



**GÖRSEL SANATLAR ÖĞRETMENLERİNİN ÖRGÜTSEL
SESSİZLİK VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI ARASINDAKİ
İLİŞKİNİN İNCELENMESİ: ESKİŞEHİR İLİ ÖRNEĞİ**

Direm Ünsal

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
GÜZEL SANATLAR EĞİTİMİ ANA BİLİM DALI**

**GAZİ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

HAZİRAN, 2019

TELİF HAKKI VE TEZ FOTOKOPİ İZİN FORMU

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

YAZARIN

Adı : Direm

Soyadı : Ünsal

Bölümü : Resim- İş Öğretmenliği

İmza :

Teslim Tarihi :

TEZİN

Türkçe adı : Görsel Sanatlar Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Eskişehir İli Örneği

İngilizce Adı : Investigation of The Relationship Between Organizational Silence And Organizational Commitment of Visual Arts Teachers: Sample of Eskişehir Province

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: Direm Ünsal

İmza:

JÜRİ ONAY SAYFASI

Direm Ünsal tarafından hazırlanan “Bilecik İlinde Bulunan İğne Oyası Ürünlerin İncelenmesi” adlı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından oy birliği / oy çokluğu ile Gazi Üniversitesi El Sanatları Anabilim Dalı’nda Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Danışman: Prof. Dr. Mediha GÜLER

El Sanatları Anabilim Dalı, Hacı Bayram Veli üniversitesi

.....

Üye: Dr. Öğr. Üyesi H. Serpil ORTAÇ

El Sanatları Anabilim Dalı, Hacı Bayram Veli Üniversitesi

.....

Üye: Dr. Öğr. Üyesi Feryal SÖYLEMEZOĞLU

Güzel Sanatlar Fakültesi, Ankara Üniversitesi

.....

Tez Savunma Tarihi: 19/06/2019

Bu tezin El Sanatları Anabilim Dalı’nda Yüksek Lisans tezi olması için şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.

Prof. Dr. Selma YEL

.....

Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürü

TEŞEKKÜR

Öğrenimim sürecinde bilgisini, vaktini esirgemeyen, sürekli bana destek veren ve öğrencisi olmaktan her zaman gurur ve mutluluk duyduğum saygıdeğer hocam Prof. Güler Akalın'a sonsuz şükranlarımı sunmayı bir borç bilirim.

Ayrıca, sabır ve sevgileriyle her zaman yanımda olan anneme,babama, kız kardeşime, eşime ve birlikte geçirmemiz gereken vakitten feragat ederek sabırla beni bekleyen biricik kızım Defne'ye çok teşekkür ederim.

**GÖRSEL SANATLAR ÖĞRETMENLERİNİN ÖRGÜTSEL
SESSİZLİK VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI ARASINDAKİ
İLİŞKİNİN İNCELENMESİ: ESKİŞEHİR İLİ ÖRNEĞİ**

(Yüksek Lisans Tezi)

Direm Ünsal

GAZİ ÜNİVERSİTESİ

EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

Haziran,2019

ÖZ

Bu araştırmanın temel amacı, ortaokullarda görev yapan görsel sanatlar öğretmenlerinin görüşlerine bağlı olarak örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık algılarını belirlemek ve örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmaktır.

Araştırma, ilişkisel tarama modelindedir. Araştırmanın evrenini, 2017-2018 eğitim - öğretim yılında Eskişehir ili merkez ilçelerinde bulunan ortaokullarda görevli görsel sanatlar öğretmenlerinden oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise, Eskişehir ili merkez ilçelerinde bulunan toplamda 65 ortaokulun 51'inde görev yapan 77 görsel sanatlar öğretmeninden oluşturmaktadır.

Veri toplama aracı olarak, “Örgütsel Sessizlik Ölçeği” ve “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” kullanılmıştır.

Araştırma neticesinde katılımcıların örgütsel sessizlik algısının örgütsel bağlılık algısından üst seviyede olduğu belirlenmiştir. Örgütsel sessizlik ile devam bağlılığı arasında negatif bir ilişki varken örgütsel sessizlik ile normatif bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Öğretmen sessizliği ile devam bağlılığı arasında negatif bir ilişki varken öğretmen sessizliği ile normatif bağlılık arasında pozitif ilişki olduğu belirlenmiştir. Ortam

sessizliği ile normatif bağlılık arasında orta düzeyin altında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler : Sessizlik, bağlılık, örgüt, örgütsel sessizlik, örgütsel bağlılık

Sayfa Adedi : 122

Danışman : Prof. Güler AKALAN

**INVESTIGATION OF THE RELATIONSHIP BETWEEN
ORGANIZATIONAL SILENCE AND ORGANIZATIONAL
COMMITMENT OF VISUAL ARTS TEACHERS: SAMPLE OF
ESKİŞEHİR PROVINCE**

(Master's Thesis)

Direm Ünsal

GAZI UNIVERSITY

GRADUATE SCHOOL OF EDUCATIONAL SCIENCES

June,2019

ABSTRACT

The aim of this study is to determine the perceptions of organizational silence and organizational commitment based on the opinions of the visual arts teachers working in secondary schools and to reveal the relationship between organizational silence and organizational commitment.

The research is in the relational screening model. The universe of the study consists of visual arts teachers working in secondary schools in the central districts of Eskişehir in the 2017-2018 academic year. The sample of the study consists of 77 visual arts teachers working in 51 out of 65 secondary schools in the central districts of Eskişehir.

Organizational Silence Scale and Organizational Commitment Scale were used as data collection tools. At the end of the research, it was determined that the organizational silence perception of the participants was higher than the perception of organizational commitment. While there was a negative relationship between organizational silence and continuation commitment, it was determined that there was a positive relationship between organizational silence and normative commitment. While there was a negative relationship between teacher silence and continuity commitment, there was a positive relationship between teacher silence

and normative commitment. There was a positive and significant relationship between ambient silence and normative commitment.

Key Words : Silence, commitment, organization, organizational silence, organizational commitment

Page Number : 122

Supervisor : Prof. Güler AKALAN

İÇİNDEKİLER

TELİF HAKKI VE TEZ FOTOKOPİ İZİN FORMU	i
ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI.....	ii
JÜRİ ONAY SAYFASI.....	iii
TEŞEKKÜR.....	iv
ÖZ	v
ABSTRACT	vii
İÇİNDEKİLER.....	ix
TABLolar LİSTESİ.....	xv
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xviii
BÖLÜM I	1
GİRİŞ.....	1
1.1. Problem Durumu	1
1.2. Araştırmanın Amacı	4
1.3. Araştırmanın Önemi.....	4
1.4. Araştırmanın Sayıtları	4
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları	5
1.6. Tanımlar	5
BÖLÜM II.....	6

KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	6
2.1. Örgütsel Sessizlik	6
2.2. Örgüt Kavramı.....	6
2.3. Sessizlik Tanımı.....	7
2.4. Sessizlik Kavramı.....	7
2.4.1. Sessiz Kalma	8
2.4.2. Sessiz Bırakılma	9
2.5. Örgütsel Sessizlik Üzerine Yapılan Araştırmalar.....	9
2.6. Sessizlik Türleri.....	12
2.6.1. Kabullenici Sessizlik	12
2.6.2. Korunma Amaçlı Sessizlik	13
2.6.3. Korumacı Sessizlik	14
2.7. Sessizliğin Boyutları.....	14
2.8. Sessizlik Teorileri	15
2.8.1. Mum Etkisi	15
2.8.2. Öğrenilmiş Çaresizlik	15
2.8.3. Beklenti Teorisi	16
2.8.4. Maliyet-Fayda Analizi	16
2.8.5. Sessizlik Sarmalı.....	17
2.8.6. Kendini Duruma/Ortama Uyarılama.....	18
2.9. İşgörenlerin Sessiz Kalma Nedenleri	19
2.9.1. İşgörenlerin Yöneticilerine Güvenmemesi.....	19
2.9.2. Konuşmanın Riskli Görülmesi.....	19
2.9.3. Dışlanma Korkusu	19
2.9.4. İşgörenlerin İlişkilerinin Bozulması Korkusu	20
2.9.5. Geçmiş Tecrübeler	20
2.10. Örgütsel Sessizliğin Gelişim Süreci	20
2.10.1. Yöneticilerinden Gelen Olumsuz Geri Bildirimler	20
2.10.2. Yönetici ve İşgörenlerin Ön Yargılı Tutumları.....	21
2.10.3. Örtük İnançlar ve Kültürel	21
2.10.4. Örgütlerde Egemen Olan Adaletsizlik Kültürü	22

2.10.5. Sessizlik İklimi.....	22
2.10.6. Örgüt Yöneticilerinin Yapısı.....	22
2.11. İşgörenlerin Sessiz Kalma Biçimleri	22
2.11.1. İşgören İtaati	23
2.11.2. Çekilme ve Başka Davranışa Yönelme.....	23
2.11.3. Sağır Kulak Sendromu	24
2.11.4. Pasif Kalma ve Rız Olma.....	24
2.11.5. Özgüvensiz Sessizli.....	25
2.12. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları.....	25
2.13. Örgütsel Bağlılık	26
2.14. Örgütsel Bağlılık Tanımı ve Kavramı.....	26
2.15. Örgütsel Bağlılık Teorileri	27
2.15.1. Davranışsal Bağlılık Teorileri	28
2.15.1.1. Becker'in Taraf Tutma Teorisi.....	28
2.15.1.2. Salancik Yaklaşımı.....	29
2.15.2. Tutumsal Bağlılık Teorileri.....	30
2.15.2.1. Kanter'in Yaklaşımı	30
2.15.2.2. Etzioni'nin Yaklaşımı.....	32
2.15.2.3. O'reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı	33
2.15.2.4. Penley ve Gould'un Yaklaşımı.....	33
2.15.2.5. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı.....	34
2.16. Örgütsel Bağlılığı Oluşturan Unsurlar	35
2.16.1. Duygusal Bağlılık	36
2.16.2. Devam Bağlılığı	36
2.16.3. Normatif Bağlılık.....	36
2.17. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler ve Sonuçları.....	37
2.17.1. Kişisel Faktörler	38
2.17.1.1. İş Beklentileri	38
2.17.1.2. Psikolojik Sözleşme	38
2.17.1.3. Kişisel Özellikler	39
2.17.2. Örgütsel Faktörler	40
2.17.2.1. İşin Niteliği ve Önemi.....	40
2.17.2.2. Yönetim Tarzı	41
2.17.2.3. Ücret Düzeyi	41
2.17.2.4. Örgüt Kültürü	42
2.17.2.5. Örgütsel Adalet.....	43
2.17.2.6. Örgütsel Ödüller	43

2.17.2.7. <i>Takım Çalışması</i>	44
2.17.2.8. <i>Rol Belirsizliği ve Çatışma</i>	44
2.17.3. <i>Örgüt Dışı Faktörler</i>	45
2.17.3.1. <i>Profesyonellik</i>	45
2.17.3.2. <i>Yeni İş Bulama Olanakları</i>	46
2.17.3.3. <i>İşsizlik Oranı</i>	46
2.17.3.4. <i>Ülkenin Sosyo- Ekonomik Durumu</i>	46
2.18. <i>Örgütsel Bağlılık Sonuçları</i>	46
2.18.1. <i>Düşük Örgütsel Bağlılık</i>	47
2.18.2. <i>İlmlı Örgütsel Bağlılık</i>	48
2.18.3. <i>Yüksek Örgütsel Bağlılık</i>	48
BÖLÜM III	50
YÖNTEM	50
3.1. <i>Araştırma Modeli</i>	50
3.2. <i>Evren ve Örneklem</i>	50
3.3. <i>Verilerin Toplanması</i>	51
3.3.1. <i>Örgütsel Sessizlik Ölçeği</i>	52
3.3.2. <i>Örgütsel Bağlılık Ölçeği</i>	55
3.4. <i>Verilerin Analizi</i>	57
BÖLÜM IV	58
BULGULAR VE YORUM	58
4.1. <i>Katılımcıların Demografik Özellikleri</i>	58
4.1.1. <i>Katılımcıların Cinsiyet Dağılımı</i>	58
4.1.2. <i>Katılımcıların Yaş Dağılımı</i>	59
4.1.3. <i>Katılımcıların Öğretmenlikte Hizmet Süresi</i>	59
4.1.4. <i>Katılımcıların Görev Yaptığı Okuldaki Hizmet Süresi</i>	60
4.1.5. <i>Katılımcıların Görev Yaptıkları Okulun Bulunduğu İlçeye Göre Frekans ve Yüzdelik Dağılımları</i>	60
4.2. <i>Örgütsel Sessizlik Faktörleri</i>	61
4.3. <i>Örgütsel Sessizlik Alt Faktörleri</i>	62
4.3.1. <i>Yönetici Faktörü</i>	62
4.3.1.1. <i>Cinsiyet ile Yönetici Faktörü Arasındaki İlişki</i>	63

4.3.1.2. Yaş ile Yönetici Faktörü Arasındaki İlişki	63
4.3.1.3. Mesleki Hizmet Süresi ile Yönetici Faktörü Arasındaki İlişki	64
4.3.1.4. Mevcut Kurumdaki Hizmet Süresi ile Yönetici Faktörü Arasındaki İlişki	64
4.3.1.5. Görev Yapılan İlçe ile Yönetici Faktörü Arasındaki İlişki	65
4.3.2. Öğretmen Faktörü	65
4.3.2.1. Cinsiyet ile Öğretmen Faktörü Arasındaki İlişki	66
4.3.2.2. Yaş ile Öğretmen Faktörü Arasındaki İlişki	67
4.3.2.3. Mesleki Hizmet Süresi ile Öğretmen Faktörü Arasındaki İlişki	67
4.3.2.4. Mevcut Kurumdaki Hizmet Süresi ile Öğretmen Faktörü Arasındaki İlişki	68
4.3.2.5. Görev Yapılan İlçe ile Öğretmen Faktörü Arasındaki İlişki	69
4.3.3. Ortam Faktörü	69
4.3.3.1. Cinsiyet ile Ortam Faktörü Arasındaki İlişki	70
4.3.3.2. Yaş ile Ortam Faktörü Arasındaki İlişki	71
4.3.3.3. Mesleki Hizmet Süresi ile Ortam Faktörü Arasındaki İlişki	71
4.3.3.4. Mevcut Kurumdaki Hizmet Süresi ile Ortam Faktörü Arasındaki İlişki	72
4.3.3.5. Görev Yapılan İlçe ile Ortam Faktörü Arasındaki İlişki	72
4.4. Örgütsel Bağlılık Faktörü	73
4.5. Örgütsel Bağlılık Alt Faktörleri	73
4.5.1. Devam Bağlılığı Faktörü	73
4.5.1.1. Cinsiyet ile Devam Bağlılığı Faktörü Arasındaki İlişki	74
4.5.1.2. Yaş ile Devam Bağlılığı Faktörü Arasındaki İlişki	75
4.5.1.3. Mesleki Hizmet Süresi ile Devam Bağlılığı Faktörü Arasındaki İlişki	75
4.5.1.4. Mevcut Kurumdaki Hizmet Süresi ile Devam Bağlılığı Faktörü Arasındaki İlişki	76
4.5.1.5. Görev Yapılan İlçe ile Devam Bağlılığı Faktörü Arasındaki İlişki	76
4.5.2. Duygusal Bağlılık Faktörü	77
4.5.2.1. Cinsiyet ile Duygusal Bağlılık Faktörü Arasındaki İlişki	78
4.5.2.2. Yaş ile Duygusal Bağlılık Faktörü Arasındaki İlişki	79
4.5.2.3. Mesleki Hizmet Süresi ile Duygusal Bağlılık Faktörü Arasındaki İlişki	79
4.5.2.4. Mevcut Kurumdaki Hizmet Süresi ile Duygusal Bağlılık Faktörü Arasındaki İlişki	80
4.5.2.5. Görev Yapılan İlçe ile Duygusal Bağlılık Faktörü Arasındaki İlişki	80
4.5.3. Normatif Bağlılık Faktörü	81
4.5.3.1. Cinsiyet ile Normatif Bağlılık Faktörü Arasındaki İlişki	81
4.5.3.2. Yaş ile Normatif Bağlılık Faktörü Arasındaki İlişki	82
4.5.3.3. Mesleki Hizmet Süresi ile Normatif Bağlılık Faktörü Arasındaki İlişki	82
4.5.3.4. Mevcut Kurumdaki Hizmet Süresi ile Normatif Bağlılık Faktörü Arasındaki İlişki	83

4.5.3.5. Görev Yapılan İlçe ile Normatif Bağlılık Faktörü Arasındaki İlişki	84
4.6. Örgütsel Sessizliği Oluşturan Faktörler ile Örgütsel Bağlılığı Oluşturan Faktörler Arasındaki İlişki Sonuçları	84
BÖLÜM V	86
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	86
5.1. Sonuçlar	86
5.2. Öneriler	88
KAYNAKÇA	90
EKLER.....	99
EK 1. Kişisel Bilgi Formu.....	100
EK 2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği.....	101
EK 3. Örgütsel Sessizlik Ölçeği.....	102

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. <i>Güvenilirlik Testi Sonuçları</i>	62
Tablo 2. <i>Yönetici Faktörünü Oluşturan Maddelerin Ortalamaları ve Standart Sapmaları</i>	62
Tablo 3. <i>Yönetici Faktörü ile Cinsiyet Değişkeni Arasındaki İlişkilere Ait t Testi Sonuçları</i>	63
Tablo 4. <i>Yönetici Faktörü ile Yaş Grubu Değişkeni Arasındaki İlişkilere Ait Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları</i>	63
Tablo 5. <i>Yönetici Faktörü ile Mesleki Hizmet Süresi Değişkeni Arasındaki İlişkilere Ait Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları</i>	64
Tablo 6. <i>Yönetici Faktörü ile Mevcut Kurumdaki Hizmet Süresi Değişkeni Arasındaki İlişkilere Ait Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları</i>	65
Tablo 7. <i>Yönetici Faktörü ile Görev Yapılan İlçe Değişkeni Arasındaki İlişkilere Ait t Testi Sonuçları</i>	65
Tablo 8. <i>Öğretmen Faktörünü Oluşturan Maddelerin Ortalamaları ve Standart Sapmaları</i>	65
Tablo 9. <i>Öğretmen Faktörü ile Cinsiyet Değişkeni Arasındaki İlişkilere Ait t Testi Sonuçları</i>	66
Tablo 10. <i>Öğretmen Faktörü ile Yaş Grubu Değişkeni Arasındaki İlişkilere Ait Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları</i>	67
Tablo 11. <i>Öğretmen Faktörü ile Mesleki Hizmet Süresi Değişkeni Arasındaki İlişkilere Ait Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları</i>	68
Tablo 12. <i>Öğretmen Faktörü ile Mevcut Kurumdaki Hizmet Süresi Değişkeni Arasındaki İlişkilere Ait Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları</i>	68

Tablo 13. Öğretmen Faktörü ile Görev Yapılan İlçe Değişkeni Arasındaki İlişkilere Ait t Testi Sonuçları	69
Tablo 14. Ortam Faktörünü Oluşturan Maddelerin Ortalamaları ve Standart Sapmaları.....	70
Tablo 15. Ortam Faktörü ile Cinsiyet Değişkeni Arasındaki İlişkilere Ait t Testi Sonuçları	70
Tablo 16. Ortam Faktörü ile Yaş Grubu Değişkeni Arasındaki İlişkilere Ait Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	71
Tablo 17. Ortam Faktörü ile Mesleki Hizmet Süresi Değişkeni Arasındaki İlişkilere Ait Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	71
Tablo 18. Ortam Faktörü ile Mevcut Kurumdaki Hizmet Süresi Değişkeni Arasındaki İlişkilere Ait Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	72
Tablo 19. Ortam Faktörü ile Görev Yapılan İlçe Değişkeni Arasındaki İlişkilere Ait t Testi Sonuçları	72
Tablo 20. Devam Bağlılığı Faktörünü Oluşturan Maddelerin Ortalamaları ve Standart Sapmaları.....	73
Tablo 21. Devam Bağlılığı Faktörü ile Cinsiyet Değişkeni Arasındaki İlişkilere Ait t Testi Sonuçları	74
Tablo 22. Devam Bağlılığı Faktörü ile Yaş Grubu Değişkeni Arasındaki İlişkilere Ait Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	75
Tablo 23. Devam Bağlılığı Faktörü ile Mesleki Hizmet Süresi Değişkeni Arasındaki İlişkilere Ait Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	75
Tablo 24. Devam Bağlılığı Faktörü ile Mevcut Kurumdaki Hizmet Süresi Değişkeni Arasındaki İlişkilere Ait Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	76
Tablo 25. Devam Bağlılığı Faktörü ile Görev Yapılan İlçe Değişkeni Arasındaki İlişkilere Ait t Testi Sonuçları	76
Tablo 26. Duygusal Bağlılık Faktörünü Oluşturan Maddelerin Ortalamaları ve Standart Sapmaları.....	77
Tablo 27. Duygusal Bağlılık Faktörü ile Cinsiyet Değişkeni Arasındaki İlişkilere Ait t Testi Sonuçları	78

Tablo 28. <i>Duygusal Bağlılık Faktörü ile Yaş Grubu Değişkeni Arasındaki İlişkilere Ait Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları</i>	79
Tablo 29. <i>Duygusal Bağlılık Faktörü ile Mesleki Hizmet Süresi Değişkeni Arasındaki İlişkilere Ait Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları</i>	79
Tablo 30. <i>Duygusal Bağlılık Faktörü ile Mevcut Kurumdaki Hizmet Süresi Değişkeni Arasındaki İlişkilere Ait Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları</i>	80
Tablo 31. <i>Duygusal Bağlılık Faktörü ile Görev Yapılan İlçe Değişkeni Arasındaki İlişkilere Ait t Testi Sonuçları</i>	80
Tablo 32. <i>Normatif Bağlılık Faktörünü Oluşturan Maddelerin Ortalamaları ve Standart Sapmaları</i>	81
Tablo 33. <i>Normatif Bağlılık Faktörü ile Cinsiyet Değişkeni Arasındaki İlişkilere Ait t Testi Sonuçları</i>	82
Tablo 34. <i>Normatif Bağlılık Faktörü ile Yaş Grubu Değişkeni Arasındaki İlişkilere Ait Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları</i>	82
Tablo 35. <i>Normatif Bağlılık Faktörü ile Mesleki Hizmet Süresi Değişkeni Arasındaki İlişkilere Ait Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları</i>	83
Tablo 36. <i>Normatif Bağlılık Faktörü ile Mevcut Kurumdaki Hizmet Süresi Değişkeni Arasındaki İlişkilere Ait Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları</i>	83
Tablo 37. <i>Normatif Bağlılık Faktörü ile Görev Yapılan İlçe Değişkeni Arasındaki İlişkilere Ait t Testi Sonuçları</i>	84
Tablo 38. <i>Örgütsel Sessizliği Oluşturan Faktörler ile Örgütsel Bağlılığı Oluşturan Faktörler Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Sonuçları</i>	84

ŞEKİLLER LİSTESİ

<i>Şekil 1.</i> Sessizliğin sınıflandırılma yapısı..	8
<i>Şekil 2.</i> Kabullenici ve korunmacı sessizlik türlerinin karşılaştırılması.	13
<i>Şekil 3.</i> Bowen ve Blackmon; sessizlik sarmalı.....	18
<i>Şekil 4.</i> Örgütsel bağlılık yaklaşımları çerçevesinde örgütsel bağlılık sınıflandırmaları.....	27
<i>Şekil 5.</i> Örgütsel bağlılıkta tutumsal yaklaşım.....	30
<i>Şekil 6.</i> Üç boyutlu örgütsel bağlılığa etki eden faktörler.....	35
<i>Şekil 7.</i> Örgütsel bağlılığa etki eden faktörler ve sonuçları.	37

BÖLÜM I

GİRİŞ

1.1. Problem Durumu

Geniş anlamda eğitim, sosyalleşme ile eş anlamda kullanılmakta yaşam boyu her yerde, her zaman canlılığını koruyan bir süreç olarak düşünülmektedir. Dar anlamda ise eğitim, öğretim yerine kullanılmakta olup insanın teknik ve bilimle ilişkisini kuran bir araçtır. Birey açısından düşünüldüğünde eğitimin üç temel amacı ve işlevi vardır: Birincisi, bireyi sosyo-ekonomik ve kültürel kimlik sahibi bir varlık olarak toplumsal işlev ve rollere hazırlamak. İkincisi, zihinsel gelişimi sağlamak, psikomotor davranışlar geliştirerek beceri sahibi kılmak. Üçüncüsü, gizil gücünün farkına varmasını sağlamak. Bu amaçlar bireye verimli, üretken bir kişilik kazandırmanın temeli olarak düşünülmektedir (Gümüş, 2007, s. 3).

Eğitim, birbiriyle ilişkili fakat farklı olan dallara ayrılır. Bilim, teknik ve sanat eğitimi olarak bu alanları isimlendirebiliriz. Sanat eğitimi ailede başlayıp okulda verilmeye devam edilmesi gereken önemli bir temel eğitimidir.

Herbert Read, sanatı hoşça giden biçimler yaratma gayreti diyerek kısa ve öz bir biçimde tanımlamıştır. Read'ın bu tanımında da ifade edilen, çevremizdeki biçimler ve şekiller hoşumuza gider “güzel” görünür, estetik duygumuzu okşar. Birçok duygumuz vardır ve bu duygular arasındaki bütünlüğün uyumuna da “sanat” denir der. Read, sanatın plastik sanatlar ile ifade etmenin yetersiz olacağını edebiyat, müzik, bale gibi diğer sanat dallarını da içine alarak değerlendirilmesi gerektiği görüşünü benimsemiştir (Read, 1960, s. 21-22).

Suut Kemal Yetkin; “Sanat eğitimi bir çeşit ahlâk eğitimidir” (2000, s. 61) diyerek, kişinin gelişiminde sanat eğitiminin ne kadar gerekli olduğunu belirtmiştir. Çocuk çözümleme, karşılaştırma, eleştirme becerilerinin gelişimini resim yaparak elde eder ve bu gelişim özgüven duygusu güçlendirir (Sezer, 2001, s. 4)

İlk, Orta ve Lise gibi okullarda verilen görsel sanatlar eğitiminde çeşitli sorunlar göze çarpmaktadır. Öncelikle verilen ders içeriği dersin veriliş amacını yerine getirememekte ve bu konuyla ilgili düzeltilmesi gereken pek çok problem bulunmaktadır. Bu problemler farklı mercilerde ifade edilmiş ve olumlu sonuçlar oluşturulmuştur. 2005 yılına kadar bahsedilen okullarda ders adı “Resim-iş Eğitimi” olarak isimlendiriliyordu. Ancak derslerde sadece resim değil, grafik, heykel, sanat tarihi, seramik vb. gibi farklı sanat dalları öğretiliyordu. Ders ismindeki bu eksiklik, yapılan uyarılar sonucunda dikkate alınarak Resim-iş dersi eğitim-öğretim programı da dâhil olmak üzere değiştirilerek “Görsel Sanatlar” adı verilmiş, ayrıca bu derse ek olarak seçmeli “Sanat Etkinlikleri” dersi getirilmiştir (Milli Eğitim Bakanlığı, 2006).

Bunun yanında genel, meslek, anadolu meslek ve fen liselerinde işlenen Sosyal Bilimler, Türkçe-Matematik, Fen Bilimleri ve Yabancı Dil alanlarında 2010 yılında yapılan müfredat değişikliğinden önce 2 ders saati seçmeli resim dersi verilmekte iken yapılan değişiklikle “Resim” dersi adı “Görsel Sanatlar” olarak değiştirilip ders saati de bire indirilmiştir. Oysaki resim dersi, öğrencinin kişisel gelişimi için ihtiyacı olan ve zorunlu ders grubunda olması daha doğru olacakken hem seçmeli olmuş hem de saat kısıtlamasına gidilmiştir (<http://www.akinyildirim.blogcu.com>, 2014).

Öğrenci için bu denli ciddi edinimleri gaye edinmiş olan görsel sanatlar dersi eğitimi ne yazık ki ülkemiz okullarında gerektiği önemi kazanamamış bunun sonucunda hedeflenen amaçlara ulaşamamaktadır. Dersin işlenmesine mani olan faktörleri fiziki ve insani etkenler olarak ikiye ayırabiliriz (<http://www.turkermanga.net>, 2014).

Bu bağlamda Türkiye’de resim öğretmenleri, yukarıda bir kısmı bahsedilen sıkıntılara maruz kalıp zor şartlarda çalışmakta, öğretmenler çeşitli baskı unsurlarını üzerlerinde hissetmekte bu da onların çalıştıkları kuruma olan uyum ve bağlılığını etkilemektedir (San, 2004).

Toplumlar yaşam standartlarını yükseltmek, ilerlemek, ihtiyaçlarını gidermek ve problemlerini çözmek için farklı oluşumlara gereksinim duyarlar (Ayık, 2007, s. 10).

Sürekli gelişim yaklaşımı günümüzde iş dünyasında kullanılmakta önemli unsurların başında gelir. Bu gelişimin temelini süreklilik gelişimi yaklaşımıdır. Verimli iletişim mekanizmalarının kullanımı neticesinde sorunları az zamanda saptayabilme ve çözümleri oluşturabilme bu gelişimin temelini oluşturmaktadır. Ancak bu işleyişin farklı sebeplerle çalışmama durumu ve iletişimi sakınma davranışları gösterebilen çalışanlar olabilmektedir.

İş görenlerin bu tavrı bazen onay bazen de ayrı düşüncelerde olma tavrıyla yapmış oldukları, çalışmalar ile belirlenmiştir (Çakıcı A. , 2007, s. 145-162).

“Örgütsel Sessizlik” örgütlerin değişiminin ve gelişiminin önündeki engellerin başında gelmektedir. Bu konuda birçok çalışma yapılmış ve değişik bakış açıları geliştirilmiştir. Bu değişik yaklaşımlar farklı yaratmıştır. Tüm çalışmalarda ortak nokta; “örgütsel sorunlarla ilgili görüşlerin paylaşılmaması” ve “örgütsel sorunlarla sınırlı olma” durumuna yapılmış olan vurgulardır.

Örgüt içerisinde sorunlarının konuşmamak ve örgüt ve işgörenler olumsuzluklardan birlikte etkilenmez ise çalışanların örgütsel bağlılık durumlarında azalma ve örgütünde verimliliğinin düşmesi beklenir. İşgörenlerin sessizliği ile başlayan sorunların başında yeni düşüncelerin üretilmemesi, gelişime ve değişime karşı koyması gelmektedir. Kurumların ilerleyebilmesi için ve gelişimin devamlılığı için işgörenler yeni hedef ve düşünceler üreterek örgütsel süreçlere yardım etmelidirler.

Sessizlik nedenli olumsuz etkiler, örgüt bünyesine dolayısıyla örgütün işleyişine ve de işgörenlere zarar verir. Örgütlerde işgörenlerin fikirlerinin saygı ile karşılanması ve cesaretlendirilmesi işgörenlerin örgütlerine olan bağlılıklarını çoğaltarak iletişim sistemine içinde olmalarına ve dolayısıyla sessizlikten ortaya çıkan sorunların çözülmesine katkı sağlamaktadır. Bilgiyi esirgeme davranışının örgütsel gelişimin önünde büyük bir pürüz olduğu ortaya konmuştur (F. Bowen & K. Blackmon, 2003, s. 1393-1417).

Örgütsel bağlılık hissinin, örgütsel performansa olumlu yönde tesir ettiğine inanılmakta, bu bağlamda, örgütsel bağlılığın devamsızlık, iş saatine gecikme ve işten ayrılma isteği gibi olumsuz sonuçları azalttığı, ayrıca ürün veya hizmet niteliğine pozitif yönde katkıda bulunduğu ileri sürülmektedir (Bayram, 2005, s. 128-136).

Okullar gelişime en fazla ihtiyacı olan, toplumların gereksinimlerini karşılaması gerekli olan kurumlardır. Bu vasıflara hâkim bir kurumda; gelişimleri, açılımları ve değişimleri sınırlandırabilecek olan sessiz kalma davranışları ve bağlılık kavramı ilişkisini saptamaya yönelik çalışmaların yapılmasına ve sessiz kalma davranışlarının yaşanmaması ve bağlılık seviyesinin yükseltilebilmesine gerek olmakta; bunun çözümsel arayışlar içinde olması gerekmektedir (Kolay, 2012, s. 3).

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın genel amacı, görsel sanat öğretmenlerinin görüşleri doğrultusunda örgüt sessizliği ile örgüt bağlılığı algısını tespit etmek ve örgüt sessizliği ile örgüt bağlılığı algılarının ilişki düzeylerini belirlemektir. Bu temel amacı elde etmek için cevaplandırılacak sorular şunlardır:

1. Görsel sanat öğretmenlerinin demografik özellikleri nelerdir?
2. Görsel sanat öğretmenlerinin örgütsel sessizlik ile ilgili algı düzeyleri nelerdir?
3. Görsel sanat öğretmenlerinin örgütsel sessizlik algı düzeyleri demografik değişkenlere göre farklılık göstermekte midir?
4. Görsel sanat öğretmenlerinin örgütsel bağlılık algıları hangi düzeylerde midir?
5. Görsel sanat öğretmenlerinin örgütsel bağlılık algı düzeyleri demografik değişkenlere göre farklılık göstermekte midir?
6. Görsel sanat öğretmenlerinin örgüt sessizliği ile örgüt bağlılığı seviyeleri arasındaki ilişkiler hangi yöndedir?

1.3. Araştırmanın Önemi

Örgütsel sessizliğin ve bağlılığın örgütlerin verimli bir şekilde işleyişinde önemli bir etkisi vardır. Eğitim kurumlarındaki işgörenlerin örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılıkları, eğitim-öğretimin kalitesini yükseltmede önemli bir etkidir. Bu nedenle bu çalışmanın eğitim kurumlarına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Örgütsel sessizlik, işgörenlerin örgütsel problemlerle ilgili düşüncelerini ve kaygılarını gizlemek, esirgemek olarak söylenmektedir. Bu çalışma ile öğretmen ve yöneticilerin tutumlarına farkındalık kazandırarak randımanlı, istekli ve düşüncelerini dile getirebildikleri bir okul ortamında çalışabilmelerine katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.

