye sahiptir ($\beta = .27$). Denetim odağı değişkeni özgüveni negatif yönde yordarken ($\beta = -.15$), örgütsel destek değişkeninin özgüven üzerinde pozitif yordayıcı olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, örgütsel destek ($\beta = -.33$) ve özgüven ($\beta = -.29$) değişkenleri ile örgütsel sessizlik arasında negatif bir ilişki bulunurken, denetim odağı ($\beta = .16$) ise örgütsel sessizliği pozitif yönde yordamaktadır.

Bağımsız değişkenlerin özgüven ve örgütsel sessizlik üzerindeki doğrudan, dolaylı ve toplam etkileri Tablo 16'da verilmiştir.

Tablo 16

Bağımsız Değişkenlerin Örgütsel Sessizliğe Doğrudan, Dolaylı ve Toplam Etkileri

Değişkenler	Etkiler*		
	Doğrudan	Dolaylı	Toplam
Denetim odağı	.16	.04	.20
Örgütsel destek	-.33	-.08	-.41
Özgüven	-.29	-	-.29

* Standartlaştırılmış path katsayıları

Tablo 16'ya göre denetim odağı ve örgütsel destek değişkenlerinin örgütsel sessizlik üzerinde doğrudan ve dolaylı yordama etkileri bulunmaktadır. Denetim odağının örgütsel sessizlik üzerinde doğrudan ve özgüven üzerinden dolaylı yordama etkisi vardır ($\beta = .04$). Benzer şekilde, algılanan örgütsel desteğin örgütsel sessizlik üzerindeki doğrudan ve özgüven üzerinden dolaylı ($\beta = -.08$) yordama etkileri anlamlı bulunmuştur.

Erenler (2010) tarafından yapılan araştırma sonuçlarının bu çalışmanın sonuçlarını desteklediği görülmüş, algılanan örgütsel destek düzeyi yüksek çalışanların, daha az sessizlik davranışları gösterdiği, içsel denetim odağının çalışan sessizlik davranışını anlamlı ve ters yönde etkilediği, içsel denetim odağı inancı arttıkça, çalışan sessizlik davranışının azaldığı sonucuna ulaşılmıştır. Düşük iç denetim odağı algısına sahip bireylerin algıladıkları örgütsel desteğin sessizlik davranışını daha güçlü etkilediği belirtilmiştir. Kulualp ve Çakmak (2016) kabullenici sessizliği azaltmak için algılanan örgütsel desteğin artırılması gerektiğini, prososyal sessizlik üzerinde ise örgütsel desteğin anlamlı bir etkisinin bulunmadığını belirtmiştir. Akçin, Erat, Alnaçık ve Çiftçioğlu (2017) algılanan örgütsel destek arttıkça, savunma sessizliğinin azaldığını ortaya koymuştur. Yüksek düzeyde algılanan örgütsel destek, kurum tarafından alınan olumlu destek ile bireyin katkıları arasındaki dengenin sağlanmasına yardımcı olabilir (Rhoades ve Eisenberger, 2002). Çalışanların organizasyonel desteğin yarattığı motivasyona üstün performanslarıyla karşılık verdiği söylenebilir (Armeli vd., 1998).

Şekerli (2013) tarafından yapılan çalışmada da denetim odağı algısının ilişkileri korumaya dayalı sessizlik davranışının anlamlı bir yordayıcısı olduğu, denetim odağı dıştan içe doğru kaydııkça örgütsel sessizlik davranışlarının azaldığı belirtilmiştir. Bu durum iç denetim odağı algısına sahip, özgüveni yüksek bireylerin düşünce ve duygularını ifade edebilme yeteneğine, sorun çözme becerisine sahip olması ile açıklanabilir. Amah ve Okafor (2008) denetim odağının çalışan sessizlik davranışı üzerinde olumsuz etkisi olduğunu, Premeaux ve Bedeian (2003) iç denetim odağı yüksek kişilerin kendilerini ifade etmeye daha yatkın olduğunu; benlik saygısı düşük olan kişilerin ise sessiz kalmayı tercih ettiklerini belirtmişlerdir.

Yapılan araştırmalar, içten denetimli öğretmenlerin öz-yeterlik ve özgüven düzeylerinin yüksek olduğu (Alderman, 1990; Anderson vd., 2005; Pigge ve Marso, 1990; Senior, 2002) ve örgütsel destek algıladıklarında daha az sessizlik davranışı sergiledikleri yönündedir (Kulualp ve Çakmak, 2016; Li ve Ling, 2010; Tucker, Chmiel, Turner, Hershcovis ve Stride, 2008; Wang ve Hsieh, 2013; Yürür vd., 2016). Öğretmenler yenilikçi fikirlerini ve önerilerini destekleyici bir çalışma ortamında ifade ederek performanslarını arttırabilir, hızla değişen bilim ve eğitim dünyasına ayak uydurabilirler.

BÖLÜM V

SONUÇ VE ÖNERİLER

Sonuç

Ankara'daki resmi Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenlerle gerçekleştirilen bu çalışmada; öğretmenlerin denetim odağı, özgüven, algılanan örgütsel destek ve örgütsel sessizlik düzeyleri belirlenmiş, bu olguların cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, yaş ve mesleki kıdem değişkenleriyle olan ilişkisi araştırılmıştır. Ayrıca, öğretmenlerin denetim odağı, özgüven ve algılanan örgütsel destek düzeyleri ile örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişki belirlenmiş, sessizlik davranışlarının anlamlı yordayıcıları olup olmadığı, değişkenlerin doğrudan ve dolaylı etkileri incelenmiştir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin yarısından fazlasının kadın, büyük çoğunluğunun evli ve lisans mezunu olduğu görülmüştür. Katılımcıların yaş aralığı 24-63 arasında değişmektedir ve yaş ortalaması yaklaşık 44'tür. Mesleki kıdemin 1-40 yıl arasında değiştiği ve mesleki kıdem ortalamasının yaklaşık 20 yıl olduğu görülmüştür.

Araştırma sonuçları öğretmenlerin içsel denetim odağı algısına sahip olduklarını, iç özgüven ve dış özgüven algılarının yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Bu sonuç öğretmenin etkililiği, öğrencinin motive edilmesi, olumlu davranışların kazandırılması ve sınıf yönetim becerileri açısından oldukça önemlidir. Öğretmenlerin örgütsel destek algısının olumlu düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin kurumla ilgili olumlu algıları, kendilerini rahat ve mutlu hissetmeleri, etkililik, verimlilik ve belirlenen hedeflere ulaşabilme açısından önem taşımaktadır.

Araştırmada, kabullenici ve savunmacı sessizlikten ziyade çoğunlukla korumacı sessizlik anlayışının benimsendiği görülmüştür. Örgütün ilerlemesini ve gelişmesini olumsuz etkileyen bir kavram olarak ifade edilen kabullenici ve savunmacı sessizlik davranışları yerine; kurumun veya çalışma arkadaşlarının zarar görmesini engellemek amacıyla fedakarlık ve işbirliğine dayalı bir sessizlik davranışı olarak değerlendirilen korumacı

sessizlik öne çıkmaktadır. Ancak, örgütün menfaatleri veya çalışma arkadaşlarının menfaatleri için sessiz kalmak örgüt açısından farklı sonuçlar doğurabilir. Nitekim bazen çalışma arkadaşlarının yararına olabilecek durumlar ile örgütün yararına durumlar aksi yönde olabilmektedir. Bu anlamda korumacı sessizliğin olumlu bir sonuç olarak değerlendirilebilmesi için bu hususun dikkate alınması gerekmektedir.

Öğretmenlerin denetim odağı, özgüven, algılanan örgütsel destek ile örgütsel sessizlik algıları demografik özellikler açısından incelendiğinde; öğretmenlerin denetim odağı ile korumacı sessizlik algılarının cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterdiği, kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre daha fazla dışsal denetim odağı ve korumacı sessizlik algısına sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Toplumsal yargıların ve cinsiyetlere yüklenen anlamın bu sonuç üzerinde etkili olduğu düşünülmektedir. İç özgüven, dış özgüven, algılanan örgütsel destek, kabullenici sessizlik ve savunmacı sessizlik algılarının ise cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Araştırma sonuçları evli öğretmenlerin bekar öğretmenlere göre daha fazla kabullenici sessizlik algısına sahip olduklarını ortaya koymuştur. Bununla birlikte denetim odağı, iç özgüven, dış özgüven, algılanan örgütsel destek, savunmacı sessizlik ve korumacı sessizlik algılarının medeni duruma bağlı olarak anlamlı değişiklik göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin örgütsel destek algısının eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterdiği lisansüstü eğitim alan öğretmenlerin lisans mezunu öğretmenlere göre daha fazla örgütsel destek algıladıkları araştırma bulgularından ortaya çıkan diğer bir sonuçtur. Denetim odağı, iç özgüven, dış özgüven, kabullenici sessizlik, savunmacı sessizlik ve korumacı sessizlik algıları ile eğitim durumu arasında ilişki bulunmadığı saptanmıştır. Eğitim düzeyinin artması ile sessizlik davranışlarının azalması arasında bir ilişkinin olmaması dikkat çekicidir.

Araştırma sonunda denetim odağı ile iç özgüven, dış özgüven, ve algılanan örgütsel destek arasında negatif yönde ve anlamlı ilişkiler bulunduğu görülmüştür. Başarı ve başarısızlık durumlarının kendi davranışlarına bağlı olmadığının düşünüldüğü dış denetim odağı inancı arttıkça özgüven ve algılanan örgütsel destek düzeyi azalmaktadır. Bununla birlikte, dış denetim odağı inancı arttıkça kabullenici sessizlik ve savunmacı sessizlik davranışları da artmaktadır. Denetim odağı ile korumacı sessizlik arasında ise ilişki bulunmamaktadır.

Yapılan analiz sonuçları; öğretmenlerin yaşları ile denetim odağı algıları arasında negatif yönde düşük düzeyde anlamlı ilişkiler bulunduğunu, öğretmenlerin yaşları arttıkça iç denetim odağı algılarının arttığını göstermektedir. Yaş ilerledikçe sosyal ve ekonomik

yönden olgunlaşma, psikolojik ve bilişsel yapıdaki değişiklikler ve yaşantıların artması iç denetim odağı inancının artmasında etkili olmaktadır. Mesleki kıdem ile denetim odağı, özgüven, algılanan örgütsel destek ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişkiler incelendiğinde anlamlı ilişkiler bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Özgüven ve algılanan örgütsel destek düzeyi arttıkça kabullenci ve savunmacı sessizlik davranışları azalmaktadır. Araştırmanın ilginç bir bulgusu korumacı sessizlik değişkeninin araştırma kapsamındaki hiçbir değişkenle ilişkisinin bulunmamış olmasıdır.

Araştırma sonuçları öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarında ve özgüven düzeylerinde en yüksek etkiye sahip değişkenin algılanan örgütsel destek olduğunu göstermektedir. Denetim odağı değişkeninin özgüveni negatif yönde yordadığını gösteren bulgu, iç denetim odağının özgüven düzeyini olumlu dış denetim odağının ise özgüven düzeyini olumsuz etkilediğini göstermektedir. Örgütsel destek değişkeninin özgüven üzerinde pozitif yordayıcı olduğu görülmektedir.

Örgütsel destek ve özgüven düzeyi arttıkça örgütsel sessizlik davranışlarının azaldığı, denetim odağı değişkeninin örgütsel sessizliği pozitif yönde yordadığı sonucuna ulaşılmıştır. İç denetim odağı algısı yüksek bireyler, olayları ve çevresel şartları kontrol edebileceklerini düşündükleri için fikir, istek, öneri ve eleştirilerini daha rahat ifade edebilmektedirler. Çalıştığı kurum tarafından değer verilen ve önemsenen bireyler; olumlu düşünme, sorumluluk alma, risk alma ve hata yapmaktan korkmama gibi duygular yaşamakta, dolayısıyla bu bireylerin özgüven düzeyleri artmaktadır.