1.4. Araştırmanın Sayıtları

Araştırmaya dâhil olan öğretmenlerin ölçeklere cevaplar samimi, gerçek ve tarafsız görüşleri yansıtmaktadır.

Seçilen rneklem evreni temsil edebilecek yeterlidir.

Araştırmada kullanılan ölçekler araştırmanın amacına ulaşmayı sağlayacak yeterli ve geçerli bilgileri sunacak yeterliliktedir.

1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırma; 2017–2018 eğitim–ğretim yılında Eskişehir ili merkezinde bulunan orta okullarda görev yapan görsel sanatlar öğretmenlerinden elde edilen görüşlerle sınırlıdır.

Bu araştırma ölçek ifadeleriyle sınırlıdır.

1.6.Tanımlar

Okul: Önceden belirlenmiş hedeflere bağlı kalarak belirli yaş grubundaki bireylere belirli srelerde verilen eğitimin yürütüldüğü mekn (Kuyumcu, 2007, s. 22)

Örgüt: Ortak bir amacı veya işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumların veya kişilerin oluşturduğ birlik, teşekkül, teşkilat (TDK, Türkçe Sözlük, 2019).

Sessizlik: Ortalıkta gürültü olmama durumu, sükût (TDK, Türkçe Sözlük, 2019).

Örgütsel Sessizlik: İřėrenin, rgt sorunları hakkındaki fikirleri, düşünceleri ve kaygıları örgütten esirgeme tercihidir (Morrison & Milliken, 2000, s. 706-725).

Bağlılık: Bağlı olma durumu, merbutiyet (TDK, Türkçe Sözlük, 2019).

Örgütsel Bağlılık: İřėörenlerin rgte yönelik sadık olma tutumlarıdır ve çalışmakta olduğ örgütün başarılı olabilmesi için gsterdiğ ilgidir (Bayram, 2005, s. 125)

Sinizm: Bireylerin yalnız kendi çıkarlarını gzettiğne, çıkarlarını her şeyin üzerinde tuttuğna inanan ve buna göre herkesi çıkarıcı kabul eden kimseyi “sinik” ve bunu açıklamaya çalışan düşünceye "sinizm" adını vermişlerdir (Altınöz, p, & Sığındı, 2011, s. 289).

BÖLÜM II

KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1. Örgütsel Sessizlik

Bu bölümde örgütsel sessizlik içinde bulunan sessizlik kavramı, sessizlik teorileri, sessizliğin boyutları, sessizlik üzerine yapılmış çalışmalar, örgüt içerisinde işgörenleri sessiz kalma nedenleri ve biçimleri, örgütsel sessizliğin gelişim süreci ve örgütsel sessizliğin sonuçları hakkında bilgi verilmektedir.

Çalışanların sessizlik nedenlerini açıklığa kavuşturmak için, çeşitli teoriler vardır. Bunlardan, mum etkisi teorisi, öğrenilmiş çaresizlik teorisi, beklenti teorisi, maliyet-fayda analizi teorisi ve sessizlik sarmalı teorileri anlatılmıştır.

2.2. Örgüt Kavramı

Örgüt tanımını çeşitli araştırmacılar kendi çalışmalarının sonucunda farklı yorumlamışlardır. Tanımların birkaçı aşağıda ele alınmıştır. Hedefleneni gerçekleştirebilmek bir grubun üyeleri ile birlikte hareket ederek, gerekirse fiziksel araçları da kullanıp, sistemsel bir yönetimin içinde bulunmasıdır. Örgütler birbirlerini tamamlayıp ve sürekliliği sağlayan toplum yapılarıdır (Yağmurlu, 2004, s. 37).

Birey doğduğu andan itibaren bir örgütün parçasıdır. Doğduğunda ailenin sonrasında okulun ve iş yaşamında da bir örgütün parçasıdır. İnsanlar yaşamları boyunca etkileşim içinde bulunmak zorundadırlar. Bu durum insanoğlunun varlığından bugüne kadar süregelmektedir. Toplumsal yaşam insanların bir arada ve yardımlaşarak ihtiyaçlarını gidermesine göre programlanmıştır. Bulduğumuz örgüte göre ise rollerimiz farklılık gösterir. İşyerinde işçi, ailemizde çocuk ve diğer yönetim birimlerinde daha farklı rollerimiz olmaktadır. (Okur, 2016, s. 5).

Örgütsel yapılarda insan etkeni önemlidir. Kurumun devamlılığını insanlar sağlar. Kurum bünyesinde insan sorunlara çözüm bulup karar veren, yöneten kişi olduğundan zamanla

kurumda değeri yükselmiş olup bu konuda çalışmaya ihtiyaç duyulmuştur (Özkalp & Çiğdem, 2011).

2.3. Sessizlik Tanımı

Türk Dil Kurumu sözlüğünde sessizlik, sessiz olma durumunu ifade eder. Sessizleşmek ise, sessiz duruma gelmek ve sessiz kalma hâlidir. Sessizlik sosyolojide toplumsal suskunluk, psikolojide ise içe kapanma, özgüvensizlik belirtisi gibi, genelde olumsuz bir durum olarak nitelendirilmektedir. Aynı zamanda sese dayalı gürültünün olmaması huzur, dinginlik ve sakinleşme için olumlu bir çevresel özellik olarak görülmektedir (Çakıcı A. , 2007, s. 147-148).

Sessizliğe dair yapılmış çalışmalar; “ses” ve “sessizlik” olgularının aynı anlamı içermediği üzerinde durulmuş ve birbirlerine anlam karışıklığı yaratmamaları vurgulanmıştır (Dyne, 2003, s. 1359-1392) (Milliken, Morrison, & F.Hewlin, 2003, s. 1453-1476). 2003 yılında Dyne ve arkadaşları çalışmalarında ses ve sessizlik farklılığında varlığı veya yokluk esasına dayanmadığı, bildiklerini ve düşündüklerini açıklamamayı davranış olarak seçtiklerini belirtmişlerdir.

2.4. Sessizlik Kavramı

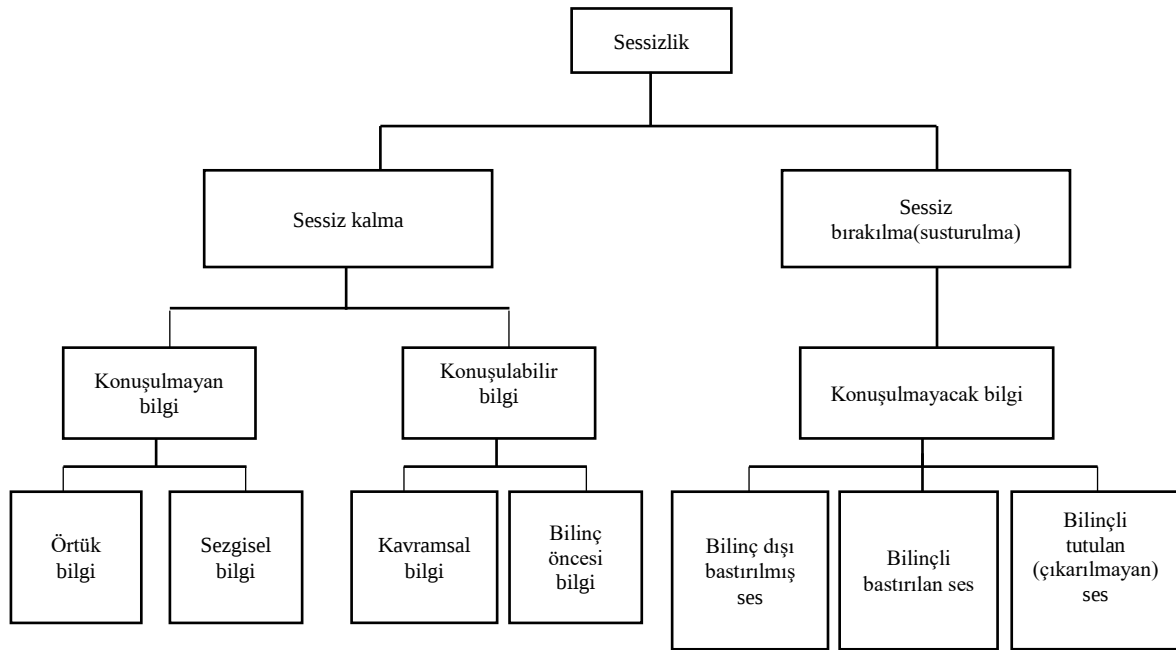
Örgütlerde sessizlik kavramı, ilk bakışta çalışanların örgüte bağlılığına dair bir işaret olarak algılansa da asıl olan çalışanın örgütsel konu ve sorunlarla ilgili bilgi ve fikir sahibi olmasına rağmen bunu bilerek saklaması şeklinde ifade edildiği zaman örgütler için olumsuz bir durum olarak ortaya çıkmaktadır (Çakıcı A. , 2010, s. 9).

Sessizlik; sosyoloji, antropoloji, felsefe gibi disiplinlerde dikkati çeken ve üzerinde durulan bir konudur. Farklı kültürlerde sessizlik farklı anlamlarda yorumlanmıştır. Kültürümüzde yaygın olan “söz gümüşse sükût altındır” düşüncesi Türk toplumunun sessizlik karşısındaki algısını ortaya koyması açısından önemlidir. Sessiz kalma davranışı yorumlanırken farklı anlamlar ortaya çıkabilmektedir. “Sükut, ikrardandır” söylemi buna örnek olarak verilebilir. Sessizlik, sessiz kalma davranışları altında yatan sebeplerle birlikte incelenmeli ve sonuçları üzerinde önemle durulması gerekmektedir (İşleyici, 2015, s. 29).

Örgütsel sessizlik, işgörenlerin, örgütsel sorunlar hakkındaki görüşlerini ve kaygılarını paylaşmayı esirgeme tercihidir (Morrison & Milliken, 2000, s. 706-725). Başka bir tanıma göre, işgörenlerin iyileşme ve gelişme adına işi veya işyeriyle ilgili teknik ve/veya davranışsal konularla ilgili görüş ve düşüncelerini bilinçli olarak esirgemesi ve sessizleşmesidir (Çakıcı A. , 2007, s. 147-148) .

Sessizliğin yönü, yukarıdan aşağıya, eşdeğer statüdeki çalışanlar arasında veya aşağıdan yukarıya doğru olabilir (Cemaloğlu, 2012, s. 197-229).

Günümüzde Kaizen gibi sistemlerin en önemli ögesi sürekli gelişim yaklaşımıdır. Örgütler yapılanmaları doğrultusunda çift yönlü iletişim yollarını kullanarak oluşan herhangi bir örgütsel sorunu en kısa sürede belirlenebilmekte ve çözüm yolları geliştirilebilmektedir. Bu bağlamda iletişim yollarının sağlıklı şekilde çalışması örgütün mevcudiyetinin devamı için hayati öneme sahiptir. Bu iletişim mekanizmasında çeşitli nedenlerden ötürü bilgi paylaşmaktan kaçınan işgörenler olabilir. Pek çok akademisyen, örgütün başarısı için yukarı yönlü iletişimin gerekliliğini ve etkin bir karar için farklı görüşlerin öneminden bahsederken, birçok işgören, yukarı yönlü iletişim kurmakta zorluklar yaşamaktadır (Çakıcı A. , 2008, s. 117-134).



Şekil 1. Sessizliğin sınıflandırılma yapısı. Alparslan, A. M. (2010). *Örgütsel sessizlik iklimi ve işgören sessizlik davranışları arasındaki etkileşim: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi öğretim elemanları üzerinde bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta. s. 8

2.4.1. Sessiz Kalma

İşgörenlerin sessizlik tavırları kendilerinden kaynaklandığı, kasıtlı ve bilinçli olduğu zamanlarda ortaya çıkabilir. Bireyler tam olarak konuşamama ve ifade edememe tutumları içerisinde bulunurlar. Bu tür durumları oluşturan örtük bilgileri dillendirme durumunda sessiz kalmaları olağandır. Konuşulabilen konularda sessiz kalma durumu ise kavramsal bilgiler (deneyime dayalı bilgi) ve bilinç öncesi bilgiler (uzun süreli tecrübeye dayalı bilgiler) için geçerlidir (Blackman ve Sadler -Smith, 2009, s 571-572).

2.4.2. Sessiz Bırakılma

İşgörenler bazen kendiliğinden sessiz kalmayı tercih ettikleri gibi bilinçsiz olarak da sessiz olmak zorunda bırakılıp sessizliğe itilebilmektedirler. Bireyler bilinçsiz bastırılmış sesleri, bilinçlice saklanmış sesleri ve bilinçlice bastırılan sesleri meydana çıkarmak istemeyebilirler (Blackman ve Sadler, Smith, 2009, 571-572).

2.5. Örgütsel Sessizlik Üzerine Yapılan Araştırmalar

Örgütsel sessizlik kavramının ortaya çıkışı yurt dışında daha eski zamanlara dayanmaktadır. Türkiye’de son 10 yılda bu konu araştırmacıların ilgisini çekmiş ve ele alınıp incelenmeye başlanmıştır. Bu bölümde örgütsel sessizlik ile alakalı yapılmış olan bilimsel çalışmalardan bahsedilecektir.

Hirschman (1970) “Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States” isimli çalışmasında araştırmacılara organizasyonlardaki kişilerin organizasyonların performanslarını bozucu, zarar verici tepkilerini ve aynı zamanda organizasyon üyelerinin veya müşterilerinin tepkilerine karşılık yöneticilerin tepkilerini inceleyebilecekleri bir çerçeve sunar (Emre, 2010, s. 40).

Hirschman, örgütteki kişilerin memnuniyetsizliğe karşı tepkilerinin üç seçenekli çerçevesini çizmiştir. Bu seçenekler işten ayrılmak, şikayetleri dile getirerek sesli tepkide bulunmak ve örgüte karşı sadakat göstererek bağlılığa devam etmektir. İşgörenler ilk iki seçenek olan işten ayrılmak ve şikayetleri dile getirerek sesli tepkide bulunmak seçeneklerini uygulayamadıkları zaman üçüncü seçenek olarak sessiz kalıp sabrederek memnun olmadıkları durumların düzelmesini beklerler (Emre, 2010, s. 40).

Kolarska ve Aldrich (1980; s.41-58) yaptıkları çalışmada, işgörenlerin iş tatmin düzeylerinin düşük olması durumunda yapabileceklerini tatminsiz işgörenin işten ayrılması, ayrılmıyorsa sesini çıkartması ya da son seçenek olarak sessiz kalmayı tercih etmesi olarak üç gruba ayırmıştır.

Farrell ve Rusbult’un (1992; s.201-218) yaptıkları çalışmada; iş tatmin düzeyleri yüksek olan işgörenlerin, sessiz kalma davranışında bulunma eğilimlerinin daha düşük olduğu, seslerini daha rahat çıkarttıkları ve örgütlerine daha bağlı oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmacılar bu çalışmada, işten ayrılma davranışını, işgörenlerin tatminsizliğe verdikleri bir tepki olarak değerlendirmişlerdir.

Morrison ve Milliken (2000) önceki sessizlik ve seslilik olgusu araştırmalarına göre örgütsel sessizlik üzerine yapılan araştırmaların iki önemli farklı karakteri olduğunu belirtmektedir. Bunlardan birincisi, örgütsel sessizlik bilinçli olarak kolektif seviyedeki dinamiklere odaklanmaktadır. Önceki araştırmalar ise bireysel öncelikler ve sonuçlara odaklanmaktaydı. Örgütsel sessizlik, örgütsel anlamda sessizlik normlarına katkısı olan faktörler ile daha ilgilidir. İkinci fark, Morrison ve Milliken'in örgütsel sessizliği neden işğörenler kasıtlı olarak sessiz kalmayı tercih ederler sorusuna odaklanırken önceki araştırmalar neden işğörenler konuşmayı tercih etmezler sorusuna odaklanmaktadır (Brinsfield, 2009, s. 265).

Örgütlerin çalışanlarını yönetime katılım, yukarı doğru bilgi akışı ve kararlara ortak olma gibi konularda özendirdikleri ve bunu; TKY, demokratikleşme, örgütsel adalet ve personel güçlendirme gibi örgütü çoğulcu hâle getiren uygulamalarla gerçekleştirmeye çalıştıklarına tanık olunmaktadır. Morrison ve Milliken'e göre tüm bu çabalara rağmen örgütlerin değişim programlarının genellikle başarısız olmasının temel nedenleri arasında iletişim desteğinden yoksunluk ve bilgi paylaşımı konusunda yaşanan sorunların olduğunu altı çizmektedirler. Hatta değişim programları ile ilgili en büyük engellerden birisinin "örgütsel sessizlik" olduğunu belirtmektedirler (Morrison & Milliken, 2000, s. 706-725).

Pinder ve Harlos (2001) ile Morrison ve Milliken (2000) araştırmalarının her ikisinde de ortak noktası, araştırmaların temelini oluşturan esirgeme, saklamadır. Yani İşğörenlerin görüş, veya endişelerini bilerek paylaşmaması ve kendilerine saklamasıdır (Dyne, 2003, s. 1359-1392).

Pinder ve Harlos, işğören sessizliği kavramını geliştirmişler ve işğören sessizliğini oluşturan ve güçlendiren örgütsel koşulları açıklayan bir model önermişlerdir. İşğören sessizliğini, "değişimi etkileyebilme veya düzeltebilme yeteneğinde olduğu algılanan insanlara, örgütsel durumlara ilişkin konularda, kişinin davranışsal, bilişsel ve/veya duygusal değerlendirmeleri hakkındaki samimi düşüncelerini esirgemesi" ile tanımlamışlardır (Pinder & Harlos, 2001, s. 331).

Bunun yanında işğören sessizliği olgusu altında yatan sebeplere göre farklı anlamlara gelebileceğini kabul etmişlerdir. Bu düşünce üzerine işğören sessizliğini pasiflik, sükûnet (quiescence) ve rıza, kabul etme (acquiescence) üzerine kurulu kapsamlı bir yapı olarak kavramsallaştırmışlardır. Pinder ve Harlos tarafından sunulan kavramsallaştırmanın sınır koşulu ise sessizliğin algılanan adaletsizliğe karşılık olarak meydana geldiğidir (Brinsfield, 2009, s. 43).

Milliken ve Morrison (2003; s.1563-1568), işgörenlerin sessiz kalma nedenlerini araştırmış ve araştırma kapsamında birebir röportaj yapmıştır. Araştırmacıların bu çalışmasında ise, hiyerarşinin getirdiği dikey yapılanmanın işgörenleri sessizliğe itmede önemli bir faktör olduğunu tespit edilmiştir. Buna göre destekleyici kültürün hâkim olduğu, katılımcı bir anlayışın benimsendiği örgütlerde işgörenlerin daha az sessiz kalma davranışı gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Van Dyne ve arkadaşları da 2003 yılında yapmış oldukları araştırmada, Pinder ve Harlos'un 2001 yılında yapmış oldukları çalışmada yoğunlaştıkları işgörenlerin neden bilinçli bir biçimde sessiz kalmayı tercih ettikleri sorusu üzerine odaklanmışlardır. Yine araştırmacılar örgüt içinde faaliyette bulunan tüm bireylerin algılanan ve atfedilen güduları üzerine yoğunlaşmışlar ve buna bağlı olarak işgören sesliliğinin veya sessizliğinin altında yatan güduları belirlemeye çalışmışlardır. Bununla birlikte araştırmacılar bu çalışmalarında, doğru yükleme ile gözlemlenen işgören motivasyonu ile beklenen işgören motivasyonunun aynı yönde olduğu; hatalı yükleme ile ise gözlemlenen işgören motivasyonunun, beklenen işgören motivasyonundan farklı olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Dyne, 2003, s. 1359-1392).

Çakıcı (2007), "Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Tarihi ve Teorik Temelleri" adlı çalışması ile yurt içinde örgütsel sessizlik konusu ile ilgili ilk bilimsel çalışmayı yapmıştır.

Çakıcı A. ve Çakıcı C. (2007), çalışmalarında çalışanların sessiz kaldıkları durumları belirlemeye çalışmışlardır. Çalışmayı 3 tane şehir, 2 tane resort oteldeki 310 kişi üzerinde uygulamışlardır. Katılımcıların %55'i (173 kişi) sessiz kalmak zorunda kaldıkları bazı durumların olduğunu belirtmişlerdir. Sessiz kalmadıklarını belirten 137 kişiden gerçekte 18 kişinin sessiz kalmadığı tespit edilmiştir. Çalışanların yaşlarına, cinsiyetlerine ve eğitimlerine göre algılanan sessizlik sonuçlarının farklı olduğu görülmüştür (s. 481- 489).

Ehtiyar ve Yanardağ (2008) çalışmalarında sessizliğin boyutlarını incelemişlerdir. Çalışma Antalya'da faaliyet gösteren 3 zincir otelde görev yapan çalışanlara uygulanmıştır. Çalışmanın sonuçlarına göre yaş ve cinsiyet gibi faktörlerin sessizlik boyutları üzerinde negatif yönde bir ilişkisi vardır. Orta kademedeki çalışanların işle ilgili fikirlerini bildirmeleri sadakatsizlik olarak algılanmaktadır. Elde edilen sonuçlara göre otelde kısmi sessizlik söz konusudur. Buna rağmen çalışanların iş ve eğitim durumlarından tatmin oldukları ancak ödül ve terfi durumlarından memnun olmadıkları tespit edilmiştir.

Bildik (2009) çalışmasında liderlik tarzlarının örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılıkla ilişkisini araştırmaktadır. Çalışmasını geniş çaplı bir alan üzerinde yapmıştır. 1051 çalışana

ulaşıp anket tekniğini uygulamıştır. Çalışmanın sonucunda ise örgütsel sessizlikle dönüştürücü liderlik ve firma performansı ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişki saptanmıştır.

Kahveci'nin (2010) çalışmasında örgütsel sessizlikle örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelenmektedir. Elazığ'daki ilköğretim okullarında yapılmış bir çalışmadır. Çalışmanın sonuçlarına göre araştırmaya katılan kişilerin örgütsel sessizlik düzeyleri yüksek, örgütsel bağlılık düzeyleri ise düşüktür. Bu sonuca göre, okullardaki yönetici ve öğretmenler sorunlarını anlatamamaktadır ve sessiz kalmayı tercih etmektedirler.

2.6. Sessizlik Türleri

Sessizlik türlerini üç ayrı madde de açıklamak mümkündür. Bunlar; Kabullenici Sessizlik, Korunma Amaçlı Sessizlik, Koruma Amaçlı Sessizliktir (Çakıcı A. , 2008, s. 117-134).

2.6.1. Kabullenici Sessizlik

Çakıcı (2010) çalışmasında kabullenici sessizliğin öğrenilmiş çaresizlikle ilişkili olduğunu savunmaktadır. Öğrenilmiş çaresizlikte örgütteki çalışanlar kendilerini işe yaramayan biri olarak görürler ve ciddiye alınmadıklarını hissederler. Öğrenilmiş çaresizlik yüzünden çalışanlar konuşmaları gerekli olan durumlarda bile konuşmamayı tercih ederler (Çakıcı A. , 2010, s. 32).

Kabullenici sessizlik türünü seçen kişilerin güven duygusu çok düşüktür. Örgütteki mevcut olan düzenin hiçbir zaman değişmeyeceğini düşünürler. Öz güvenleri düşüktür ve kendilerini çok fazla ifade edemezler. Bu durum da kişinin pasif bir karakter özelliğine sahip olmasına neden olur (Barçın, 2012, s. 22).

Kabullenici sessizlik tavrı içerisinde olan işgörenler, örgüt şartlarını öylece kabul etme meyillinde olup, koşulları revize etmeye yönelik farklı düşüncelerin varlığından haberdar değildir. Koşulları öylece benimsemek, işgörene güven vermekte, bundan dolayı söz konusu şartları değiştirmeye gitmemektedir. Bu tür sessizlik davranışı pesimistik duyguları içermekte ve korkuyu, öfkeyi barındırmaktadır. Konuşurlarsa oluşabilecek olumsuz durumlara olan inançları ve ön sezileri hissettikleri korku ve öfke ile daha da büyümektedir. Dolayısıyla edilgen bir davranıştır. Bu durumda işgörenler, bulundukları koşullara razı olmakta, ortamı değiştirmeye yönelik herhangi bir harekette bulunmamakta ve çok fazla

konusmak istememektedir. İşgörenlerin bu davranışının nedeni, konuşmasının dikkate alınmayacağı, bir farklılık değişim yaratmayacağına olan inancı yer almaktadır (Taşkiran, 2010, s. 104).

Kabullenici sessizlik mesleki hayatında; “Konuşsam da faydası yok”, “Boş ver böyle gelmiş böyle gider”, “Boşuna çeneni yorma, hiçbir şeyi değiştiremezsin” gibi bilindik laflar ile kendini göstermektedir (Çakıcı A. , 2010, s. 32).

2.6.2. Korunma Amaçlı Sessizlik

Korunma amaçlı sessizlikte temel amaç kişinin kendini koruma isteğidir. Örgütsel sessizliğin ana unsuru korkudur. Bu türde de korku etkisi ön plandadır. Çalışan konuşması durumunda ortaya çıkabilecek olaylardan korktuğu için görüş ve düşüncelerini dile getirmek istemez (Dyne, 2003, s. 1359-1392). Çalışanlar iş hakkındaki bir düşüncüyü dile getirmenin bir yarar sağlamayacağı inancına sahiptir. Bu sebeple çalışan, yöneticisinin duymak istemeyeceği bir düşüncüyü ya da bir durumu cezalandırılmaktan çekindiği için kendine saklamaktadır (Morrison & Milliken F.J., 2003, s. 1353- 1358.).

	Korunmacı	Kabullenici
Gönüllülük	Oldukça gönüllü	Oldukça gönülsüz
Bilinçlilik	Bilinçli	Daha az bilinçli
Kabullenme	Düşük	Yüksek düzeye yakın
Stres Düzeyi	Yüksek düzeye yakın	Düşük düzeye yakın
Seçeneklerin Farkında Olma	Oldukça yüksek	Oldukça düşük
Ses Çıkarma Eğilimi	Oldukça yüksek	Oldukça düşük
Ayrılma Eğilimi	Oldukça yüksek	Oldukça düşük
Baskın Duygular	Korku, umutsuzluk, depresyon	Razı olma, boyun eğme

Şekil 2. *Kabullenici ve korunmacı sessizlik türlerinin karşılaştırılması.* Taşkiran, E. (2010). *Liderlik tarzının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin rolü ve bir araştırma.* Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, s.105.

Gönüllülük boyutunda kişi korunmacı sessizlik türünde oldukça gönüllü iken kabullenici sessizlikte ise oldukça gönülsüzdür. Bilinçlilik boyutunda ise kişi korunmacı sessizlik türünde bilinçli iken kabullenici sessizlikte daha az bilinçlidir. Kabullenme düzeyi korunmacı sessizlikte düşükken kabullenici sessizlik türünde yüksektir. Stres düzeyi ise

korunmacı sessizlik türünde yüksekken kabullenici sessizlikte düşüktür. Seçeneklerin farkında olma, ses çıkarma eğilimi ve ayrılma eğiliminde korunmacı sessizlik oldukça yüksektir ama kabullenici sessizlik oldukça düşüktür. Baskın duygular boyutunda korunmacı sessizlik türünde korku, depresyon ve umutsuzluk duyguları hakimdir ama kabullenici sessizlik türünde razı olma, boyun eğme duyguları hakimdir (Demirtaş N. , 2018, s. 29).

2.6.3. Korumacı Sessizlik

Koruma amaçlı sessizlikte konuşmanın doğuracağı sonuçlardan korkulduğu için sessizlik tercih edilirken koruma amaçlı sessizlikte tam tersi kişilerin iyiliği düşünüldüğü için sessiz kalma davranışı gösterilir. Örneğin, bir çalışan çalışma arkadaşını korumak adına sessiz kalabilir ya da örgütün yararı için muhalif görüşünü saklı tutabilir (Çakıcı A. , 2010, s. 34).

Bazı durumlarda örgütü veya çalışma arkadaşını korumak onların yararlarına olmayabilir. Çünkü onları korumak için etik dışı davranışlarda bulunulabilir. Mesela, çalışma arkadaşlarının olumsuz davranışlarının farkında olsa bile yöneticisiyle paylaşmaz ya da örgütün üretmiş olduğu hatalı malları müşterilere satabilir (Sarıkaya M. , 2013, s. 57).

2.7. Sessizliğin Boyutları

Sobkowiak(1997), eserinde sessizliği ikiye ayırmıştır. Bunlar akustik ve pragmatik sessizliktir. pragmatik sessizliği insanlardan kaynaklı, bilinçli, yarar sağlamaya yönelik hedeflere bağlı konuşma yokluğunu yansıtır, akustik sessizliği ise ses dalgalarının az olduğu ortamları yansıtır. Pragmatik sessizliği Bruneau(1973), 3 grupta sınıflandırmıştır bunlar psikolojik temelli, etkileşimli sessizlik ve sosyo-kültürel sessizliktir. Psikolojik temelli sessizlik kişinin konuşma sırasında bilinçsizce yapılan durma ve hızlanmalarını ifade eder. Etkileşimli sessizlik ise, duraklamayı daha uzun hâle getirmek için yapılan karşılıklı konuşma sırasındaki yargılamaları ve etkiyi içerir. Genel olarak yeni tanıştığımız farklı gördüğümüz birilerine olan tavidir. Üçüncüsü sosyo-kültürel sessizliktir; çoğunlukla resmi ilişkilerde duraksamayı yansıtır (Pinder & Harlos, 2001, s. 331).

2.8. Sessizlik Teorileri

Çalışanların sessiz kalmayı tercih etmeleri veya zaman içerisinde aldıkları sessiz kalma tutumlarını açıklayabilecek çeşitli teoriler geliştirilmiştir. Bu teoriler aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır.

2.8.1. Mum Etkisi

Neden sessiz kalındığına dair bir başka bakış açısı ile yapılan araştırmada Rosen ve Tesser (1972) tarafından yapılan ve The MUM Effect (keeping Mum about Undesirable Message) yani istenmeyen haber veya mesajlar hakkında sessiz kalma olarak adlandırılan araştırmadır. Kişilerin olumsuz haberleri iletmek için gönülsüz oldukları bunun sebebinin de kötü haber vermek ile ilgili duydukları rahatsızlıklar ve oluşabilecek negatif durumlardan kaçınmak, bu kuramın temel varsayımıdır (Brinsfield, 2009, s. 33).

Davranış bilimleri yazınında çok eski çalışmalar bile katı bir hiyerarşik yapının rahat ve özgür bir iletişimi engellediğini söyleyebilmektedir. Çalışanlar üstlerine güvenmedikleri zaman bu gibi kötü haberleri veya verileri kendi filtrelerinden geçirerek üst yönetime sunma eğilimdedirler. Bu kendini koruma içgüdüğü ve davranışı olarak kabul edilmektedir (Milliken, Morrison, & F.Hewlin, 2003, s. 1453-1476).

2.8.2. Öğrenilmiş Çaresizlik

Seligman ve arkadaşlarının (1967) yapmış oldukları çalışmalarda; çaresizlik, kaçma ve kontrol grubu olarak köpek grupları kullanılmıştır ve köpekler 3 ayrı grupta iki ayrı deneysel işleme tabi tutulmuştur.

Deneyin birinci aşamasında, kaçma ve çaresizlik gruplarındaki köpekler tek tek bir deney kutusunun içine konularak, şokun geleceğini gösteren hiçbir işaret verilmeksizin, 64 kez şok verilmiştir. Kaçma grubundaki köpekler, burunlarıyla bir düğmeye bastıkları zaman şokun gelmesini engelleyebilecekleri bir deney kutusuna konulurken, çaresizlik grubundaki köpekler ise hiçbir şekilde şoku kesemeyecekleri bir deney kutusuna konulmuştur. Kaçma grubundaki köpekler denemeleri sonucunda, burunları ile düğmeye basarak şoku durdurmayı öğrenmişlerdir. Deneyin ikinci aşamasında, her üç gruba kaçma-kaçınma eğitimi uygulanmıştır. Bunun için her üç gruptaki köpekler iki bölmeli bir deney kutusuna konulmuştur. Köpekler şokun geleceğini gösteren bir uyarıcı (ışık) verilmiştir. Köpekler uyarıcının verilmesinden itibaren 60 saniye içinde diğer bölmeye atıldıkları zaman şoktan kurtulmakta, bu süre içerisinde diğer bölmeye atılamayanlar ise şoktan kurtulamamaktadırlar. Deneyin sonuçlarına göre, birinci aşamada şoku kesmede başarılı olan kaçma grubundaki köpekler ile kontrol grubundaki köpekler kısa sürede şoktan kurtulmak için kutunun diğer bölmesine atılmaları gerektiğini öğrenmiştir. Çaresizlik grubundaki köpekler ise deneyin ikinci aşamasında bu görevi öğrenmede başarısız olmuşlardır. Bunun yanı sıra, bu hayvanlar tamamen pasif hale gelmişler ve doğru tepkiyi

verdikleri takdirde şoktan kurtulmaları mümkün olduğu halde, hiçbir tepki vermeksizin, şokun geçmesini bekler hâle gelmişlerdir (Ersever, 1993, s. 623).

Seligman ile çalışma arkadaşları tarafından geliştirilen bir psikoloji terimi olan öğrenilmiş çaresizlik (learned helplessness), hayvanların ya da insanların, karşılaştıkları olumsuz olaylar üzerinde kontrollerinin olmadığını düşündükleri durumlarda ortaya çıkan apati (duygusuzluk) durumuna denir (Özdemir, 2010, s. 71).

2.8.3. Beklenti Teorisi

Bu düşünceye göre, davranışın beklenen sonuçları doğurabileceği ya da olması istenmeyen sonuçları durdurabileceği bekleniyorsa ve kişinin tahmini pozitif sonuçların oluşabileceği yönündeyse, kişi kendine özgü bir davranışı gösterme biçiminde pozitif bir tavra hakim olacaktır (Özcan, 2011, s. 82). Başka bir ifade ile eğer kişiler düşüncelerini ifade etmelerinin olumlu sonuçlar oluşturmayacağına inanırsa öyle davranmayı önemsemeyecek ve bu nedenle giderek sessizleşebilecektir (Çakıcı A. , 2007, s. 147-148).

Victor H. Vroom (1964) bir kişinin alternatif hareket yönleri arasında yaptığı seçimlerin davranışla aynı zamanda oluşan psikolojik sonuçlarla ilişkili olduğunu belirtmiştir. Vroom'un Beklenti Kuramı daha sonra Porter ve Lawler tarafından geliştirilmiş ve ayrıntılı bir model hâline getirilmiştir. Çalışan psikolojisinde beklenti vardır. Bu beklenti çalışanın yaptığı işe nasıl katkıda bulunacağını etkiler. Sessizlik söz konusu olunca bu kuram şöyle yorumlanabilir: Çalışan işyerinde fikirlerini açıkça ifade ettiği için olumlu bir tepki alıyorsa, aynı davranışı yineleyecek ve öyle davranma olasılığını arttıracaktır. Aksi takdirde düşüncelerini ifade etmesi beklentilerini karşılamıyor ise sessiz kalmayı tercih edecektir (Algın, 2014, s. 26).

Vroom'un beklenti teorisini anlayabilmek için üç temel ana unsur bilmek gerekmektedir.

Beklenti: İşgörenin çabalarının kabul edilebilir bir performansa yol açması

Araçsallık: İşgörenin performansının ödüllendirilmesi

Değerlilik: Ödüllerin işgören açısından önemi (Demirtaş N. , 2018, s. 21).

2.8.4. Maliyet-Fayda Analizi

Çalışanlar, örgütteki faaliyetlerle ilgili sessizleşme veya konuşma kararı verirken, fayda-maliyet analizi yaparlar. Çalışanlar konuşmalarının veya sessizliği tercih etmelerinin ne

kaybettirip ne kazandıracaklarına dair bir analiz yaparlar. Bu analize ilişkin değerlendirmeler, yöneticilerin davranışlarından veya daha önceki deneyimlerden etkilenmektedir (Çakıcı A. , 2007, s. 152).

Fayda-maliyet analizleri sadece ekonomik bakımdan irdelenen bir kuram değildir. Kişisel ve toplumsal ilişkilerin içerisinde olduğu bilim dallarının da bu analiz biçimine gidildiği görülebilir (Şehitoğlu, 2010, s. 58). Fayda-maliyet analizi, topluma en yüksek yararı doğuracak olan projelerin seçiminde veya öncelik sırasının bulunmasında faydalanılan bir tekniktir. (http://www.canaktan.org/ekonomi/kamu_maliyesi/fayda/fayda-maliyet1.htm., 2004).

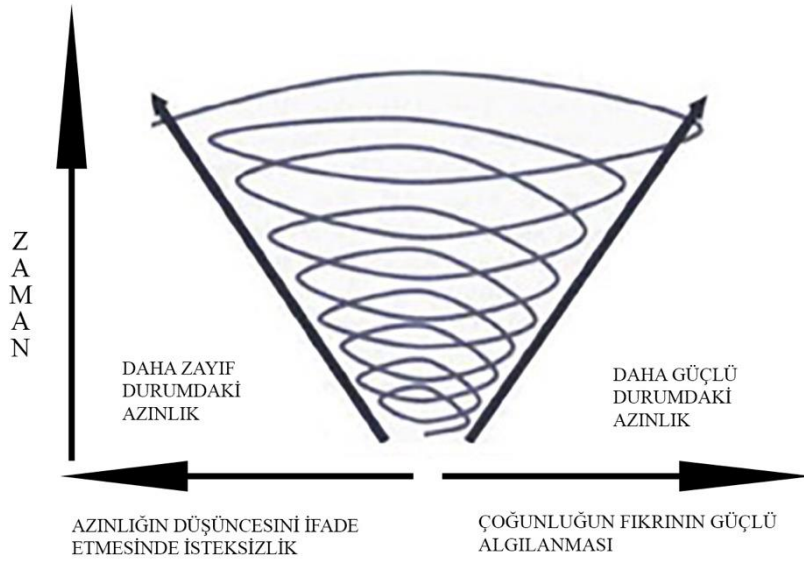
Çalışanlar sessizleşme ya da konuşma kararları arasında bir değerlendirme yapmaktadırlar. Bu değerlendirme sonucunda sessiz kalma veya konuşma kararı alırlar. Bu kararları alırken kendi menfaatleri doğrultusunda fayda maliyet analizi yaparlar. Çalışanlar “konuşmalarım karşısında nasıl faydalar elde edeceğim” ya da “konuşursam nasıl bir bedel ödeyeceğim” düşüncesindedir (Premeaux S. , 2001, s. 11).

2.8.5. Sessizlik Sarmalı

Sessizlik sarmalı adı verilen kuram, çoğunlukla insanların azınlıkta olduklarını düşündükleri, fikirlerini söylemekten çekindiklerini izah etmeye çalışmaktadır (Noelle-Neumann, 1991, s. 43-51) Neuman'ın modeli, temelde Festinger'in bilişsel çelişki modelinin psikolojik alandan alınıp sosyolojik alana uygulanmasıdır (Kahveci, 2010, s. 11).

Sessizliğin sarmalı kuramının temelinde dışlanma korkusu yatmaktadır. Almanya’da 1970’li yıllarda gerçekleşen seçimlerin değerlendirilmesi sonucu ulaşılan bilgiler, sessizlik sarmalının temelini oluşturur. Noelle – Neumann’ın (1974) geliştirdiği kurama göre, bireyler egemen olan görüşü desteklemese bile, bireyleri egemen görüşü desteklemiş gibi davranmaya itmektedir. Neumann’a göre, insan doğasında yer alan dışlanmaktan çekinme, bireyi gücünün yanında yer almaya itmektedir. Bireyler kendi fikirlerinin azınlıkta olduğunu düşündüklerinde hissettikleri rahatsızlık, sessizlik sarmalı kuramının temelinde yer alır. Sonuç olarak, egemen olarak algılanan görüşler daha da çok güç kazanır ve alternatifler de azalır. Neumann’a göre, bu eğilimler algılayan, görüşleri ona göre adapte eden bireyler çoğaldıkça, doğrulardan biri daha baskın hale gelir. Böylelikle birinin konuşması, diğerinin sessiz olması eğilimi bir sarmal sürecini başlatır. Söz konusu süreç bu düşüncenin egemen olmasını giderek artırır (Algın, 2014, s. 43).

Örgütün gelişimi için ihtiyaç olan grup tartışmalarını, fikir ve bilgi aktarımını ve yenilikçi düşüncelerin doğmasını sessizlik sarmalı engelleyebilir. Örgütün gelişmesinin ve yeniliklerin önünün açık olması için sessizlik sarmalının kırılması, yeni fikirlerin açıkça söylenebilmesi gereklidir (Kahveci, 2010, s. 12).



Şekil 3. *Bowen ve Blackmon; sessizlik sarmalı.* Emre, O. (2010). *Örgütsel adaletin örgütsel sessizliğe etkisi; teknopark üzerine bir araştırma.* Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya. s.45

Sessizlik sarmalı teorisinin varsayımları şu şekildedir (Kahveci, 2010, s. 12)

- Çalışanların devamlı olarak dışlanma korkusu yaşaması,
- Çalışanların örgüt üyeleri tarafından dışlanmakla tehdit edilmesi,
- Dışlanma korkusunun çalışanların bulunduğu ortamı değerlendirmesine sebep olması,
- Çalışanların yaptıkları değerlendirme sonucunda fikirlerini ifade etmeleri veya sessizleşmeleri.

Örgütün gelişebilmesi ve tüm yeniliklere kapalı olmaması için sessizlik sarmalının kırılması ve fikirlerin açık bir şekilde söylenebilmesi gereklidir.

2.8.6. Kendini Duruma/Ortama Uyarlama

Snyder, bireylerde farklılık gösteren bir olgu olduğundan, farklılıklarının ölçekler vasıtası ile ölçülüp saptanabileceğini savunmuştur. Özelliği taşıyan bireyler “sosyal bukalemun” olarak adlandırılmıştır. Fakat kendilerini bu biçimde ayarlayıp sunmak, farklı zaman dilimlerine göre, kültürel normlar açısından bazı durumlarda aşağılanmışlar (Olduğun gibi görün), bazı durumlarda da yüceltilmişlerdir (Kahveci, 2010, s. 12).

2.9. İşgörenlerin Sessiz Kalma Nedenleri

İşgören sessizliği birçok örgütte ortaya çıkabilir ve işgörenlerin sessiz olduğu örgütler oluşur. Sessizlik ise işgörenlerin en az zararları onları kontrol altında tutar (Kahveci, 2010, s. 13). İşgörenlerin sessiz kalma nedenleri aşağıda açıklanmıştır.

2.9.1. İşgörenlerin Yöneticilerine Güvenmemesi

Ryan ve Oestreich'in ABD de 22 organizasyonda 260 çalışan üzerinde yaptığı araştırmada çalışanların %70 i işle ilgili problem veya konular hakkında açıkça konuşmaya cesaret edemediklerini belirtmişlerdir. Özellikle karar verme süreci, yönetimin yetersizliği, adaletsiz paylaşım, organizasyonel verimsizlik ve zayıf organizasyon performansı tartışılmaz konular içindedir. Yanıtlayanlar bu konularda açıkça konuşmanın bir fark oluşturmayaacağına inanıyorlar ve olumsuz bir yanıt almaktan korkuyorlar. İnsanlar muhalefet ettikleri takdirde cezalandırılacaklarına inanıyorlar (Morrison & Milliken, 2000, s. 706-725).

2.9.2. Konuşmanın Riskli Görülmesi

Örgüt çalışanı, kendisine güvense bile, kurumla alakalı konuları tartışmaya girmesi ya da fikirlerini dile getirmesini fazlaca riskli olabileceğini düşünmektedir. Çalışanlar örgüt içinde ötekileştirme fobisi, terfilerini alamama, sorun çıkartan kişiymiş gibi görünme endişesi ile fikirlerini ortaya koyamamaktadırlar. Yine de örgütün devamlılığının sağlanabilmesi, değişmekte olan çevrelerin taleplerini karşılayabilmesi, grup çalışmaları ve de kendi ihtiyaçları için bildiklerini ve haberleri paylaşımından korkmamalıdır (Kahveci, 2010, s. 14).

2.9.3. Dışlanma Korkusu

Ryan ve Oestreich (1991) çalışanların çoğunlukla olumsuz olarak yorumlanabilen bilgiyi paylaşmak için gönülsüz olduklarını ve bu paylaşımın organizasyon hiyerarşisinde bir tehdit veya olumsuz olarak yorumlandığını belirtiyorlar (Milliken, Morrison, & F.Hewlin, 2003, s. 1454). Genellikle baş belası, dedikoducu veya şikayetçi olarak adlandırılmaktan korkuyorlar.

Örgütte, çalışanın grup içine alınmama kaygısı yaşamaması için, yöneticilerin çalışanlarıyla şeffaf ve olumlu bir iletişimde olmaları gereklidir. Çalışanın sorunu dinlenerek çözüm üretilmelidir. Kurumların gelişebilmesi ve yeniliğe açık olmaları, çalışanlarını dinleyerek ve sorunlarını çözecek yöneticiye ihtiyaç duymaktadır (Kahveci, 2010, s. 15).

2.9.4. İşgörenlerin İlişkilerinin Bozulması Korkusu

İşgörenler çalışma arkadaşlarının olumsuz tavır ve söz ettiklerinde ilişkilerinin zarar görmesinden korkuyorlar. Fikirlerini söylemelerinin ilişkilerinde bir artı kazandırmayacağını, olumlu bir sonuç doğurmayacağını karşı tarafın cevap vermeyeceğine düşünüyorlar. Kendilerini ifade ettiklerinde terfi gibi haklarından mahrum kalacaklarına hatta işlerini kaybedebileceklerine inanıyorlar (Milliken, Morrison, & F.Hewlin, 2003, s. 1453-1476).

2.9.5. Geçmiş Tecrübeler

Asford'a göre çalışanlar her geçen gün sessizliğe itiliyor üst yöneticiler ve uzmanlar gibi konuşmanın risksiz olduğunu bilerek konuşmak istiyorlar (Morrison & Milliken, 2000, s. 706-725). İşgörenler sadece olumsuz deneyimleri ve geçmiş tecrübeleri ile değil aynı zamanda diğer kıdem-deneyim sahibi meslektaşlarıyla yaptıkları konuşmalarında ve gözlemlerinde de sessiz kalma davranışını öğrenmektedir (Oruç, 2015, s. 35).

2.10. Örgütsel Sessizliğin Gelişim Süreci

İşgörenler işyerleri veya yöneticileri hakkında sessiz kalmaları gerektiğini ya da buna mecbur oldukları kararını bir anda vermemekte, bulundukları organizasyonda onları buna iten çeşitli nedenler bulunmaktadır.

2.10.1. Yöneticilerinden Gelen Olumsuz Geri Bildirimler

Morrison ve Milliken; bu etmenlerin başında yöneticilerine olumsuz geri bildirim korkuları olduğundan bahsediyor. İşgörenlerin olumsuz bildirimde bulunmaları yöneticilerin kendilerini beceriksiz ve korumasız olarak hissetmelerine neden oluyor (Morrison & Milliken, 2000, s. 706-725).

İşgörenlere göre yönetici (amir), değişim ve gelişim için her türlü gücü elinde bulunduran, işgörenin gelişmesine ve ilerlemesine zarar verebilecek, engel oluşturabilecek kişi olarak görülmektedir (Erçelik, 2008, s. 109).

Bazı yöneticiler, bireysel olarak zarar görmekten veya astları tarafından bilgi ve yeteneği olmayan bir yönetici gibi algılanmaktan korktukları için çalışanlarından gelebilecek olumsuz geribildirimlere engel olabilecek bir ortam oluşturma çabası içerisinde olabilir (Tiktaş, 2012, s. 81).

2.10.2. Yönetici ve İşgörenlerin Ön Yargılı Tutumları

Yöneticinin belirsiz inanç halleri, tüm her şey ile ilgili bilgi sahibi olduğunu iddia etmesi, çalışanların bencilce davrandıklarını düşünmeleri, iş görenlerin birlikteliği iyi, anlaşmazlıkların kötü olduğunu düşünmeleri ve buna inanmaları sessiz kalışın nedenleri arasında yer alıyor. Ayrıca organizasyonlarda işgörenler arasında birlikteliğin iyi, anlaşmazlıkların kötü olduğu inancı hakimdir (Morrison & Milliken, 2000, s. 706-725).

Örgüt yöneticilerinin işgörenlerine karşı “En İyi Ben Bilirim” tavrı takınmalarından dolayı işgörenler düşüncelerinin bir fark yaratmayacağına inanırlar. Ayrıca yöneticilerin işgörenlere karşı eskiden kalma inançlara dayanarak ve ön yargılı hareket ederek onların sessiz kalmalarına neden olmaktadır (Çakıcı A. , 2008, s. 126). Yöneticilerin işgörenlere karşı takınacakları tavır, örgütüm performansını da etkilemektedir. İşgörenler kendilerini rahat hissettiklerinde ve sorunlarını yöneticilerine çekinmeden ifade ettiklerinde, örgüte bağlılık düzeylerinin daha üst düzeyde gerçekleşmesi beklenir (Kahveci, 2010, s. 16).

2.10.3. Örtük İnançlar ve Kültürel Değerler

İnsanların genel yapısı, çalıştıkları veya kaba bir tabir ile ekmek yedikleri yere yanlış bir harekette veya davranışta bulunmak istemezler. Örgüt hakkında işgörenlerin akıllarında soru işaretleri oluşabilir. Fakat işgörenler bu soruları dile getirmekten çekinir, kurulu düzeni bozmak istemez. Bu durumda örgütün kendi kültürü ve işgörenlerin örtük inançları olarak göze çarpmaktadır (Kahveci, 2010, s. 17). Çakıcı (2007)’ın belirttiği üzere “Huang, X., Vliert, E.V. & Veght, G.V. (2005), güç mesafesinin yüksek olduğu ülkelerdeki insanların kızgınlıklarını eksik ifade ettiklerini, düş kırıklıklarını direkt göstermediklerini ve patronları hakkındaki olumsuz duyguları gizlediklerine işaret etmiştir” (s.48).

2.10.4. Örgütlerde Egemen Olan Adaletsizlik Kültürü

Hak, adalet ve eşitlik olguları örgütlerde önemslenmediği durumlarda telafisi imkansız sonuçlara neden olabilir. İnsanların eşitlikle ilgili algıları sadece iş yerinde değil iş dışındaki sosyal yaşamlarında da birbirleriyle ilgili değerlendirmelerinde ve yaşam felsefelerinde de önemli bir yer tutmaktadır (Sözen, Yeloğlu, & Ateş, 2009, s. 395-408).

Örgütlerde işgörenler arasında algılanan adaletsiz davranışlar, yöneticilere karşı temelinde saldırganlık içeren; işgörenin ses çıkarmamasına, pasif davranışlar göstermesine, gizli davranış sergilemesine veya farklı düşünceler edinmesine neden olacaktır (Alparslan A. M., 2010, s. 28).

2.10.5. Sessizlik İklimi

Örgütsel iklim; işgörenler arasındaki ilişkiler sonucu oluşan ortak değerlerin, kuralların ve bunların simgesel ifadelerinin, örgütlerde oluşturduğu anlamlar olarak tanımlanmaktadır. Örgüt hayatına özgü olan duygular, bakış açıları ve davranış şekilleri de örgüt iklimi olarak ifade edilebilmektedir (İşcan & Karabey, 2007, s. 110).

2.10.6. Örgüt Yöneticilerinin Yapısı

Dominant yönetim topluluklarında, ortalama çalışma zamanlarının fazla olması, kültürel ve bireye özgü potansiyellerinin daha fazla olması, amirler ile astları arasında farklılığın (cinsiyet, nesil, etnik köken, yaş) fazla olduğu kurumlarda, sahip oldukları ve benimsedikleri mertebeler sebebiyle alt seviyede çalışanlar ile samimi, olumlu ilişkileri olmayan liderlerin, işgörenlerin kişisel sorun ve istekler mevzusunda konuşmayı seçmemelerine neden olabilirler (Morrison & Milliken, 2000, s. 103-116).

2.11. İşgörenlerin Sessiz Kalma Biçimleri

Örgütlerde çalışanlar kasıtlı ve bilinçli olarak farklı sessiz kalma davranışları sergilemektedirler. Çalışanlar farklı sessizlik davranışı geliştirmektedirler. Çalışanların sessiz kalma biçimleri;

-İşgören İtaati,

-Çekilme ve Başka Davranışlara Yönelme

-Sağır Kulak Sendromu

-Özgüvensiz Sessizli

-Pasif Kalma ve Razi Olma.

Çalışanların sessiz kalma biçimleriyle ilgili ayrıntılı bilgilere aşağıda yer verilecektir.

2.11.1. İşgören İtaati

İtaat, gücün merkezde toplandığı otoriter yönetimin hâkim olduğu geleneksel örgüt yapılarının en önemli özelliğidir. Bu tür örgütlerde çalışanların sorgulamadan üstten gelen her türlü emiri kabul etme yani itaat kültürü gelişmiştir. Çünkü bu örgütlerde farklı görüşlere ve görüş ayrılıklarına yer yoktur (Sayılı, 2008, s. 189).

Yöneticisine itaat eden iş görenler, bilinçli ya da bilinçsiz şekilde sessiz kalırlar. Yöneticilerine tahammül ve talimatlara bağlılık görünüşte yüksektir; bu tür çalışanlar içinde bulundukları durumun şartlarını normal bir durum olarak kabul ederler (Pinder & Harlos, 2001, s. 331).

Örgütlerine sadakat duygusuyla bağlı olan çalışanlar memnun olmadıkları durumları seslerini çıkararak, sadakat bağlılıkları düşük çalışanlar ise memnuniyetsizliklerini örgütten ayrılarak göstermektedirler. Ancak yüksek sadakate sahip çalışanların bazı durumlarda sessiz kaldıkları da gözlenmektedir. Çalışanlar memnuniyetsizlik hallerini örgütü önemsemeyerek ya da örgüte ilgisiz kalarak da gösterebilmektedirler (Brinsfield, 2009, s. 31).

2.11.2. Çekilme ve Başka Davranışa Yönelme

Çalışanlarda çekilme davranışı; işgücü devrini, ilgisizliği, devamsızlığı ve çalışan sessizliğini içermektedir. Çalışan işyerinde karşısına çıkan olumsuzluklar nedeniyle örgütün yenilenmesine ve ilerlemesine yarar sağlama umudunu kaybedecektir. Konuşmanın bir yarar sağlamayacağına inanan çalışan iş ortamındaki faaliyetlerden uzaklaşarak geri çekilme davranışı gösterecektir (Brinsfield, 2009, s. 41).

Örgütte sessiz kalma davranışı çalışanın kendini çekmesi ya da başka davranışlara yönelmesi biçiminde gerçekleşir (Dyne, 2003, s. 1359-1392).

2.11.3. Sağır Kulak Sendromu

Sağır kulak sendromu yani çalışanların örgütteki sorunlarını veya memnuniyetlerini söylemeyerek sessiz kalmayı tercih etmeleri, örgüt içerisinde “görmedim, duymadım, bilmiyorum” gibi kestirme cevaplar verilerek gerçekleşir (Çakıcı A. , 2007). Kültürümüzde yer alan “üç maymunu oynamak” deyimini bu sendromu en güzel anlatan deyimdir. Örgütteki iletişim ağının yetersiz olması, örgüt politikalarının niteliksizliği, örgütsel adalet ve örgütsel iklim kavramlarına gereken önemin verilmemesi gibi nedenler çalışanları bu davranışlara itmektedir (Yanık, 2012, s. 52).

Sağır kulak sendromu, “örgütsel hareketsizlik” olarak tanımlanabilmektedir. Bu sendrom zaman içerisinde örgütün değeri haline gelen ve çalışanları böyle davranmaya itebilecek olgudur (Pinder & Harlos, 2001, s. 331).

Sağır kulak sendromuna neden olan üç faktör bulunmakta olup, şu şekilde sıralanabilmektedir:

- *Yetersiz örgüt politikaları; yavaş ilerleyen ve kesin olmayan bildirim yöntemleri,
- * Yönetimsel gerekçelendirme ve tepkiler; yönetimin bir olay karşısında suçlamaları haksız yere reddederek mağduru suçlaması, saldırı ciddiyetinin küçümsenmesi, iş görenler arasında ayırım yapılması, sürekli huzursuzluk yaratan iş görenlerin önemsenmemesi,
- * Örgüt nitelikleri; küçük ve aile işletmesi şeklindeki örgütlerdeki yok denecek kadar az seviyedeki insan kaynakları işlevleri, erkek çalışanı fazla olan örgütler. Örneğin, aile işletmelerinde yönetici konumundaki aile üyesi, birçok işi kendi zihninde bitirdiği için iş görenlerin konuyu bilme ve konuyla ilgili görüş bildirme ihtimali zorlaşır. Bu tür işletmelerde, yöneticilerin iş görenlerden beklentisi ise zihnindeki kurgulara uygun hareket etmeleridir (Alparslan A. M., 2010, s. 41).

2.11.4. Pasif Kalma ve Razı Olma

Örgüt hakkındaki konularda çalışanlar konuşmak istemezler ve örgütlerdeki var olan durumu değiştirebilmek için gayret sarf etmezler. Çünkü çalışanlar istedikleri kadar gayret etseler de örgütteki var olan hiçbir şeyi değiştiremeyeceklerini düşünmektedirler. Bu sebeple de pasif kalma ve razı olma davranış biçimini seçerler (Dyne, 2003, s. 1359-1392).

Pasif kalma ve razı olma davranışı sergileyen çalışanın dört farklı sessizlik tipi vardır. Bu sessizlik biçimleri şu şekildedir (Pinder & Harlos, 2001, s. 331):

- *İlgisiz Sessizlik (İlgisiz davranmak, kendini geri çekerek sessiz kalmak),
- *Geri Çekilen Sessizlik (Başını sallayarak sessiz kalmak),
- *Destekleyici Sessizlik (Gülümseyerek destek vermek),
- *Anlamsız Sessizlik (Anlamsız olarak sessiz kalmak).

2.11.5. Özgüvensiz Sessizlik

Bu boyut kişilerin sahip oldukları bilgiler hakkında kendilerine olan güven eksikliği ile ilgilidir. Özgüvensiz sessizlik boyutunu harekete geçiren güdüler;

- Yetersiz görünmekten kaçınmak,
- Mahcup duruma düşmekten kaçınmak,
- Ne söyleyeceğinden emin olmamak,
- Birilerinin konuşmasını beklemek,
- İmaj ve itibarını korumaktır (Brinsfield, 2009, s. 224).

2.12. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları

Sessiz kalma örgüt ve işgörenler üzerine olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Sessizliğin örgütsel olumsuz sonuçları; çalışanların fikri katkılarının kullanılamaması, olumsuz geribildirimden kaçınılması, bilgilerin filtrelenmesi ve sorunlar karşısında tepkisiz kalınması şeklinde ortaya çıkmaktadır. Bu gibi davranışlar sağlıklı karar almayı, değişme ve gelişmeyi, performans artışı, örgütsel öğrenmeyi, örgüt içinde yenilikçiliği ve yaratıcılığı engelleyebilmektedir (Morrison & Milliken, 2000, s. 706-725).

Sessizliğin işgörenler üzerindeki olumsuz sonuçları ise bireyin işyeriyle ilgili sorun ve endişelerini açıkça konuşmakta güçsüz olduğunu hissetmesi, örgüte bağlılık, aidiyet, güven, takdir ve destek duygusunda azalma, iş doyumunu sağlayamama, işten ayrılma isteği şeklinde ortaya çıkmaktadır. Ayrıca bildiği ve iyi olduğu konularda sessiz kalmak çalışanlara ızdırap verebilmekte, acizlik duygusu yaşamalarına, kendilerini değersiz hissetmelerine, streslerinin artmasına ve motivasyonlarının kaybolmasına neden olabilmektedir (Çakıcı A. , 2008, s. 119).

Örgütsel sessizlik iş görenlere üzerinde aşağılanmış, duygusu oluşturmaktadır. Bununla beraber bireyler iş arkadaşlarına ya da üstlerine karşı kin beslemeye başlar. Sessizlik iklimi olduğu sürece olumsuz duygular devam ederek artacaktır. Birey kendini koruma altına alıp çevresindeki kişilere karşı bencilce bir tavır takınacaktır. Bu olumsuz tutumlar ortaya çıkarılmadığı müddetçe bu durum örgütün her parçasına yansıyacaktır. Sessizlik ikliminden

örgüt içindeki heyecan, verimlilik, iş tatmini, motivasyon gibi göstergeler olumsuz yönde etkilenecektir (Alparslan & Kayalar, 2012, s. 136-147).

2.13. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılıkla ilgili bu bölümde, literatürde yer alan örgütsel bağlılık kavramına, örgütsel bağlılıkla ilgili tanımlara, yaklaşımlara ve bazı olgulara, yaklaşımla ilgili kuramsal konulara yer verilmektedir.

2.14. Örgütsel Bağlılık Tanımı ve Kavramı

Bağlılık kavramını araştırmacılar çalıştıkları alanlara göre tanımını yapmışlardır. Bu noktada, kavramın kelime anlamından yola çıkmak gerekmektedir. Bağlılık, kişinin ya da kişilerin kendilerini bir grubun, bir topluluğun, toplumsal bir yapının veya toplumsal bir kümenin üyeleri olarak kabul etmesidir (TDK, 2018). Başka bir tanımla ise, bağlılık, kişinin belirli bir şekilde ve amaca yönelik davranmasını sağlayan güç, olarak tanımlanmaktadır (Meyer & Herscovitch, 2001, s. 299-326).

İlk olarak örgütsel bağlılık kavramı 1956'da Whyte tarafından ele alınmış olup başta Porter olmak üzere Grusk, Meyer, Allen, Steers, Mowday, Katz gibi pek çok araştırmacı tarafından geliştirilmiştir.

Bağlılık genel olarak en yüksek derecede bir duygu olarak ifade edilir. “Bir kişiye, düşünceye ya da bir kuruma bağlılık gösterme, yükümlülüklerini yerine getirme zorunluluğudur” (Balay, 2000, s. 91). Örgütsel bağlılık ise bireyi örgüte bağlayan psikolojik bir durumdur (Meyer & Allen, 1991, s. 1-18).

Örgütte işgören tüm çalışanların bağlılıklarını kazanmak ve hepsini ortak amaç doğrultusunda hareket etmeye yönlendirmek kolay değildir. Örgütler büyüme, kar sağlama gibi uzun vadeli amaçlar belirlerken, işgörenler ise çalışma koşulları, maaş, terfi, adil davranış gibi kısa vadeli amaçlar planlarlar. Söz konusu farklı iki amaç arasında uyum sağlamak da kolay değildir (Skinner, 1990). Durna ve Eren (2005)'in bağlılık tanımından yola çıkarak, bireylerin kendilerini ait hissettikleri kurumların amaç ve değerlerini kabul etmesi, kabul ettiği amaç ve değerler doğrultusunda davranması ve kuruma üyeliğini devam ettirmek için çaba sarf etmesine ise örgütsel bağlılık demektedir (s.211).

Örgütsel bağlılık kavramında ortaya çıkan farklılıkların, zaman içerisinde yaşanan politik, ekonomik ve sosyal değişimlerin sonucunda da gerçekleştiği belirtilmektedir. Örneğin; 1960'lı yıllarda yapılan tanımlarda çalışanların maddi nedenlerle örgüte bağlılık duydukları düşüncesi varken, 1970'li yıllarda ise bağlılığın duygusal yönünün ön plana çıkmaya başladığı görülmektedir (Güçlü, 2006, s. 6).

Örgütsel bağlılık örgütlerin varlıklarını koruma uğraşlarının hem temel etkinliklerinden hem de nihai hedeflerinden biridir. Çünkü örgütsel bağlılığı olan bireyler daha uyumlu, daha doyumlu, daha üretken olmakta daha yüksek derecede sadakat ve sorumluluk duygusu içinde çalışmakta, örgütte daha az maliyete neden olmaktadır (Balcı A. , 2003, s. 28).

2.15. Örgütsel Bağlılık Teorileri

Örgütsel bağlılık sınıflandırmaları şekil 4'te sunulmuştur:

Sınıflandırmalar	Davranışsal Yaklaşım	Tutumsal Yaklaşım
Becker	Taraf Tutma	
Salancik 1982	Salancik Yaklaşımı	
Kanter 1968		Devam Bağlılığı Birlik Bağlılığı Kontrol Bağlılığı
O'Reilly ve Chatman 1986		Özdeşleşme Bağlılığı Uyum Bağlılığı İçselleştirme Bağlılığı
Penley ve Gould		Ahlaki Bağlılık Çıkarcı Bağlılık Yabancılaştırıcı Bağlılık
Etzioni 1969		Hesapçı Bağlılık Yabancılaştırıcı Bağlılık Ahlakı Bağlılık
Meyer ve Allen 1990		Duygusal Bağlılık Normatif Bağlılık Rasyonel Bağlılık

Şekil 4. Örgütsel bağlılık yaklaşımları çerçevesinde örgütsel bağlılık sınıflandırmaları. Soycan, S. H. (2010). *Bankalarda birleşme sonrası örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik ilişkisi* Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. s. 20

Örgütsel bağlılığın tutumsal ve davranışsal olmak üzere iki farklı şekilde incelememizin sebebi, örgütsel davranışçıların ve sosyal psikologların konuyu farklı açılardan ele almalarıdır. Örgütsel davranışçılar tutumsal bağlılık üzerinde yoğun olarak durmuşlarken,

sosyal psikologlar daha çok davranışsal bağlılık üzerinde yoğunlaşmışlardır (Mowday, Lyman, & Richard, 1982, s. 20-27).

2.15.1. Davranışsal Bağlılık Teorileri

Davranışsal bağlılık, bireyin hissetmiş olduğu bağlılık duygularını ortaya çıkarmasıdır. İşgörenlerin geçmişteki çalışma deneyimleri ve kuruma adaptasyonları ile çalıştığı organizasyona bağlılık duygusu hissetmeye kadar geçen süreçte ortaya çıkan bağlılık türüdür (Gündoğan, 2009, s. 56). İşgörenlerin geçmişteki davranış nedenleri ile örgüte bağlı kalma süreci davranışsal bağlılıkla alakalıdır. İşgören bazı durumlarda belirli tavırlar üretmekte, bu tavırları sürdürmekte ve tavrına, duruşuna bağlı kalmaktadır. Bu bağlılık neticesinde tutumuna göre kendinin haklı olduğunu düşündüğü davranışlar ortaya koyar (Kahveci, 2010, s. 26).

2.15.1.1. Becker'in Taraf Tutma Teorisi

Becker'a göre örgütsel bağlılık, “çalışanın girdiği bazı yan bahislerle birbiriyle tutarlı bir davranış süreci oluşturması ve en önemlisi, davranışla doğrudan ilgisi olmayan çıkarları birleştirmesidir. Yani, kişinin sergilediği tutarlı davranışlardan vazgeçmemesi ve bunları devam ettirme sürecinde ortaya çıkan bağlılık eğilimidir” (Zorlu, 2018, s. 49). Yan bahse girmekle anlatılmaya çalışılan, davranışa göre sonucun bu davranışla pek de alakası olmayan sonuçlara etki etmesidir. Bu yüzden örgütsel bağlılık, işgörenlerin örgütle karşı karşıya taraf olarak bahse girebildikleri bir durumdur. Bağlılığın “bahse girme” algısına istinaden, bireyin paha biçtiği bir ya da bir şeyleri öne sürerek, bir anlamda bahiste bulunarak yatırım yapar (Menep, 2009, s. 26).