Denetim odağı ve örgütsel destek değişkenlerinin örgütsel sessizlik üzerinde doğrudan ve dolaylı yordama etkileri bulunmaktadır. Denetim odağının örgütsel sessizlik üzerinde doğrudan ve özgüven üzerinden dolaylı yordama etkisi olduğu görülmüştür. Benzer şekilde, algılanan örgütsel desteğin örgütsel sessizlik üzerindeki doğrudan ve özgüven üzerinden dolaylı etkileri anlamlı bulunmuştur.

Öneriler

Araştırmacılar İçin Öneriler

Yapılacak çalışmalarda yöneticilerin denetim odağı eğiliminin ve özgüven düzeylerinin örgütsel sessizlik davranışı üzerindeki etkileri de ele alınabilir.

Korumacı sessizlik davranışını etkileyen faktörlerle ilgili araştırmalar yapılabilir.

Farklı örneklem grubu ile aynı değişkenler araştırılarak bu araştırmada elde edilen bulgular karşılaştırılabilir.

Denetim odağı değişkeninin öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerindeki etkisi dikkate alınarak denetim odağı ile ilgili detaylı çalışmalar yapılabilir.

İç denetim algısı yüksek bireyler yetiştirebilmek için öğretim programlarının ve öğrenme ortamlarının nasıl düzenlenmesi gerektiği konusunda çalışmalar yapılabilir.

Bu araştırmada kişilik özelliği olarak denetim odağı ve özgüven düzeyi el alınmıştır. Davranış şekilleri ve farklı kişilik özelliklerinin nitel araştırma yöntemleri ile araştırılmasının, örgütsel sessizlik konusunun daha geniş bir çerçevede aydınlatılması ve soruna ilişkin yeni çözüm yollarının önerilmesi açısından önemli olduğu düşünülmektedir.

Uygulayıcılar İçin Öneriler

Yüksek seviyede organizasyonel güven örgütsel sessizliği ortadan kaldırdığından yönetim organizasyonel güveni geliştirmek için daha fazla faaliyet yürütmelidir. Bu amaçla, öncelikle, çalışanlar arasında çok taraflı iletişim ve diyalogun teşvik edildiği bir kültür benimsenmelidir. Çalışanların adalet duygusu, bireysel ve ekip çalışmaları ödüllendirilerek güçlü kurum değerleri ile ele alınmalı ve bunun için şeffaf ve rekabetçi ödüllendirme sistemleri geliştirilmelidir. İş yükünün yönetilebilir hale getirilmesi önemlidir. Çalışanların organizasyonun gelişim ve karar sürecine dahil olması sağlanmalı ve bunun için çalışanların görüşlerinin gerektiği şekilde ve talep edildiğinde alındığı katılımcı bir liderlik tarzı geliştirilmelidir. Çalışanların planlama ve personel geliştirme programları yoluyla hazırlanması ve potansiyellerini gerçekleştirme fırsatı verilmesi, onların kuruma sadakatlerini arttıracaktır. Çalışanlara değer verilmeli, çabaları takdir edilmeli ve işlerinin değeri zaman zaman onlara bildirilmelidir.

Öğretmenlerin içten denetimli olmasının öğrencinin akademik başarısında ve olumlu davranış kazanımında önemli bir değişken olması dikkate alınarak, dış denetimli öğretmenlere yönelik hazırlanacak eğitim programları ile öğretmenlerin denetim odakları dıştan içe doğru yönlendirilebilir.

Okul yöneticilerine algılanan örgütsel destek ile sessizlik davranışı arasındaki ilişkinin önemi, çağdaş yönetim yaklaşımları, iletişim becerileri ve örgütsel desteğin arttırılması konularında eğitim verilebilir.

Öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve sessizliğin olumsuz sonuçları ile ilgili farkındalık düzeyini arttırmaya yönelik çalışmaların yapılması, ihtiyaç duyulan destek türünün belirlenmesi, okuldaki faaliyetlere ve karar alma sürecine katılımın sağlanması, fikir ve görüşlerin açıklıkla dile getirebileceği sağlıklı bir okul ikliminin oluşturulması gerekmektedir.

Örgütsel sessizliğe yol açan davranış döngülerinin ve kişilik özelliklerinin doğrudan gözlenememesi ve çocukluktan başlayan uzun bir sürecin sonucu olması nedeniyle değiştirilmesinin zor olacağı dikkate alınarak, algılanan örgütsel destek kavramı üzerinde önemle durulması gerekmektedir. Sonuçlardan da anlaşıldığı üzere, algılanan örgütsel destek özgüven düzeyinin artmasına ve örgütsel sessizlik düzeyinin de azalmasına etki etmektedir. Dolayısıyla, yönetici ve öğretmenlerin konu ile ilgili görüşleri alınarak, öğretmenlere verilen desteğin artırılması için çalışmalar yapılması önerilmektedir.

KAYNAKLAR

- Acaray, A., & Şevik, N. (2016). Kültürel boyutların örgütsel sessizliğe etkisi üzerine bir araştırma. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 34(4), 1-18.
- Adu, E. O., & Olantundun, S. O. (2007). Teachers' perception of teaching as correlates students' academic performance in Oyo State Nigeria. *Essays in Education*, 20, 57-63.
- Akalın, Ç. (2006). *Duygusal örgütsel bağlılık gelişiminde çalışanların algıladıkları örgütsel destek ve ara bir değişken olarak örgüt temelli öz saygı*. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Akbulut, E. (2006). Müzik öğretmeni adaylarının mesleklerine ilişkin öz yeterlik inançları. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 24-33.
- Akçın, K., Erat, S., Alıncık, Ü., & Çiftçioğlu, A. B. (2017). Effect of perceived organizational support on organizational silence and task performance: A study on academicians. *Journal of Global Strategic Management*, 11(1), 35-44.
- Akın, A. (2007). Akademik kontrol odağı ölçeği: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(34), 9-17.
- Akiri, A. A., & Ugborugbo, N. M. (2009). Teachers' effectiveness and students' academic performance in public secondary schools in Delta State, Nigeria. *Stud Home CommSci*, 3(2), 107-113.
- Akkaya, R. (2015). *Öğretmenlerin kontrol odağı ile iş doyumunu arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Aktaş, H., & Şimşek, E. (2015). Bireylerin örgütsel sessizlik tutumlarında iş doyum ve duygusal tükenmişlik algılarının rolü. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 11(24), 205-230.

- Alderman, M. K. (1990). Motivation for at-risk students. *Educational Leadership*, 48(1), 27-30.
- Algın, İ. (2014). *Üniversitelerde örgütsel sessizlik*. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Algın, İ., & Başkan, G. A. (2015). Üniversitelerde örgütsel sessizliğin olası sonuçları. *Yükseköğretim Dergisi*, 5(2), 81-90.
- Alioğulları, Z. D. (2012). *Örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: Bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Al-Majali, M. M. (2012). International tourists satisfaction: Case of Jordan. *International Business Research*, 5(9), 210-216.
- Alparslan, A. M. (2010). *Örgütsel sessizlik iklimi ve işgören sessizlik davranışları arasındaki etkileşim: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi öğretim elemanları üzerinde bir araştırma*. Doktora Tezi, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Burdur.
- Alsop, S. (2003). Science education and affect. *International Journal of Science Education*, 25(9), 1043-1047.
- Altinkurt, Y. K. (2012). *Üniversite çalışanlarının psikolojik yıldırma algıları ile denetim odağı arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Eğitim Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Altıntaş, E. (2015). *Özgüven - kuramdan uygulamaya*. Ankara: Nobel.
- Amah, O. E., & Okafor, C.A. (2008). Relationships among silence climate, employee silence behaviour and work attitudes: The role of self esteem and locus of control. *Asian Journal of Scientific Research*, 1(1), 1-11.
- Amason, P., & Allen, M. W. (1997). Intraorganizational communication, perceived organizational support, and gender. *Sex Roles*, 37, 955-977.
- Anderson, A., Hattie, J., & Hamilton, R. J. (2005). Locus of control, self-efficacy, and motivation in different schools: Is moderation the key to success? *Educational Psychology*, 25(5), 517-535.

- Angelova, N. V. (2016). Locus of control and its relationship with some social-demographic factors. *Psychological Thought*, 9(2), 248-258.
- Annamalai, T., Abdullah, A. G. K., & Alazidiyeen, N. J. (2010). The mediating effects of perceived organizational support on the relationships between organizational justice, trust and performance appraisal in Malaysian Secondary Schools. *European Journal of Social Sciences*, 13(4), 623-632.
- Apak, F. (2016). *Okul yöneticilerinin gücü kullanma biçimle ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Arlı, D. (2013). İlkokul müdürlerinin örgütsel sessizlik ile ilgili görüşleri. *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(2), 69-84.
- Argon, T. (2014). Eğitim kurumlarında insan kaynaklarının desteklenmesi: Yönetici desteğine yönelik öğretmen görüşleri. *International Journal of Human Sciences*, 11(2), 691-729.
- Armeli, S., Eisenberger, R., Fasolo, P., & Lynch, P. (1998). Perceived organizational support and police performance: The moderating influence of socioemotional needs. *Journal of Applied Psychology*, 83, 288-297.
- Aslan, H. (2006). *Çalışanların iş doyumu düzeylerine göre depresyon, benlik saygısı ve denetim odağı algısı değişkenlerinin incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Aşkun, B., Bakoğlu, R., & Berber, A. (2010). *Remaining silent or not: Is power distance a barrier for academicians?* Paper presented at the International Conference on Human, Work and Organization, Poland.
- Ayduğ, D., Himmetoğlu, B., & Turhan, E. (2017). Öğretmenlerin örgütsel sessizliğe ilişkin görüşlerinin nitel bir araştırma ile incelenmesi. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17(3), 1120-1143.
- Aytaç, S. (2001). Örgütsel davranış açısından kişiliğin önemi. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 3(1).
- Aytan, M.E. (2010). *Obsesif kompulsif bozukluklarda denetim odağı ve benlik saygısı arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Bagheri, G., Zarei, R., & Aeen, M. N. (2012). Organizational silence (basic concepts and its development factors), *Ideal Type of Management*, 1(1), 47-58.
- Bağlum, K. (2000). *Eğitim yöneticilerinde sorun çözme ve denetim odağı ilişkisi*. Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Bahadır, Z., & Certel, Z. (2016). Beden eğitimi öğretmenlerinin örgütsel sessizlikleri ile örgütsel adanmışlıklarının incelenmesi. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17(1), 135-146.
- Bal, İ. S., Ada, E. N., & Akin, A. (2017). Beden eğitimi dersine yönelik özgüvenin ortaokul düzeyinde incelenmesi. *Spormetre*, 15(4), 117-126.
- Balanskat, A., Blamire, R. & Kefala, S. (2006). *The ICT Impact Report: A Review of Studies of ICT Impact on Schools in Europe*. European Schoolnet.
- Balıbey, Ö., Cantürk, N., Özcan, M., Argon, T., Tuncel, M., Topçu, B., Kaya, S., Kartallıoğlu, S., Yalçınkaya, H., Dalgın, E., Mete, F., Efe, M.K., Albuz, S. A. & Kocaman, B. (2010). *Öğretmenlerin Mesleki Gelişimlerini Kolaylaştırıcı Yönetici Modeli*, 1. Eğitim Yönetimi Sempozyumu'nda sunulmuş bildiri, Ankara.
- Balkır, N. B., & Yavuz, A. (2017). Exploring pre-service English language teachers' locus of control orientations. *ELT Research Journal*, 6(3), 236-249.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: W. H. Freeman and Company.
- Başal, H. A., & Dönmez, A. (1984). Çevre büyüklüğü ve 10-12 yaş ilkökul çocuklarında denetim odağı (locus of control). *Eğitim Bilimleri Dergisi*, 49, 21-30.
- Başol, G., & Türkoğlu, E. (2009). Sınıf öğretmeni adaylarının düşünme stilleri ile kontrol odağı durumları arasındaki ilişki. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6(1), 732-757.
- Bayram, T. Y. (2010). *Üniversitelerde örgütsel sessizlik*. Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Beer, M., & Eisenstat, R. A. (2000). The silent killers of strategy implementation and learning. *Sloan Management Review*, 41(4), 29-40.