Becker tarafından geliştirilen yaklaşımda çalışanların örgütsel bağlılık göstermelerinin nedeni tutarlı davranışlarından kaynaklanmaktadır. Yan bahis yaklaşımında karar ve sonuçlar birbirleriyle direkt olarak ilişkili olmamalıdır. Örnek olarak, çalışanların örgütlerinde kalma kararları, örgütleriyle direkt olarak alakalı olmayan birikimlerini korumak amaçlı davranışlardır. Becker'ın çalışmasını bu şekilde adlandırmasının nedeni, çalışanların birikimlerini değerlendirmesi ile birikimleri üzerinden bahse girmeleri ve direkt olarak ilişkili olmadığı için ‘yan bahis’ seklindedir. Çalışanların birikimleri ne kadar çok ise örgütsel bağlılıkları da o kadar yüksek olmalıdır. Özet olarak belli bir süreden sonra çalışanların örgütlerindeki yatırım ve emekleri artacağı için çalışanlar örgütlerinden

vazgeçmek istemeyecek ve örgütlerine bağlılık düzeyleri yükselecektir (Şaklak, 2018, s. 56). Becker'e göre çalışanların bağlılık göstermesine neden olan yan bahis kaynakları dört tanedir Bunlar (Gül, 2002, s. 47):

Toplumsal beklentiler: Kişi ait olduğu toplumun beklentilerinin sosyal ve manevi yapılanmaları nedeniyle davranışlarını sınırlayan bazı yan bahislere girebilir. Bu tür toplumsal baskılara, sık sık iş değiştiren kimselere toplumda güvenilir gözüyle bakılmamasını örnek olarak göstermek mümkündür.

Bürokratik düzenlemeler: Yan bahislerin ikinci kaynağı, bürokratik düzenlemelerdir. Örneğin, emeklilik aylığı için her aylığından belli bir miktar kesinti yapılan bir kişiyi düşünelim. Bu kişi işten ayrılmak isteyince, hizmet süresi boyunca aylığından kesilen miktarın büyük bir tutara ulaşmış olduğunu görecektir. Emekli aylığı ile ilgili bu bürokratik düzenleme kişiyi bir yan bahse sokmuştur. Çünkü örgütten ayrıldığı takdirde yıllardır aylığından kesilen ve hakkı olan bu parayı kaybedecek, emekli aylığı alamayacaktır.

Sosyal etkileşimler: Becker'in yan bahis kaynaklarından birisi de sosyal etkileşimlerdir. Kişi diğerleriyle ilişki içerisindeyken kendisiyle ilgili bir kanaatin yerleşmesini sağlamıştır. Bu kanaatin bozulmaması için ona uygun davranışlar sergilemek zorundadır. Örnek olarak kendini prensipli olarak çevresine tanıtan kişi bu fikrin devamlılığı için işlerini aksatmayacaktır.

Sosyal roller: Yan bahisler bireyin sosyal ortamına alışmış ve uyum sağlamış olmasından da ortaya çıkabilir. Böyle bir durumda birey, içinde bulunduğu sosyal rolün icap ettiği tavrı yerine getirmeye o kadar alışmıştır ki, artık farklı bir role uyum sağlayamayabilir (Gül,2002, s.47)

2.15.1.2. Salancik Yaklaşımı

Salancik yaklaşımı, tutum ve davranışların kendi aralarındaki uyumluluk hâline göredir (Kahveci, 2010, s. 28). Davranışsal bağlılığının temsilcilerinden olan Becker ve Salancik karşılaştırıldığında; Becker'a göre örgütsel bağlılık çalışanların edinimleriyle izah edilip, bu edinimleri birikimleri olarak değerlendirilmekte, Salancik'a göre örgütsel bağlılık hâlinin sürdürülmesi birikimlere göre olmamakta, çalışanla kurum ilişkisini esas aldığını belirtmektedir (Yavuz, 2008, s. 83).

Salancik bireyin deneyimlerinin zaman içinde örgüte özgün hale geldiğini ve bu kazanımlar sebebiyle örgütten ayrılmaların azaldığını ifade etmiştir. Başka şekilde ifade edilecek olursa, örneğin bireylerin kullanımını öğrendikleri makine, alet veya bir program sadece o örgüte özel olabilir ve gidecekleri yeni örgütte kendilerine bir faydası olmayabilir (Şaklak, 2018, s. 58).

Salancik bireyin davranışını gerçekleştirdiği andaki şartların davranışlar üzerindeki etkisinin önemini vurgulamıştır. Dört durumsal koşul bireyin davranışına olan bağlılığını belirtir: Açıklık, tanınma, geri alınabilirlik ve istem. Davranış ne ölçüde şeffaf olursa bunu geri almak o ölçüde zor olmaktadır. Benzer olarak davranış ne ölçüde açık ve isteyerek bir yapılırsa bağlayıcılığı o ölçüde fazla olacaktır (Şaklak, 2018, s. 58).

2.15.2. Tutumsal Bağlılık Teorileri

Kelime anlamı olarak tutum bireyi belirgin bir harekete yönlendiren eğilimi ifade eder. Huczynski ve Buchanan'a göre tutumsal bağlılık, örgüte sadakatle bağlanma, kurum hedef ve değerleriyle özdeşleşme ve işle alakalı aktivitelere yüksek katılım şeklinde üç bileşeni içeren bir süreç olarak ele alınmaktadır (Kahveci, 2010, s. 29).

Kaynaklarda, tutumsal bağlılığın karşılığı duygusal bağlılık olarak görünmektedir. Kurum içi ile dışarısında olan duygusal olaylar, tepkiler ve davranışlara bağlıdır. İşgörenlerin mesleklerine olan bağlılıklarının fazla olması, meslektaşlarına ve işine bağlılığından hissettiği doyumsal, tutumsal bağlılıklarının temelini oluşturmaktadır (Doğan & Kılıç, 2007, s. 37-61).



Şekil 5. Örgütsel bağlılıkta tutumsal yaklaşım. Meyer, J. P., & Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resources Management Review*, s. 61-89.

Şekil 5'teki soldan sağa oklarla gösterilenler bağlılığın neden-sonuç ilişkisidir. Sağdan sola gösterilen ok ise, bağlılığın devam etmesi için gerekli olan tamamlayıcı bileşenlerdir. Çalışanların örgütte karşılaştığı koşullar, psikolojilerine etki ederek davranışlarının sürekliliğine neden olmaktadır. Bu durum da çalışanların örgütlerine bağlılıklarını sağlamaktadır (Doğan & Kılıç, 2007, s. 37-61).

Penley ve Gould, Allen ve Meyer, Kanter, Etzioni, O'Reilly ve Chatman tarafından geliştirilen yaklaşımlar tutumsal bağlılıkla alakalı en önemli yaklaşımlardır.

2.15.2.1. Kanter'in Yaklaşımı

Kanter, örgüt bağlılığının, bireyin çalışabilme potansiyelinden ortaya çıkan enerjisi ve sadakatini kuruma ve sosyal düzene kazandırmak ve ihtiyaçlarını kapsayan sosyal ilişkiler ile karakterlerini özdeşleştirmektedir (Gündoğan, 2009, s. 62).

Kanter'e göre bağıllığı ortaya çıkaran iki sistem vardır. Bunlar; kişilik sistemi ve sosyal sistemdir. Sosyal sistemde bireylerin bağıllık düzeyleri üç unsurdan oluşmaktadır. Bu unsurlar; sistemin sürekliliği, sosyal kontrol ve grup birliğidir. Kişilik sisteminde ise normatif, duygusal ve bilinçsel yönelimler söz konusudur. Kanter'a göre, örgütçe çalışanlara empoze edilmiş davranışsal taleplerin başkaca bağıllık türlerini meydana gelmesi söz konusudur. Burada oluşan taleplerden üç farklı bağıllık türü ortaya çıkmaktadır. Bu bağıllık türleri; devam bağıllığı, kenetlenme bağıllığı ve kontrol bağıllığıdır (Şaklak, 2018, s. 49).

Devamlılık bağıllığı: İşgörenlerin kendilerini örgüt devamlılığı için vakfetmeleridir. Çalışanlar, kurumlarına şahsi yatırımlarda bulunduklarından çalışanların kurumlarından ayrılma durumları masraflı ve zor olmaktadır. İşgörenler, örgütleri yararına özveride bulunur, örgütlere üyeliklerini sürdürmek zorundalığı hissederler (Kanter, 1968, s. 499-517.). Çalışanların, bazı yaptırımlar ve kurumsal özveriler neticesinde kurumdan ayrılmalarının, kopmalarının zorluklarından oluşan duygudur (Çetin, Basım, & Aydoğan, 2011, s. 61-70).

Kenetlenme bağıllığı: Örgüt içindeki sosyal ilişkiler doğrultusunda gelişen, örgütün üyeleri arasındaki dayanışma ve bağıllık ile ortaya çıkan bir bağıllık şeklidir (Çetin, Basım, & Aydoğan, 2011, s. 61-70). Topluluk üyeleri aralarındaki birliği ilerleterek kenetlenme bağıllığını oluşturur. Bunun gibi gruplarda iç kıskançlıklara ve çekişmelere nadiren denk gelmesi, grubun bilinçli ve grubun bütünlüğünün de olabildiğince fazla olması beklenmektedir (Gündoğan, 2009, s. 62). Örgütlerde, işgörenlerin psikolojik olarak bağıllık ve birliktelik hislerini sağlamlaştırma adına, örgüte yeni dâhil olan işgörenlerin oryantasyonu, forma, sembol, rozet kullanımı ve örgütte düzenlenen tören ve kutlamaların yapılabilmesi gibi araçlara ihtiyaç duyulabilir (Şaklak, 2018, s. 49).

Kontrol (Denetim) bağıllığı: Bir organizasyonun üyelerini, o kurumun normlarına uyum sağlaması sonucu oluşan bağıllık türüdür (Çetin, Basım, & Aydoğan, 2011, s. 61-70). İşgörenin bireysel hareketlerinin örgütün istediği yönde biçimlendirilmesi için işgörenin örgüt standartlarına bağlanması durumudur (Kolay, 2012, s. 23). Kontrol bağıllığı bireyler kurumun kendilerinden beklemiş olduğu davranış ve uygulamaları, istedikleri talimatları ahlaka uygun bulmaktadır. (Kahveci, 2010, s. 30). Bu bağıllık türü, örgütteki çalışanlar ve grupların liderin komut ve talimatlarını devam ettirmesi anlamına gelir (Şaklak, 2018, s. 49).

Kanter (1968), bu bağıllıkların biçimleri aralarında fazlasıyla ilişkili olduğunu belirtmektedir. Üç bağıllıkta bireyin kurum ile bağını kuvvetlendirebilmeye, birey üstünde müşterek tesir oluşturarak birbirini pekiştirmeye çalışırlar. Bundan dolayı, bağlı olma

biçimleri oluşan örgütlerin başarıları yüksek olacaktır. (Kanter, 1968, s. 499- 517). Kanter'in geliştirmiş olduğu bağlılık türlerinin hepsinde ayrı sonuçlar ortaya çıkmıştır. Devam bağlılığı yüksek olan örgütlerde çalışanların örgütlerinde kalmayı sürdürme olasılıkları yüksek olmaktadır. Kenetlenme bağlılığı yüksek olan örgütlerde örgüte yönelik dış tehlike ve tehditlerde örgüt kendini korumaya alma yönünden daha güçlü olacaktır. Kontrol bağlılığının baskın olduğu örgüt türlerinde ise, çalışanlar kendi norm ve değerleriyle örgütünkileri uyumlu bulabilmektedir. Bağlılık türlerinde ortaya çıkan bu farklı sonuçlara karşın Kanter, üç bağlılığın ilişkili olduğunu düşünmektedir (Şaklak, 2018, s. 50).

2.15.2.2. Etzioni'nin Yaklaşımı

Etzioni örgütün sahip olduğu güce örgüt üyelerinin örgüte olan yaklaşmasından kaynaklandığını ifade etmektedir. Üyelerin örgütsel bağlılıklarını Etzioni üç boyutta incelemiştir:

Yabancılaştırıcı bağlılık: Olumsuz bir bağlılık türüdür (Yağcı, 2007, s. 9). Üyelerin örgütte karşı psikolojik olarak bağlılık hissetmezken üye kalmaya zorlananlardan oluşan gruptur. Kişiler örgütte üyeliklerini devam ettirirler fakat psikolojik olarak örgütte bağlılık duymazlar (Köylü, 2018, s. 30). Yabancılaştırıcı bağlılık, kişinin kurumu cezalandıran ya da zarar verici gibi hissettiği süreçlerde oluşur (Gürkan, 2006, s. 26).

Hesapçı bağlılık: Aldığı ücret karşılığında iş normuna uygun bağlılığı oluşturan gruptur. Üyeler ve örgüt arasındaki alışveriş ilişkisini temel alır. Üyelerin örgüt de kalmak istemelerinin sebebi örgütte katkılarından dolayı sahip olacakları ödülünden dolayıdır (Köylü, 2018, s. 30). Nötr veya hesapçı bağlılıkta kişi bağlılık seviyesini, güdüsünü karşılayabileceği biçimde ayarlayabilir (Gürkan, 2006, s. 26). Daha çok yansız bir bağlılık çeşidini ifade etmektedir (Yağcı, 2007, s. 9).

Ahlaki bağlılık: İş her şeyden önce gelmekte ve ise çok değer ve önem verdiği için yapmaktadır. Örgütün amaçları ve görevi üye için çok önem arz etmektedir (Köylü, 2018, s. 30). Ahlaki bağlılık, kurum hedeflerini, değer yargılarını ve standartlarını içselleştirip sistem ile bütünleşme esasını barındırmaktadır. Kişiler topluma yararlı hedefleri izlediklerinde kurumlarına bağlılıkları artar (Gündoğan, 2009, s. 27).

2.15.2.3. O'reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı

Örgüt bağlılığını, bireylerin kurumuna ruhsal bağlılıkları ifadesi ile nitelendiren O'Reilly ve Chatman, örgütte bağlılığını üç boyut olarak irdelemektedir (Gürkan, 2006, s. 29). O'Reilly ve Chatman örgütsel bağlılığı örgüt ve birey arasındaki psikolojik bağ olarak tanımlamışlar ve psikolojik bağ uyum, özdeşleşme ve içselleştirme bağlılığı olarak üç temel bağımsızla açıklamışlardır (Köylü, 2018, s. 30).

Uyum bağlılığı: İnsanlar davranışlarını kazanım sahibi olmak ya da cezalardan kurtulmak amacına göre şekillendirirler. Dışsal ödüllere bağlılık şeklinde ifade edilebilir (Köylü, 2018, s. 30). Uyum bağlılığı, belirgin mükafatları elde etmek üzere ortaya çıkmaktadır. Bağlılıkta mükafatın çekici, cezaların da iticiliğini ifade edilmiştir (Güney, 2001, s. 289). Kurumun belirlemiş olduğu ödüller ve de cezalar işleyişinde, kazanabilmek veya kaçınabilmek üzere oluşan bağlılığın neticesinde çıkabilir (Çetin, Basım, & Aydoğan, 2011, s. 61-70.).

Özdeşleşme bağlılığı: Örgütteki bireylerin birbirine olan bağlanma isteğinden dolayı ortaya çıkar. Aynı zamanda bireylerin birbiriyle diyalog kurma ihtiyacı da vardır (Köylü, 2018, s. 31). Kurumdaki diğer çalışanlar ile samimiyet oluşturma isteklerine dayanmaktadır. Kişiler, davranış ile tutumlarını düşüncelerini ortaya koyabilmek, doyuma ulaşp bunu da gruplarla ilişkilendirerek gerçekleştğinde, özdeşleşme ortaya çıkmaktadır (Gürkan, 2006, s. 29). Örgüt içinde, diğer üyeler ile sağlam ilişkiler oluşturmak ve ilerletebilmek adına ortaya çıkan bağlılık türüdür (Gündoğan, 2009, s. 45).

İçselleştirme bağlılığı: Örgütü temsil eden bireylerin değerleri ile örgütü oluşturan diğer insanların değerlerinin birbiriyle uyumlu olması ile gerçekleşir. Bireysel ve örgütsel değerlerin içselleştirilmesi daha ön plana çıkmaktadır (Köylü, 2018, s. 31).

Benimseme bağlılığı, tümüyle örgütsel ve bireysel değerler ilişkisine temel almaktadır. Örgütsel bağlılığın benimsenmesini temel alan üçüncü boyut, kişilerin davranış ve tutumlarının örgüt ve örgüttekilerin değer yargıları ile uyumlu olması durumunda oluşmaktadır (Balay, 2000, s. 94).

2.15.2.4. Penley ve Gould'un Yaklaşımı

Penley ve Gould'un (1988), çalışmasında, Etzioni modeli esas alınarak örgüt bağlılığını; ahlaki, çıkarıcı ve yabancılaştırıcı bağlılıklar olarak üç sınıfta göstermiştir (Gündoğan, 2009, s. 46).

Ahlaki bağıllık: Örgüt hedefini benimsemek ve onun ile özdeşleşmeyi esas alan bağıllıktır. Bu bağıllık biçiminde birey kendini örgüte vakfetmekte, örgütün başarısı için kendini sorumlu hissetmekte ve örgütü desteklemektedir (Gündoğan, 2009, s. 47).

Çıkarıcı bağıllık: Alışveriş esasını temel almaktadır. İşgörenin oluşturduğu katkı ve özveriler neticesinde teşvik ya da ödül gibi beklentiler içinde olduğu bağıllıktır. Örgütler bazı hedeflere ulaşabilmek üzere bir vasıta olarak görülür (Menep, 2009, s. 21).

Yabancılaştırıcı bağıllık: Bireyin örgüt içinde denetiminin bulunmadığı veya başka iş olanaklarının bulunmadığı konusundaki hislerine ve algılarından oluşmaktadır. Kuruma böyle bağıllık içerisinde olan bireyler, örgütteki ödüllerin veya cezaların, üretimin kalitesi ve miktarından öte rastgele verildiklerini düşünmektedirler. Bireye göre örgüt içinde denetimlerin yeterli olmaması hissini oluşturabilmektedir (Öztürk, 2014, s. 15).

Penley ve Gould'un (1988) bağıllık düzeylerindeki sınıflandırmaya göre ahlaki bağıllık, çalışanın örgütündeki başarı veya başarısızlığı kendine mal edecek kadar sahiplenmesi ile açıklanmaktadır. Hesapçı bağıllık ise çalışanın gösterdiği performans, iş çabası sonucunda elde edeceği ödül veya eylemin yapılması için teklif edilen teşvikler ile ilgili olduğu düşünülen bir çeşit karşılıklı fayda alışverişidir. Üçüncü bağıllık düzeyi olan yabancılaştırıcı bağıllıkta ise çalışanın örgütündeki işinin devamlılığından başka bir alternatifinin olmamasını düşündüğü aşamada ortaya çıkmaktadır. Yabancılaştırıcı bağıllıkta örgüt üyesi kendini köşeye sıkışmış gibi hissetmektedir (Şaklak, 2018, s. 53).

2.15.2.5. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı

Tutumsal bağıllıkla ilgili en önemli çalışmalardan birisi de Allen ve Meyer'e aittir. Allen ve Meyer'e göre tutumsal bağıllık, çalışanların örgütle aralarındaki ilişkiyi yansıtan psikolojik bir durumdur. Bu durum bireylerin örgütlerdeki davranışlarıyla karakterize edilmektedir (Kahveci, 2010, s. 32).

Mayer ve Allen'in(1884), bağıllık çalışmaları temel alarak, “duygusal bağıllık” ve “devamlılık bağıllığı” olarak iki boyutta kavramsallaştırılmasını önermişlerdir. Sonrasında (1990) “normatif bağıllık” olarak adlandırılan üçüncü bir boyut ilave etmişlerdir (Meyer & Allen, 1991, s. 1-18).

2.16. Örgütsel Bağlılığı Oluşturan Unsurlar

Yapılan araştırmada Meyer ve Allen'in bağlılık modelini kullanıldığından bu aşamada yalnızca bu model detaylı açıklanacaktır. Daha önce örgütsel bağlılıkla alakalı yapılmış olan çalışmaların birçoğunda Meyer ve Allen'in çok boyutlu modeli kullanılmıştır. Çalışmaların ilk yıllarında (1984 yıllarında) örgütsel bağlılıkla ilgili yalnızca devam ve duygusal bağlılık boyutları kullanılmış 1990'lı yıllardan sonra diğer boyut olan normatif bağlılık boyutu da üçüncü boyut olarak literatürde yer almıştır.

Örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan çalışmaların hemen tümü üç farklı tip örgütsel bağlılıktan bahsetmektedir. Bunlar, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılıktır (Meyer & Allen, 1991, s. 1-18). Duygusal bağlılık, kişiler istedikleri için, devamlılık bağlılığı gereksinimleri için, normatif bağlılık ise mecburiyet duyduklarından oluşmakta ve bu nedenlerle bireyler örgütlerinde kalmaktadır (Menep, 2009, s. 2). Örgütsel bağlılığa baktığımızda; duygusal bağlılık türünde işgören kendi istek ve arzusuyla, devamlılık bağlılığında gereksinim ve zorunluluklarla, normatif bağlılıkta ise yükümlülük ve borçlanma düşüncesiyle örgütte kalma isteğine sahiptirler (Eroğlu, Adıgüzel, & Öztürk, 2011, s. 109)

Duygusal Bağlılığa Etki Eden Faktörler	Devam Bağlılığa Etki Eden Faktörler	Normatif Bağlılığa Etki Eden Faktörler
İşin zor oluşu Rol açıklığı Yönetimin öneriye açıklığı Amaç açıklığı Arkadaş bağlılığı Eşitlik ve adalet Kişisel önem Geri bildirim Katılım Zenginleştirilmiş işler Liderlik	Yeteneklerin transferi eğitim Kendine yatırım Yeniden yerleşme emeklilik primi Alternatif iş imkânları	İşgörenin karakteri Sosyal sınıf Statü Görev algısı Yükümlülük duygusu Psikolojik sözleşme Kabullenme

Şekil 6. Üç boyutlu örgütsel bağlılığa etki eden faktörler. Şaklak, O. (2018). *Öğretim elemanlarının örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılıklarına etkisi: Ankara ili örneği*. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.(s. 63)

Bu üç yaklaşımda da kişinin örgütüne karşı devam etmeye yönelik isteğinin esas olduğu görülür. Kişileri örgütlerine bağlayan unsurlar bireylerin kişisel özellikleri ve içinde bulundukları ortamdır. Bu şekilde, örgütsel bağlılık düzeyinde artışa neden olan faktör ile ilgili genel değerlendirmelerde bulunulabilir. Kişinin örgütüne bağlanması konusu genelde entelektüel sermaye yönetiminin kapsamına giren bir konudur. Entelektüel sermaye

yönetimine göre, bilgiyi işleme kapasitesi fazla olan ya da bilgili kişiyi örgütüne bağlamak gerekir (Şaklak, 2018, s. 63).

2.16.1. Duygusal Bağlılık

Literatürde en çok karşımıza çıkan bağlılık türüdür (Gündoğan, 2009, s. 49). Duygusal bağlılık, kişilerin kurumda kalabilme isteklerini ve duygusal sebeplerden kuruma bağlılıklarını ifade etmektedir. İşgörenlerin kuruma karşı hissettikleri duygusal hissin boyutlarını yani çalıştıkları kurum ile bütün olma anlamını taşımaktadır (Yavuz & Tokmak, 2009, s. 19-35.).

2.16.2. Devam Bağlılığı

İşgörenlerin örgüte bağlılık hissetmelerinin ve örgütte kalmak istemelerinin asıl nedeni, örgütte kalmaya devam etmeye mecbur olmalarıdır (Meyer & Allen, 1991, s. 61-89).

Bireyin çalıştığı örgütten ayrılmayı maliyetli gördüğünde ayrılmak istemez. Bireyin örgütte sahip olduğu yatırımları, yararları ve sahip olduğu kıdem örgütten ayrıldığında kaybedeceği için örgütten ayrılmak istememesi devam bağlılığıdır (Çetin, 2004, s. 95). İşgörenler, kuruma oldukça fazla zamanını ve emeğini harcadığı düşüncesinde olduğu için, bu davranışı ile yatırım yaptıklarını ve bunların neticesinde kurumda kalmalarının bir mecburiyet olduğu düşüncesindedir. Bireyin kurumda kalmasını sağlayan yaşayacağı maddi kaybıdır (Gürkan, 2006, s. 28).

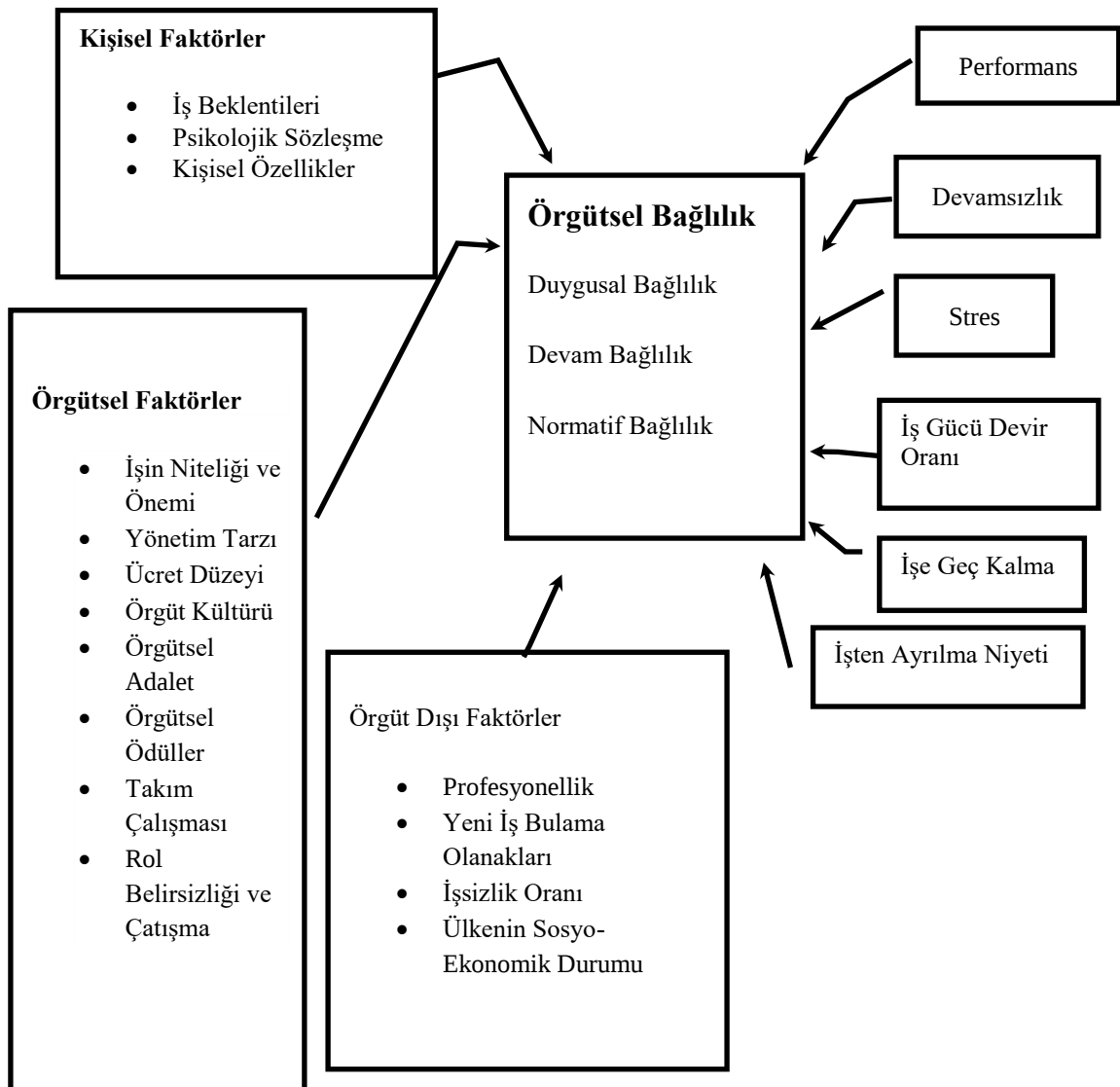
2.16.3. Normatif Bağlılık

Bu bağlılık düzeyinde; işgörenlerde minnet söz konusudur, işte kalmayı bir borç ve görev olarak kabul ederler (Eroğlu, Adıgüzel, & Öztürk, 2011, s. 108). Normatif bağlılık, işgörenin örgütte çalışmayı bir vazife olarak görmesi ve örgüte bağlılık gösteriyor olmanın “doğru” olduğunu düşünüyor olması yönüyle duygusal bağlılıktan, örgütten ayrılma sonucunda oluşacak zarar hesaplamalarından etkilenmediği için de devamlılık bağlılığından ayrılır (Solmuş, 2004, s. 210). Allen ve Meyer işgörenlerin örgütte kalma sorumluluğu olarak tanımladığı bağlılık biçimidir. Bireyler örgütte kalmaları zorunluluğunu hissederler, içselleştirilmiş normatif görev ve sorumluluklar bireysel yükümlülükler hâline gelir.

Normatif bağıllık açısından işgörenler, örgütte kalmalarının doğru olduğunu düşündükleri için örgütle bağlarını devam ettirirler (Zorlu, 2018, s. 48).

2.17. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler ve Sonuçları

İşgörenlerin örgüte bağlılık hissetmesi, kendi iş verimlerini arttırarak örgüt için olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Dolayısıyla bir örgütün, işgörenlerin örgüte bağlılığını arttırabilecek ya da azaltabilecek faktörlerin farkında olması önemli bir husus olarak karşımıza çıkmaktadır (Kahveci, 2010, s. 34).



Şekil 7. Örgütsel bağlılığa etki eden faktörler ve sonuçları. Yüceler, A. (2009). Örgütsel bağlılık ve örgüt iklimi ilişkisi: teorik ve uygulamalı bir çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, s.450.

Araştırmacılar örgütsel bağlılığa etki eden faktörler konusunda birçok araştırma yapmış, bunun neticesinde farklı kriterler kullanmışlardır. Mathieu ve Zajac (1990) örgütsel bağlılıkla 48 değişken arasında ilişki saptamış fakat bunların birkaçını test edebilmişlerdir. Tekin (2002) ise araştırmasında bu etkenleri üç farklı sınıflandırma altında toplamıştır (Seyhan, 2014, s. 40).

Bu çalışmada bireylerin örgütsel bağlılıklarını etkileyen faktörler kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve örgüt dışı faktörler olarak üç alt başlık altında incelenmiştir.

2.17.1. Kişisel Faktörler

Kişisel faktörler örgütsel bağlılığı etkileyen önemli unsurlardan biridir. Bireyin örgütün amaç değer ve hedeflerini benimseyip, örgüt içindeki üyeliğini devam ettirmesinde kişisel özellikler büyük önem taşımaktadır. Bu noktada, örgütsel bağlılıkla, kişisel özellikler arasında güçlü bir korelasyondan bahsedebiliriz (Zorlu, 2018, s. 58).

Kişisel faktörler; iş beklentileri, psikolojik sözleşme ve kişisel özellikler başlıkları altında incelenmiştir.

2.17.1.1. İş Beklentileri

Çalışan bireyin amacı, kendi ihtiyaç ve hedeflerini gerçekleştirmektir ve birey çalıştığı örgütün bu ihtiyaç ve hedeflerini karşılamasını beklemektedir. Bu bağlamda örgütlerin bu ihtiyaç ve hedefleri karşılayabilme veya bireyin beklentilerine hizmet edebilme yetenek ve kapasitesi bireyin örgütsel bağlılığına etki etmektedir. Cohen'e (1992) göre iyi tanımlanmış, çerçevesi belirlenmiş ve net olarak ortaya konulmuş, örgütsel beklentiler ile kişisel beklentiler birbirleriyle uyumlu oldukları takdirde örgütsel bağlılık bundan olumlu etkilenecektir (Gündoğan, 2009, s. 19).

2.17.1.2. Psikolojik Sözleşme

Psikolojik sözleşme, örgütler tarafından şekillendirilen kişisel inançlardır. Psikolojik sözleşmeler, kendini gerçekleştiren kehanetin gücüne sahiptir; yani geleceği şekillendirebilirler. Bireylerin meydana gelen ve devam eden bağlılıkları öngörülebilir ve planlanabilir. Çünkü etkinlikleri daha kolay belirlenebilir ve önceden kestirilebilir.

Bu nedenle psikolojik sözleşmeler, bireyleri ve örgütleri daha verimli kılma özelliğine sahiptir (Zorlu, 2018, s. 59).

Nihayetinde, gereği gibi, uygun şekilde yapılacak bir psikolojik sözleşme ile iş görenin bağlılığının arttığı, iş tatmini ve verimliliğin üst düzeyde olduğu olumlu, kurumsal ve bireysel sonuçlar kaçınılmazdır (Gündoğan, 2009, s. 20).

2.17.1.3. Kişisel Özellikler

Örgütsel bağlılığı etkileyen diğer bir faktör ise kişisel özelliklerdir. Cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve çalışma süresi(kıdem) gibi pek çok kişisel özelliğin örgütsel bağlılıkla güçlü ilişkisi olduğu bilinmektedir.