- Beheshtifar, M., Borhani, H. & Moghadam, M. N. (2012). Destructive Role of Employee Silence in Organizational Success. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(11), 275-28.
- Bernardi, R. A. (2001). A theoretical model for the relationship among stress, locus of control and longevity. *Business Forum*, 26, 27-33.
- Bildik, B. (2009). *Liderlik tarzları, örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Bilgin, O. (2011). *Ergenlerde özgüven düzeyinin bazı değişkenler açısından incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.
- Boateng, F. D. (2014). Perceived organizational support and police officer effectiveness: testing the organizational support theory in Ghana. *International Criminal Justice Review*, 24(2), 134-150.
- Bolat, O. İ., Bolat, T., & Seymen, O. A. (2009). Güçlendirici lider davranışları ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin sosyal mübadele kuramından hareketle incelenmesi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(21), 215-239.
- Botero, I. C., & Van Dyne, L. (2009). Employee voice behavior: Interactive effects of LMX and power distance in the United States and Colombia. *Management Communication Quarterly*, 23(1), 84-104.
- Bowen, F., & Blackmon, K. (2003). Spirals of silence: The dynamic effects of diversity on organizational voice. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1393-1417.
- Bozkurt, F. (2007). *Denizcilik sektöründe çalışan gemi adamlarının demografik özellikleri ile örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve algılanan örgütsel destek düzeyi arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Branden, N. (2002). *Kadının özgüveni* (H. B. Çelik, Çev.) İstanbul: Kurtiş.
- Brinsfield, C. T. (2009). *Employee silence: Investigation of dimensionality, development of measures, and examination of related factors*. Doctoral Dissertation, Ohio State University, Ohio.

- Bryant, M., & Cox, J. W. (2004), Conversion stories as shifting narratives of organizational change, *Journal of Organizational Change Management*, 17(6), 578-592.
- Buluş, M. (2011). Öğretmen adaylarında bireysel farklılıklar perspektifinden amaç yönelimleri, denetim odağı ve akademik başarı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 11(2), 529-546.
- Burger, J. M. (2006). *Kişilik* (İ. D. E. Sarioğlu, Çev.), İstanbul: Kaknüs.
- Büyükgoze, H. (2014). *Lise öğretmenlerinin görüşlerine göre algılanan örgütsel destek ve psikolojik sermaye ilişkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., & Demirel, F. (2011). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem.
- Büyükyılmaz, O., & Çakmak, A. F. (2014). İlişkisel ve işlemsel psikolojik sözleşmede algılanan ihlalin işten ayrılma niyeti ve algılanan örgütsel destek üzerindeki etkisi. *Ege Akademik Bakış*, 14(4), 583-596.
- Can, N. (2004). Öğretmenlerin geliştirilmesi ve etkili öğretmen davranışları. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16, 103-119.
- Canbay, S. (2007). *İlköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin iş doyumu ve denetim odağı ilişkileri*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Cassidy, S., & Eachus, P. (2000). Learning style, academic belief systems, self-report student proficiency and academic achievement in higher education. *Educational Psychology*, 20(3), 307-322.
- Celep, C., Keleş, F., & Konaklı, T. (2009). *Öğretim elemanlarının adanmışlık ve örgütsel destek algıları*. 18. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı'nda sunulmuş bildiri. Ege Üniversitesi Eğitim Fakültesi, İzmir.
- Cemaloğlu, N., Daşçı, E., & Şahin, F. (2013). İlköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik yaşama nedenleri: Nitel bir çalışma. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1, 112-124.

- Cengiz, R., Arslan, F., & Şahin, E. (2015). Beden eğitimi öğretmenlerinin öz-güven ve boyun eğici davranışlarının incelenmesi. *Turkish Journal of Education*, 3(3), 4-10.
- Cheng, Y. C. (1994). Locus of control as an indicator of Hong Kong teachers' job attitudes and perceptions of organizational characteristics. *Journal of Educational Research*, 87(3), 180-188.
- Chubb, N. H., Fertman, C. I., & Ross, J. L. (1997). Adolescent self-esteem and locus of control: A longitudinal study of gender and age differences. *Adolescence*, 32(125), 113-29.
- Coleman, M., & DeLeire, T. (2000). An economic model of locus of control and the human capital investment decision. *The Journal of Human Resource*, 38(3), 701-721.
- Costanza, D. P., Badger, J. M., Fraser, R. L., Severt, J. B., & Gade, P. A. (2012). Generational differences in work-related attitudes: A meta-analysis. *Journal of Business and Psychology*, 27(4), 375-394.
- Cooper, H. M., Burger, J. M., & Good, T. L. (1981). Gender differences in the academic locus of control beliefs of young children. *Journal of Personality and Social Psychology*, 40(3), 562-572.
- Coopersmith, S., & Feldman, R. (1974). Fostering a positive self-concept and high self-esteem in the classroom. In R. H. Coop & K. White (Eds.), *Psychological concepts in the classroom* (pp. 192-225). New York: Harper and Row.
- Cotton, K. (2003) *Principals and student achievement: What the research says*. Washington: ASCD.
- Currie, P., & Dollery, B. (2005). *An empirical analysis of the relationship between perceived organizational support and organizational commitment in the NSW Police Service*, UNE Working Paper Series in Economics, Working Paper 2005-11, School of Economic Studies, University of New England.
- Currie, P., & Dollery, B. (2006). Organizational commitment and perceived organizational support in the NSW Police. *An International Journal of Police Strategies & Management*, 29(4), 741-756.
- Cüceloğlu, D. (1993). Dıştan denetimli kişi. *Yaşadıkça Eğitim Dergisi*, 30, 4-5.
- Czubaj, C. A. (2000). Maintaining teacher motivation. *Education*, 116(3), 372-378.

- Çakal, G. (2016). *Ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin okul yönetimine katılma ile örgütsel sessizlik algıları arasındaki ilişki (Tekirdağ ili örneği)*. Yüksek Lisans Tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde sessizlik: Sessizliğin teorik temelleri ve dinamikleri. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 145-162.
- Çakıcı, A. (2008). Örgütlerde sessiz kalınan konular, sessizliğin nedenleri ve algılanan sonuçları üzerine bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1), 117-134.
- Çakıcı, A. (2010). Örgütlerde işgören sessizliği: Neden sessiz kalmayı tercih ediyoruz? A. Çakıcı (Ed.), *Örgütlerde sessizliğin teorik çerçevesi içinde* (ss. 7-43). Ankara: Detay.
- Çakıcı, A., & Çakıcı, A. C. (2007). *İşgören sessizliği: Konuşmak mı zor, sessiz kalmak mı zor?* 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi'nde sunulmuş bildiri, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Çakınberk, A. K., Dede, N. P., & Yılmaz, G. (2014). Örgütsel güven ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki: Bir kamu üniversitesi örneği. *Journal of Economics, Finance and Accounting*, 1(2), 91-105.
- Çakır, Ö. (2001). *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*. Ankara: Seçkin.
- Çakır, S., & Sezgin-Nartgün, Ş. (2018). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel destek ile sosyal kaytarma davranış düzeyleri. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11(55), 555-570.
- Çaloğlu, D. Ö. (2014). *Örgütsel sessizlik ve kültürel değişkenler üzerine ampirik bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Çavuş, M. F., & Demir, Y. (2009). Mobbing'in Kişisel ve Örgütsel Etkileri Üzerine Bir Araştırma. *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2(1), 13-23.
- Çavuş, M. F., Develi, A., & Sarioğlu, G. S. (2015). Mobbing ve örgütsel sessizlik: Enerji sektörü çalışanları üzerine bir araştırma. *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi*, 3(1), 10-20.
- Çelik, Y., & Onay, İ. (2014). 6. sınıf öğrencilerinin bilimsel tutumları ve özgüvenleri arasındaki ilişkinin çeşitli değişkenlere göre incelenmesi. *Asya Öğretim Dergisi*, 2(2), 38-51.

- Çerezci, T. E. (2010). *Yapısal eşitlik modelleri ve kullanılan uyum iyiliği indekslerinin karşılaştırılması*. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Çetin, M. Ç., Çağlayan, H. S., & Erkmén, N. (2010). Beden eğitimi öğretmenlerinin denetim odağı düzeyi ile stresle başa çıkma yolları arasındaki ilişki. *Turkish Journal of Sport and Exercise*, 10(2), 31-39.
- Çiçek, A. (2002). *İlköğretim okul yöneticilerinin sınıf öğretmenlerini güdülemede kullandıkları yöntemlere ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri*. Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Çiçek-Sağlam, A., & Yüksel, A. (2015). Liselerde görev yapan öğretmen ve yöneticilerin örgütsel sessizliğe ilişkin görüşleri. *Turkish Studies-International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 10(7), 317-332.
- Çildir Kuşkonmaz, T. (2008). *Ankara ilköğretim okullarında çalışan yönetici ve öğretmenlerin takas kuramının uygulanmasına ilişkin algıları*. Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Çinko, S. B. (2009). *Okul öncesi öğretmenlerinin denetim odağı türleri ve denetim odaklarının öğretmenlik tutumlarına etkisinin incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Çobanoğlu, F., & Derinbay, D. (2016). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Algıladıkları Örgütsel Destek Düzeyleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 40, 176-190.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., & Büyüköztürk, Ş. (2010). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik*. Ankara: Pegem.
- Çolak, E. (2006). Meslek lisesi makine bölümü öğretmenlerinin denetim odaklarının medeni durum, yaş, anne ve babanın eğitim düzeyi değişkenleri açısından incelenmesi. *Yeditepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(1), 1-14.
- Dağ, İ. (1991). Rotter'in iç-dış kontrol odağı ölçeği (RİDKOÖ)'nin üniversite öğrencileri için güvenilirliği ve geçerliği. *Psikoloji Dergisi*, 7(26), 10-16.
- Daşçı, E., & Cemaloğlu, N. (2016). The development of the organizational silence scale: Validity reliability study. *International Journal of Human Sciences*, 13(1), 32-45.

- Dayton, E., & Henriksen, K. (2006). *Communication failure: Basic components, contributing factors, and the need for structure*. Paper presented at the Agency for Healthcare Research and Quality Patient Safety and Health IT Conference, Washington D.C.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1987). The support of autonomy and the control of behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(6), 1024-1037.
- Demir, E. (2014). *Farklı denetim odağına sahip evli bireylerin evlilik doyumunun incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Demir, M. (2014). İşgörenlerin adalet algılamaları kapsamında sessizlik davranışının kariyer beklentisi ile ilişkisi. *International Journal of Human Sciences*, 11(1), 1095-1113.
- Demirkol, İ. (2006). *Avukatlarda iş doyumu, tükenmişlik ve denetim odağının bazı demografik değişkenler bağlamında incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Demirtaş, Ç. P. (2006). *İlköğretim sınıf öğretmenlerinin stresle başa çıkma yöntemleri, ruh sağlığı ve denetim odağının yönü*. Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- Derinbay, D. (2011). *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin algıladıkları örgütsel destek düzeyleri*. Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Detert, J. R., & Edmondson, A.C. (2005). No exit, no voice: The bind of risky voice opportunities in organizations. *Academy of Management Proceedings*, 1, 1-6.
- Detert, J. R., & Burris, E. E. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *Academy of Management Journal*, 50(4), 869-884.
- Dibekoğlu, Z. (2006). *Okul yöneticilerinin denetim odaklarına göre tükenmişlik düzeyleri (Sakarya İli Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Dilmaç, O. (2010). Görsel sanatlar öğretmeni adaylarının kaygı düzeylerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. *Atatürk Üniversitesi Güzel Sanatlar Enstitüsü Dergisi*, 24, 49-65.

- Doğan, İ. (2015). *Farklı veri yapısı ve örneklem büyüklüklerinde yapısal eşitlik modellerinin geçerliği ve güvenilirliğinin değerlendirilmesi*. Doktora Tezi, Osmangazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Dökmen, Z. Y. (2003). Çalışma durumları farklı üç grup kadında ruh sağlığı, kontrol odağı inancı ve cinsiyet rolü. *Türk Psikoloji Dergisi*, 18(51), 111-124.
- Dönmez, A. (1983). Denetim odağı ve çevre büyüklüğü. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 16(1), 37-47.
- Dönmez, A. (1987). Denetim odağı: Temel araştırma alanları. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 19(1), 260-275.
- Dönmez, E. (2016). *Örgütsel sosyalleşme ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Durak, İ. (2012). *Korku kültürü ve örgütsel sessizlik*. Bursa: Ekin.
- Durak, İ. (2014). Örgütsel sessizliğin demografik ve kurumsal faktörlerle ilişkisi: öğretim elemanları üzerine bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28(2), 89-108.
- Eğriboyun, D. (2013). *Ortaöğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel güven, örgütsel destek ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki (Bolu ili örneği)*. Doktora Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Eğriboyun, D. (2014). Ortaöğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel destek ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi*, 9, 25-52.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86, 42-51.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87, 565-573.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.

- Ekinci, H. (2013). Müzik ğretmeni adaylarının solo sahne performansına ilişkin zgven algılarının bazı değişkenler bakımından incelenmesi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 2(2), 52-64.
- Ekinci, H., & Ekici, S. (2003), İşletmelerde rgtsel stres yönetim stratejisi olarak sosyal desteğin rolüne ilişkin görgül bir araştırma. *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 27(1), 109-120.
- Eldeleklioglu, J. (2004). Çocuklarda zgven gelişimi. *Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 24(2), 111-121.
- Elise, R. H., Bryan, H., & Kathleen, C. (1998). Adolescent health: The relationships between health locus of control, beliefs and behaviours. *Guidance & Counseling*, 13(3), 23-30.
- Eraydın, ř. (2010). *Farklı müfredat programlarında öğrenim gören hemşirelik ğrencilerinin öz-duyarlılık, öz-güven ve boyun eğici davranışlarının incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sivas.
- Erdem, H. (2014). *Algılanan rgtsel destek ve kontrol odağının stresle başa çıkma yöntemleri üzerine etkileri: Psikolojik sermayenin bu süreçteki rolü ve bir alan araştırması*. Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Erdoğan, B., Kraimer, M. L., & Liden, R. C. (2001). Procedural justice as a two-dimensional construct: An examination in the performance appraisal account. *Journal of Applied Behavioral Science*, 37(2), 205-222.
- Erdoğan, ., & Ergün, M. (2011). Farklı meslek grubunda çalışan personelin denetim odağı ve risk eğilim düzeylerinin karşılaştırılması. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 40, 176-185.
- Eren, E. (2003). *Yönetim ve organizasyon*, İstanbul: Beta.
- Erenler, E. (2010). *alışanlarda sessizlik davranışının bazı kişisel ve örgütsel özelliklerle ilişkisi: Turizm sektöründe bir alan araştırması*. Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Erkmen, N., & etin, M. . (2007). Beden eğitimi ğretmenlerinin denetim odağının bazı değişkenlere göre incelenmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17, 211-223.

- Erkol, H. (2015). Ortaöğretim öğretmenlerinin algıladıkları örgütsel desteğin bireysel özelliklerine göre incelenmesi. *Anadolu Eğitim Liderliği ve Öğretim Dergisi*, 3(1), 1-17.
- Eroğlu, A. H., Adıgüzel, O., & Öztürk, U. C. (2011). Sessizlik girdabı ve bağlılık ikilemi: İşgören sessizliği ile örgütsel bağlılık ilişkisi ve bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(2), 97-124.
- Eser, Ş., & Bedel, E. F. (2017). İş doyumu, meslektaş ilişkileri ve okul idaresi desteği: Okul öncesi öğretmenleri üzerinde bir araştırma. *Akdeniz Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 21, 72-79.
- Etmer, P. A. (2006). Teacher pedagogical beliefs: The final frontier in our quest for technology integration. *Educational Technology Research and Development*, 53(4), 25-39.
- Feltz, D. L. (1988). Self confidence and sport performance. *Exercise and Sports Science Reviews*, 16, 423-458.
- Fındık, M. (2011). *Algılanan örgütsel desteğin, örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyetine etkisi araştırması: Konya aile hekimleri örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Findley, M. J., & Cooper, H. M. (1983). Locus of control and academic achievement: A literature review. *Journal of Personality and Social Psychology*, 44(2), 347-358.
- Foley, S., Yue, N., & Lui, S. (2005). The effects of work stressors, perceived organizational support and gender on work-family conflict in Hong Kong, *Asia Pacific Journal of Management*, 22, 237-256.
- Fuller, J. B., Hester, K., Barnett, T., Frey, L., & Relyea, C. (2006). Perceived organizational support and perceived external prestige: predicting organizational attachment for university, faculty, staff, and administrators. *The Journal of Social Psychology*, 146(3), 327-347.
- Gardner, D. (1997). *Locus of control and self-directed learning as predictors of well-being in the elderly*. Bachelor of Arts (Psychology) Thesis. Edith Cowan University, Australia.

- Genç, E. (2000). *Öğretmenlerde denetim odağının problem çözmeye yönelik yaratıcılıklarıyla ilişkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Gianakos, I. (2002). Predictors of coping with work stress: the influences of sex, gender role social desirability, and locus of control. *Sex Roles*, 46, 5-6.
- Gilbreath, B., & Benson, P. G. (2004). The contribution of supervisor behaviour to employee psychological well-being. *Work & Stress*, 18, 255-266.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25, 161-178.
- Gökçe, N. (2013). *Lise öğretmenlerinin örgütsel sessizlik düzeyleri*. Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gökner, Ö. (2010). *Özgüven kazanmak*, Ankara: Arkadaş.
- Göktepe, E. A. (2017). Algılanan yönetici desteği ölçeği, geliştirilmesi, geçerliliği ve güvenirliliği. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46, 1303-1732.
- Gujjar, A. A., & Aijaz, R. (2014). A study to investigate the relationship between locus of control and academic achievement of students. *i-Manager's Journal on Educational Psychology*, 8(1), 1-9.
- Guskey, T. R., & Passaro, P. (1993). *Teacher efficacy: A study of construct dimensions*. Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Education, Atlanta.
- Gül, A. L. (2010). *Lise öğretmenlerinin algılarına göre örgütsel destek (Ankara ili örneği)*. Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Gülveren, H. (2008). *Lise son sınıf öğrencilerinde iç-dış kontrol odağı, sürekli öfke ve öfke ifade tarzı ve zekâ arasındaki ilişkinin araştırılması*. Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Güngör, S. K., & İlişen, E. (2018). Öğretmenlerin Örgütsel Destek Algıları İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin Analizi. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 19(1), 962-977.

- Gürsoy, F., & Bıçakçı, M. (2007). A comparison of parental attitude perceptions in children of working and nonworking mothers. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 35, 693-706.
- Güvenç, E. (2012). Sınıf öğretmenlerinin sınıf yönetim biçimleri ve denetim odakları. *Buca Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33, 64-80.
- Gyekye, A. S., & Salminen, S. (2009). Perceived organizational support: An African perspective. *Journal of Applied Social Psychology*, 39, 2651-2668.
- Henriksen, K., & Dayton, E. (2006). Organizational silence and hidden threats to patient safety. *Health Services Research*, 41(4), 1539-1555.
- Hill, R. (2016). *Locus of Control, Academic Achievement, and Discipline Referrals*. Specialty Study, Murray State University, Kentucky.
- İhtiyaroğlu, N., & Demir, E. (2015). Farklı denetim odağına sahip öğretmenlerin etkililik düzeylerinin incelenmesi, *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 21, 45-55.
- İpek, H. (2003). *Bir üniversite hastanesinde çalışan hemşirelerin iş doyumu ve denetim odakları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- İşleyici, K. (2015). *Örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelenmesi (Zonguldak ili örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- Jacobsen, D.A., Eggen, P., & Kauchak, D. (2002). *Methods for teaching, promoting student learning*. New Jersey: Merrill Prentice Hall.
- James, N., Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2015). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of Management*, 20(10), 1-31.
- Jeloudar, S. Y., & Goodarzi, F. L. (2012). The relationship between social intelligence and job satisfaction among MA and BA teachers. *International Journal of Educational Sciences*, 4(3), 209-213.

- Jensen, L., Olsen, J., & Hughes, C. (1990). Association of country, sex, social class and life cycle to locus of control in western european countries. *Psychological Reports*, 67, 199-205.
- Johlke, M.C., Stamper, C.L., & Shoemaker, M.E. (2002). Antecedents To Boundary-Spanner Perceived Organizational Support. *Journal of Managerial Psychology*, 17, 116-128.
- Kahveci, G. (2010). *İlköğretim okullarında örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler*. Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Kahveci, G., & Demirtaş, Z. (2013). Öğretmenler için örgütsel sessizlik ölçeği geliştirme çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(43), 167-182.
- Kahya, C. (2013). *Dönüştürücü ve etkileşimci liderlik anlayışları ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide örgütsel güvenin rolü*. Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Kalağan, G. (2009). *Araştırma görevlilerin örgütsel destek algıları ile örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Kanadıkırık Kılıç, A., & Kılıç, A. (2013). *MEB ortaöğretim kurumlarındaki öğrencilerin akran zorbalığına maruz kalma düzeyleri ve özgüven arasındaki ilişki*. Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü VI. Ulusal Lisansüstü Eğitim Sempozyumu Bildirileri, 23-29.
- Kaplan, M., & Öğüt, A. (2012). Algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin analizi: Otel işletmelerinde bir uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7, 387-401.
- Karabulut, N. (2015). *Okul yöneticilerinin yılmazlık düzeyleri ve denetim odağı ile ilişkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Karaca, H. (2013). An exploratory study on the impact of organizational silence in hierarchical organizations: Turkish National Police case. *European Scientific Journal*, 9(23), 38-50.

- Karademir, N. (2015). Fen edebiyat fakültesi coğrafya bölümü öğrencilerinin özgüven algıları. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(2), 53-77.
- Karaman, G. (2015). *Okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Kütahya.
- Karasar, N. (2006). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel.
- Karatepe, O. M. (2011). The effects of coworker and perceived organizational support on hotel employee outcomes: the moderating role of job embeddedness. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 36(4), 495-516.
- Kartal, S. E., Yirci, R., & Özdemir, T. Y. (2015). Öğretmenlerde algılanan örgütsel destek düzeyi ile yaşam memnuniyeti arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 24, 477-504.
- Kasatura, İ. (1998). *Özgüven ve kişilik*, İstanbul: Evrim.
- Kelly, F. D. (2002). The effects of locus of control, and grade upon children for praise or encouragement. *Journal of Individual Psychology*, 58, 197-207.
- Khan, A. A., Saleem, M., & Shahid, R. (2012). Buffering role of locus of control on stress among the college/university teachers of Bahawalpur. *Pakistan Journal of Commercial Social Science*, 6(1), 158-167.
- Khan, A.A., Nadeem, M., Saleem, M., & Aslam, N. (2010). Measuring the mediating role of locus of control on stress among the students of the Islamia University of Bahawalpur. *Journal of Educational Research*, 13(2), 187-193.
- Khan, A. S. (2011). Effects of school systems on locus of control. *Language in India*, 11, 57-68.
- Kılıç, G., Tunç, T., Saraçlı, S., & Kılıç, İ. (2013). Örgütsel stresin örgütsel sessizlik üzerine etkisi: Beş yıldızlı termal otel işletmelerinde bir uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(1), 17-32.
- Kılınç, A. Ç. (2012). Öğretmenlerin denetim odağı puanları ile yıldırma yaşama düzeyleri arasındaki ilişki. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 10(4), 805-835.