Cinsiyet: Literatür incelendiğinde, erkeklerin ve kadınların örgütsel bağlılık düzeylerinin farklılığı konusunda henüz bir fikir birliği oluşturulamamıştır. Kadınların ailesel rollere verdikleri önem, kadınların işgücüne katılmalarının önündeki engeller gibi nedenlerden dolayı bazı araştırmacılar kadın çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin erkeklere göre daha düşük olduğunu savunmaktadır. Bazı araştırmacılar ise, kadın çalışanların örgütlerinde daha istikrarlı olduğunu ve karşılaştıkları engellerin motivasyonlarını arttırdığını bu nedenlerden dolayı kadın çalışanların örgütsel bağlılıklarının erkeklere göre daha yüksek olduğunu savunmaktadırlar (Sabuncu, 2015, s. 69).

Cinsiyet ile alakalı araştırmalarda farklı neticeler tespit edilmişse de olsa da kaynaklardaki çalışmaların birçoğu cinsiyetin, bağlılık üzerinde etkisi olan bir faktör olduğunu ve kadınların, erkeklere oranla daha fazla örgüte bağlılık duygusu yaşadıkları ileri sürülmektedir. Bu durumu, kadın çalışanlar kendilerini kabul ettirebilmek ve örgüte dâhil olabilmek için erkek çalışanlara göre daha çok engellemelerle karşılaşmalarına ve bu engelleri aşabilmek için fazlaca gayret gösterirler. Yaşadıkları zorluklar örgütlerine olan duygusal bağın yükselmesine ilerlemesine neden olabilir (Solmuş, 2004, s. 217).

Yaş: Örgütsel bağlılık ile yaş arasında anlamlı bir ilişki karşımıza çıkmaktadır. Yaşı yüksek olan çalışanlar, yaşı küçük olanlara göre örgüt içinde daha tecrübeli olurlar. Dolayısı ile yaş büyüdükçe örgütsel bağlılık ta artmaktadır. Herhangi bir örgütte çalışmaya yeni başlayan genç, yaştaki çalışanların örgütsel bağlılık düzeyi yaşlı ve tecrübeli çalışanlara göre daha düşük olmaktadır. Bunun nedenleri arasında işten memnun olmama veya daha uygun bir iş bulabilme şansı ile yeni işler arama isteği sayılabilir (Meyer & Allen, 1991, s. 1-18).

Kıdem: Bireyin bulunduğu örgütte çalışma süresi arttıkça örgütün bireye sunduğu imkânlar da artacaktır. Bu durum bireyin ihtiyaçlarının daha çok karşılanmasına neden olacak ve bireyi örgütüne daha çok bağlayacaktır. Buradan yola çıkarak aynı işte uzun süre çalışan, yani kıdemi yüksek olan bireyin örgütsel bağlılığının daha yüksek olması beklenebilir (Sabuncu, 2015, s. 70).

İşgörenlerin çalışma süresi arttıkça, örgütten elde ettikleri kazançların da arttığını öne sürülmektedir. Çünkü hizmet süresi de örgüte yapılan bir yatırım niteliği taşımaktadır. Bu yatırımları kaybetmek istemeyen işgörenler çalıştıkları örgüte daha fazla bağlanmaktadır (Seyhan, 2014, s. 49).

Eğitim: Çalışanların eğitim seviyeleri de örgüte karşı bağlılıklarını etkilemektedir. Eğitim seviyesiyle örgüt bağlılığı arasındaki zıt yönlü bir ilişki varlığını kimi araştırmacılar saptamıştır (Gündoğan, 2009, s. 26).

Eğitim düzeyi, kişilerin hayata bakışları ve beklentileri üzerinde etkili önemli faktörlerdendir. Çalışanların eğitim düzeyleri onların örgütlerine bakışlarını ve örgütlerinden beklentilerini etkilememektedir. Eğitimleri için uzun zaman ve para yüksek harcamış kısacası bedel ödemiş olan çalışanların örgütlerinden beklentileri eğitim düzeyi düşük çalışanlara nazaran farklılık göstermektedir ve eğitim düzeyi yüksek olan çalışanlar ödedikleri bedellerin karşılığını almak isteyeceklerdir. Diğer taraftan iş hayatı çalışanlar açısından yalnızca para kazanma aracı değil, aynı zamanda toplumsal statülerini belirleyen bir değişkendir (Çakır, 2001, s. 45).

2.17.2. Örgütsel Faktörler

Çalışanların örgüte bağlılık hissetmesi kendi iş verimlerini arttırarak örgüt için olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Bağlılığı etkileyen örgütsel faktörleri kişinin örgüt üyesi olmaktan memnuniyet duyacağı, aidiyet duygusunu artıran faktörler olarak adlandırabiliriz. Örgütsel faktörleri aşağıdaki başlıklar altında inceleyebiliriz.

2.17.2.1. İşin Niteliği ve Önemi

Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörlerin başında işin niteliği ve önemi gelmektedir. İşin motive edici, otonomi, geribildirim gibi sorumluluk duygusunu harekete geçirici özelliklere sahip olması örgütsel bağlılığı doğrudan etkilemektedir (Bülbül, 2007, s. 32).

İş niteliklerinin alt başlıkları olan, özerklik, çeşitlilik, geri bildirim, görevin kimliği, görevin önemi gibi özellikler incelendiğinde de bağlılıkla bu özelliklerin de olumlu etkilenime sahip olduğu ortaya çıkmıştır (Zorlu, 2018, s. 62).

2.17.2.2. Yönetim Tarzı

Örgütlerde yönetim biçimi çalışanların örgütün değerlerine ve amaçlarına bağlanma derecesini etkilemektedir. Esnek ve katılımcı yönetim tarzı örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir. Yönetimin çalışanları insan olarak ele alması, örgütü ise sosyal ve kültürel bir sistem olarak düşünmesi, yönetime esneklik, uyum, örgüte ise istikrar kazandırmaktadır. Çalışanlara güvenen yönetim tarzı, örgütsel vatandaşlık duygusunu oluşturmaktadır ve bağlılığı artırmaktadır (Batmuhkh, 2011, s. 43).

Bir yöneticinin tutum ve davranışları o yöneticinin astlarının davranışlarına yön veren önemli bir değişkendir. Bu tutum ve davranışlar hem çalışanların performanslarına hem de örgüte olan bağlılıklarına etki etmektedir (Çetin, Basım, & Aydoğan, 2011, s. 61-70).

Yöneticinin, çalışanın ihtiyaçlarına olan duyarlılığı da örgütsel bağlılıkla yakından ilişkilidir. Bir çalışan, kendi ihtiyaçlarına duyarlı olmayan bir yöneticinin örgütüne de bağlanabilir. Ancak ihtiyaçlarında tatmin olan kişi, yöneticisine karşı kendisini borçlu hisseder, minnettarlık duyar ve örgüte daha çok bağlanır. Aksi durumda, çalışan örgütte çalışmaya devam etse bile bunun nedeni normatif boyutlu değil, duygusal ya da gereksinim boyutludur. Liderin çalışanlarla aynı dili konuşması da; çalışanların liderin değer yargılarını fark etmelerine yardımcı olabilir. Bu farkındalık, çalışanların bu değer yargılarına karşı daha olumlu yaklaşımlarını sağlayabilir (Gündoğan, 2009, s. 30).

2.17.2.3. Ücret Düzeyi

Çalışanların elde ettikleri ücret düzeyi de örgütsel bağlılıkta önemli bir unsurdur. Çünkü çalışanın kazandığı ücret sosyal yaşamdaki konumunu da etkilemektedir. Ücretler, örgüt tarafından sağlanan önemli bir unsur olup, işin çekiciliğini artırmakta ve çalışana yapılan daha yüksek bir ödeme, genellikle daha üst düzeyde örgütsel bağlılıkla sonuçlanmaktadır (Balay, 2000, s. 68).

Düşük ücret düzeyleri, çalışanların daha iyi ücret olanakları sunan başka örgüt arayışı içine sokmaktadır. Bunun sonucunda da birey kendini işe bağlı hissetmemektedir. Ayrıca örgütün

ücret dağıtımında adaletli olması ve çalışanlar tarafından da ücret dağıtımının adil olduğunun algılanması örgütsel bağlılığını etkileyen önemli unsurlar arasında sayılmaktadır (İnce & Gül, 2005, s. 58).

Örgütünde kalarak zaman içerisinde kariyerinde yükselme görülen işgörenin normatif ve duygusal bağlılık düzeylerinde azalma gözlenmektedir. Bunun nedeni, işgörenin kendine güveni artmasıyla, çalıştığı örgütte kalmasının zorunlu olmadığını düşünmesidir. Bu durumda da devamlılık bağlılığı düşmektedir. Duygusal bağlılık, örgütsel amaçların gerçekleşmesi için gayret gösterip bu amaçları benimsemeyi gerekli kılar. Örgütlerin görmek istedikleri en öncelikli bağlılık türü de duygusal bağlılık olarak tespit edilmiştir. Devam bağlılığı ise yalnızca örgütte kalmayı sağlayacak oranda çaba göstermeyi gerekli kılar. Ücret düzeyi de duygusal bağlılığı arttıran bir faktördür. Ücret düzeyi artış gösteren işgören çalıştığı örgütten ayrılmanın etik olmadığını düşünerek işgören duygusal olarak örgütüne bağımlı kalacaktır. Özetle, işgörenin kariyerinin yükselmesiyle birlikte örgütünde kalmayı sürdürmesi için ücret düzeyinin de yükselmesi gerekecektir (Şaklak, 2018, s. 73).

2.17.2.4. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, bir örgüt içindeki çalışanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemi olarak tanımlanabilir. Kültür, insanlara yapmak zorunda oldukları şeylerin neler olduğu ve nasıl davranmaları gerektiği konusunda ipucu verir. Bir başka ifadeyle "örgüt kültürü, örgüt üyelerinin düşünce ve davranışlarını şekillendiren hâkim değerler ve inançlardır" (Seyhan, 2014, s. 53).

Örgütteki bireylerin birbirleriyle iletişimi ile zaman içinde o örgütün kültürü şekillenir. Çalışmaya yeni başlayan birey de işlerin nasıl yapıldığını sorunların nasıl çözüldüğünü insanların birbirleriyle olan ilişkilerini gözlemleyerek örgütün var olan kültürüne uyum sağlar. Uyum sağlayan bireyler arasında birbirlerine karşı güven oluşurken örgüte karşı da bağlılık duygusu gelişir. Buradan hareketle bir örgütün sahip olduğu kültürün çalışanların bağlılıkları üzerinde etkili olduğu söylenebilir. Örgüt kültürü ayrıca, örgütsel amaçlara katılım yoluyla da örgütsel bağlılık oluşturmaya yardım eder (Budak, 2009, s. 64).

Kamu kuruluşları ile özel sektör kuruluşlarının örgütsel kültür yapıları birbirinden farklılıklar göstermektedir. Farklılık ilk olarak, kamu kuruluşları ile özel sektör kuruluşlarının sahiplik yapısının ve kuruluş amaçlarının farklı olmasından kaynaklanmaktadır. Kamu kuruluşlarının sahibi devlet iken özel sektör kuruluşlarının

sahipliği bireylere aittir. Kamu sektöründe amaç kamu yararı olmasına karşın, özel sektörde temel amaç kâr etmektir. Ayrıca, kamu kuruluşlarının kontrolü daha çok yasa ve yönetmelik gibi yazılı düzenlemelerle yapılırken özel sektör kuruluşları örgütün idaresini yazılı kurallara ek olarak davranış kontrolü ve üretilen mal ve hizmetlerin kontrolüyle de gerçekleştirebilmektedirler (Gündoğan, 2009, s. 31).

2.17.2.5. Örgütsel Adalet

Adalet, hak ve hukuk olgularını öncelikli değer olarak gözetme ve doğru bir şekilde uygulama anlamına gelmektedir. İnsan topluluklarının bir arada yaşamasının ilk ve en önemli koşulu elbette ki adalettir (Zorlu, 2018, s. 66).

Örgütsel adalet, çalışanların kendi çıktılarına ilişkin bireysel değerlendirme derecelerini, adaletin örgüt içerisinde paylaştırılmasını ve karar vericilerin çıktıların paylaştırılmasında doğru süreçleri izlemesini içeren bir kavramdır (Gündoğan, 2009, s. 34).

Örgütsel adalet kavramı alan yazınında, dağıtımsal ve yöntemsel adalet olmak üzere iki açıdan ele alınmaktadır. Dağıtımsal adalet, örgütte maddi ve maddi olmayan ödüllerin, görevlerin ve sorumlulukların kişiler arasında adaletli dağıtılıp dağıtılmadığı konusunun çalışanlar tarafından nasıl algılandığıyla ilgilidir. Yöntemsel adalet ise, örgütün ortaya çıkardığı ürün ve hizmetler ile örgütün çalışanlarını etkileyen kararların, örgüt içinde veriliş sürecinde ve bunlara ilişkin mekanizmaların işleyişindeki adaleti anlatmaktadır. Dağıtımsal adalet, iş ve ücret tatmini gibi iki kişisel çıktı sağlarken, yöntemsel adalet örgütsel bağlılık ve yöneticilerin adil görülmesi gibi iki örgütsel çıktıya sebep olmaktadır (Dolu, 2011, s. 42).

2.17.2.6. Örgütsel Ödüller

Ödüller, bir örgütte performansıyla göz dolduran ve başarılı olan çalışana ‘teşekkür ederiz’ demenin en etkili yoludur (Zorlu, 2018, s. 66). Ödüle dair yönetimin verdiği mesajı, iş görenin nasıl algıladığı da örgüte bağlılık düzeyini belirleyecektir. Ödül aynı zamanda bir güdüleme aracı olarak da etkili bir itici güçtür (Gündoğan, 2009, s. 36).

İşgörenlerin farklı ödül beklentileri oluşmaktadır. Örgütte kazanılan ödüller beklentileri tam karşıladığında işgörenin örgütünde kalması devam edecek ve örgütün menfaatini koruyup bu konuda çaba göstermesi mümkün olacaktır. Verilen ücret, ikramiyeler, sağlık koşulları,

primler, iş güvencesi, izinler, kamp veya tatil imkanları gibi kazanımlar başarıyı getiren özendirici uygulamalardır (Balcı E. , 1992, s. 28).

2.17.2.7. Takım Çalışması

Bir örgüt içerisinde önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için bir araya gelmiş birlikte hareket eden iki veya daha fazla kişiden oluşan takım adı verilen topluluklar oluşabilir. Takım çalışmaları sayesinde kişiler, karşılaştıkları sorun ve zorlukları birlikte aşabilirler. Çalışma arkadaşlarına, işlerine ve örgüte karşı olumlu tutum ve davranışlar gösteren takım çalışanlarının örgütlerine karşı bağlılıklarının da arttığı kabul edilmektedir (Bülbül, 2007, s. 46).

Takımlar hiyerarşik bir örgüt yapısının katı ve gereksiz sınırlamalarını aşarak ortak bir amaç etrafında birleşmektedir. Takım çalışması, çalışanların etkin planlar yapmalarını, yenilikleri çabuk kavramalarını, motivasyonlarını arttırmalarını, paylaşım duygularının gelişimini ve işi kaliteli ve verimli bir şekilde yapmalarını sağlayarak çalışanların iş tatminlerinin ve örgütsel bağlılıklarının artmasına yardımcı olur (Dolu, 2011, s. 44).

Örgüt içerisinde oluşan takımda kararların ne şekilde alındığı örgütsel bağlılığı da etkileyecektir. Takımla birlikte alınan kararlarla, bağlılık arasında pozitif etkileşim vardır. Çalışan, karar verme aşamasında söz sahibi olduğunu gördüğünde, yöneticileri tarafından da itibar gördüğünü düşünecek ve bu durumda bağlılığı artacaktır. Yine takım içerisinde bulunan bireylerin kendi aralarındaki uyum ve ilişkileri de hem takım çalışmasını hem de örgütsel bağlılığı etkilemektedir (Gündoğan, 2009, s. 37).

2.17.2.8. Rol Belirsizliği ve Çatışma

Rol çatışması, çalışanın örgütte almak istediği rol ile yapması istenen rol arasındaki uyumsuzluk anlamını taşır. Rol belirsizliği ise, işgörenlerin işleriyle ilgili görevleri ve bu görevlerin önemini anlaşılır şekilde açıklamaya dayanan algılama biçimidir. Rol belirsizliği, iletişim noksanlığı nedeniyle çalışanın işiyle ilgili eksik bilgiye sahip olmasıyla meydana gelir (Şaklak, 2018, s. 77).

Örgütsel bağlılık üzerinde etkili olan bir diğer etken ise rol belirsizliği ve rol çatışmasıdır. Rol, başkalarının bir çalışandan beklediği işlem ve eylemlerdir. Rol belirsizliği, örgütün rol ile ilgili beklentilerinin sınırlarını tam olarak çalışana bildirmemesi sonucu ortaya çıkan

durum, rol çatışması ise örgütün çalışanın birbirinin zıddı olan talep ve beklentileri gerçekleştirmesini beklediği durumlarda ortaya çıkan durumdur. Bu bağlamda, rol belirsizliğinin örgüt kaynaklı; rol çatışmasının belli ölçüde birey kaynaklı olduğunu söylemek mümkündür (İnce & Gül, 2005, s. 82).

Rol çatışması olumsuz yöndeki etkilerini davranışsal olmaktan çok kişinin iç dünyasına çekilmesi, ilgisizlik gibi ruhsal çöküntüler ile oluşmaktadır. Böyle durumlarda kişi rol çatışmasını fazla hissetmekte ve iş doyumunu bununla eş değer olarak indirgemektedir. İşgörenin rol çatışması ya da rol belirsizliği ciddi bir stres kaynağıdır. Örgütsel bağlılığa olan etkisi olumsuzdur ve ortaya “örgütsel uyumsuzluk” kavramını çıkarmaktadır. Rollerin belirsizliği ve bunun getirdiği stresin sonucunda yaşanan duruma örgütsel uyumsuzluk ismi verilmektedir. Bu durum, bağlılık duygusunu zayıflatarak, örgüt dışı seçeneklerin etkisini artırmaktadır (Gündoğan, 2009, s. 39).

2.17.3. Örgüt Dışı Faktörler

Kişilerin örgüte bağlılıklarını etkileyen örgüt dışı bağımsız olarak gelişen faktörlerdir. Sektörel durumlar, profesyonellik, yeni iş bulma imkanları gibi örgüt dışı faktörler örgüte bağlılık duygusunu etkilemektedir. Değiştirilmesi ve müdahale etmesi zor olan bu etkenlerden bazılarının örgütsel bağlılığa etkisi aşağıda belirtilmiştir.

2.17.3.1. Profesyonellik

Örgüte bağlılığı etkileyen diğer bir örgüt dışı faktör ise profesyonelliktir. Bu konuda çelişkili bir örgütsel bağlılık kavramı ortaya çıkar. Hukuk, tıp, mühendislik ve diğer bazı teknik alanlardaki profesyoneller için ya mesleğine ya da örgüte bağlılık önem kazanmaktadır. Eğer örgüt, mesleki gelişim sağlanmasına katkıda bulunuyorsa ya da kariyer beklentileri meslek dışında örgüte bağlı ise bu durumda mesleğe bağlılık olumsuz etkilenirken örgüte bağlılık artabilmektedir. Bu nedenle profesyonellerde üst düzey yönetici olmak ve ücret ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki görülmektedir (Batmuhkh, 2011, s. 45).

Profesyoneller, “kendi kurallarını koyan ve bunların geçerliliğine inanan, sosyal sorumluluk sahibi olan, bağımsız hareket etme eğilimi taşıyan ve genellikle kendi alanları ile ilgili çeşitli oluşumların çatısı altında birleşen bireyler” olarak tanımlamak mümkündür (İnce & Gül, 2005, s. 84).

2.17.3.2. Yeni İş Bulama Olanakları

Alternatif iş imkanlarının olmaması çalışanların örgüte bağlılığını artırmakta önemli bir noktadır. Yüksek eğitimli çalışanların alternatif iş imkanları daha fazladır ve iş beklentileri o oranda yüksektir (Batmuhkh, 2011, s. 45).

İş hayatında çalışan bireylerin, neden iş arama davranışına yöneldiği incelendiğinde; bireylerin motivasyon ve farklı niyetleriyle arayış içerisinde oldukları ile karşılaşılmıştır. Beraber çalışmakta olduğu amir veya üstlerine alanındaki kalifiye bir eleman olduğunu ispat etmek ya da daha geniş sosyal ağlara katılma fırsatı yakalamak bu davranışı tetikleyen nedenler olabilir (Zorlu, 2018, s. 69).

2.17.3.3. İşsizlik Oranı

İş bulma olanakları fazla değil ise örgütsel bağlılığın pozitif yönde olduğu görülmektedir. Seçeneği kısıtlı olan işgörenlerin, örgütlerine bağlılığının arttığı gözlemlenirken, özellikle işgörenlerin ekonomik kriz nedeni ile başka iş bulamadıkları dönemlerde, çalıştıkları örgütlere bağlılıklarının arttığı gözlenmiştir (Gündoğan, 2009, s. 41).

2.17.3.4. Ülkenin Sosyo- Ekonomik Durumu

Balay (2000), iş pazarındaki sınırlı iş fırsatları algısının, örgüte daha yüksek düzeyde bir bağlılıkla sonuçlandığını, daha az alternatifi olduğunu algılayan ve başka bir işe girmede daha az seçeneği olan çalışanların, örgütlerine olan bağlılığının daha da arttığını belirtmektedir. Bu nedenle, sınırlı iş olanaklarının olduğu ekonomik kriz dönemlerinde çalışanların örgütsel bağlılıklarının artması beklenebilir (Gündoğan, 2009, s. 41)

2.18. Örgütsel Bağlılık Sonuçları

Örgütsel bağlılık ile davranışsal sonuçlar arasında güçlü ilişkiler olduğu belirlenmiştir. İş tatmini, motivasyon, kararlara katılma ve örgütte kalma arzusu bağlılıkla olumlu yönde; iş değiştirme ve devamsızlık ise bağlılıkla olumsuz yönde ilişkili bulunan en önemli davranışsal sonuçlardır (İnce & Gül, 2005, s. 94).

Örgütsel bağlılığın sonuçları, bağlılığın derecesi ile ilgili olabilmektedir. Örgütsel bağlılık ile ilgili olarak yaptığı çalışmada Randall (1987), bağlılık düzeylerini düşük, ılımlı ve yüksek

bağlılık olarak belirlemiş ve bu düzeylerin bireye ve örgüte yönelik olumlu ve olumsuz sonuçlarını belirlemiştir (Balay, 2000, s. 46).

Örgütsel bağlılığın düzeyleri, örgütün hedeflerine ulaşmasında önemli bir etkidir. Çünkü üyelerin bağlılık düzeyleri, örgütün hedefleri için çaba sarf edip, etmeyeceklerini belirleyecektir. Bu noktada, örgütlerin en önemli hedefi üyelerinin bağlılık düzeylerini belirlemek ve artırmak olmalıdır. Çünkü örgütün en önemli sermayesi olan insan, örgütün diğer sermayelerini artıracak vazgeçilmez en önemli unsurdur. Bu nedenle örgütlerin, çalışanların bağlılıklarını artırmak için uygulayacakları ve geliştirecekleri yöntem ve politikalar, o örgütün geleceğini de belirleyecektir (Zorlu, 2018, s. 70).

2.18.1. Düşük Örgütsel Bağlılık

Allen ve Meyer'in üç boyutlu bağlılık sınıflandırmasındaki devamlılık bağlılığının da karşılığıdır. Bu bağlılık türünde, çalışanın örgütte kalma isteğinin nedeni; emeklilik hakkı, çalışma arkadaşları ile ilişkiler, kıdem, kariyer ya da kurumda işe dair yapmış olduğu yatırımlardır (Zorlu, 2018, s. 73).

Örgütsel bağlılıkları düşük olan işgörenler kaçınılmaz olarak düşük verimlilikle çalışırlar ve içlerinden bir kısmı çalıştıkları halde hiçbir iş yapmayan kişiler hâline gelebilirler. Düşük örgüt bağlılığı düzeyinde, işe devamsızlık ve iş firesi şeklinde olumsuzluklara sıkça rastlanır. Cohen (2003) "örgütsel bağlılık ya da sadakat eksikliğinin çalışanların devamsızlığı, firesi, düşük çaba göstermeleri, hırsızlıkları, iş tatminsizlikleri ve tayin olma konusundaki isteksizlikleri için bir açıklama olarak kullanıldığını" vurgulamıştır (Şaklak, 2018, s. 81).

Bu bağlılık düzeyinde bireyler örgüte karşı düşük tutum ve eğilim gösterirler. Düşük örgütsel bağlılığın örgüte ve çalışana yönelik olumlu ve olumsuz sonuçları vardır. Olumlu sonuçları: Bireyler alternatif iş olanaklarını değerlendirebilirler. Bu durum nedeniyle örgütler insan kaynakları yönetiminin daha etkin olmasını sağlayabilir. Birey kendini baskı altında hissetmediğinden dolayı yaratıcılığını ortaya çıkarabilecektir.

Olumsuz sonuçları: Birey örgüt içerisindeki görevlerini ihmal eder, örgüt için daha az çaba gösterir. Düşük örgütsel bağlılık, birey açısından devamsızlığının artması, işe geç kalması, örgütte kalma isteğinin yok olması, örgüte sadakatinin azalması, örgüt açısından ise yüksek işgören devri, düşük iş kalitesi gibi sonuçlar ortaya çıkarmaktadır (Ersoy, 2007, s. 98).

2.18.2. İlimli Örgütsel Bağlılık

İlimli bağlılıkta, kişi tecrübe yönüyle güçlü fakat örgüte bağlılık ve özdeşleşmenin tamamlanmadığı bir aşamada bulunmaktadır (Sabuncu, 2015, s. 75). İlimli düzeydeki örgütsel bağlılık, Allen ve Meyer'ın 'normatif (devamlılık) bağlılık' olgusuna denk gelmektedir. Yani çalışanlar, örgütte kalmaya devam etme duygusu ile örgütte kalmaya ihtiyaç duymaktadırlar (Demir & Öztürk, 2011, s. 17-41).

Olumlu sonuçları: Bu bağlılık düzeyindeki çalışanlar bir yandan kendi değerlerini korumaya çalışırken bir yandan da örgütle bütünleşmeye çalışmaktadırlar. Randall'a göre bu düzeydeki çalışanların örgütten ayrılma istekleri az olabilmekte ve iş tatminine ulaşabilmektedirler (Balay, 2000, s. 87).

Bu seviye bağlılığın örgütle ilgili olumlu yönü, çalışanın görevini yerine getirme ve sadakatli çalışma davranışlarından yararlanmak olduğu gibi hem örgüt hem de çalışan için olumlu olan yönleri ise, işe devamlılık süresinin uzun olması, işten ayrılma isteğinin azalması, çalışan devir hızının azalması ve daha üst düzeyde iş tatmininin gerçekleşmesidir (Şaklak, 2018, s. 82).

Olumsuz sonuçları: Bireyin kendi değerleri ile örgütün değerleri aynı zamanda topluma olan sorumluluk ile örgüte olan vefa, sadakat arasında uyum sağlamaya çalışması bir bocalama ya da çatışma ortaya çıkmasına yol açar. Bu durumda kişinin kararsız kalmasına ve örgütün yerinde sayan, olumsuz işleyişine neden olabilir (Balay, 2000, s. 87).

Kısmen bağlılık düzeyinin, örgüt açısından olumsuz görülen yönü ise, çalışanların örgüt için lüzum eden veya beklenen gayreti göstermemesidir (Şaklak, 2018, s. 82).

2.18.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık

Allen ve Meyer, çalışanın yüksek düzeyde örgütsel bağlılığını duygusal bağlılıkla ilişkilendirmişlerdir. Çalışanın üyesi olduğu organizasyonla özdeşleşmesi ve bütünleşmesini ifade eden duygusal bağlılık, yüksek düzeydeki örgütsel bağlılığın da nedenidir (Demir & Öztürk, 2011, s. 17-41).

Bu bağlılık seviyesinde kişi örgüte güçlü tutum ve eğilimlerle bağlılık gösterir. Yüksek düzeyde örgütsel bağlılık duyan çalışanlar, kendi kararlarını kendileri almakta ve dış etkenlerden daha az etkilenmektedir.

Olumlu sonuçları: Yüksek örgütsel bağlılık gösteren çalışanlar gösterdikleri sadakat sebebiyle örgüt tarafından ödüllendirilir. Ödüllendirilen birey daha çok çaba göstererek örgütün verimliliğine katkıda bulunmaktadır (Balay, 2000, s. 89).

Olumsuz sonuçları: Yüksek derecede bağlılık duyan bireyler, kariyer ilerlemesi ve iş değiştirme fırsatlarını örgüte bağlılıkları yüzünden geri çevirebilirler. Çalışanlar tek bir örgütte bağımlı oldukları için, başka örgüte geçişlerini ve gelişimlerinden vazgeçebilirler. Bu durum da bireyin yaratıcılığını bastırmakta, kendini geliştirmesine karşı direnç oluşturmaktadır (Sabuncu, 2015, s. 75).

Aynı zamanda, fazla bağlılık çalışanların aileleriyle de istenmeyen ilişkiler yasamasına neden olabilmektedir. Kişinin kariyerce yükselmesi, işine ve örgütüne fazla zaman ve bağlılık gerektirdiği için çalışanın ailesiyle daha az zaman geçirmesine ve evdeki rolünü aksatmasına neden olabilir. Bu da aile içinde strese ve gerilime yol açar. Personel başka kişilerle de çatışma yaşayabilir. Çalışan, bireysel duygularını kaybederek (kişisel yabancılaşma), diğer kişilerle ilişki yeteneğini de (sosyal yabancılaşma) kaybetmiş olabilir. Örgütlerine fazla bağlılık gösteren işgörenlerin farklı aktiviteler için enerji ve zamanları da kısıtlanmaktadır. Fazlaca bağlılık gösteren işgörenler için yaşamlarındaki öncelikli sıra iş hayatıdır ve yaşamlarını çok fazla detaylandıramazlar. Bu nedenle işleriyle aileleri arasındaki dengeyi sağlıklı kuramazlar (Şaklak, 2018, s. 82).

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde, araştırmanın modeli, evreni, örnekleme, veri toplama aracı, verilerin toplanması, analizi ve kullanılan istatistiksel işlemler üzerinde durulmuştur.

3.1. Araştırma Modeli

Araştırma ilişkisel tarama modelinde tasarlanmıştır. İlişkisel tarama modelleri, iki ve/veya daha çok değişken arasında birlikte değişim varlığını veya seviyesini belirlemeyi hedefleyen araştırma modelleridir. Bu tür bir düzenlemede, aralarında ilişki aranacak değişkenler ayrı ayrı sembolleştirilir. Ancak bu sembolleştirme (değerler verme, ölçme), ilişkisel bir çözümlemeye olanak verecek şekilde yapılmak zorundadır (Karasar, 2009, s 81). Nicel araştırma olaylar arasındaki ilişkileri tanımlamak için sayısal veriler kullanır. Bu araştırma nicel araştırma yöntemleri kullanılmıştır.

3.2. Evren ve Örneklem

Evren, araştırmada toplanacak verilerin analizi ile elde edilecek sonuçların geçerli olacağı, yorumlanacağı grup olarak tanımlanabilir (Büyüköztürk, Akgün, Karadeniz, Demirel, & Kılıç Çakmak, 2012, s. 80) Araştırmanın evrenini Eskişehir ili merkezinde 2017-2018 öğretim yılında eğitim-öğretim faaliyetlerine devam eden ortaokullar oluşturmaktadır. Eskişehir ili merkezinde 2017-2018 öğretim yılında faaliyet gösteren 65 ortaokul ve bu okullarda görev yapan 77 Görsel Sanatlar öğretmeni bulunmaktadır (<https://eskişehir.meb.gov.tr>).

Örneklem, “özellikleri hakkında bilgi toplamak için çalışma yapılan evrenden seçilen onun sınırlı bir parçası; örnekleme ise evrenin özelliklerini belirlemek, tahmin etmek maksadıyla

onu temsil edecek uygun örnekleri belirlemeye dönük süreci ve bu süreçte yapılan tüm işlemleri tanımlar” (Büyüköztürk, Akgün, Karadeniz, Demirel, & Kılıç Çakmak, 2012, s. 81). Araştırma örneklemini Eskişehir il merkezindeki Odunpazarı ve Tepebaşı ilçelerinde bulunan 65 ortaokullarda görev yapan toplam 77 görsel sanat öğretmeni vardır. Toplam 58 ölçek geri dönmüştür. 19 görsel sanat öğretmeni ankete katılmayı reddetmiştir.

3.3. Verilerin Toplanması

Araştırma için ilk olarak ölçekler belirlenip ölçek sahiplerinden izin alınmıştır. Daha sonra yazılı dilekçe ile başvuru yapılarak Eskişehir Valiliği’nden ölçek uygulaması için izin alınmıştır.

Araştırma verilerini toplamak için kullanılan veri toplama araçları; Ek-1’de yer alan “Kişisel Bilgi Formu”, Ek-2’de yer alan “Örgütsel Sessizlik Ölçeği” ve Ek-3’te yer alan “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” dir.

Araştırma verilerinin toplanması için araştırmacı tarafından eğitim kurumlarına 77 ölçek dağıtılmıştır. Dağıtılan ölçeklerden 58 tanesi geri dönmüş ve çalışmanın verileri analiz edilmiştir.

Tablo 1

Güvenirlilik Testi Sonuçları

Ölçek	Alt boyut	Madde sayısı	Cronbach’s alpha
Örgütsel sessizlik	Örgütsel sessizlik	30	,900
	Yönetici	13	,854
	Öğretmen	11	,801
	Ortam	6	,612
Örgütsel bağlılık	Örgütsel bağlılık	28	,861
	Devam bağlılığı	10	,909
	Duygusal bağlılık	14	,852
	Normatif bağlılık	4	,863

Tablo 1 incelendiğinde, örgütsel sessizlik ölçeğinin bütünü, yönetici ve öğretmen alt boyutlarının yüksek düzeyde güvenilir olduğu, ortam alt boyutunun ise analiz için yeterli düzeyde güvenilir olduğu görülmektedir. Örgütsel bağlılık ölçeğinin bütünü, devam bağlılığı, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık alt boyutlarının yüksek düzeyde güvenilir

olduğu görülmektedir. Ölçekler, “(1) Hiç Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Orta Düzeyde Katılıyorum, (4) Katılıyorum ve (5) Tamamen Katılıyorum” şeklinde beşli likert tipi ölçek formatına uygun olarak hazırlanmıştır. Beşli likert tipi şeklinde hazırlanan örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık ölçeğinin puan sınırları tablo 2’de yer verilmiştir.