- Kılınç, E. (2012). *Hekim ve hemşirelerde örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel sessizlik, çalışan performansı ve aralarındaki ilişkinin incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sivas.
- Kıral, E. (2012). *İlköğretim okulu yöneticilerinin mükemmeliyetçilik algısı ve kontrol odağı ile ilişkisi*. Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Kızrak, M., & Yeloğlu, H.O. (2016). *Öğrenmeye adanmışlık ve algılanan örgütsel destek değişkenleri ile prososyal ses ve sessizlik üzerine bir model önerisi*. IV. Örgütsel Davranış Kongresi'nde sunulmuş bildiri, Çukurova Üniversitesi, Adana.
- Kim, W. G., Leong, J. K., & Lee, Y. K. (2005). Effect of service orientation on job satisfaction, organizational commitment and intention of leaving in a casual dining chain restaurant. *International Hospitality Management*, 24(2), 171-193.
- Kolay, A. (2012). *Endüstri meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Korkmaz, M. (2006). Liderlik uygulamalarının içsel okul değişkenleri ile öğrenci çıktı değişkenlerine etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 48, 503-529.
- Korkmaz, N. E. (2017). Öz-güven bir yanılsama olabilir mi? *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10 (51), 529-537.
- Koyuncu Şahin, M. (2015). *Okul öncesi öğretmenlerinin özgüvenleri ve mesleki tutumlarının incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Kraimer, M. (2004). An examination of perceived organizational support as a multidimensional construct in the context of an expatriate assignment. *Journal of Management*, 30(2), 209-237.
- Kugle, C. L., Clements, R. O., & Powell, P. M. (1983). Level and stability of self-esteem in relation to academic behavior of second graders. *Journal of Personality and Social Psychology*, 44(1), 201-207.
- Kulualp, H. G., & Çakmak, A. F. (2016). Örgütsel sessizlik türlerini etkileyen faktörlerin yapısal eşitlik modeli ile belirlenmesi. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 12(1), 123-146.

- Kurtuldu, P. (2007), *İlköğretim okulu yöneticilerinin özgüven düzeyleri ile liderlik düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kutlay, Y. (2012). *Araştırma görevlilerinin örgütsel adanmışlık ve özyeterlilik örgütsel sessizlikleri üzerine etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Kutlu, E. B. (2001). *İzcilik etkinliklerine katılan ve katılmayan öğrencilerin özgüven düzeylerinin karşılaştırılması*. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Küçükkaragöz, H. (1998). *İlkokul öğretmenlerinde kontrol odağı ve öğrencilerinin kontrol odağının oluşumuna etkileri*. Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Lauster, P. (2000). *Kendine güven*, Ankara: Doruk.
- Lefcourt, H. M. (1976). *Locus of control*. New York: Lawrence Erlbaum Associates.
- Lengua, L J., & Stormshak E. A. (2000). Gender, gender roles, and personality gender differences in the prediction of coping and psychological symptoms. *Sex Roles*, 43, 787-820.
- Leone, C., & Burns, J. (2000). The measurement of locus of control: Assessing more than meets the eye. *The Journal of Psychology*, 134, 63-76.
- Levent, B. (2011). *Öğretmenlerinin kişilik özelliklerinin iletişim becerilerine etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Li, R., & Ling, W. (2010). The impact of perceived supervisor support on employees'work related attitudes and silence behavior. *Journal of Business Economics*, 5, 31-39.
- Lindenfield, G. (2004). *Kendine Güvenen Çocuk Yetiştirme* (G. Tümer, Çev.). İstanbul: Hyb.
- Liu, W., Zhu, R., & Yang, Y. (2010). I warn you because I like you: Voice behavior, employee identifications, and transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 21(1), 189-202.

- Loosemore, M., & Lam, A. S. Y. (2004). The locus of control: A determinant of opportunistic behaviour in construction health and safety. *Construction Management and Economics*, 22, 385-394.
- Lorenz, J. R. (2000). *A study of early childhood preservice teachers' locus of control and self concept as compared to their approach to discipline*. Master of Science Thesis. University of Wisconsin-Stout Menomonie, Wisconsin.
- Lu, J., & Xie X. (2013). Research on employee silence behavior: A review based on chinese family enterprise. *Asian Social Science*, 9(17), 47-52.
- Makanjee, C., Hartzer, Y., & Uys, I. (2006). The effect of perceived organizational support on organizational commitment of diagnostic imaging radiographers. *Radiography*, 12, 118-126.
- Mamlin, N., Harris, K. R., & Case, L. P. (2001). A methodological analysis of research on locus of control and learning disabilities: Rethinking a common assumption. *The Journal of Special Education*, 34(4), 214-225.
- Manger, T., & Eikeland, O.J. (2000). On the relations between locus of control, level of ability and gender. *Scandinavian Journal of Psychology*, 41, 225-229.
- Marique, G., Stinglhamber, F., Desmette, D., Caesens, G., & De Zanet, F. (2012). The relationship between perceived organizational support and affective commitment: A social identity perspective. *Group & Organization Management*, 38(1), 68-100.
- Martin, N. K., & Baldwin, B. (1996). *Perspectives regarding classroom management style: differences between elementary and secondary level teachers*. Paper presented at the Annual Conference of the Southwest Educational Research Association, New Orleans, LA.
- Maxfield, D., Grenny, J., Patterson, K., McMillan, R., & Switzler, A. (2005). *Silence kills: The seven crucial conversations for healthcare*. VitalSmarts.
- Mayhew, M. J., Grunwald, H. E., & Dey, E. L. (2006). Breaking the silence: Achieving a positive campus climate for diversity from the staff perspective. *Research in Higher Education*, 47, 63-88.
- McClelland, D. C. (1987). Characteristics of successful entrepreneurs. *Journal of Creative Behavior*, 3, 219-233.

- McDermontt, B. J. (2002). *The utility of perceived stress, locus of control, and Type A behavior pattern as predictors of doctoral degree completion in a non-traditional Ed.D. Program*. Doctoral Dissertation, West Virginia University, Virginia.
- McGowan, V. (2003). Counter-story, resistance and reconciliation in online narratives of women in recovery from problem gambling. *International Gambling Studies*, 3(2), 115-131.
- Mesmer-Magnus, J. R., & Viswesvaran, C. J. (2005). Whistleblowing in organizations: An examination of correlates of whistleblowing intentions, actions, and retaliation. *Journal of Business Ethics*, 62(3), 277-297.
- Meydan, C. H., Köksal, K., & Uğurlu Kara, A. (2016). Örgüt içinde sessizlik: Örgütsel etik değerlerin etkisi ve adalet algısının aracılık rolü. *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(3), 142-159.
- Miao, R. T. (2011). Perceived organizational support, job satisfaction, task performance and organizational citizenship behavior in China. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 12(2), 105-127.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W., & Hewlin, P. F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why? *Journal Of Management Studies*, 40(6), 1453-1476.
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.
- Mutluer, S. (2006). *Özgüven oluşmasında manevi değerlerin rolü*. Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Nartgün, Ş. S., & Demirer, S. (2012). Öğretmenlerin örgütsel sessizlik ile iş yaşamında yalnızlık düzeylerine ilişkin görüşleri. *Bayburt Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(2), 139-156.
- Nartgün, Ş. S., & Kartal, V. (2013). Öğretmenlerin örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik hakkındaki görüşleri. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(2), 47-67.
- Nayır, F., & Taşkın, P. (2017). Eğitim örgütlerinde örgütsel destek algısı ile inisiyatif alma davranışı arasındaki ilişki. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(1), 1319-1356.

- Nayır, F. (2011). *İlköğretim okulu yöneticilerinin öğretmenlere sağlanan örgütsel desteğe ilişkin görüşleri, öğretmenlerin örgütsel destek algısı ve örgütsel bağlılıkla ilişkisi*. Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Near, J. P., & Miceli, M. P. (1996). Whistle-blowing: Myth and reality. *Journal of Management*, 22, 507-526.
- Nikmaram S., Yamchi G.H., Shojaii S., Zahrani M.A., & Alvani S.M. (2012). Study on relationship between organizational silence and commitment in Iran. *Work Applied Sciences Journal*, 17(10), 1271-1277.
- Nordstrom, C. R., & Segrist, D. J. (2009). Predicting the likelihood of going to graduate school: The importance of locus on control. *College Student Journal*, 41(1), 200-206.
- Norton, J. L. (1997). Locus of control and reflective thinking in preservice teachers. *Education*, 117(3), 401-410.
- Nwankwo, B. E., Balogun, S. K., Chukwudi, T. O., & Ibeme, N. E. (2012). Self esteem and locus of control as correlates of adolescents well functioning. *British Journal of Arts and Social Sciences*, 9(2), 214-228.
- Ong, E. Y. L., Ang, R. P., Ho, J. C. M., Lim, J. C. Y., Goh, D. H., & Lee, C. S. (2011). Narcissism, extraversion and adolescents' self-presentation on Facebook. *Personality and Individual Differences*, 50(2), 180-185.
- Ornstein, A., & Lasley, T. (2000). *Strategies for effective teaching*. Boston: Mc.Graw Hill.
- Ozolins, A.R., & Stenstrom, U. (2003). Validation of health locus of control patterns in Swedish adolescent. *Adolescence*, 38(152), 650-658.
- Öksüz, Y. (2012). Üniversite öğrencilerinin özerklik düzeyleri ile vücut algıları arasındaki ilişki. *Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28, 69-77.
- Önder, E. (2017). Ortaöğretim Okullarında Örgütsel Sessizliğin Yordayıcısı Olarak Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18(2), 669-686.
- Önderoğlu, S. (2010). *Örgütsel adalet algısı, iş aile çatışması ve algılanan örgütsel destek arasındaki bağlantılar*. Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Ören, N. (1991). Denetim odağı ve kendini kabul arasındaki ilişkiler. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 1(2), 20-28.
- Özbey, Ç. (2004). *Çocuk sorunlarına yapıcı çözümler*. İstanbul: İnkılap.
- Özdemir, A. (2010). Örgütsel özdeşleşmenin algılanan örgütsel destek, cinsiyet ve kıdem değişkenlerine göre incelenmesi. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 14(1), 238-250.
- Özdemir, E. (2009). *Okul yöneticilerinin denetim odaklarına göre tükenmişlik düzeyleri*. Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özdemir, L., & Sarıoğlu Uğur, S. (2013). Çalışanların “örgütsel ses ve sessizlik” algılamalarının demografik nitelikler açısından değerlendirilmesi: Kamu ve özel sektörde bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(1), 257-281.
- Özdemir, S. M. (2008). Sınıf öğretmeni adaylarının öğretim sürecine ilişkin öz yeterlik inançlarının çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 54, 277-306.
- Özdemir, Ş. (2015). *Sınıf öğretmenlerinin örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2), 113-130.
- Özen Kutanis, R., & Karakiraz, A. (2012). *İşgören sessizliğinde kültürel boyutların rolü var mı?* 11. Ulusal İşletmecilik Kongresi'nde sunulmuş bildiri, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Özgan, H., & Külekçi, E. (2012). Öğretim elemanlarının sessizlik nedenleri ve üniversitelere etkileri. *International Journal of Educational Research*, 3(4), 33-49.
- Özgen, B. (2012). *Öğretmen ve öğretmen adaylarının mesleki inançları üzerine bir araştırma*. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

- Öztürk, N. (2017). Üniversite öğrencilerinin algıladıkları aile iklimi ve anne-babaya bağlanma biçimleri ile özgüven düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *The Journal of International Lingual Social and Educational Sciences*, 3(1), 9-22.
- Panahi, B., & Danaeifard, H. (2010). An analysis of employee's attitudes in public organizations: Explanation of organizational silence climate and silence behavior. *Transformation Management Journal*, 2(3), 2-19.
- Pannells, T. C., & Claxton, A. F. (2008). Happiness, creative ideation, and locus of control. *Creativity Research Journal*, 20, 67-71.
- Panteli, N., & Fineman, S. (2005). The sound of silence: The case of virtual team organising. *Behaviour & Information Technology*, 24(5), 347-352.
- Paradis, A., Lutovac, S., & Kaasila, R. (2015). A Canadian teacher's perceived autonomy and self-confidence in the midst of an educational reform. *Problems of Education in 21st century*, 66(5), 42-53.
- Park C., & Keil M (2009). Organizational silence and whistle blowing on it projects: An integrated model. *Decision Sciences*, 40(4), 901-918.
- Patır Erkek, N. (2016). *Yatılı ve gündüzlü eğitim alan ortaöğretim öğrencilerinin şiddet eğilimleri ile özgüvenleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Pelgrum, W. J. (2001). Obstacles to the integration of ICT in education: Results from a worldwide educational assessment. *Computers and Education*, 37, 163-178.
- Perlow, L., & Williams, S. (2003). Is silence killing your company? *Harvard Business Review*, 81(5), 52-58.
- Perrot, S., Bauer, T.N., Abonneau, D., Campoy, E., Erdogan, B., & Liden, R.C. (2014). Organizational socialization tactics and newcomer adjustment: The moderating role of perceived organizational support. *Group & Organization Management*, 39(3), 247-273.
- Pervin, L. A., & John, O. P. (2001). *Theory and research*, New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
- Pigge, F. L., & Marso, R. N. (1990). *The influence of personality type, locus of control and personal attributes upon changes in anxiety, attitude, and confidence of prospective*

- teachers during training*. Paper presented at the Annual Meeting of the Mid-Western Educational Research Association, Chicago, IL.
- Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Personnel and Human Resources Management*, 20, 331-369.
- Polat, S., & Aktop, E. (2010). Öğretmenlerin duygusal zeka ve örgütsel destek algılarının girişimcilik davranışlarına etkisi. *Akademik Bakış Dergisi*, 22, 1-19.
- Potuk, A. (2017). *Mobbing davranışı, örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik algıları arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Premeaux, S. F., & Bedeian, A. G. (2003). Breaking the silence: The moderating effects of self-monitoring in predicting speaking up in the workplace. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1537-1562.
- Ralph, A., Merralls, L., Hart, L., Porter, S., & Suneo, A. T. (1995). Peer interactions, self concept, locus of control, and avoidance of social situations of early adolescents. *Australian Journal of Psychology*, 47(2), 110.
- Radmard, S. G., & Ardakani, M. A. (2014). Effect of organizational culture on organizational silence: The mediating role of organizational commitment. *International Journal of Management and Humanity Sciences*, 3(10), 3306-3313.
- Raykov, T., & Marcoulides, G. A. (2000). *A first course in structural equation modeling*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87, 698-714.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2012). *Organizational behavior*. New Jersey: Prentice Hall.
- Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal vs. external control of reinforcement. *Psychological Monographs*, 80, 1-28.
- Rotter, J. B. (1975). Some problems and misconceptions related to the construct of internal vs. external control of reinforcement. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 40, 313-321.

- Rotter, J. B. (1990). Internal versus external control of reinforcement: A case history of a variable. *American Psychologist*, 45, 489-493.
- Rubie-Davies, C. M., Flint, A., & McDonald, L. G. (2012). Teacher beliefs, teacher characteristics and school contextual factors: What are the relationships? *British Journal of Educational Psychology*, 82(2), 270-288.
- Rubinstein, G. (2004). Locus of control and helplessness: Gender differences among bereaved parents. *Death Studies*, 28, 211-223.
- Ruçlar, K. (2013). *Örgüt kültürü ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki - Sakarya Üniversitesi örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.
- Ryan, A. M., Kuusinen, C. M., & Bedoya-Skoog, A. (2015). Managing peer relations: A dimension of teacher self-efficacy that varies between elementary and middle school teachers and is associated with observed classroom quality. *Contemporary Educational Psychology*, 41, 147-156.
- Sakal, Ö., & Aytekin, İ. (2016). Bireysel temel değerler örgütlerde sessizlik tutumunu açıklar mı? *Uluslararası İşletme, Ekonomi ve Yönetim Perspektifleri Dergisi*, 1(3), 76-88.
- Sardoğan, M. E., Kaygusuz C. & Karahan, T. F. (2006). Bir insan ilişkileri beceri eğitimi programının üniversite öğrencilerinin denetim odağı düzeylerine etkisi. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(2), 184-194.
- Sarıbay, B., & Kayalı, C.A. (2016). Çalışan sessizliğinin kültürel değerlerle olan ilişkisini belirlemeye yönelik İzmir ili kamu kuruluşlarında bir araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 16(3), 531-540.
- Scheck, D. C., & Rhodes, G. A. (1980). The relationship between junior high school teachers' rated competence and locus of control. *Education*, 100(3), 243-48.
- Schultz, D. P., & Schultz, S. E. (2005). *Theories of personality*. Belmont: Wadsworth.
- Senior, S. A. M. (2002). *The relationships among psychosocial developmental status, self-esteem, locus of control, and teacher efficacy for teachers from preservice to experienced*. Doctoral Dissertation, University of the Pacific, California.

- Sezgin-Nartgün, Ş., & Kalay, M. (2014). Öğretmenlerin örgütsel destek, örgütsel özdeşleşme ile örgütsel sinizm düzeylerine ilişkin görüşleri. *Turkish Studies-International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 9(2), 1361-1376.
- Shojaie, S., Matin, H. Z., & Barani, G. (2011). Analyzing the infrastructures of organizational silence and ways to get rid of it. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 30, 1731-1735.
- Shrauger, J. S., & Schohn, M. (1995). Self-confidence in college students: Conceptualization, measurement, and behavioral implications. *Assessment*, 2(3), 255-278.
- Silah, M. (2005). *Sosyal psikoloji davranış bilimi*. Ankara: Seçkin.
- Singh, K., & Billingsley, B. S. (2001) Professional support and its effects on teachers' commitment. *Journal of Educational Research*, 91, 229-239.
- Slade, M. R. (2008). *The Adaptive nature of organizational silence: A cybernetic exploration of the hidden factory*. Doctoral Dissertation, The Faculty of the Graduate School of Education and Human Development of the George Washington University, Washington D.C.
- Solmuş, T. (2004). İş yaşamı, denetim odağı ve beş faktör kişilik modeli. *Türk Psikoloji Bülteni*, 10(34), 196-205.
- Soner, O. (1995). *Aile uyumu, öğrenci özgüveni ve akademik başarı arasındaki ilişkiler*. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Soycan, Ş., H. (2010). *Bankalarda birleşme sonrası örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik ilişkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Soycan-Ertürk, Z. B. (2012). *Ankara ili genel lise öğretmenlerinin örgütsel güven algıları ve denetim odağı ile ilişkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Sözen C., Yeloğlu, H.O., & Ateş, F. (2009). Eşitsizliğe karşı sessiz kalma: Mavi yakalı çalışanların motivasyonu üzerine görgül bir çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22, 395-408.

- Stamper, C. L., & Johlke, M. C. (2003). The impact of perceived organizational support on the relationship between boundary spanner role stress and work outcomes. *Journal of Management*, 29(4), 569-588.
- Stockard, J., & Lehman, M. B. (2004). Influences on the satisfaction and retention of 1st-year teachers: The importance of effective school management. *Educational Administration Quarterly*, 40(5), 742-771.
- Sulu, H. (2007). *Resmi ve özel ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin iş tatminleri ile denetim odağı arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Süpçeler, B. (2016). *Ergenlik döneminde algılanan sosyal destek ile yaşam doyumu ve özgüven ilişkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Yakın Doğu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Lefkoşe.
- Sürgen, S. (2014). *Sınıf öğretmenlerinin denetim odağı eğilimleri ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Şahbaz, Ü., Yörük, M. & Özcan, O. (2015). Okul öncesi öğretmen adaylarının disiplin anlayışları ile iç-dış denetim odakları arasındaki ilişki. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 64-74.
- Şekerli, H. (2013). *Öğretmenlerde çalışan sessizliği, iş doyumu ve denetim odağı*. Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Şençaylar, C.Ç. (2009). *Resmi ve özel okul öncesi eğitim kurumlarında çalışan eğitim personelinin düşünme stilleri ile denetim odakları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şengüder, Ş. (2006). *Lise I.-III. sınıf öğrencilerinde denetim odağı ile ruhsal sorunlar arasındaki ilişkinin belirlenmesi ve akademik başarı ile kıyaslanması*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Şeşen, H. (2010). *Öncülleri ve sonuçları ile örgüt içi girişimcilik: Türk savunma sanayinde bir araştırma*. Doktora Tezi, KHO Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Şimşek, E., & Akkaş, H. (2014). Örgütsel sessizlik ile kişilik ve yaşam doyumu etkileşimi: Kamu sektöründe bir araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(2), 121-136.

- Şimşek, M. Ş., Akgemci, T., & Kaplan, M. (2008). *Algılanan örgütsel destek ve örgütsel güven ile tükenme davranışı arasındaki ilişkilerin analizi: Nevşehir Üniversitesi akademik personel örneği*. 16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi'nde sunulmuş bildiri, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul.
- Tabak, A., & Erkuş A. (2008). Denetim odağının bireylerin belirsizlikle baş etme düzeylerine etkisi: Kamu sektöründe bir araştırma. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26(1), 213-227.
- Tangirala, S., & Ramanujam, R. (2008). Employee silence on critical work issues: The cross-level effects of procedural justice climate. *Personnel Psychology*, 61(1), 37-68.
- Tansky, J. W., & Cohen, D. J. (2001). The relationship between organizational support, employee development, and organizational commitment: an empirical study. *Human Resource Development Quarterly*, 12 (3), 285-300.
- Taşkıran, E. (2010). *Liderlik tarzının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin rolü ve bir araştırma*. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Taylor, M. (2010). Does locus of control predict young adult conflict strategies with superiors? An examination of control orientation and the organizational communication conflict instrument. *North American Journal of Psychology*, 12(3), 445-458.
- Tezci, E. (2010) Attitudes and knowledge level of teachers in ICT use: The case of Turkish teachers. *International Journal of Human Sciences*, 7(2), 19-44.
- Terzi, A. R., & Çelik, H. (2016). Liderlik stilleri ve algılanan örgütsel destek ilişkisi: İlkokul ve lise öğretmenleri üzerinde bir araştırma. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 87-98.
- Thomson, B. (2004). *Exploratory and confirmatory factor analysis*. Washington: APA.
- Tıktaş, G. (2012). *Örgüt kültürü, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel sessizlik ilişkisine yönelik bir inceleme*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Tindle, J. A. (2012). *Dimensions of principal support behaviors and their relationship to organizational citizenship behaviors and student achievement in high schools*. Doctoral Dissertation. The College of William and Mary, Virginia.

- Tokinan, B., & Bilen, S. (2011). Yaratıcı dans etkinliklerinin motivasyon, özgüven, öz yeterlilik ve dans performansı üzerindeki etkileri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 40, 363-374.
- Tokmak, H. S., Konokman, G.Y., & Yelken, T. Y. (2013). Mersin Üniversitesi okul öncesi öğretmen adaylarının teknolojik pedagojik alan bilgisi (TPAB) özgüven algılarının incelenmesi. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(1), 35-51.
- Toussi, M. T. M., & Ghanizadeh, A. (2012). A study of EFL teachers' locus of control and self-regulation and the moderating role of self-efficacy. *Theory and Practice in Language Studies*, 2(11), 2363-2371.
- Töremen, F. (1999). *Devlet liselerinde ve özel liselerde örgütsel öğrenme ve engelleri*. Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Tucker, S., Chmiel, N., Turner, N., Hershcovis, M. S., & Stride, C. B. (2008). Perceived organizational support for safety and employee safety voice: The mediating role of coworker support for safety. *Journal of Occupational Health Psychology*, 13, 319-330.
- Tumwesigye, G. (2010). The relationship between perceived organisational support and turnover intentions in a developing country: The mediating role of organisational commitment. *African Journal of Business Management*, 4(6), 942-952.
- Tuna, A. A. (2015). *Algılanan örgütsel destek ve işe ilişkin duyuşsal iyi oluş halinin üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerine etkileri: Hizmet sektöründe bir araştırma*. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Tülübaş, T., & Celep, C. (2014). Öğretim elemanlarının sessiz kalma nedenleri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 29(1), 280-297.
- Tümkaya, S. (2000). İlkokul öğretmenlerindeki denetim odağı ve tükenmişlikle ilişkisi görüşleri [Özel Sayı]. *PAÜ Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8, 1-8.
- Türedi, E., Miman, M., Sarı, İ., & Bekiroğulları, Z. (2013). Assessment of self-efficacy levels of Toros University students. *Journal of Human Sciences*, 10(2), 462-466.
- Türkoğlu, E. (2007). *Türk Alman okul yöneticilerinin denetim odağı boyutunda farklı değişkenler açısından karşılaştırılması*. Doktora Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.