Tablo 2

Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık Ölçeklerinin Puan Sınırları

Düzye	Seçenek Puanları	Seçeneklere Ait Puan Sınırları
Hiç Katılmıyorum	1	1,00 – 1,80
Katılmıyorum	2	1,81 – 2,60
Orta Düzeyde Katılıyorum	3	2,61 – 3,40
Katılıyorum	4	3,41 – 4,20
Tamamen Katılıyorum	5	4,21 – 5,00

Araştırmada verilerin toplanması amacıyla kullanılan “Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Sessizlik Ölçeği ve Kişisel Bilgi Formu” ölçme araçlarının Eskişehir İl merkezindeki ortaokullara uygulanması neticesinde elde edilen verilerin çözümlemesinde çalışmanın alt problemleri dikkate alınarak veri çözümleme teknikleri kullanılmıştır.

3.3.1. Örgütsel Sessizlik Ölçeği

İlkokullarda görev yapan sınıf öğretmenlerinin ve okul yöneticilerinin örgütsel sessizliğe ilişkin görüşlerini belirlemek için, “Örgütsel Sessizlik Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek Kahveci ve Demirtaş tarafından geliştirilmiştir. Ölçeğin orijinal formu, 30 maddeden ve 3 faktörden oluşmaktadır. Bu faktörler; yönetici, öğretmen ve ortam faktörleridir. Ölçeğin güvenirliği daha önceden hesaplanmış ve alfa güvenirlik katsayısı 0,883 bulunmuştur. Bu çalışmada güvenirlik için tekrar hesaplama yapılmış ve bu ölçeğin alfa güvenirlik katsayısı 0,900 olarak hesaplanmıştır.

Yönetici faktörü 13 maddeden oluşmaktadır. Bu faktörle, örgüt yöneticilerinin, öğretmenlerin görüşlerini ifade etmelerine müsaade edip etmediğini, yönetici davranış ve tutumlarının öğretmenlerde stres ve kaygıya neden olup olmadığı, yöneticilerin en iyi ben bilirim tavır ve tutumlarının öğretmenlerin başarı düzeylerine olumlu ya da olumsuz etkilerinin olup olmadığı, yönetici performanslarının olumsuz olması sonucunda öğretmenlerin sessiz kalma davranışının artıp artmadığı, okul yöneticisinin samimiyetinin

ve dürüstlüğünün öğretmenlerde özgüven duygusunun oluşturup oluşturmadığı konuları hakkında bilgi sağlanmaya çalışılacaktır.

Örgütsel sessizlik ölçeğinin faktörleri ve faktörleri oluşturan maddeler:

Faktör 1: Yönetici faktörünü oluşturan maddeler:

3. Öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini dile getirmeleri, örgütsel öğrenmeyi ve gelişmeyi destekler.
4. Okulumuzda farklı bakış açıları olduğunda isabetli karar verme ihtimali yükselir.
6. Öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini ifade edememesi onları okuldan soğutur.
7. Öğretmenler problemlerini dile getiremediklerinde performansları düşer.
10. Öğretmenlerin içsel memnuniyetsizliği endişe ve stresi tetikler.
18. Okul yöneticilerinin “En iyi ben bilirim” tavrı, öğretmenlerin üzerinde olumsuz bir etki yaratır.
19. Okul yöneticilerinin performanslarının düşük olması, öğretmenlerin sorunlarını dile getirmesini engeller.
20. Öğretmenlerin okul yöneticilerine güven duymamaları, duygu ve düşüncelerini dile getirmelerine engel olur.
21. Okuldaki sorunların dile getirilmemesi hem öğretmenlerin hem de okulun gelişimini olumsuz etkiler
22. Okul yöneticilerinin içtenliği ve dürüstlüğü, öğretmenlerin kendi düşüncelerini dile getirmelerine teşvik eder.
23. Okullarda sorunların dile getirilmemesinde kilit rol okul yöneticilerindir.
24. Okul yöneticilerinin, öğretmenleri hakkında önyargılı olması öğretmenlerin kendi duygu ve düşüncelerini dile getirmelerine engel olur.
28. Yöneticiler ve öğretmenler arasında açık iletişimin olmaması, öğretmenlerin duygularını ifade etmemesine neden olur.

Öğretmen faktörü 11 maddeden oluşmaktadır. Bu faktörle öğretmenlerin fikirlerini söylediğinde olumsuz tepki alıp almayacağı kaygısı, hakikatleri bilmelerine karşın bunu ifade edip edememeleri, yalnızca belirli konular hakkında düşüncelerini ifade etmeyi tercih

edip etmemeleri, bilgisizlik ve tecrübesizlik endişesinden dolayı susmayı seçip seçmedikleri, dışlanacakları kaygısıyla sessiz kalıp kalmamaları hakkında bilgi sağlanmaya çalışılacaktır.

Faktör 2: Öğretmen faktörünü oluşturan maddeler:

1. Öğretmenler yöneticilerinin eksikliklerini bilmelerine rağmen bu durumu dile getirmezler.
2. Öğretmenler görüşlerini ifade ettikleri için yöneticilerden ve meslektaşlarından olumsuz tepki alırlar.
5. Okulumuzda bulunan yöneticiler, öğretmenlerin yeni uygulamalar konusundaki görüşlerini almaya açık değildirler.
9. Öğretmenler belirli konular hakkında konuşmaktan kaçınırlar.
15. Okul yöneticilerinin öğretmenlere adil davranmaması, öğretmenlerin görüşlerini açıklamalarına engel olmaktadır.
16. Okul yöneticileri öğretmenlerin görüşlerini saygı ile karşılar.
25. Öğretmenlerin olay ve durumlar karşısında sessiz kalmaları, gizli bir muhalefetin göstergesidir.
26. Öğretmenler dışlanacakları endişesiyle duygu ve düşüncelerini dile getirmezler.
27. Öğretmenler duygu ve düşüncelerini açıkladıkları zaman güvende olmadıklarını hissederler.
29. Öğretmenler sorun çıkarıcı ve şikayetçi görünmek istemediklerinden, olaylar ve durumlar karşısında sessiz kalmayı tercih ederler.
30. Öğretmenler okulda karşılaştıkları sorunları dile getirmekten kaçınırlar.

Ortam faktörü 6 maddeden oluşmaktadır. Bu faktör, öğretmenlerin meslektaşlarından fikirlerini söyledikleri için olumsuz tepkiler alıp almadığı, okuldaki tutumsuzluk ve kayıpların onları sessizliğe itip itmediği, öğretmenlerin kendilerini ifade edememesinin özgüven noksanlığına neden olup olmadığı, yöneticilerin ve meslektaşlarının amirane otoriter tavırları öğretmenleri sessiz kalma davranışına itip itmediği gibi konuları içermektedir.

Faktör 3: Ortam faktörünü oluşturan maddeler:

8. Öğretmenler güç durumlarda konuşmaktan çok, susmayı tercih ederler.

11. Öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini açıklayamaması kendilerinde özgüven eksikliği doğurur.
12. Öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini açıkça ifade edememesi bütün olay ve durumlar hakkındadır.
13. Öğretmenlerin görüşlerini dile getirmemesi, yöneticilerin otoriter davranışlarından kaynaklanmaktadır.
14. Okuldaki israf ve kayıplar öğretmenlerin kendilerini ifade etmelerini engeller.
17. Öğretmenlerin bilgisizlik ve deneyimsizlik korkusu, duygularını ifade etmesine engel olur.

3.3.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Gökhan Kahveci tarafından geliştirilen ölçek 28 maddeden ve 3 faktörden oluşmaktadır. Bu faktörler; devam bağlılığı, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık faktörleridir. Ölçeğin güvenilirliği ölçeği hazırlayan kişi tarafından daha önceden hesaplanmış ve alfa güvenirlik katsayısı 0,863 bulunmuştu. Bu çalışmada güvenirlik için yeniden hesaplama yapılmış ve bu ölçeğin alfa güvenirlik katsayısı 0.861 olarak hesaplanmıştır.

Devam bağlılığı 10 maddeden oluşmaktadır. Katılımcıların bulundukları okuldan ayrılma isteklerini, okullarının çalışmak için kusursuz, beklentileri karşılayan bir yer olup olmadığı, çalıştıkları okulun performanslara olan olumlu olumsuz etkisi, yeniden seçme imkanları olsa aynı okulda görev yapmayı tercih edip etmemeleri konusunda bilgi vermektedir. Ayrıca öğretmenlerin daha huzurlu bir okulda çalışmayı düşünüp düşünmedikleri, okullarından ayrılıp farklı okullarda görev yapmayı planlayıp planlamadıklarını ve uzun yıllar aynı okulda hizmet etmeye devam etmek isteyip istememeleri hakkında bilgi sağlanmaktadır.

Örgütsel bağlılık ölçeğinin faktörleri ve faktörlere ait maddeler:

Faktör 1: Devam bağlılığı faktörünü oluşturan maddeler:

5. Bu okulun çalışmak için mükemmel bir yer olduğunu düşünüyorum.
6. Bu okulun bir üyesi olmaktan gurur duyuyorum.
7. Bu okulun mesleğimle ilgili değişiklik ve yenilikleri takip etme olanağı sağladığı düşüncesindeyim.

8. Tekrar seçme imkânım olsa yine bu okulda çalışmayı isterdim.
9. Bu okul işimde beni en yüksek performansı göstermeye teşvik ediyor.
10. Bu okulun eğitim ve öğretim etkinlikleri açısından uygun bir ortam sağladığını düşünüyorum.
17. Okulumun değerleriyle kendi değerlerim oldukça benzerdir.
21. Çalışabilecek daha huzurlu bir okul düşünemiyorum.
27. Okulumdan ayrılıp başka okulda görev alma beklentisi aklımın ucundan bile geçmez.
28. Çok uzun yıllar bu okulda çalışsam da hala bundan memnuniyet duyacağımdan ve sıkılmayacağımdan eminim.

Duygusal bağlılık faktörü 14 maddeden oluşmaktadır. Bu faktörde katılımcıların okulun başarısı için beklentiden yüksek efor sarf edip etmedikleri, okullarının menfaat ve beklentilerine göre hareket edip etmedikleri, zamanlarının çoğunu okul için harcayıp harcamadıkları, okullarını çevresindekilere anlatmaktan zevk alıp almadıkları, okulun sorunlarını kendi sorunları gibi görüp görmedikleri konusunda bilgi sağlanmaya çalışılmıştır.

Faktör 2: Duygusal bağlılık faktörünü oluşturan maddeler:

11. Okulumun başarısı için beklenenin ötesinde çaba göstermeye her zaman hazırım.
12. Okulumun çıkar ve beklentilerine uygun hareket etmeyi görev sayarım.
13. Okulum övüldüğünde kendimi övülmüş hissediyorum.
14. Okulumu başkalarına anlatmaktan zevk alıyorum.
15. Okulumun yararı için her türlü fedakarlığı yaparım.
16. Zamanımın çoğunu okuluma ilişkin etkinlikler yapmaya ayırıyorum.
18. Okulumun önceliklerini kendi önceliklerim olarak algılıyorum.
19. Bu okulun geleceğine gerçekten önem veriyorum.
20. Bu okulun problemlerini kendi problemlerim gibi algılıyorum.
22. Okul yararına işler organize etmede ve yürütmede herkese göre daha aktifimdir.
23. Okulun başarısı için herkesten daha fazla çalışırım.

24. Okula herkesten daha erken gelir, diğerlerine göre derslerime zamanında girerim.

25. Mesai saatleri dışında ve hafta sonlarında da okul işlerini yapmada herkesten daha fazla aktifimdir.

26. Beni ilgilendiren en önemli şeyler işimle ilgili olanlarıdır.

Normatif bağıllık faktörü ise 4 madde içermektedir. Bu faktörde, katılımcıların görev yaptıkları okulda, hizmet etmeye karar verirken hata edip etmediklerini düşünmeleri, okulun talimatlarına uyum sağlamada güçlük çekip çekmedikleri, okulun kurallarına zorunlu oldukları için uyup uymadıkları ve okuldaki çalışma isteğinin her geçen gün azalıp azalmadığı gibi konular ele alınmıştır.

Faktör 3: Normatif bağıllık faktörünü oluşturan maddeler:

1. Bu okulda çalışmaya karar vermekle hata ettiğimi düşünüyorum
2. Bu okula uyum sağlamada güçlük çekiyorum.
3. Bu okulun kurallarına mecbur olduğum için uyuyorum.
4. Bu okulda çalışma isteğimin her geçen gün azaldığını hissediyorum.

3.4. Verilerin Analizi

Araştırmanın sağlıklı bir şekilde devam ettirilebilmesi için verilerin normal dağılıp gösterip göstermediğine bakmak gerekmektedir. Verilerin normal dağılım gösterdiği durumlarda bağımsız ikili grupların test edilmesi için T testi, üç ve daha fazla gruplarda “One Way Anova Testi” kullanılmaktadır. Verilerin normal dağılım göstermediği durumlarda ise T testinin non parametric karşılığı olan Mann Whitney U test ile, Anova testinin parametric olmayan eş değeri Kruskal Wallis testleri kullanılmaktadır. İki değişken arasındaki ilişkiyi test etmek için Pearson Korelasyon Kat Sayısı yoluyla korelasyon hesaplanmaktadır.

Araştırmada toplanan verilerin istatistikî analizleri ve yorumlamaları aşağıdaki tablodaki derecelendirmeler ve sınırları dikkate alınarak gerçekleştirilmiştir.

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde sırasıyla, katılımcıların cinsiyet, yaş, öğretmenlikteki hizmet süresi, bulunulan okuldaki çalışma süresi ve kadroları ile ilgili demografik özellikleri, örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık düzeyi, örgütsel sessizlik örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilere ait bulgular ve yorumlar yer almaktadır.

4.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Katılımcıların demografik özellikleri; cinsiyet, yaş, öğretmenlikteki hizmet süresi ve bulunduğu okuldaki çalışma süresi verilmiştir.

4.1.1. Katılımcıların Cinsiyet Dağılımı

Araştırmaya katılan katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımları Tablo 3'te görülmektedir.

Tablo 3

Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Cinsiyet	f	%
Kadın	43	74,1
Erkek	15	25,9
Toplam	58	100

Araştırmaya katılan katılımcıların 43'ü kadın olup cinsiyet dağılımı içerisindeki yüzdelерinin %74,1'lik dilimi oluşturduğu, erkek öğretmenlerin ise 15 kişilik katılımı cinsiyet dağılımı içerisindeki yüzdelерinin %25,9'unu oluşturduğu görülmektedir. Yapılan

araştırmalarda öğretmenliğin kadın mesleği olarak tercih edildiği dair bulgular oldukça fazladır (Demirtaş Z. , 2000).

4.1.2. Katılımcıların Yaş Dağılımı

Araştırmaya katılan katılımcıların yaşlarına göre dağılımları Tablo 4'te görülmektedir.

Tablo 4

Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımları

Yaş Aralığı	f	%
20 Yaş Üstü	2	3,44
30 Yaş Üstü	9	15,5
40 Yaş Üstü	40	68,9
50 Yaş Üstü	5	8,62
60 Yaş Üstü	2	3,44
Toplam	58	100

Araştırmaya katılan katılımcıların 2'si 20 yaş ve üstü olup %3,44'lük dilimi, 9'u 30 yaş ve üstü olup %15,5'lik dilimi, 40'ı 40 yaş ve üstü olup %68,9'luk dilimi, 5'i 50 yaş ve üstü olup %8,62'lik dilimi oluştururken, 60 yaş ve üstü olanlar 2 kişilik katılım ile katılımcıların %3,44'ünü oluşturmaktadır. Bu veriler incelendiğinde Eskişehir'deki Merkez Ortaokullardaki öğretmenlerinin 40 yaş ve üstü olduğu görülmekte bu bulguda Eskişehir Merkez ilçelerinde genelinde orta yaşlı denebilecek öğretmenlerin görev yaptığını göstermektedir.

4.1.3. Katılımcıların Öğretmenlikte Hizmet Süresi

Araştırmaya katılan katılımcıların öğretmenlikteki hizmet sürelerine göre dağılımları Tablo 5'te görülmektedir.

Katılımcıların; 5'i (%8,62) 10 yıl ve altı hizmet süresine, 23'ü (%39,65) 20 yıl ve altı hizmet süresine, 26'sı (%44,83) 30 yıl ve altı hizmet süresine sahipken, 4'ü (%6,88) 40 yıl üzeri hizmet süresine sahiptir. Bu bulgulara bakıldığında Eskişehir Merkez ilçelerindeki öğretmenlerin 10-30 yıl arasında hizmet veren tecrübeli öğretmenlerin olduğu görülmektedir.

Tablo 5

Katılımcıların Hizmet Sürelerine Göre Dağılımı

Hizmet Süresi	f	%
10 Yıl ve Altı	5	8,62
20 Yıl ve Altı	23	39,65
30 Yıl ve Altı	26	44,83
40 Yıl ve Altı	2	3,44
50 Yıl ve Altı	2	3,44
Toplam	58	100

4.1.4. Katılımcıların Görev Yaptığı Okuldaki Hizmet Süresi

Araştırmaya katılan katılımcıların çalışılan okuldaki hizmet sürelerine göre dağılımları Tablo 6’da görülmektedir.

Tablo 6

Çalışılan Okuldaki Hizmet Süresi

Çalışılan Okulda Hizmet Süresi	f	%
1-5 Yıl Arası	33	56,89
6-10 Yıl Arası	15	25,86
11-15 Yıl Arası	7	12,06
16-20 Yıl Arası	2	3,44
21 ve Üstü	1	2,22
Toplam	58	100

Katılımcıların görev yaptıkları okuldaki hizmet sürelerine göre dağılımlarına bakıldığında 33’ünün 1-5 yıl arası (56,89), 15’inin 6-10 yıl arası (25,86), 7’sinin 11-15 yıl arası (12,06), 2’sinin 16-20 yıl arası ve 1’inin 21 yıl üstünde (2,22) hizmet yaptıkları görülmüştür.

**4.1.5. Katılımcıların Görev Yaptıkları Okulun Bulunduğu İlçeye Göre
Frekans ve Yüzdelik Dağılımları**

Araştırmaya katılan katılımcıların görev yaptıkları okuldaki hizmet sürelerine göre dağılımları Tablo 7’de görülmektedir.

Tablo 7

Katılımcıların Görev Yaptıkları Okulun Bulunduğu İlçeye Göre Frekans ve Yüzdelik Dağılımları

Hizmet süresi	f	%
Odunpazarı	35	60,3
Tepebaşı	23	39,7
Toplam	58	100

Katılımcıların %60,3'ü Odunpazarı ilçesinde görev yaparken, %39,7'si Tepebaşı ilçesinde görev yapmaktadır.

4.2. Örgütsel Sessizlik Faktörleri

Bu bölümde örgütsel sessizliğin faktörleri (Yönetici, Öğretmen ve Ortam) ve bu faktörleri oluşturan maddeler ile değişkenler (cinsiyet, yaş, öğretmenlikteki hizmet süresi, çalışılan okuldaki hizmet süresi, yerleşim birimi ve kadro) arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

Otuz maddeden oluşan “Örgütsel Sessizlik” ölçeğinin genel ortalaması ve standart sapmasına ait bulgular Tablo 8’de verilmiştir.

Tablo 8

Katılımcıların Örgütsel Sessizlik Düzeylerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Alt Boyutlar	N	En Düşük	En Yüksek	X	Ss
Örgütsel Sessizlik	58	2	4	3,43	,469
Yönetici	58	3	5	3,77	,538
Öğretmen	58	2	5	3,13	,556
Ortam	58	2	4	3,23	,545

Tablo 8 incelendiğinde, katılımcıların örgütsel sessizlik ve yöneticiye yönelik sessizlik düzeylerinin orta düzeyin üzerinde olduğu, meslektaşlarına yönelik sessizlik (öğretmen) ve ortam sessizliği düzeylerinin ise orta düzeyde olduğu görülmektedir.

Katılımcıların örgütsel sessizlik ölçeğinde yer alan 30 maddeye verdikleri yanıtların ortalamaları 3,43'tür. Bu ortalama, katılımcıların örgütsel sessizlik düzeyin üzerinde olduğunu göstermektedir. Örgütsel sessizlik ölçeğinin standart sapmasına bakıldığında ,469 olduğu görülmekte ve bu oran katılımcıların ölçeğe verdikleri cevapların birbirine yakın olduğunu göstermektedir

4.3. Örgütsel Sessizlik Alt Faktörleri

Bu bölümde alt faktörler; yönetici, öğretmen ve ortam alt faktörlerini inceleyeceğiz.

4.3.1. Yönetici Faktörü

Yönetici faktörü 13 madde içermekte olup, yönetici davranış biçimlerinin öğretmenlere kaygı, endişe ve stres oluşturduğunu, yöneticilerin öğretmenlerin görüşlerini almamaları ve bu tavrın öğretmenlerin performanslarını düşürdüğü, yöneticinin ise performansının eleştirilemediği fakat okul yöneticisinin samimiyeti ve dürüstlüğü öğretmenlerde özgüven arttırdığı gibi konuları içermektedir.

Yönetici Faktörünü oluşturan maddelerin ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 9’da verilmiştir.

Tablo 9

Yönetici Faktörünü Oluşturan Maddelerin Ortalamaları ve Standart Sapmaları

Madde No	Madde	X	Ss
3	Öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini dile getirmeleri, örgütsel gelişmeyi destekler	3,69	,799
4	Okulumuzda farklı bakış açıları olduğunda isabetli karar verme ihtimali yükselir.	3,72	,812
6	Öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini ifade edememesi onları okuldan soğutur	3,66	1,035
7	Öğretmenler problemlerini dile getiremediklerinde performansları düşer.	3,98	,827
10	Öğretmenlerin içsel memnuniyetsizliği endişe ve stresi tetikler.	3,84	,988
18	Okul yöneticilerinin “En iyi ben bilirim” tavrı, öğretmenlerin üzerinde olumsuz bir etki yaratır.	3,60	,857
19	Okul yöneticilerinin performanslarının düşük olması, öğretmenlerin sorunlarını dile getirmesini engeller.	3,59	,838
20	Öğretmenlerin okul yöneticilerine güven duymamaları, duygu ve düşüncelerini dile getirmelerine engel olur.	3,57	,920
21	Okuldaki sorunların dile getirilmemesi hem öğretmenlerin hem de okulun gelişimini olumsuz etkiler.	3,97	,936
22	Okul yöneticilerinin içtenliği ve dürüstlüğü, öğretmenlerin kendi düşüncelerini dile getirmelerini teşvik eder.	4,16	,768
23	Okullarda sorunların dile getirilmemesinde kilit rol okul yöneticilerindir.	3,76	,979
24	Okul yöneticilerinin, öğretmenleri hakkında önyargılı olması öğretmenlerin kendi duygu ve düşüncelerini dile getirmelerine engel olur.	3,76	,865
28	Yöneticiler ve öğretmenler arasında açık iletişimin olmaması, öğretmenlerin duygularını ifade etmemesine neden olur	3,72	,933
	Genel Ortalama	3,77	,538

Tablo 9 incelendiğinde, yöneticilik faktöründe ortalamanın $3,77 \pm ,538$ olduğu, bu ortalamaya göre katılımcıların yönetici boyutundaki algılarının orta düzeyin üzerinde olduğu görülmektedir. Yönetici faktörünü oluşturan maddelerden en yüksek ortalamaya sahip olan 22. madde $4,16 \pm ,768$ ortalamaya sahip olan “Okul yöneticilerinin içtenliği ve dürüstlüğü, öğretmenlerin kendi düşüncelerini dile getirmelerini teşvik eder” maddesi, en düşük ortalamaya sahip olan 20.madde ise $3,57 \pm ,920$ “Öğretmenlerin okul yöneticilerine güven duymamaları, duygu ve düşüncelerini dile getirmelerine engel olur” maddesidir.

4.3.1.1. Cinsiyet ile Yönetici Faktörü Arasındaki İlişki

Yönetici faktörü ile cinsiyet değişkeni arasındaki ilişkilere ait t Testi sonuçları Tablo 10’da gösterilmiştir.

Tablo 10

Yönetici Faktörü ile Cinsiyet Değişkeni Arasındaki İlişkilere Ait t Testi Sonuçları

Cinsiyet	N	X	S.S.	T	S.D.	P
Kadın	43	3,75	,553	-,415	56	,680
Erkek	15	3,82	,509			

Yönetici faktörü ile cinsiyet değişkeni arasındaki ilişkilere ait bulgular incelendiğinde, kadın katılımcıların ortalamasının 3,75, erkek katılımcıların ise ortalamasının 3,82 olduğu görülmektedir. Erkek katılımcıların algısı kadın katılımcılardan yüksektir ancak katılımcıların yönetici boyutuna yönelik algıları cinsiyetlerine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmamaktadır ($t=-,415$; $p = ,680$).

4.3.1.2. Yaş ile Yönetici Faktörü Arasındaki İlişki

Yönetici faktörü ile yaş değişkeni arasındaki ilişkilere ait tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 11’de gösterilmiştir.

Yönetici faktörü ile yaş değişkeni arasındaki ilişkilere ait tek yönlü varyans analizi sonuçları incelendiğinde, yönetici faktörüne yönelik algıların yaş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmadığı görülmektedir ($F= ,874$; $p= ,460$).

Tablo 11

Yönetici Faktörü ile Yaş Grubu Değişkeni Arasındaki İlişkilere Ait Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Karelerin Ortalaması	F	p
Gruplar Arası	,764	3	,255	,874	,460
Grup İçi	15,739	54	,291		
Toplam	16,503	57			

4.3.1.3. Mesleki Hizmet Süresi ile Yönetici Faktörü Arasındaki İlişki

Yönetici faktörü ile mesleki hizmet süresi değişkeni arasındaki ilişkilere ait tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 12’de gösterilmiştir.

Tablo 12

Yönetici Faktörü ile Mesleki Hizmet Süresi Değişkeni Arasındaki İlişkilere Ait Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Karelerin Ortalaması	F	P
Gruplar Arası	,360	2	,180	,614	,545
Gruplar İçi	16,143	55	,294		
Toplam	16,503	57			

Yönetici faktörü ile mesleki hizmet süresi değişkeni arasındaki ilişkilere ait tek yönlü varyans analizi sonuçları incelendiğinde, Yönetici faktörüne yönelik algıların mesleki hizmet süresi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmadığı görülmektedir ($F=,614$; $p=,545$).

4.3.1.4. Mevcut Kurumdaki Hizmet Süresi ile Yönetici Faktörü Arasındaki İlişki

Yönetici faktörü ile mevcut kurumdaki hizmet süresi değişkeni arasındaki ilişkilere ait tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 13’te açıklanmıştır.

Yönetici faktörü ile mevcut kurumdaki hizmet süresi değişkeni arasındaki ilişkilere ait tek yönlü varyans analizi sonuçları incelendiğinde, Yönetici faktörüne yönelik algıların mevcut kurumdaki hizmet süresi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmadığı görülmektedir ($F= 1,867$; $p=,164$).

Tablo 13

Yönetici Faktörü ile Mevcut Kurumdaki Hizmet Süresi Değişkeni Arasındaki İlişkilere Ait Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Karelerin Ortalaması	F	P
Gruplar Arası	1,049	2	,524	1,867	,164
Gruplar İçi	15,454	55	,281		
Toplam	16,503	57			

4.3.1.5. Görev Yapılan İlçe ile Yönetici Faktörü Arasındaki İlişki

Yönetici faktörü ile görev yapılan ilçe değişkeni arasındaki ilişki Tablo 14’te verilmiştir.

Tablo 14

Yönetici Faktörü ile Görev Yapılan İlçe Değişkeni Arasındaki İlişkilere Ait t Testi Sonuçları

İlçe	N	X	S.S.	T	S.D.	P
Odunpazarı	43	3,88	,501	1,941	56	,057
Tepebaşı	15	3,61	,561			

Yönetici faktörü ile görev yapılan ilçe değişkeni arasındaki ilişkilere ait bulgular incelendiğinde, Odunpazarı ilçesinde görev yapan katılımcıların ortalamasının 3,88, Tepebaşı belediyesinde görev yapan katılımcıların ise ortalamasının 3,61 olduğu görülmektedir. Odunpazarı ilçesinde görev yapan katılımcıların algısı Tepebaşı ilçesinde görev yapan katılımcılardan yüksektir ancak katılımcıların yönetici boyutuna yönelik algıları görev yapılan ilçe değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmamaktadır ($t=1,941$; $p = ,057$)

4.3.2. Öğretmen Faktörü

Öğretmen faktörü 11 madde içermekte olup, öğretmenlerin gerçeklerini bilmelerine rağmen negatif tepki alacakları için bunu dile getirmemeleri, sadece tepki almayacağı konular hakkında konuştuğu, sadece bazı konular hakkında konuşmayı tercih ettikleri ve tecrübesizlik korkusundan dolayı sessiz kalmaları konusunda bilgi sağlanmaya çalışılmıştır.

Öğretmen faktörünü oluşturan maddelerin ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 15’te verilmiştir.

Tablo 15

Öğretmen Faktörünü Oluşturan Maddelerin Ortalamaları ve Standart Sapmaları

Madde No	Madde	X	Ss
1	Öğretmenler yöneticilerinin eksikliklerini bilmelerine rağmen bu durumu dile getirmezler	2,78	,918
2	Öğretmenler görüşlerini ifade ettikleri için yöneticilerden ve olumsuz tepki alırlar	2,74	,983
5	Okulumuzda bulunan yöneticiler, öğretmenlerin yeni uygulamalar konusundaki görüşlerini almaya açık değildirler.	2,71	,955
9	Öğretmenler belirli konular hakkında konuşmaktan kaçınırlar.	3,40	1,075
15	Okul yöneticilerinin öğretmenlere adil davranmaması, öğretmenlerin açıklamalarına engel olmaktadır.	3,38	,970
16	Okul yöneticileri öğretmenlerin görüşlerini saygı ile karşılar.	3,31	,842
25	Öğretmenlerin olay ve durumlar karşısında sessiz kalmaları, gizli bir muhalefetin göstergesidir.	3,38	1,040
26	Öğretmenler dışlanacakları endişesiyle duygu ve düşüncelerini dile getirmezler.	3,28	,914
27	Öğretmenler duygu ve düşüncelerini açıkladıkları zaman güvende hissederler	3,16	1,089
29	Öğretmenler sorun çıkarıcı ve şikayetçi görünmek istemediklerinden, durumlar karşısında sessiz kalmayı tercih ederler.	3,38	,834
30	Öğretmenler okulda karşılaştıkları sorunları dile getirmekten kaçınırlar	2,95	,907
	Genel Ortalama	3,13	,556

Tablo 15 incelendiğinde, öğretmen faktöründe ortalamanın $3,13 \pm ,556$ olduğu, bu ortalamaya göre katılımcıların öğretmen boyutundaki algılarının orta düzeyde olduğu görülmektedir. Öğretmen faktörünü oluşturan maddelerden en yüksek ortalamaya sahip olan 9. madde $3,40 \pm 1,075$ ortalamaya sahip olan “Öğretmenler belirli konular hakkında konuşmaktan kaçınırlar” maddesi, en düşük ortalamaya sahip olan 5. madde ise $2,71 \pm ,955$ “Okulumuzda bulunan yöneticiler, öğretmenlerin yeni uygulamalar konusundaki görüşlerini almaya açık değildirler” maddesidir.

Örgütsel sessizlik ölçeğinin 9. maddesine verilen yanıtlara göre öğretmenlerin, belirli konular hakkında konuşmaktan kaçındıklarını katılıyorum düzeyinde olduğu belirlenmiştir.

4.3.2.1. Cinsiyet ile Öğretmen Faktörü Arasındaki İlişki

Öğretmen faktörü ile cinsiyet değişkeni arasındaki ilişkilere ait t sonuçlar Tablo 16’da verilmiştir.

Tablo 16

Öğretmen Faktörü ile Cinsiyet Değişkeni Arasındaki İlişkilere Ait t Testi Sonuçları

Cinsiyet	N	X	S.S.	T	S.D.	P
Kadın	43	3,08	,527	-1,145	56	,257
Erkek	15	3,27	,628			

Öğretmen faktörü ile cinsiyet değişkeni arasındaki ilişkilere ait bulgular incelendiğinde, kadın katılımcıların ortalamasının 3,08, erkek katılımcıların ise ortalamasının 3,27 olduğu görülmektedir. Erkek katılımcıların algısı kadın katılımcılardan yüksektir ancak katılımcıların öğretmen boyutuna yönelik algıları cinsiyetlerine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmamaktadır ($t=-1,145$; $p = ,257$).

4.3.2.2. Yaş ile Öğretmen Faktörü Arasındaki İlişki

Öğretmen faktörü ile yaş grubu değişkeni arasındaki ilişki Tablo 17’de verilmiştir.

Tablo 17

Öğretmen Faktörü ile Yaş Grubu Değişkeni Arasındaki İlişkilere Ait Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Karelerin Ortalaması	F	P
Gruplar Arası	,240	3	,080	,249	,862
Grup İçi	17,366	54	,322		
Toplam	17,606	57			

Öğretmen faktörü ile yaş değişkeni arasındaki ilişkilere ait tek yönlü varyans analizi sonuçları incelendiğinde, öğretmen faktörüne yönelik algıların yaş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmadığı görülmektedir ($F= ,249$; $p= ,862$).

4.3.2.3. Mesleki Hizmet Süresi ile Öğretmen Faktörü Arasındaki İlişki

Öğretmen faktörü ile mesleki hizmet süresi değişkeni arasındaki ilişkiler Tablo 18’te verilmiştir.

Tablo 18

Öğretmen Faktörü ile Mesleki Hizmet Süresi Değişkeni Arasındaki İlişkilere Ait Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Karelerin Ortalaması	F	p
Gruplar Arası	,673	2	,337	1,093	,342
Grup İçi	16,933	55	,308		
Toplam	17,606	57			

Öğretmen faktörü ile mesleki hizmet süresi değişkeni arasındaki ilişkilere ait tek yönlü varyans analizi sonuçları incelendiğinde, öğretmen faktörüne yönelik algıların mesleki hizmet süresi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmadığı görülmektedir (F= 1,093; p= ,342).

4.3.2.4. Mevcut Kurumdaki Hizmet Süresi ile Öğretmen Faktörü Arasındaki İlişki

Öğretmen faktörü ile mevcut kurumdaki hizmet süresi değişkeni arasındaki ilişkiler Tablo 19’da verilmiştir.

Tablo 19

Öğretmen Faktörü ile Mevcut Kurumdaki Hizmet Süresi Değişkeni Arasındaki İlişkilere Ait Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Karelerin Ortalaması	F	P
Gruplar Arası	,533	2	,267	,859	,429
Grup İçi	17,073	55	,310		
Toplam	17,606	57			

Öğretmen faktörü ile mevcut kurumdaki hizmet süresi değişkeni arasındaki ilişkilere ait tek yönlü varyans analizi sonuçları incelendiğinde, öğretmen faktörüne yönelik algıların mevcut kurumdaki hizmet süresi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmadığı görülmektedir (F= ,859; p=,429).

4.3.2.5. Görev Yapılan İlçe ile Öğretmen Faktörü Arasındaki İlişki

Öğretmen faktörü ile görev yapılan ilçe değişkeni arasındaki ilişkiler Tablo 20’de verilmiştir.

Tablo 20

Öğretmen Faktörü ile Görev Yapılan İlçe Değişkeni Arasındaki İlişkilere Ait t Testi Sonuçları

İlçe	N	X	S.S.	t	S.D.	p
Odunpazarı	35	3,23	,588	1,617	56	,112
Tepebaşı	23	2,99	,480			

Öğretmen faktörü ile görev yapılan ilçe değişkeni arasındaki ilişkilere ait bulgular incelendiğinde, Odunpazarı ilçesinde görev yapan katılımcıların ortalamasının 3,23, Tepebaşı belediyesinde görev yapan katılımcıların ise ortalamasının 2,99 olduğu görülmektedir. Odunpazarı ilçesinde görev yapan katılımcıların algısı Tepebaşı ilçesinde görev yapan katılımcılardan yüksektir ancak katılımcıların öğretmenlik boyutuna yönelik algıları görev yapılan ilçe değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmamaktadır ($t=1,617$; $p = ,112$).

4.3.3. Ortam Faktörü

Ortam faktörü 6 madde içermekte olup, öğretmenlerin duygu ve düşüncelerine olumsuz tepkiler alması bu bağlamda öğretmenlerin özgüven eksikliği hissetmesi, yönetici tutumunun öğretmenleri sessiz kalma davranışına yönlendirdiği gibi konular ele alınmıştır.

Ortam Faktörünü oluşturan madde ortalamaları ve standart sapmalarına ait bulgular Tablo 21’de verilmiştir.

Tablo 21

Ortam Faktörünü Oluşturan Maddelerin Ortalamaları ve Standart Sapmaları

Madde No	Madde	X	Ss
8	Öğretmenler güç durumlarda konuşmaktan çok, susmayı tercih ederler.	3,33	1,082
11	Öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini açıklayamaması kendilerinde özgüven eksikliği doğurur.	3,74	,849
12	Öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini açıkça ifade edememesi bütün olay ve durumlar hakkındadır.	3,29	,955
13	Öğretmenlerin görüşlerini dile getirmemesi, yöneticilerin otoriter davranışlarından kaynaklanmaktadır	2,86	1,017
14	Okuldaki israf ve kayıplar öğretmenlerin kendilerini ifade etmelerini engeller.	2,78	,727
17	Öğretmenlerin bilgisizlik ve deneyimsizlik korkusu, duygularını ifade etmesine engel olur.	3,38	,933
Genel Ortalama		3,23	,545

Tablo incelendiğinde, ortam faktöründe ortalamanın $3,23 \pm ,545$ olduğu, bu ortalamaya göre katılımcıların ortam boyutundaki algılarının orta düzeyde olduğu görülmektedir. Ortam faktörünü oluşturan maddelerden en yüksek ortalamaya sahip olan 11. madde $3,74 \pm ,849$ ortalamaya sahip olan “Öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini açıklayamaması kendilerinde özgüven eksikliği doğurur” maddesi, en düşük ortalamaya sahip olan 14. madde ise $2,78 \pm ,727$ “Okuldaki israf ve kayıplar öğretmenlerin kendilerini ifade etmelerini engeller” maddesidir.

4.3.3.1. Cinsiyet ile Ortam Faktörü Arasındaki İlişki

Ortam faktörü ile cinsiyet değişkeni arasındaki ilişkilere ait bulgular Tablo 22’de incelenmiştir.

Ortam faktörü ile cinsiyet değişkeni arasındaki ilişkilere ait bulgular incelendiğinde, kadın katılımcıların ortalamasının $3,23$, erkek katılımcıların da ortalamasının $3,23$ olduğu görülmektedir. Erkek ve kadın katılımcıların ortam boyutuna yönelik algıları cinsiyetlerine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmamaktadır ($t=,087$; $p = ,978$).

Tablo 22

Ortam Faktörü ile Cinsiyet Değişkeni Arasındaki İlişkilere Ait t Testi Sonuçları

Cinsiyet	N	X	S.S.	t	S.D.	p
Kadın	43	3,23	,518	,087	56	,978
Erkek	15	3,23	,636			

4.3.3.2. Yaş ile Ortam Faktörü Arasındaki İlişki

Ortam faktörü ile yaş değişkeni arasındaki ilişkiler Tablo 23’de verilmiştir.

Tablo 23

Ortam Faktörü ile Yaş Grubu Değişkeni Arasındaki İlişkilere Ait Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Karelerin Ortalaması	F	P
Gruplar Arası	,093	3	,031	,100	,960
Grup içi	16,842	54	,312		
Toplam	16,935	57			

Ortam faktörü ile yaş değişkeni arasındaki ilişkilere ait tek yönlü varyans analizi sonuçları incelendiğinde, ortam faktörüne yönelik algıların yaş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmadığı görülmektedir ($F=,100$; $p=,960$).

4.3.3.3. Mesleki Hizmet Süresi ile Ortam Faktörü Arasındaki İlişki

Ortam faktörü ile mesleki hizmet süresi değişkeni arasındaki ilişkileri Tablo 24’te verilmiştir.

Tablo 24

Ortam Faktörü ile Mesleki Hizmet Süresi Değişkeni Arasındaki İlişkilere Ait Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Karelerin Ortalaması	F	P
Gruplar Arası	1,511	2	,756	2,694	,076
Grup İçi	15,424	55	,280		
Toplam	16,935	57			

Ortam faktörü ile mesleki hizmet süresi değişkeni arasındaki ilişkilere ait tek yönlü varyans analizi sonuçları incelendiğinde, ortam faktörüne yönelik algıların mesleki hizmet süresi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmadığı görülmektedir ($F=2,694$; $p=,076$).

4.3.3.4. Mevcut Kurumdaki Hizmet Süresi ile Ortam Faktörü Arasındaki İlişki

Ortam faktörü ile mevcut kurumdaki hizmet süresi değişkeni arasındaki ilişkiler Tablo 25’te gösterilmiştir.

Tablo 25

Ortam Faktörü ile Mevcut Kurumdaki Hizmet Süresi Değişkeni Arasındaki İlişkilere Ait Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Karelerin Ortalaması	F	P
Gruplar Arası	1,487	2	,744	2,647	,080
Grup İçi	15,448	55	,281		
Toplam	16,935	57			

Ortam faktörü ile mevcut kurumdaki hizmet süresi değişkeni arasındaki ilişkilere ait tek yönlü varyans analizi sonuçları incelendiğinde, ortam faktörüne yönelik algıların mevcut kurumdaki hizmet süresi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmadığı görülmektedir (F= 2,647; p=,080).

4.3.3.5. Görev Yapılan İlçe ile Ortam Faktörü Arasındaki İlişki

Ortam faktörü ile görev yapılan ilçe değişkeni arasındaki ilişkiler Tablo 26’te gösterilmiştir.

Tablo 26

Ortam Faktörü ile Görev Yapılan İlçe Değişkeni Arasındaki İlişkilere Ait t Testi Sonuçları

İlçe	N	X	S.S.	t	S.D.	p
Odunpazarı	35	3,34	,511	1,998	56	,051
Tepebaşı	23	3,06	,561			

Ortam faktörü ile görev yapılan ilçe değişkeni arasındaki ilişkilere ait bulgular incelendiğinde, Odunpazarı ilçesinde görev yapan katılımcıların ortalamasının 3,34, Tepebaşı belediyesinde görev yapan katılımcıların ise ortalamasının 3,06 olduğu görülmektedir. Odunpazarı ilçesinde görev yapan katılımcıların algısı Tepebaşı ilçesinde görev yapan katılımcılardan yüksektir ancak katılımcıların ortam boyutuna yönelik algıları görev yapılan ilçe değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmamaktadır (t=1,988; p = ,051).

4.4. Örgütsel Bağlılık Faktörü

Bu bölümde örgütsel bağlılığın alt faktörleri (devam bağlılığı, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık) ve bu faktörleri oluşturan maddeler ile değişkenler (cinsiyet, yaş, öğretmenlikteki hizmet süresi ve çalışılan okuldaki hizmet süresi) arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Düzeylerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikleri Tablo 27’de verilmiştir.

Tablo 27

Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Düzeylerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Alt boyutlar	N	En düşük	En yüksek	X	Ss
Örgütsel Bağlılık	58	2	4	3,25	,432
Devam Bağlılığı	58	1	5	3,21	,760
Duygusal Bağlılık	58	2	5	3,59	,484
Normatif Bağlılık	58	1	5	2,14	,917

Tablo 27 incelendiğinde, katılımcıların örgütsel bağlılık ve devam bağlılığı düzeylerinin orta düzeyde olduğu, duygusal bağlılık düzeylerinin orta düzeyin üzerinde olduğu ve normatif bağlılık düzeylerinin orta düzeyin altında olduğu görülmektedir.

4.5. Örgütsel Bağlılık Alt Faktörleri

Bu bölümde alt faktörler; devam, duygusal ve normatif alt faktörlerini inceleyeceğiz

4.5.1. Devam Bağlılığı Faktörü

Devam bağlılığı 10 madde içermekte olup, katılımcıların bulundukları okuldan memnuniyeti, ayrılmak istememeleri, okullarının hizmet ettikleri en güzel yer olduğunu, okul sayesinde kişisel gelişimlerinin en üst seviyede olduğunu konusunda bilgi vermektedir. Ayrıca öğretmenlerin çalışmayı düşündükleri, daha huzurlu bir okul isteyip istemediklerini ve farklı okullarda görev yapmayı hayal edip etmediklerini hakkında bilgi sağlanmaktadır.

Devam bağlılığı faktörünü oluşturan maddelerin ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 28’de gösterilmiştir.

Tablo 28

Devam Bağlılığı Faktörünü Oluşturan Maddelerin Ortalamaları ve Standart Sapmaları

Madde No	Madde	X	Ss
5	Bu okulun çalışmak için mükemmel bir yer olduğunu düşünüyorum.	3,10	1,087
6	Bu okulun bir üyesi olmaktan gurur duyuyorum.	3,40	1,075
7	Bu okulun mesleğimle ilgili değişiklik ve yenilikleri takip etme olanağı sağladığı düşüncesindeyim	3,17	1,078
8	Tekrar seçme imkânım olsa yine bu okulda çalışmayı isterdim	3,26	1,036
9	Bu okul işimde beni en yüksek performansı göstermeye teşvik ediyor.	3,28	,933
10	Bu okulun eğitim ve öğretim etkinlikleri açısından uygun bir ortam düşünüyorum	3,28	1,056
17	Okulumun değerleriyle kendi değerlerim oldukça benzerdir.	3,17	,976
21	Çalışabilecek daha huzurlu bir okul düşünemiyorum.	3,24	,942
27	Okulumdan ayrılıp başka okulda görev alma beklentisi aklımın ucundan geçmez	3,03	1,042
28	Çok uzun yıllar bu okulda çalışsam da hala bundan memnuniyet d ve sıkılmayacağımdan eminim	3,19	1,017
Genel Ortalama		3,21	,760

Tablo incelendiğinde, devam bağlılığı faktöründe ortalamanın $3,21 \pm ,760$ olduğu, bu ortalamaya göre katılımcıların devam bağlılığı boyutundaki algılarının orta düzeyde olduğu görülmektedir. Devam bağlılığı faktörünü oluşturan maddelerden en yüksek ortalamaya sahip olan madde $3,40 \pm 1,075$ ortalamaya sahip olan “Bu okulun bir üyesi olmaktan gurur duyuyorum” maddesi, en düşük ortalamaya sahip olan madde ise $3,03 \pm 1,017$ “Okulumdan ayrılıp başka okulda görev alma beklentisi aklımın ucundan geçmez” maddesidir.

4.5.1.1. Cinsiyet ile Devam Bağlılığı Faktörü Arasındaki İlişki

Devam bağlılığı faktörü ile cinsiyet değişkeni arasındaki ilişkiler Tablo 29’da gösterilmiştir.

Tablo 29

Devam Bağlılığı Faktörü ile Cinsiyet Değişkeni Arasındaki İlişkilere Ait t Testi Sonuçları

Cinsiyet	N	X	S.S.	t	S.D.	p
Kadın	43	3,18	,835	,478	56	,635
Erkek	15	3,29	,504			

Devam bağlılığı faktörü ile cinsiyet değişkeni arasındaki ilişkilere ait bulgular incelendiğinde, kadın katılımcıların ortalamasının 3,18, erkek katılımcıların ise

ortalamasının 3,29 olduğu görülmektedir. Erkek katılımcıların algısı kadın katılımcılardan yüksektir ancak katılımcıların devam bağlılığı boyutuna yönelik algıları cinsiyetlerine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmamaktadır ($t=-,415$; $p = ,680$).

4.5.1.2. Yaş ile Devam Bağlılığı Faktörü Arasındaki İlişki

Devam bağlılığı faktörü ile yaş değişkeni arasındaki ilişkilere ait tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 30’da gösterilmiştir.

Tablo 30

Devam Bağlılığı Faktörü ile Yaş Grubu Değişkeni Arasındaki İlişkilere Ait Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Karelerin Ortalaması	F	P
Gruplar Arası	,511	3	,170	,284	,837
Grup İçi	32,430	54	,601		
Toplam	32,942	57			

Devam bağlılığı faktörü ile yaş değişkeni arasındaki ilişkilere ait tek yönlü varyans analizi sonuçları incelendiğinde, devam bağlılığı faktörüne yönelik algıların yaş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmadığı görülmektedir ($F= ,284$; $p= ,837$).

4.5.1.3. Mesleki Hizmet Süresi ile Devam Bağlılığı Faktörü Arasındaki İlişki

Devam bağlılığı faktörü ile mesleki hizmet süresi değişkeni arasındaki ilişkiler Tablo 31’de gösterilmiştir.

Tablo 31

Devam Bağlılığı Faktörü ile Mesleki Hizmet Süresi Değişkeni Arasındaki İlişkilere Ait Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Karelerin Ortalaması	F	p
Gruplar Arası	,009	2	,004	,007	,993
Grup İçi	32,933	55	,599		
Toplam	32,942	57			

Devam bağıllığı faktörü ile mesleki hizmet süresi değişkeni arasındaki ilişkilere ait tek yönlü varyans analizi sonuçları incelendiğinde, devam bağıllığı faktörüne yönelik algıların mesleki hizmet süresi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmadığı görülmektedir ($F= 007$; $p= ,993$).

4.5.1.4. Mevcut Kurumdaki Hizmet Süresi ile Devam Bağıllığı Faktörü Arasındaki İlişki

Devam bağıllığı faktörü ile mevcut kurumdaki hizmet süresi değişkeni arasındaki ilişkiler Tablo 32’de anlatılmıştır.

Tablo 32

Devam Bağıllığı Faktörü ile Mevcut Kurumdaki Hizmet Süresi Değişkeni Arasındaki İlişkilere Ait Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Karelerin Ortalaması	F	p
Gruplar arası	,355	2	,178	,300	,742
Grup içi	32,587	55	,592		
Toplam	32,942	57			

Devam bağıllığı faktörü ile mevcut kurumdaki hizmet süresi değişkeni arasındaki ilişkilere ait tek yönlü varyans analizi sonuçları incelendiğinde, devam bağıllığı faktörüne yönelik algıların mevcut kurumdaki hizmet süresi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmadığı görülmektedir ($F= 300$; $p= ,742$).

4.5.1.5. Görev Yapılan İlçe ile Devam Bağıllığı Faktörü Arasındaki İlişki

Devam bağıllığı faktörü ile görev yapılan ilçe değişkeni arasındaki ilişkileri Tablo 33’de gösterilmiştir.

Tablo 33

Devam Bağıllığı Faktörü ile Görev Yapılan İlçe Değişkeni Arasındaki İlişkilere Ait t Testi Sonuçları

İlçe	N	X	S.S.	t	S.D.	p
Odunpazarı	35	3,17	,795	-,499	56	,620
Tepebaşı	23	3,27	,716			

Devam bağıllığı faktörü ile görev yapılan ilçe değişkeni arasındaki ilişkilere ait bulgular incelendiğinde, Odunpazarı ilçesinde görev yapan katılımcıların ortalamasının 3,17, Tepebaşı belediyesinde görev yapan katılımcıların ise ortalamasının 3,27 olduğu görülmektedir. Tepebaşı ilçesinde görev yapan katılımcıların algısı Odunpazarı ilçesinde görev yapan katılımcılardan yüksektir ancak katılımcıların devam bağıllığı boyutuna yönelik algıları görev yapılan ilçe değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmamaktadır ($t=-,499$; $p = ,620$).

4.5.2. Duygusal Bağlılık Faktörü

Duygusal bağlılık 14 madde içermektedir. Bu faktörlerde katılımcıların okulun için yüksek efor sarfettikleri, okullarının ihtiyaç ve beklentilerine göre hareket ettikleri, zamanlarını okul için harcamaktan zevk duydukları, okullarını başkalarına anlatmaktan mutluluk duyduklarını, okulun sorunlarını kendi sorunları gibi görmeleri konusunda bilgi verilmeye çalışılmıştır.

Tablo 34

Duygusal Bağlılık Faktörünü Oluşturan Maddelerin Ortalamaları ve Standart Sapmaları

Madde No	Madde	X	Ss
11	Okulumun başarısı için beklenenin ötesinde çaba göstermeye her zaman hazırım	4,07	,697
12	Okulumun çıkar ve beklentilerine uygun hareket etmeyi görev sayarım	3,98	,713
13	Okulum övüldüğünde kendimi övülmüş hissediyorum.	3,71	,991
14	Okulumu başkalarına anlatmaktan zevk alıyorum.	3,52	,822
15	Okulumun yararı için her türlü fedakârlığı yaparım	3,91	,801
16	Zamanımın çoğunu okuluma ilişkin etkinlikler yapmaya ayırıyorum.	3,50	,843
18	Okulumun önceliklerini kendi önceliklerim olarak algılıyorum	3,43	,819
19	Bu okulun geleceğine gerçekten önem veriyorum	3,59	,702
20	Bu okulun problemlerini kendi problemlerim gibi algılıyorum.	3,62	,855
22	Okul yararına işler organize etmede ve yürütmede herkese göre daha aktifimdir	3,38	,745
23	Okulun başarısı için herkesten daha fazla çalışırım.	3,36	,765
24	Okula herkesten daha erken gelir, diğerlerine göre derslerime girerim	3,55	,862
25	Mesai saatleri dışında ve hafta sonlarında da okul işlerini yapmada herkesten daha fazla aktifimdir	3,17	1,011
26	Beni ilgilendiren en önemli şeyler işimle ilgili olanlarıdır.	3,50	,903
Genel Ortalama		3,59	,484

Duygusal Bağlılık Faktörünü Oluşturan Maddelerin Ortalamaları ve Standart Sapmaları Tablo 34’de anlatılmıştır.

Tablo 34 incelendiğinde, duygusal bağlılık faktöründe ortalamanın $3,59 \pm ,484$ olduğu, bu ortalamaya göre katılımcıların duygusal bağlılık boyutundaki algılarının orta düzeyin üzerinde olduğu görülmektedir. Duygusal bağlılık faktörünü oluşturan maddelerden en yüksek ortalamaya sahip olan 11. madde $4,07 \pm ,697$ ortalamaya sahip olan “Okulumun başarısı için beklenenin ötesinde çaba göstermeye her zaman hazırım” maddesi, en düşük ortalamaya sahip olan 25. madde ise $3,17 \pm 1,011$ “Mesai saatleri dışında ve hafta sonlarında da okul işlerini yapmada herkesten daha fazla aktifimdir” maddesidir.

4.5.2.1.Cinsiyet ile Duygusal Bağlılık Faktörü Arasındaki İlişki

Duygusal bağlılık faktörü ile cinsiyet değişkeni arasındaki ilişkilere ait bulgular Tablo 35’de verilmiştir.

Tablo 35

Duygusal Bağlılık Faktörü ile Cinsiyet Değişkeni Arasındaki İlişkilere Ait t Testi Sonuçları

Cinsiyet	N	X	S.S.	t	S.D.	p
Kadın	43	3,55	,541	-,799	56	,428
Erkek	15	3,66	,386			

Duygusal bağlılık faktörü ile cinsiyet değişkeni arasındaki ilişkilere ait bulgular incelendiğinde, kadın katılımcıların ortalamasının 3,55, erkek katılımcıların ise ortalamasının 3,66 olduğu görülmektedir. Erkek katılımcıların algısı kadın katılımcılardan yüksektir ancak katılımcıların duygusal bağlılık boyutuna yönelik algıları cinsiyetlerine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmamaktadır ($t=-,415$; $p = ,680$).

4.5.2.2. Yaş ile Duygusal Bağlılık Faktörü Arasındaki İlişki

Duygusal bağlılık faktörü ile yaş değişkeni arasındaki ilişkiler Tablo 36’da verilmiştir.

Tablo 36

Duygusal Bağlılık Faktörü ile Yaş Grubu Değişkeni Arasındaki İlişkilere Ait Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Karelerin Ortalaması	F	p
Gruplar Arası	,352	3	,117	,487	,693
Grup İçi	13,025	54	,241		
Toplam	13,378	57			

Duygusal bağlılık faktörü ile yaş değişkeni arasındaki ilişkilere ait tek yönlü varyans analizi sonuçları incelendiğinde, duygusal bağlılık faktörüne yönelik algıların yaş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmadığı görülmektedir ($F=,487$; $p=,693$).

4.5.2.3. Mesleki Hizmet Süresi ile Duygusal Bağlılık Faktörü Arasındaki İlişki

Duygusal bağlılık faktörü ile mesleki hizmet süresi değişkeni arasındaki ilişkiler tablo 37’de verilmiştir.

Tablo 37

Duygusal Bağlılık Faktörü ile Mesleki Hizmet Süresi Değişkeni Arasındaki İlişkilere Ait Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Karelerin Ortalaması	F	p
Gruplar Arası	,168	2	,084	,349	,707
Grup İçi	13,210	55	,240		
Toplam	13,378	57			

Duygusal bağlılık faktörü ile mesleki hizmet süresi değişkeni arasındaki ilişkilere ait tek yönlü varyans analizi sonuçları incelendiğinde, duygusal bağlılık faktörüne yönelik algıların mesleki hizmet süresi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmadığı görülmektedir ($F=,349$; $p=,707$).

4.5.2.4. Mevcut Kurumdaki Hizmet Süresi ile Duygusal Bağlılık Faktörü Arasındaki İlişki

Duygusal bağlılık faktörü ile mevcut kurumdaki hizmet süresi değişkeni arasındaki ilişkileri Tablo 38’de gösterilmiştir.

Duygusal bağlılık faktörü ile mevcut kurumdaki hizmet süresi değişkeni arasındaki ilişkilere ait tek yönlü varyans analizi sonuçları incelendiğinde, duygusal bağlılık faktörüne yönelik algıların mevcut kurumdaki hizmet süresi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmadığı görülmektedir ($F=,890$; $p=,417$).

Tablo 38

Duygusal Bağlılık Faktörü ile Mevcut Kurumdaki Hizmet Süresi Değişkeni Arasındaki İlişkilere Ait Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Karelerin Ortalaması	F	p
Gruplar Arası	,419	2	,210	,890	,417
Grup İçi	12,958	55	,236		
Toplam	13,378	57			

4.5.2.5. Görev Yapılan İlçe ile Duygusal Bağlılık Faktörü Arasındaki İlişki

Duygusal bağlılık faktörü ile görev yapılan ilçe değişkeni arasındaki ilişkileri Tablo 39’da verilmiştir.

Tablo 39

Duygusal Bağlılık Faktörü ile Görev Yapılan İlçe Değişkeni Arasındaki İlişkilere Ait t Testi Sonuçları

İlçe	N	X	S.S.	t	S.D.	p
Odunpazarı	35	2,03	,781	-,799	56	,428
Tepebaşı	23	2,30	1,090			

Duygusal bağlılık faktörü ile görev yapılan ilçe değişkeni arasındaki ilişkilere ait bulgular incelendiğinde, Odunpazarı ilçesinde görev yapan katılımcıların ortalamasının 2,03, Tepebaşı belediyesinde görev yapan katılımcıların ise ortalamasının 2,30 olduğu görülmektedir. Tepebaşı ilçesinde görev yapan katılımcıların algısı Odunpazarı ilçesinde görev yapan katılımcılardan yüksektir ancak katılımcıların duygusal bağlılık boyutuna

yönelik algıları görev yapılan ilçe değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmamaktadır ($t=-,799$; $p = ,428$).

4.5.3. Normatif Bağlılık Faktörü

Normatif bağlılık 4 madde içermektedir. Bu faktörde, katılımcıların şu an görev yaptıkları okulda çalışma kararını hatalı verdikleri, okulun kural ve ortamına uyum sağlamada zorluk çektikleri ve okulun kurallarına zorunlu oldukları için uydukları gibi konular ele alınmıştır.

Normatif bağlılık faktörünü oluşturan maddelerin ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 40’te verilmiştir.

Tablo 40

Normatif Bağlılık Faktörünü Oluşturan Maddelerin Ortalamaları ve Standart Sapmaları

Madde No	Madde	X	Ss
1	Bu okulda çalışmaya karar vermekle hata ettiğimi düşünüyorum	2,03	1,025
2	Bu okula uyum sağlamada güçlük çekiyorum.	2,00	1,108
3	Bu okulun kurallarına mecbur olduğum için uyuyorum.	2,14	1,034
4	Bu okulda çalışma isteğimin her geçen gün azaldığını hissediyorum	2,38	1,182
Genel Ortalama		2,14	,917

Tablo 40 incelendiğinde, duygusal bağlılık faktöründe ortalamanın $2,14 \pm ,917$ olduğu, bu ortalamaya göre katılımcıların duygusal bağlılık boyutundaki algılarının orta düzeyin üzerinde olduğu görülmektedir. Duygusal bağlılık faktörünü oluşturan maddelerden en yüksek ortalamaya sahip olan 4. madde $2,38 \pm 1,182$ “Bu okulda çalışma isteğimin her geçen gün azaldığını hissediyorum” maddesi, en düşük ortalamaya sahip olan 2. madde ise $2,0 \pm 1,108$ “Bu okula uyum sağlamada güçlük çekiyorum” maddesidir.

4.5.3.1. Cinsiyet ile Normatif Bağlılık Faktörü Arasındaki İlişki

Normatif bağlılık faktörü ile cinsiyet değişkeni arasındaki ilişkilere ait bulgular Tablo 41’de verilmiştir.

Tablo 41

Normatif Bağlılık Faktörü ile Cinsiyet Değişkeni Arasındaki İlişkilere Ait t Testi Sonuçları

Cinsiyet	N	X	S.S.	t	S.D.	p
Kadın	43	3,61	,539	1,861	56	,068
Erkek	15	3,54	,284			

Normatif bağlılık faktörü ile cinsiyet değişkeni arasındaki ilişkilere ait bulgular incelendiğinde, kadın katılımcıların ortalamasının 3,75, erkek katılımcıların ise ortalamasının 3,82 olduğu görülmektedir. Erkek katılımcıların algısı kadın katılımcılardan yüksektir ancak katılımcıların normatif bağlılık boyutuna yönelik algıları cinsiyetlerine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmamaktadır ($t=-,415$; $p = ,680$).

4.5.3.2. Yaş ile Normatif Bağlılık Faktörü Arasındaki İlişki

Normatif bağlılık faktörü ile yaş değişkeni arasındaki ilişkileri tablo 42’de gösterilmiştir.

Tablo 42

Normatif Bağlılık Faktörü ile Yaş Grubu Değişkeni Arasındaki İlişkilere Ait Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Kareler toplamı	Serbestlik derecesi	Karelerin ortalaması	F	p
Gruplar arası	3,371	3	1,124	1,363	,264
Grup içi	44,525	54	,825		
Toplam	47,897	57			

Normatif bağlılık faktörü ile yaş değişkeni arasındaki ilişkilere ait tek yönlü varyans analizi sonuçları incelendiğinde, normatif bağlılık faktörüne yönelik algıların yaş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmadığı görülmektedir ($F= 1,363$; $p= ,264$).

4.5.3.3. Mesleki Hizmet Süresi ile Normatif Bağlılık Faktörü Arasındaki İlişki

Normatif bağlılık faktörü ile mesleki hizmet süresi değişkeni arasındaki ilişkiler Tablo 43’te gösterilmiştir.

Tablo 43

Normatif Bağlılık Faktörü ile Mesleki Hizmet Süresi Değişkeni Arasındaki İlişkilere Ait Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Karelerin Ortalaması	F	p
Gruplar Arası	,548	2	,274	,319	,729
Grup İçi	47,348	55	,861		
Toplam	47,897	57			

Normatif bağlılık faktörü ile mesleki hizmet süresi değişkeni arasındaki ilişkilere ait tek yönlü varyans analizi sonuçları incelendiğinde, normatif bağlılık faktörüne yönelik algıların mesleki hizmet süresi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmadığı görülmektedir ($F=,319$; $p=,729$).

4.5.3.4. Mevcut Kurumdaki Hizmet Süresi ile Normatif Bağlılık Faktörü Arasındaki İlişki

Normatif bağlılık faktörü ile mevcut kurumdaki hizmet süresi değişkeni arasındaki ilişkiler Tablo 44'te gösterilmiştir.

Tablo 44

Normatif Bağlılık Faktörü ile Mevcut Kurumdaki Hizmet Süresi Değişkeni Arasındaki İlişkilere Ait Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Karelerin Ortalaması	F	p
Gruplar arası	,427	2	,214	,248	,782
Grup içi	47,469	55	,863		
Toplam	47,897	57			

Normatif bağlılık faktörü ile mevcut kurumdaki hizmet süresi değişkeni arasındaki ilişkilere ait tek yönlü varyans analizi sonuçları incelendiğinde, normatif bağlılık faktörüne yönelik algıların mevcut kurumdaki hizmet süresi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmadığı görülmektedir ($F=,248$; $p=,782$).

4.5.3.5. Görev Yapılan İlçe ile Normatif Bağlılık Faktörü Arasındaki İlişki

Normatif bağlılık faktörü ile görev yapılan ilçe değişkeni arasındaki ilişkilere ait bulgular Tablo 45’te gösterilmiştir.

Tablo 45

Normatif Bağlılık Faktörü ile Görev Yapılan İlçe Değişkeni Arasındaki İlişkilere Ait t Testi Sonuçları

İlçe	N	X	S.S.	t	S.D.	p
Odunpazarı	35	3,53	,454	-1,123	56	,266
Tepebaşı	23	3,27	,456			

Normatif bağlılık faktörü ile görev yapılan ilçe değişkeni arasındaki ilişkilere ait bulgular incelendiğinde, Odunpazarı ilçesinde görev yapan katılımcıların ortalamasının 3,53, Tepebaşı belediyesinde görev yapan katılımcıların ise ortalamasının 3,27 olduğu görülmektedir. Odunpazarı ilçesinde görev yapan katılımcıların algısı Tepebaşı ilçesinde görev yapan katılımcılardan yüksektir ancak katılımcıların normatif bağlılık boyutuna yönelik algıları görev yapılan ilçe değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmamaktadır ($t=-1,123$; $p = ,266$).

4.6. Örgütsel Sessizliği Oluşturan Faktörler ile Örgütsel Bağlılığı Oluşturan Faktörler Arasındaki İlişki Sonuçları

Örgütsel sessizliği oluşturan faktörler ile örgütsel bağlılığı oluşturan faktörler ve alt faktörleri arasındaki ilişki sonuçları Tablo 46’da verilmiştir.

Tablo incelendiğinde, örgütsel sessizlik ile devam bağlılığı arasında negatif ve orta düzeyin altında anlamlı bir ilişki olduğu ($p<0,05$), örgütsel sessizlik ile normatif bağlılık arasında pozitif ve orta düzeyin altında anlamlı bir ilişki olduğu ($p<0,05$), örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık ve duygusal bağlılık arasında ise istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı ($p>0,05$) görülmektedir. Yöneticiye yönelik sessizlik ile örgütsel bağlılık, devam bağlılığı, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Meslektaşlara yönelik sessizlik (öğretmen) ile devam bağlılığı arasında negatif ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu ($p<0,05$), meslektaşlara yönelik sessizlik ile normatif bağlılık arasında pozitif ve orta düzeyin altında anlamlı bir ilişki olduğu ($p<0,05$), meslektaşlara yönelik sessizlik ile örgütsel bağlılık ve duygusal bağlılık arasında

ise istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı ($p>0,05$) görülmektedir. Ortam sessizliği normatif bağlılık arasında orta düzeyin altında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu ($p<0,05$), ortam sessizliği ile örgütsel bağlılık, devam bağlılığı ve duygusal bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı ($p>0,05$) görülmektedir.