- Uçar, Z. (2016). Örgütlerde yaşanan sessizlik olgusunun kişisel özellikler bağlamında araştırılması: Nitel bir çalışma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31(1), 311-342.
- Uğur, F. (2017). *Ortaokul öğretmenlerinin algılanan örgütsel destek düzeyi ile örgüt sağlığı arasındaki ilişki (Fatih ilçesi örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Umutlu, Ç. (2010). *"Çocuk dostu okul" projesi kapsamında olan ve olmayan ilköğretim okulu öğrencilerinin özgüvenleri ile zorbalık eğilimlerinin incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Uzun S., Paliç G., & Akdeniz A. (2013) Fen ve teknoloji öğretmenlerinin profesyonel öğretmenliğe ilişkin algıları. *Dokuz Eylül Üniversitesi Buca Eğitim Fakültesi Dergisi*, 35, 128-145.
- Ünlü, Y., Hamedoğlu, M. A., & Yaman, E. (2013) Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişki. *Sakarya University Journal of Education*, 5(2), 140-157.
- Ünlü, Y. (2015). *İlköğretim ve ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.
- Üstüner, M., Demirtaş, H., Cömert, M., & Özer, N. (2009). Ortaöğretim öğretmenlerinin öz-yeterlik algıları. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9(17), 1-16.
- Vakola, M., & Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organisational silence: An empirical investigation. *Employee Relations*, 27(5), 441-458.
- Van Dyne, L., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.
- Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41(1), 108-119.
- Wang, G., & Netemeyer, R. G. (2002). The effects of job autonomy, customer demandingness, and trait competitiveness on salesperson learning, self-efficacy, and performance. *Academy of Marketing Science*, 30(3), 217-228.

- Wang, Y., & Hsieh, H. (2013). Organizational ethical climate, perceived organizational support, and employee silence: A cross level investigation. *Human Relations*, 66, 783-802.
- Whiteside, D. B., & Barclay, L. (2013). Echoes of silence: Employee silence as a mediator between overall justice and employee outcomes. *Journal of Bussines Ethics*, 116, 251-266.
- Yaşısan, N., Sünbül, A. M., & Yücalan Ö. B. (2007). Eğitim fakültesi güzel sanatlar ve diğer bölüm öğrencilerinin benlik imgesi ve denetim odaklarının karşılaştırılması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17, 595-607.
- Yakut-Özek, B. (2016). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin algıladıkları örgütsel destek ile örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yalçın, O. M., & Özgen, B. (2017). Okul öncesi öğretmenliği bölümü öğrencilerinin mesleğe yönelik tutumlarının ve öz güven düzeylerinin incelenmesi (KKTC). *Eğitim Kuram ve Uygulama Araştırmaları Dergisi*, 3(3), 63-80.
- Yanık, C. (2012). *Örgütsel sessizlik ile güven arasında ilişki ve eğitim örgütlerinde bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yenihan, B., & Cerev, G., (2015). Örgütsel sessizlik ve tükenmişlik arasındaki ilişki: Kocaeli-Gölcük'te görev yapan öğretmenlere yönelik bir inceleme. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 10(2), 86-104.
- Yeşilaydın, G., & Bayın, G. (2015). Türkiye'de örgütsel sessizlik ile ilgili yapılan araştırmalara yönelik literatür incelemesi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 5, 103-120.
- Yeşilyaprak, B. (1988). *Lise öğrencilerinin içsel ya da dışsal denetimli olmalarını etkileyen etmenler*. Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Yeşilyaprak, B. (2006). *Eğitimde rehberlik hizmetleri*. Ankara: Nobel.
- Yeşilyaprak, B. (2014). Eğitimde Bireysel Farklılıklar. Y. Kuzgun ve D. Deryakulu, (Ed.), *Denetim Odağı*. Ankara: Nobel.

- Yıldırım, İ. (2004). Lise öğrencilerinde boyun eğici davranışların yaygınlığı. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 26, 220-228.
- Yıldırım, İ., & Ada, Ş. (2017). Okul müdürlerinin kişilik özellikleri ve denetim odağı inançları öğretmenlerin iş doyumu etkiler mi? *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(2), 1473-1488.
- Yıldırım, A., & Çarıkçı, O. (2017). Mesleki ve Teknik Anadolu Liselerinde görev yapan eğitim yöneticisi ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin incelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 8(19), 33-43.
- Yılmaz, E., & Çakır, E. (2017). Öğretmenlerin örgütsel sessizliklerinin örgütsel bağlılıkları ve bazı değişkenler açısından incelenmesi. *1. Uluslararası Sosyal Bilimler ve Eğitim Araştırmaları Sempozyumu Bildiri Kitabı*. 670-680
- Yılmaz, H., & Görmüş, A. Ş. (2012). Stratejik girişimciliğin, algılanan örgütsel destek ve örgütsel öğrenme üzerine etkilerinin araştırılması: Tekstil sektöründe ampirik bir çalışma. *Journal of Yasar University*, 2(7), 4483-4504.
- Yirci, R. (2014). *Devlet ve vakıf üniversitelerindeki öğretim elemanlarının algılanan örgütsel destek, örgütsel bağlılık düzeyleri ile yükseköğretimde özelleştirmeye ilişkin görüşlerinin karşılaştırılması*. Doktora Tezi, Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.
- Yoon, J., & Lim, J. C. (1999). Organizational support in the workplace: The case of Korean Hospital employees. *Human Relations*, 52(7), 923-945.
- Yoshimura, K.E. (2003). *Employee traits, perceived organizational support, supervisory communication, affective commitment, and intent to leave: Group differences*. Degree of Masters of Science. North Carolina State University, North Carolina.
- Yüksel, İ. (2006). Örgütsel destek algısı ve belirleyicilerinin işten ayrılma eğilim ile ilişkisi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 35(1), 7-32.
- Yürür, Ş., Sayılar, Y., Yeloğlu, H.O., & Sözen, C. (2016). Algılanan örgütsel desteğin örgütsel sessizliğin önlenmesindeki rolü. *Gazi İktisat ve İşletme Dergisi*, 2(3), 1-26.
- Zaidi, I. H., & Mohsin, M. N. (2013). Locus of control in graduation students. *International Journal of Psychological Research*, 6(1), 15-20.

Zheng, X. T., Ke, J. L., Shi, J. T., & Zheng, X. S. (2008). Survey on employee silence and the impact of trust on it in China. *Acta Psychologica*, 40(2), 219-227.

EKLER

EK-1. Araştırma rneklemindeki Okulların Listesi

1. Altındağ Altındağ Gazi Anadolu Lisesi
2. Altındağ İnönü Anadolu Lisesi
3. Altındağ Ankara Anadolu Lisesi
4. Altındağ Uluğbey Anadolu Lisesi
5. Altındağ Yıldırım Beyazıt Anadolu Lisesi
6. Altındağ Altındağ Mehmet Akif Ersoy Anadolu Lisesi
7. Çankaya İncesu Anadolu Lisesi
8. Çankaya Kurtuluş Anadolu Lisesi
9. Çankaya Kocatepe Mimar Kemal Anadolu Lisesi
10. Çankaya Ayrancı Anadolu Lisesi
11. Çankaya Bahçelievler Anadolu Lisesi
12. Çankaya Çankaya Anadolu Lisesi
13. Etimesgut Şehit Ömer Halisdemir Anadolu Lisesi
14. Etimesgut Mehmetçik Anadolu Lisesi
15. Etimesgut Eryaman Şehit Ertan Akgöl Anadolu Lisesi
16. Etimesgut Şehit Velit Bekdaş Anadolu Lisesi
17. Etimesgut Şehit Aytekin Kuru Anadolu Lisesi
18. Etimesgut Faruk Nafiz Çamlıbel Anadolu Lisesi
19. Gölbaşı Erdem Beyazıt Anadolu Lisesi
20. Gölbaşı Dr. Şerafettin Tombuloğlu Anadolu Lisesi
21. Gölbaşı Ahmet Alper Dinçer Anadolu Lisesi
22. Keçiören Keçiören Anadolu Lisesi
23. Keçiören Kalaba Anadolu Lisesi
24. Keçiören Etlik Anadolu Lisesi
25. Keçiören Farabi Anadolu Lisesi
26. Keçiören Aydınlikevler Anadolu Lisesi
27. Keçiören Fethiye Kemal Mumcu Anadolu Lisesi
28. Mamak Çağrıbey Anadolu Lisesi
29. Mamak Başkent Anadolu Lisesi
30. Mamak Abidinpaşa Anadolu Lisesi
31. Mamak Gülveren Anadolu Lisesi
32. Mamak Cumhuriyet Anadolu Lisesi
33. Mamak Yavuz Sultan Selim Anadolu Lisesi
34. Pursaklar Pursaklar Ayyıldız Anadolu Lisesi

35. Pursaklar Dede Korkut Anadolu Lisesi
36. Sincan Süleyman Demirel Anadolu Lisesi
37. Sincan Fatih Anadolu Lisesi
38. Sincan Sincan Anadolu Lisesi
39. Sincan Selahattin Akbilek Anadolu Lisesi
40. Sincan Süleyman Demirel Anadolu Lisesi
41. Sincan İbni Sina Anadolu Lisesi
42. Yenimahalle Alparslan Anadolu Lisesi
43. Yenimahalle Mustafa Kemal Anadolu Lisesi
44. Yenimahalle Mustafa Azmi Doğan Anadolu Lisesi
45. Yenimahalle Şevket Raşit Hatipoğlu Anadolu Lisesi
46. Yenimahalle Şentepe Anadolu Lisesi
47. Yenimahalle Gazi Çiftliği Anadolu Lisesi

EK 2. Ölçek Kullanma İzinleri

RE: İzin Talebi



İhsan Dağ <ihsandag@hacettepe.edu.tr>
12.05.2017 (Cum), 09:13
Siz ↗

Yanıtla | v



Dağ 1997 RIDKOÖ.pdf
287 KB



RIDKOÖ.doc
72 KB



Dağ 1991 Rotter Geçerli...
541 KB

3 ekin (900 KB) Tümünü indir Tümünü OneDrive - Kişisel konumuna kaydet

Sayın Hatice Turan Dallı,

Tez çalışmanızda, uyarladığım "Rotter'in İç-Dış Kontrol Odağı Ölçeğini" kullanabilirsiniz.

Ekte gönderiyorum.
Başarılar,

(Konu yok)



Ahmet Akın <aakin@sakarya.edu.tr>
16.5.2017 (Sal) 16:20
Kime: htdalli@hotmail.com ↗



Yanıtla | v



3. ÖZ-GÜVEN ÖLÇEĞİ A...
76 KB

İndir OneDrive - Kişisel konumuna kaydet

Prof. Dr. Ahmet Akın
İstanbul Medeniyet Üniversitesi
Eğitim Bilimleri Fakültesi
Psikolojik Danışmanlık ve Rehberlik Anabilimdalı

Re: İzin Talebi



Çisil Guler <cisil.guler@gmail.com>
7.6 (Çar) , 08:24
Siz Ȳ



Yanıtla | v

Elbette...
Başarılar ve kolaylıklar dilerim.