Tablo 46

Örgütsel Sessizliği Oluşturan Faktörler ile Örgütsel Bağlılığı Oluşturan Faktörler Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Sonuçları

		Devam Bağlılığı	Duygusal Bağlılık	Normatif Bağlılık	Yönetici	Öğretmen	Ortam
Devam Bağlılığı	Korelasyon Katsayısı	1	1	1	1	1	1
	p	-	-	-	-	-	-
Duygusal Bağlılık	Korelasyon Katsayısı	,597**	1	1	1	1	1
	p	,000	-	-	-	-	-
Normatif Bağlılık	Korelasyon Katsayısı	-,318*	-,298*	1	1	1	1
	p	,015	,023	-	-	-	-
Yönetici	Korelasyon Katsayısı	-,101	,235	,069	1	1	1
	p	,449	,076	,605	-	-	-
Öğretmen	Korelasyon Katsayısı	-,413**	,018	,235	,555**	1	1
	p	,001	,896	,076	,000	-	-
Ortam	Korelasyon Katsayısı	-,238	,030	,257	,537**	,721**	1
	p	,073	,825	,051	,000	,000	-

** $p<,01$; * $p<,05$

BÖLÜM V

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmadan elde edilen sonuçlar ve bu sonuçlara bağlı olarak geliştirilen öneriler bulunmaktadır.

5.1. Sonuçlar

Eskişehir il merkezinde bulunan Orta okullarda görev yapan görsel sanatlar öğretmenlerinin örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki konulu çalışmamızda öğretmenlerin bağlılık ve sessizlikleri arasındaki varsa ilişkiyi ve yönünü tespit etme amacı olup, çalışmamızın birinci bölümünde araştırmanın amacı, önemi, sınırlılıkları ve tanımları. İkinci bölümünde ilgili literatür, üçüncü bölümde araştırmanın yöntemi, dördüncü bölümde süre ve olanaklar beşinci bölümde bulgu ve yorumlar ele alınmıştır. Araştırmada elde edilen sonuçlar aşağıda belirtildiği gibidir;

Bu araştırmada Eskişehir il merkezinde bulunan 70 Orta okulda görev yapan toplam 58 görsel sanatlar öğretmeni tarafından cevaplanmıştır. Araştırmaya 17 görsel sanatlar öğretmeni katılmak istememiştir.

Araştırmada katılımcıların örgütsel sessizliğe dair görüşlerinin ortalamasına ilişkin bulguların incelenmesiyle şu sonuçlar elde edilmiştir:

Örgütsel sessizliğin boyutlarına ilişkin ortalamalara bakıldığında araştırmaya katılım gösterenlerin “Yönetici” boyutunda “Katılıyorum” düzeyinde; “Öğretmen” boyutunda “Orta Düzeyde Katılıyorum” düzeyinde; “Ortam” boyutunda “Orta Düzeyde Katılıyorum” düzeyinde cevap verdikleri tespit edilmiştir. Örgütsel sessizliğe ilişkin öğretmenlerin

görüşlerinin genel ortalaması incelendiğinde “Katılıyorum” düzeyinde cevap verdikleri belirlenmiştir.

Araştırmada katılımcıların örgütsel bağlılığa dair görüşlerinin ortalamasına ilişkin bulguların incelenmesiyle şu sonuçlar elde edilmiştir:

Örgütsel bağlılığın boyutlarına ilişkin ortalamalara bakıldığında araştırmaya katılım gösterenlerin “Duygusal Bağlılık” boyutunda “Katılıyorum” düzeyinde; “Devam Bağlılığı” boyutlarında “Orta Düzeyde Katılıyorum” düzeyinde ve “Normatif Bağlılık” boyutunda “Katılmıyorum” düzeyinde cevap verdikleri tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılığa ilişkin katılımcıların görüşlerinin genel ortalaması incelendiğinde “Orta Düzeyde Katılıyorum” düzeyinde cevap verdikleri belirlenmiştir.

Örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik ölçeklerine katılımcıların verdikleri cevapların farklı düzeylerde olduğu araştırma verilerinin analizi neticesinde tespit edilmiştir. Katılımcı görüşlerinin ortalamasının ikili olarak karşılaştırılması neticesinde örgütsel sessizliğe ilişkin ortalamaların örgütsel bağlılığa ilişkin ortalamalara oranla daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmada demografik değişkenlere ilişkin olarak örgütsel sessizlik ölçeğine katılımcıların verdikleri cevaplar arasında anlamlı farklılık olup olmadığını tespiti için yapılan analizler neticesinde şu sonuçlara ulaşılmıştır:

Katılımcıların örgütsel sessizliğe ilişkin görüşleri arasında cinsiyet, yaş, hizmet süresi, bulunduğu okuldaki hizmet süresi ve okulun bulunduğu ilçe faktörlerine göre anlamlı farklılık olup olmadığının tespiti için yapılan bağımsız örneklem t-testi ve tek yönlü varyans analizleri sonucunda, örgütsel sessizlik ölçeğinin gerek genel puanları gerek boyutları açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmemiştir.

Araştırmada demografik değişkenlere ilişkin olarak örgütsel bağlılık ölçeğine katılımcıların verdikleri cevaplar arasında anlamlı farklılık olup olmadığının tespiti için yapılan analizler neticesinde şu sonuçlara ulaşılmıştır:

Katılımcıların örgütsel bağlılığa ilişkin görüşleri arasında yaş, hizmet süresi, bulunduğu okuldaki hizmet süresi ve okulun bulunduğu ilçe faktörlerine göre anlamlı farklılık olup olmadığının tespiti için yapılan analizler sonucunda, örgütsel bağlılık ölçeğinin gerek genel puanları gerek boyutları açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmemiştir.

Araştırmada örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin tespiti için yapılan korelasyon analizi neticesinde örgütsel sessizlik ile devam bağlılığı arasında negatif ve orta düzeyin altında anlamlı bir ilişki olduğu ($p<0,05$), örgütsel sessizlik ile normatif bağlılık arasında pozitif ve orta düzeyin altında anlamlı bir ilişki olduğu ($p<0,05$), örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık ve duygusal bağlılık arasında ise istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı ($p>0,05$) tespit edilmiştir. Yöneticiye yönelik sessizlik ile örgütsel bağlılık, devam bağlılığı, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir. Meslektaşlara yönelik sessizlik (öğretmen) ile devam bağlılığı arasında negatif ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu ($p<0,05$), meslektaşlara yönelik sessizlik ile normatif bağlılık arasında pozitif ve orta düzeyin altında anlamlı bir ilişki ($p<0,05$) tespit edilmiştir. Meslektaşlara yönelik sessizlik ile örgütsel bağlılık ve duygusal bağlılık arasında ise istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki ($p>0,05$) tespit edilmemiştir. Ortam sessizliği normatif bağlılık arasında orta düzeyin altında pozitif ve anlamlı bir ilişki ($p<0,05$) tespit edilmiştir. Ortam sessizliği ile örgütsel bağlılık, devam bağlılığı ve duygusal bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki ($p>0,05$) tespit edilmemiştir.

5.2. Öneriler

Araştırma sonuçları dikkate alınarak uygulayıcılara ve araştırmacılara çeşitli öneriler sunulmuştur:

- Örgütsel sessizlik ölçeğinin 9. maddesine verilen yanıtlara göre öğretmenlerin, belirli konular hakkında konuşmaktan kaçındıklarını ‘katılıyorum’ düzeyinde olduğu belirlenmiştir. Okul yöneticilerinin tavırları öğretmenlerin sessizlik tavırlarını etkilemektedir. Kendini ifade edebilen rahat ve huzurlu bir ortamda çalışan öğretmenlerin daha başarılı olacağı beklenen bir davranıştır. Okulun gelişimi öğrencilerin gelişimi ve öğretmenin mesleki amacına ulaşabilmesi için öğretmenlerin fikirlerine yönelik çalışmalar yapılmalıdır.
- Okul yöneticilerinin, öğretmenlerin görüşlerine değer vermesi gereklidir. Okul yöneticileri tarafından okulun işleyişi ile ilgili görüş bildiren öğretmenlerin takdir edilmesi gerekmektedir. Yöneticilere sunulan bu öneri ile öğretmenlerin kuruma olan bağlılıklarında, performanslarında ve motivasyonlarında artış sağlanabilir.
- Yöneticiler gibi öğretmenlerde eleştirilere açık olmalı, okul ortamında güven verici bir atmosfer oluşturulmalıdır.

- Araştırma evreni Eskişehir il merkezindeki iki ilçedeki ile sınırlıdır. Okullardaki örgütsel bağlılık ve sessizlik davranışları arasındaki ilişkilerin belirlenmesi amacıyla, araştırma evreninin bölgesel karşılaştırmalar yapabilecek ölçüde genişletilmesi önerilebilir.
- Örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik kavramlarının daha derinlemesine incelenebilmesi için araştırma yöntemlerinde çeşitliliğe gidilerek farklı örneklem grupları üzerinde nitel ve nicel çalışmalar birlikte yürütülebilir.
- Araştırmanın sonuçları ortaokullarda görev yapan görsel sanatlar öğretmenleri ile sınırlıdır. Bundan dolayı araştırma sonuçlarındaki sınırlılığını aşmak için; özel okullarda, ilkokullarda, liselerde, ön lisans ve lisans düzeyindeki kurumlarda yapılmak üzere araştırma genişletilebilir. Böylece gerek özel ve devlet kurumları arasında gerekse de farklı düzeylerdeki kurumlar arasında karşılaştırma yapma imkânı doğacaktır.
- Araştırma, örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin tespitine yönelik olarak yapılmıştır. Örgütsel sessizliğin veya örgütsel bağlılığın okul kültürü ve iklimi, sinizim, örgütsel adalet ve akademik başarı ile olan ilişkilerine yönelik araştırmalar da yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Aktan, C. C., & Sakal, M. (2004). *Fayda-maliyet analizi*. [www.canaktan.org: http://www.canaktan.org/ekonomi/kamu_maliyesi/fayda/fayda-maliyet1.htm](http://www.canaktan.org:www.canaktan.org/ekonomi/kamu_maliyesi/fayda/fayda-maliyet1.htm). sayfasından erişilmiştir.
- Algın, İ. (2014). *Üniversitelerde örgütsel sessizlik*. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi. Ankara
- Alparslan, A. M. (2010). *Örgütsel sessizlik iklimi ve işgören sessizlik davranışları arasındaki etkileşim: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi öğretim elemanları üzerinde bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Alparslan, A., & Kayalar, M. (2012). Örgütlerde sessizlik: sessizlik davranışları ve örgütsel ve bireysel etkileri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(6), 136-147.
- Ayık, A. (2007). *İlköğretim okullarında oluşturulan okul kültürü ile okulların etkililiği*. Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık*. Ankara: Nobel.
- Balcı, E. (1992). *Ödüller güdeleme kuramları ve Türkiye'de öğretmen ödülleri*. Ankara: Adım.
- Barçın, N. (2012). *İşletmelerde örgütsel sessizliğin örgütsel bağlılık ve iş tatminine etkisi üzerine bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Batmunkh, M. (2011). *Liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki ve bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Bayram, L. (2005). Yönetimde yeni bir paradigma; örgütsel bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, 59, 128-136.
- Bildik, B. (2009). *Liderlik tarzları, örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Blackman, D., E. Sadler-Smith, (2009) “The Silent and the Silenced in Organizational Knowing and Learning”, *Management Learning*, Cilt 40, Sayı 5.
- Bowen F., & Blackmon K. (2003). Spirals of silence: the dynamic effects of diversity. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1393-1417.
- Brinsfield, C. (2009). *Employee silence: investigation of dimensionality, development of measures and examination of related factors*. Doktora Tezi, The Ohio State Üniversitesi, Amerika.
- Bruneau, T. J. (1973), Communicative Silences: Forms and Functions, *Journal of Communication*, 23, 17-46.
- Budak, T. (2009). *İlköğretim okullarında görev yapan kadrolu ve sözleşmeli öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları (Kocaeli ili örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bülbül, M. (2007). *Örgütsel bağlılık ve kamu kuruluşlarına yönelik araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş.
- Büyüköztürk, Ş., Akgün, Ö., Karadeniz, Ş., Demirel, F., & Kılıç Çakmak, E. (2012). *Eğitimde bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem.
- Cemaloğlu, N. (2012). Okul yönetimi içinde okulun psikolojik yönü. S. Özdemir (Ed.), *Türk Eğitim Sistemi* (S. 197-229). Ankara: Pegem Akademi.
- Cohen, A. (2003). Multiple commitments in the workplace: An integrative approach. *Lawrence Erlbaum Associates*, Mahwah, 11.
- Çakıcı, A. ve Çakıcı, C. (2007). Otel İşletmelerinde Sessizliğin Algılanan Sonuçlarına İlişkin Bir Araştırma. Çeşme Ulusal Turizm Sempozyumu, 21- 23 Kasım, 481- 489.
- Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde sessizlik: Sessizliğin teorik temelleri ve dinamikleri. *Çanakkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 147-148.
- Çakıcı, A. (2008). Örgütlerde sessiz kalınan konular, sessizliğin nedenleri ve algılanan sonuçları üzerine bir araştırma. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1), 117-134.

- Çakıcı, A. (2010). *Örgütlerde işgören sessizliği neden sessiz kalmayı tercih ediyoruz?* Ankara: Detay.
- Çakır, Ö. (2001). *İşe bağlılık olgusu ve etkileyen faktörler*. Ankara: Seçkin.
- Çetin, F., Basım, H., & Aydoğan, O. (2011). Örgütsel bağlılığın tükenmişlik ile ilişkisi: öğretmenler üzerine bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 61-70.
- Çetin, M. (2004). *Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık*. . Ankara: Nobel.
- Demir, C., & Öztürk, U. C. (2011). Örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerine etkisi ve bir uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17-41.
- Demirtaş, N. (2018). *Otel işletmelerinde işyeri zorbalığı ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin belirlenmesi: Kuşadası örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Demirtaş, Z. (2000). *Alan dışından gelen sınıf öğretmenlerinin yetiştirilmesinde ilköğretim müfettişlerinin rolü*. Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Dolu, B. (2011). *Bankacılık sektöründe çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri üzerine bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Durna, U., & Eren, V. (2005). Üç bağlılık unsuru ekseninde örgütsel bağlılık. 6 (2), Ss. 210-219. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*(6), 210-219.
- Dyne, L. A. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 1359-1392.
- Ehtiyar, R. ve Yanardağ, M. (2008). Organizational Silence: A Survey On Employees Working In Chain Hotel. *Tourism and Hospitality Management*. 14(1): 51-68.
- Emre, O. (2010). *Örgütsel adaletin örgütsel sessizliğe etkisi; teknopark üzerine bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

- Erçelik, E. (2008). *Örgütsel iletişimin işgören verimliliği açısından değerlendirilmesi ve bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Eroğlu, A., Adıgüzel, H. O., & Öztürk, U. (2011). Sessizlik girdabı ve bağlılık ikilemi: işgören sessizliği ile örgütsel bağlılık ilişkisi ve bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*.
- Ersever, H. (1993). Öğrenilmiş çaresizlik. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 26(2), 621-632.
- Farrell D, Caryl E. Rusbult (1992). Exploring the Exit, Voice, Loyalty, and Neglect Typology: The Influence of Job Satisfaction, Quality of Alternatives, and Investment Size, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 201-218
- Güçlü, H. (2006). *Turizm sektöründe durumsal faktörlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi*. Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Gül, H. (2002). Örgütsel bağlılık yaklaşımlarının mukayesesi ve değerlendirilmesi. *Ege Akademik Bakış*, 2(1), 47-48.
- Gümüş, Mehmet (2007) *Yapılandırmacı eğitim sürecinde öğretmen öğrenci ilişkilerindeki değişim ve dönüşüm*. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Gündoğan, T. (2009). *Örgütsel bağlılık: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası uygulaması*. Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Güney, S. (2001). *Yönetim ve organizasyon*. Ankara: Nobel.
- Gürkan, G. Ç. (2006). *Örgütsel bağlılık: örgütsel iklimin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi ve Trakya Üniversitesi'nde örgüt iklimi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin araştırılması*. Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Huang, X., Vliert, E.V. & Veght, G.V. (2005). Breaking the Silence Culture: Stimulation of Participation and Employee Opinion Withholding Cross-nationall, *Management and Organization Review*, 1 (3), 459-482

- İşcan, O. F., & Karabey, C. N. (2007). Örgüt iklimi ile yeniliğe destek algısı arasındaki ilişki. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*(6), 103-116.
- 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.
- İnce, M., & Gül, H. (2005). *Örgütsel bağlılık yönetiminde yeni bir paradigma*. İstanbul: Çizgi.
- Kahveci, G. (2010). *İlköğretim okullarında örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler*. Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Kanter, R. (1968). Commitment and social organization: a study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review*, 499- 517.
- Karasar, N. (2009). Bilimsel Araştırma Yöntemi. Nobel: Ankara.
- Kolay, A. (2012). *Endüstri meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılıkları arasında ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kolarska L & Aldrich H (1980). *Exit, Voice, and Silence: Consumers' and Managers' Responses to Organizational Decline*, *Organization Studies*, 1(1).41-58
- Köylü, D. (2018). *Öğretmenlerin karar alma sürecine katılım düzeylerinin örgütsel bağlılık ve psikolojik iyi oluş ile ilişkisi*. Yüksek Lisans Tezi, On Dokuz Mayıs Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Samsun.
- Kuyumcu, M. (2007). *İlköğretim okullarında okul kültürü ve takım liderliği (Elazığ ili örneği)*. Doktora Tezi, Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Manga, İ. (2014, Kasım.10). *Manga köşe yazıları*. <<http://www.turkermanga.net>>. sayfasından erişilmiştir.
- Menep, İ. (2009). *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılığa ilişkin algı düzeylerinin incelenmesi (Şırnak/İdil örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler, Bolu.
- Meyer, J.P. & Allen, N. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal Of Occupational Psychology*(63), 1-18.

- Meyer, J. P. & Allen N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resources Management Review*, 61-89.
- Meyer, J., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace toward a general model. *Human Management Review*.(11), 299-326.
- Milli Eğitim Bakanlığı. (2006, Ekim 2). *Eğitim kurumları yönetmeliği*: <[http:// www.mevzuat.gov.tr/mevzuatmetin/1.5.1739.doc](http://www.mevzuat.gov.tr/mevzuatmetin/1.5.1739.doc)>. sayfasından erişilmiştir.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W., & F.Hewlin, P. (2003). An exploratory study of employee silence: issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453-1476.
- Milliken, F. & Morrison, E. (2000). Organizational silence: a barrier to change and development in a pluralistic academy of management. *The Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.
- Milliken F.J. & Morrison, E. (2003). Speaking up, remaining silent: the dynamics of voice and silence in organizations. S. 1353- 1358.
- Mowday, R. T., Lyman, W. P., & Richard, M. (1982). Employee- organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism and turnover. *New York Academic*, 20-27.
- Noelle-Neumann, E. (January, 1991). The theory of public opinion: the concept of the spiral of silence. Hyperlink "<https://doi.org/10.1080/23808985.1991.11678790>" <https://doi.org/10.1080/23808985.1991.11678790> sayfasından erişilmiştir.
- Okur, F. (2016). *Örgütsel sessizlik ve örgütsel güven arasındaki ilişkinin incelenmesi: tekstil sektöründe bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Oruç, Ş. (2015). *Presentizm ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki üzerine bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Aksaray.
- Özcan, N. (2011). *Mobbingin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisi ve örgütsel sessizlik: Karaman İl Özel İdaresinde bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Özdemir, N. (2010). Öğrenilmiş çaresizlik kavramı. *Makine İhtisas Dergisi*, s.71.

- Öztürk, H. (2014). *Orta okulda görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılıkları algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Mevlana Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Pinder, & Harlos. (2001). Employee silence: quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice, research in personel and human research management. *Emerald Group Publishing Limited*, 331.
- Premeaux, S. (2001). *Breaking the silence: toward an understanding of speaking un in the workplac*. Doktora Tezi, Louisiana State Üniversitesi, Amerika.
- Read, H. (1960). *Sanatın anlamı*. İstanbul: İş Bankası.
- Resim dersinin önemi (2014, 11 18).. [http: //www.akin yildirim. blogcu.com](http://www.akin.yildirim.blogcu.com) sayfasından erişilmiştir.
- Rosen, J. ve Tesser, A (1973). Interactive Effects of New Valence and Attraction On Communicator Behavoir, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.28, No.3, December, 298-300
- Ryan, K.D. ve D.K. Oestreich, *Driving Fear Out of the Workplace: How to Overcome the Invisible Barriers to Quality, Productivity and Innovation*, San Fransico: Jossey&Bass Publ., 1991.
- Sabuncu, Ş. (2015). *Eğitim kurumlarında uygulanan kariyer yönetimi uygulamaları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki (Kazan ilçesi örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- San, İ. (2004). *Sanat ve eğitim*. Ankara: Ütopya.
- Sarıkaya, M. (2013). *Karar verme süreçleri ve örgütsel sessizlik*. Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Denizli.
- Saylı, H. (2008). Geleneksel yönetim paradigmasının sınırlayıcı alanlarına karşı post-modern yönetim paradigmasının geliştirici alanları. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 189.
- Seyhan, M. (2014). *İşletmelerde örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler: gümrük memurları üzerine bir araştırma*. . Yüksek Lisans Dönem Projesi., Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trakya.

- Sezer, H. (2001). *İlköğretimde resim-iş eğitimi*. Ankara: Meb Projeler Koordinasyon Başkanlığı.
- Skinner, W. (1990). *Big hat, no cattle: managing human resources*. Abd: Harvard Business Review.
- Sobkowiak, W. (1997). Silence and markedness theory. Silence: Interdisciplinary Perspectives. *Mouton de Gruyter, Berlin and New York*, pp. 39–61
- Solmuş, T. (2004). *İş yaşamında duygular ve kişiler arası ilişkiler*. İstanbul: Beta.
- Soycan, S. H. (2010). *Bankalarda birleşme sonrası örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik ilişkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- 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 / 2009, 395-408.
- Şaklak, O. (2018). *Öğretim elemanlarının örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılıklarına etkisi: Ankara ili örneği* . Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şehitoğlu, Y. (2010). *Örgütsel sessizlik örgütsel vatandaşlık davranışı ve algılanan çalışan performansı ilişkisi*. Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Taşkıran, E. (2010). *Liderlik tarzının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin rolü ve bir araştırma*. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tiktaş, G. (2012). *Örgüt kültürü, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel sessizlik ilişkisine yönelik bir inceleme*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Türk Dil Kurumu. (2005). *Türkçe sözlük*. Ankara: Türk Dil Kurumu .
- Türk Dil Kurumu. (2019). Bilim ve sanat terimleri ana sözlüğü. http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bilimsanat&arama=kelime&guid=tdk.gts.59f0759995d910.17851591. adresinden erişilmiştir.
- Vural, B., & Coşkun, G. (2007). *Örgüt kültürü*. Ankara: Nobel.

- Yağcı, K. (2007). Meyer-Allen örgütsel bağlılık modeli yaklaşımıyla otel işletmeleri işgörenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerinin ölçülmesine yönelik bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9.
- Yağmurlu, A. (2004). Örgüt kurumları ve iletişim. *Amme İdaresi Dergisi*, 37.
- Yanık, C. (2012). *Örgütsel sessizlik ve güven arasındaki ilişki ve eğitim örgütlerinde bir araştırma*. . Yeditepe Üniversitesi . İstanbul: Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yavuz, E. (2008). *Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışının örgütsel bağlılığa etkisinin analizi*. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü ,Ankara.
- Yavuz, E., & Tokmak, C. (2009). İşgörenlerin etkileşimci liderlik ve örgütsel bağlılık ile ilgili tutumlarına yönelik bir araştırma. *Uluslararası İktisadi Ve İdari İncelemeler Dergisi*, 1(2), 19-35.
- Yetkin, S. K. (2000). *Estetik doktrinler*. Ankara: Palme.
- Yüceler, A. (2009). Örgütsel bağlılık ve örgüt iklimi ilişkisi: teorik ve uygulamalı bir çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, s.450.
- Zorlu, Z. C. (2018). *Mobbingin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: eğitim sektörü çalışanlarına yönelik ampirik bir çalışma*. Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

EKLER

EK 1. Kişisel Bilgi Formu

Sayın eğitimci,

Bu anket, örgütsel bağlılık ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla uygulanmaktadır. Elde edilen veriler sadece bilimsel bir araştırma amacıyla toplu halde değerlendirilerek kullanılacaktır. Adınız, Soyadınız ya da kimliğinizle ilgili bilgileri yazmanız sizden istenmemektedir. Katkılarınız için teşekkür eder öğretim yaşamınızda başarılar dileriz.

Prof. Güler AKALAN
Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi
Resim-iş Öğretmenliği Anabilim Dalı
Öğretim Üyesi

Direm ÜNSAL
Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi
Resim-iş Öğretmenliği Anabilim Dalı
Yüksek Lisans Öğrencisi

Aşağıda verilen durumlar sizin okulunuzdaki koşulları hangi derecede tanımlamaktadır?

Ölçekteki her bir ifadenin değer: 1-Hiç Katılmıyorum
2-Katılmıyorum
3-Orta Düzeyde Katılıyorum
4-Katılıyorum
5-Tamamen Katılıyorum

Kişisel Bilgiler

Cinsiyetiniz: Bayan () – Bay ()

Branşınız:

Yaşınız:

Okulunuzun bulunduğu bölge: İl () İlçe ()

Hizmet süreniz: yıl

Bulunduğunuz okuldaki hizmet süreniz: yıl

Kadronuz: Müdür () Müdür Yardımcısı () Öğretmen ()

Okulunuzun ismi:.....

Okulunuzun bulunduğu ilçe:.....

EK 2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

	Örgütsel Bağlılık Ölçeği	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Orta Düzeyde Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
	Bu okulda çalışmaya karar verirken hata ettiğimi düşünüyorum.					
	Bu okulda uyum sağlamada güçlük çekiyorum.					
	Bu okulun kurallarına mecbur olduğum için uyuyorum.					
	Bu okulda çalışma isteğim her geçen gün azaldığını hissediyorum.					
	Bu okulun çalışmak için mükemmel bir yer olduğunu düşünüyorum.					
	Bu okulun bir üyesi olmaktan gurur duyuyorum.					
	Bu okulun mesleğimle ilgili değişiklik ve yenilikleri takip etme olanağı sağladığı düşüncesindeyim.					
	Tekrar seçme imkanım olsa yine bu okulda çalışmayı isterdim.					
	Bu okul içinde beni en yüksek performansı göstermeye teşvik ediyor.					
0.	Bu okulun eğitim ve öğretim etkinlikleri açısından uygun bir ortam sağladığını düşünüyorum.					
1.	Okulumun başarısı için beklenenin ötesinde çaba göstermeye her zaman hazırım.					
2.	Okulumun çıkar ve beklentilerine uygun hareket etmeyi görev sayarım.					
3.	Okulum övüldüğünde kendimi övülmüş hissediyorum.					
4.	Okulumun başkalarına anlatılmaktan zevk alıyorum.					
5.	Okulumun yararı için her türlü fedakarlığı yaparım.					
6.	Zamanımın çoğunu okulumla ilişkin etkinlikler yapmaya ayırıyorum.					
7.	Okulumun değerleriyle kendi değerlerim oldukça benzerdir.					
8.	Okulumun önceliklerini kendi önceliklerim olarak algılıyorum.					
9.	Bu okulun geleceğine gerçekten önem veriyorum.					
0.	Bu okulun problemlerini kendi problemlerim gibi algılıyorum.					
1.	Çalışabilecek daha huzurlu bir okul düşünemiyorum.					
2.	Okul yararına işler organize etmede ve yürütmekte herkese göre daha aktiftimdir.					
3.	Okulum başarısı için herkesten daha fazla çalışırım.					
4.	Okula herkesten daha erken gelir, diğerlerine göre derslerine zamanında girerim.					
5.	Mesai saatleri dışında ve hafta sonlarında da okul işlerini yapmada herkesten daha fazla aktiftimdir.					
6.	Beni ilgilendiren en önemli şeyler işimle ilgili olanlardır.					
7.	Okulumdan ayrılmış başka okulda görev alma beklentisi aklımın ucundan bile geçmez.					
8.	Çok uzun yıllar bu okulda çalışsam da hala bundan memnuniyet duyacağım ve okuluma geleceğime eminim.					

EK 3. Örgütsel Sessizlik Ölçeği

Örgütsel Sessizlik Ölçeği

	Örgütsel Sessizlik Ölçeği	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Orta Düzeyde Katılmıyorum	Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
1.	Öğretmenler yöneticilerinin eksikliklerini bilmelerine rağmen bu durumu dile getirmezler.					
2.	Öğretmenler görüşlerini ifade ettikleri için yöneticilerden ve meslektaşlarından olumsuz tepki alırlar.					
3.	Öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini dile getirmeleri, örgütsel öğrenmeyi ve gelişmeyi destekler.					
4.	Okulumuzda farklı bakış açıları olduğunda isabetli karar verme ihtimali yüksektir.					
5.	Okulumuzda bulunan yöneticiler, öğretmenlerin yeni uygulamalar konusundaki görüşlerini almaya açık değildirler.					
6.	Öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini ifade edememesi onları okuldan soğutur.					
7.	Öğretmenler problemlerini dile getiremediklerinde performansları düşer.					
8.	Öğretmenler güç durumlarda konuşmaktan çok, susmayı tercih ederler.					
9.	Öğretmenler belirli konular hakkında konuşmaktan kaçınırlar.					
10.	Öğretmenlerin içsel memnuniyetsizliği endişe ve stresli tetikler.					
11.	Öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini açıklayamaması kendilerinde özgüven eksikliği doğurur.					
12.	Öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini açıkça ifade edememesi bütün olay ve durumlar hakkındadır.					
13.	Öğretmenlerin görüşlerini dile getirmemesi, yöneticilerin otoriter davranışlarından kaynaklanmaktadır.					
14.	Okuldaki ıstıraf ve kayıplar öğretmenlerin kendilerini ifade etmelerini engeller.					
15.	Okul yöneticilerinin öğretmenlere adil davranmaması, öğretmenlerin görüşlerini açıklamalarına engel olmaktadır.					
16.	Okul yöneticileri öğretmenlerin görüşlerini saygı ile karşılar.					
17.	Öğretmenlerin bilgisizlik ve deneyimsizlik korkusu, duygularını ifade etmesine engel olur.					
18.	Okul yöneticilerinin "En iyi ben bilirim" tutarı, öğretmenlerin üzerinde olumsuz bir etki yaratır.					
19.	Okul yöneticilerinin performanslarının düşük olması, öğretmenlerin sorunlarını dile getirmesini engeller.					
20.	Öğretmenlerin okul yöneticilerine güven duymamaları, duygu ve düşüncelerini dile getirmelerine engel olur.					
21.	Okuldaki sorunların dile getirilmemesi, hem öğretmenlerin hem de okulun gelişimini olumsuz etkiler.					
22.	Okul yöneticilerinin içtenliği ve dürüstlüğü, öğretmenlerin kendi düşüncelerini dile getirmelerine teşvik eder.					
23.	Okullarda sorunların dile getirilmemesinde kilit rol okul yöneticilerindir.					
24.	Okul yöneticilerinin, öğretmenleri hakkında önyargılı olması öğretmenlerin kendi duygu ve düşüncelerini dile getirmelerine engel olur.					
25.	Öğretmenlerin olay ve durumlar karşısında sessiz kalmaları, gizli bir muhalefetin göstergesidir.					
26.	Öğretmenler dışlanacakları endişesiyle duygu ve düşüncelerini dile getirmezler.					
27.	Öğretmenler duygu ve düşüncelerini açıkladıkları zaman güvende olmadıklarını hissederler.					
28.	Yöneticiler ve öğretmenler arasında açık iletişimin olmaması, öğretmenlerin duygularını ifade etmemesine neden olur.					
29.	Öğretmenler sorun çıkarıcı ve şikâyetçi görünmek istemediklerinden, olaylar ve durumlar karşısında sessiz kalmayı tercih ederler.					
30.	Öğretmenler okuldaki karşılaştıkları sorunları dile getirmekten kaçınırlar.					



Gökhan KAHVECİ (gokhan.kahveci@erdogan.edu.tr) [Kişilere ekle](#) 12:09 ▶

Eylemler ▼

Kime: Direm Ünsal ▼

Merhaba Direm Hocam

Geliştirmiş olduğumuz ölçekleri tez çalışmanızda kullanabilirsiniz. İlgili ölçeklere internet ortamından ulaşabilirsiniz.

İyi çalışmalar, Başarılar dilerim.

11 Ekim 2016 14:18 tarihinde Direm Ünsal <direm.unsal@hotmail.com> yazdı:

Değerli Hocam, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Görsel Sanatlar Eğitimi Anabilim Dalı'nda tezli yüksek lisans öğrencisiyim. İzniniz olursa sizin geliştirdiğiniz sessizlik ve bağlılık ölçeklerini " Görsel Sanatlar Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizlik Ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" başlıklı tezimde kullanmak isterim. Bu konuda yardımcı olursanız çok sevinirim. Saygılar...

--

Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi

Eğitim Fakültesi

Eğitim Bilimleri Bölümü

Yrd. Doç. Dr. Gökhan KAHVECİ



GAZİLİ OLMAK AYRICALIKTIR...