Çisil Güler

4 Haz 2017 22:10 tarihinde "Hatice DALLI" <htdalli@hotmail.com> yazdı:

Çisil Hanım Merhaba,

Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bölümünde tez aşamasında olan yüksek lisans öğrencisiyim. "Anadolu lisesi öğretmenlerinin denetim odağı, özgüven ve algılanan örgütsel destek ile örgütsel sessizlik algıları arasındaki ilişki" konulu tezimde çevirmiş olduğunuz "Algılanan Örgütsel Destek Ölçeğini" kullanmak istiyorum. Bu doğrultuda izninizi talep ediyorum, ilginize teşekkür ediyorum.

Saygılarımla

Hatice TURAN DALLI



Erkan TASKIRAN <erkantaskiran@duzce.edu.tr>
12.5 (Cum) , 14:45
Siz Ȳ



Yanıtla | v

Hatice Hanım merhaba,

Kaynak göstermek ve bilimsel etik ve yazım kurallarına uymak koşuluyla orijinali Dyne, Ang ve Botero'ya ait olan "Örgütsel Sessizlik Ölçeği"nin çevirisini kullanabilirsiniz.

Çalışmalarınızda kolaylıklar dilerim.

Saygılarımla

Yrd.Doç.Dr. Erkan TAŞKIRAN

Kimden: "Hatice DALLI" <htdalli@hotmail.com>
Kime: erkantaskiran@duzce.edu.tr
Gönderilenler: 11 Mayıs Perşembe 2017 19:39:31
Konu: İzin Talebi

EK 3. Anket Formu

ANKET FORMU

Bu çalışmanın amacı, Anadolu Lisesi öğretmenlerinin denetim odağı, özgüven ve algılanan örgütsel destek ile örgütsel sessizlik algıları arasındaki ilişkiyi incelemektir. Anketten toplanan veriler, tamamen bilimsel amaçla kullanılacaktır. Bu sebeple, kimliğinizi belirtmenize gerek yoktur. Katkılarınız için teşekkür ederim.

Hatice TURAN DALLI

KİŞİSEL BİLGİLER FORMU

Cinsiyetiniz: () Erkek () Kadın	Yaşınız: _____
Medeni durumunuz: () Evli () Bekar	Mesleki kıdeminiz: _____ (yıl)
Eğitim düzeyiniz: () Lisans () Yüksek Lisans () Doktora	

DENETİM ODAĞI ÖLÇEĞİ

Her maddede ‘a’ ya da ‘b’ harfleriyle gösterilen iki seçenek bulunmaktadır. Lütfen, her seçenek çiftinde sizin kendi görüşünüze göre gerçeği yansıttığına en çok inandığınız cümleyi (yalnız bir cümleyi) seçiniz ve yuvarlak içine alınız.

1	a.	Ana-babaları çok fazla cezalandırdıkları için çocuklar problemlili oluyor.
	b.	Günümüz çocuklarının çoğunun problemi, ana-babaları tarafından aşırı serbest bırakılmalarıdır.
2	a.	İnsanların yaşamındaki mutsuzlukların çoğu, biraz da şanssızlıklarına bağlıdır.
	b.	İnsanların talihsizlikleri kendi hatalarının sonucudur.
3	a.	Savaşların başlıca nedenlerinden biri, halkın siyasetle yeterince ilgilenmemesidir.
	b.	İnsanlar savaşı önlemek için ne kadar çaba harcarsa harcasın, her zaman savaş olacaktır.
4	a.	İnsanlar bu dünyada hak ettikleri saygıyı er geç görürler.
	b.	İnsan ne kadar çabalarsa çabalsın ne yazık ki değeri genellikle anlaşılmaz.
5	a.	Öğretmenlerin öğrencilere haksızlık yaptığı fikri saçmadır.
	b.	Öğrencilerin çoğu, notlarının tesadüfi olaylardan etkilendiğini fark etmez.
6	a.	Koşullar uygun değilse insan başarılı bir lider olamaz.
	b.	Lider olamayan yetenekli insanlar fırsatları değerlendirememiş kişilerdir.
7	a.	Ne kadar uğraşsanız da bazı insanlar sizden hoşlanmazlar.
	b.	Kendilerini başkalarına sevdiremeyen kişiler, başkalarıyla nasıl geçinileceğini bilmeyenlerdir.
8	a.	İnsanın kişiliğinin belirlenmesinde en önemli rolü kalıtım oynar.
	b.	İnsanların nasıl biri olacaklarını kendi hayat tecrübeleri belirler.
9	a.	Bir şey olacaksa eninde sonunda olduğuna sık sık tanık olmuşumdur.
	b.	Ne yapacağıma kesin karar vermek kadere güvenmekten daima iyidir.
10	a.	İyi hazırlanmış bir öğrenci için, adil olmayan bir sınav hemen hemen söz konusu olamaz.
	b.	Sınav sonuçları derste işlenenle çoğu kez o kadar ilişkisiz oluyor ki, çalışmanın anlamı kalmıyor.
11	a.	Başarılı olmak çok çalışmaya bağlıdır.
	b.	İyi bir iş bulmak, temelde, doğru zamanda doğru yerde bulunmaya bağlıdır.
12	a.	Yaptığım planları yürütebileceğimden hemen hemen eminimdir.
	b.	Çok uzun vadeli planlar yapmak her zaman akıllıca olmayabilir, çünkü bir çok şey zaten iyi ya da kötü şansa bağlıdır.

13	a.	Hiç bir yönü iyi olmayan insanlar vardır.
	b.	Herkesin iyi tarafı vardır.
14	a.	Benim açımdan istediğimi elde etmenin talihle bir ilgisi yoktur.
	b.	Çoğu durumda, yazı-tura atarak da isabetli kararlar verilebilir.
15	a.	Kimin patron olacağı, genellikle, doğru yerde ilk önce bulunma şansına kimin sahip olduğuna bağlıdır.
	b.	İnsanlara doğru şeyi yaptırmak bir yetenek işidir; şansın bunda payı ya hiç yoktur ya da çok azdır.
16	a.	Dünya meseleleri söz konusu olduğunda, çoğumuz anlayamadığımız ve kontrol edemediğimiz güçlerin kurbanıyızdır.
	b.	İnsanlar siyasal ve sosyal konularda aktif rol olarak dünya olaylarını kontrol edebilirler.
17	a.	Birçok insan rastlantıların yaşamlarını ne derece etkilediğinin farkında değildir.
	b.	Aslında ‘şans’ diye bir şey yoktur.
18	a.	İnsan, hatalarını kabul edebilmelidir.
	b.	Genelde en iyisi insanın hatalarını ispat etmesidir.
19	a.	Bir insanın sizden gerçekten hoşlanıp hoşlanmadığını bilmek zordur.
	b.	Kaç arkadaşınızın olduğu, ne kadar iyi olduğunuza bağlıdır.
20	a.	Uzun vadede, yaşamınızdaki kötü şeyler iyi şeylerle dengelenir.
	b.	Çoğu talihsizlikler yetenek eksikliğinin, ihmalin, tembelliğin ya da her üçünün birden sonucudur.
21	a.	Öğretmenlerin verdikleri notları nasıl belirlediklerini bazen anlayamıyorum.
	b.	Aldığım notlarla çalışma derecem arasında doğrudan bir bağlantı vardır.
22	a.	Çoğu kez başıma gelenler üzerinde çok az etkiye sahip olduğumu hissedirim.
	b.	Şans ya da talihin yaşamımda önemli bir rol oynadığına inanmam.
23	a.	İnsanlar arkadaşça olmaya çalışmadıkları için yalnızdırlar.
	b.	İnsanları memnun etmek için çok fazla çabalamanın yararı yoktur, sizden hoşlanırlarsa hoşlanırlar.
24	a.	Liselerde atletizme gereğinden fazla önem veriliyor.
	b.	Takım sporları kişiliğin oluşumu için mükemmel bir yoldur.
25	a.	Başıma ne gelmişse, kendi yaptıklarımıdır.
	b.	Yaşamımın alacağı yön üzerinde bazen yeterince kontrolümün olmadığını hissediyorum.

ÖZGÜVEN ÖLÇEĞİ

Her sorunun karşısında bulunan; (1) Hiç bir zaman, (2) Nadiren, (3) Sık sık, (4) Genellikle ve (5) Her zaman anlamına gelmektedir. Lütfen her ifadeye mutlaka tek yanıt veriniz ve kesinlikle boş bırakmayınız. Görüşünüzü belirten rakamı çarpı işareti (X) koyarak belirtiniz.

	Maddeler	1	2	3	4	5
1	Kendimi başarılı bir insan olarak görürüm.					
2	Başkalarının yanında heyecanımı kontrol edebilirim.					
3	Seçimlerimde başkalarına bağımlı değilimdir.					
4	Yaşamdaki zorluklarla baş edebilirim.					
5	Benim için aşılamayacak sorun yoktur.					
6	Başkalarının görüşlerine saygı gösteririm.					
7	Problemlerimin üstesinden gelebileceğime inanırım.					
8	Sosyal etkinliklere katılmaktan çekinmem.					
9	Verdiğim kararların arkasında dururum.					
10	Kendi kendime yetebileceğime inanırım.					
11	Aktif birisi olduğumu düşünürüm.					
12	Öz-eleştiri yapabilirim.					
13	Anlamadığım konularda başkalarına soru sorabilirim.					
14	Yeni girdiğim ortamlara uyum sağlarım.					
15	Kendimle barışık bir insanım.					
16	Gerektiğinde sonuna kadar hakkımı savunurum.					
17	İstediğim şeyleri elde etmek için mücadele edebilirim.					
18	Kendimi rahat bir şekilde ifade edebilirim.					
19	Kendimi ve başkalarını olduğu gibi kabul ederim.					
20	Çevremde yeteri kadar güvenebileceğim insan vardır.					
21	Sorumluluk almaktan çekinmem.					
22	Diğer insanların eleştirilerini anlayışla karşılayabilirim.					
23	Sıkıntılı anlarımda bile olumlu düşünmeye çalışırım.					
24	Ön plana çıkmaktan korkmam.					
25	Başarısız olduğumda hemen pes etmem.					
26	Başka insanlarla kolaylıkla iletişim kurabilirim.					
27	Değerli birisi olduğuma inanırım.					
28	Kolay arkadaş edinebilirim.					
29	Düşüncelerimi ifade ederken başkalarından çekinmem.					
30	Kolay karar verebilirim.					
31	Sosyal bir insan olduğuma inanırım.					
32	Kendimi severim.					
33	Başka insanların övgülerini hak ettiğime inanırım.					

ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK ÖLÇEĞİ

Lütfen her bir ifadeyi dikkatlice okuyunuz ve bu ifadelere ne derece katıldığınıza ilişkin görüşünüzü (1) Hiç Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle Katılıyorum şeklinde ölçek üzerinde X işareti ile belirtiniz.

	Maddeler	1	2	3	4	5
1	Çalıştığım kurum fikirlerimi önemser.					
2	Çalıştığım kurum refahıma gerçekten önem verir.					
3	Çalıştığım kurum benim amaçlarıma ve değerlerime büyük önem verir.					
4	Herhangi bir sorunla karşı karşıya kaldığımda çalıştığım kurum yardıma hazırdır.					
5	Çalıştığım kurum yaptığım dürüst bir hatayı bağışlayacaktır.					
6	Çalıştığım kurum bana çok az ilgi gösteriyor.					
7	Çalıştığım kurum özel bir iyiliğe ihtiyacım olursa bana yardım etmeye isteklidir.					

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÖLÇEĞİ

Her sorunun karşısında bulunan; (1) Hiç bir zaman, (2) Nadiren, (3) Bazen (4) Çoğu zaman ve (5) Her zaman anlamına gelmektedir. Lütfen aşağıdaki ifadelere ilişkin durumunuza uygun seçeneği işaretleyiniz.

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