



**T.C.
ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI

**OKUL ÖNCESİ ÖĞRETMENLERİNİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

RABİA KENGİL

**TEZ DANIŞMANI
DR. ÖĞR. ÜYESİ MUSTAFA AYDIN BAŞAR**

ÇANAKKALE – 2023



T.C.
ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI

**OKUL ÖNCESİ ÖĞRETMENLERİNİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ**

Yüksek Lisans Tezi

Rabia KENGİL

Tez Danışmanı
Dr. Öğr. Üyesi Mustafa Aydın BAŞAR

Çanakkale – 2023



T.C.



ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

Rabia Kengil tarafından **Dr. Öğr. Üyesi Mustafa Aydın BAŞAR** yönetiminde hazırlanan ve 28/08/2023 tarihinde aşağıdaki jüri karşısında sunulan “Bağımsız Anaokullarında ve Anasınıflarında Görev Yapan Okul Öncesi Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki” başlıklı çalışma, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü **Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı**’nda **YÜKSEK LİSANS TEZİ** olarak oy birliği ile kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri

İmza

Dr. Öğr. Üyesi Mustafa Aydın Başar (Danışman)

.....

Prof. Dr. Nejat İRA

.....

Dr. Öğr. Üyesi Abdullah TÜRK

.....

Tez No

:10569915

Tez Savunma Tarihi

:28/08/2023

Prof. Dr. Ahmet Evren ERGİNAL
Enstitü Müdürü

.././20..

ETİK BEYAN

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasında; tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, tez çalışmasında yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi taahhüt ve beyan ederim.

Rabia KENGİL

28/08/2023

TEŞEKKÜR

Bu tezin gerçekleŐtirilmesinde, çalıŐmam boyunca benden bir an olsun yardımlarını esirgemeyen saygı değer danışman hocam, Dr. Öğr. Üyesi Mustafa Aydın BAŞAR'a teŐekkürlerimi sunarım. Çalışmanın verilerini elde etmem için sabırla cevaplandıran değerli meslektaŐlarım teşekkür ediyorum. Çalışma süresince tüm zorlukları benimle göğsleyen hayatımın her evresinde bana destek olan değerli ailem, ailemden bir parça olan dostlarıma sonsuz saygı ve sevgilerimi sunuyorum.

En Değerli Varlığıma...

Rabia KENGİL

anakkale

2023

ÖZET

OKUL ÖNCESİ ÖĞRETMENLERİNİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

Rabia KENGİL

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Mustafa Aydın BAŞAR

28/08/2023, 103

Bu araştırmanın amacı bağımsız anaokullarında ve anasınıflarında görev yapan okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin belirlenmesidir. Bu kapsamda mevcut araştırmanın gerçekleştirilmesi için örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık ölçeklerinden yararlanılmıştır. Bağımsız anaokullarında ve anasınıflarında görev yapan okul öncesi öğretmenleri ile gerçekleştirilen ve ilişkisel tarama modelinden yararlanılan bu araştırmanın evrenini 2022-2023 eğitim-öğretim yılında Çanakkale ili ve ilçelerinde Millî Eğitim Bakanlığına bağlı bağımsız anaokulu ve ilk/ortaokul bünyesinde görev yapan okul öncesi öğretmenleri oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise; Çanakkale ili ve ilçelerinde gönüllü olarak araştırmaya katılmak isteyen 350 okul öncesi öğretmenden oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında elde edilen verilerin analizinde uygun düşen istatistik paket programından yararlanılmıştır. Verilerin çarpıklık ve basıklık değerlerinin normal dağılım gösterdiği saptanmıştır. Bu kapsamda; çalışmada karşılaştırmalar yapılırken bağımsız örneklem -t testi ve tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır. Varyans analizinde anlamlı farklılıklar tespit edildiği durumlarda farklılaşmanın hangi gruplar arasında meydana geldiğinin tespit edilebilmesi için Bonferroni testinden yararlanılmıştır. Bunun yanında öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi incelemek için Pearson korelasyon analizi kullanılmıştır. Bunun yanında, öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin örgütsel sessizlik düzeylerine olan etkisinin belirlenebilmesi için regresyon analizinden yararlanılmıştır. Bağımsız anaokullarında ve anasınıflarında görev yapan okul öncesi

öğretmenlerinin örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilen bu araştırmada sonuç olarak; öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bu bulgu; öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyi yükseldikçe, örgütsel bağlılık düzeyinin azaldığını göstermektedir. Bunun yanında mevcut araştırmada öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyi arttıkça, duygusal bağlılık ve devam bağlılığı düzeylerinin azaldığı, normatif bağlılık düzeyinin ise arttığını göstermiştir. Bu kapsamda okul, Yöneticilerin, kurumları ile ilgili karar alma sürecinde öğretmenlerin katılımını teşvik etmeleri öğretmenlerin gerek örgütsel sessizlik düzeylerine gerekse de örgütsel bağlılık düzeylerine olumlu yönde katkılar sağlayacaktır.

Anahtar Kelimeler: Öğretmen, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Sessizlik

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL SILENCE AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT LEVELS OF PRESCHOOL TEACHERS

Rabia KENGİL

Çanakkale Onsekiz Mart University

School of Graduate Studies

Department of Educational Sciences Master's Thesis

Advisor: Dr. Öğr. Üyesi Mustafa Aydın BAŞAR

28/08/2023, 103

The aim of this research is to determine the relationship between organizational silence and organizational commitment levels of preschool teachers working in independent kindergartens and kindergartens. In this context, organizational silence and organizational commitment scales were used to carry out the current research. The population of this research, which was conducted with preschool teachers working in independent kindergartens and kindergartens and used the relational scanning model, consists of preschool teachers working in independent kindergartens and primary/secondary schools affiliated with the Ministry of National Education in Çanakkale province and its districts in the 2022-2023 academic year. The sample of the research is; It consists of 350 preschool teachers who want to participate in the research voluntarily in Çanakkale province and its districts. Appropriate statistical package program was used in the analysis of the data obtained within the scope of the research. It was determined that the skewness and kurtosis values of the data showed normal distribution. In this context, Independent sample -t test and one-way analysis of variance were used when making comparisons in the study. In cases where significant differences were detected in the analysis of variance, the Bonferroni test was used to determine which groups the difference occurred between. In addition, Pearson correlation analysis was used to examine the relationship between teachers' organizational silence and organizational commitment. In addition, regression analysis was used to determine the effect of teachers' organizational commitment levels on their organizational silence levels. As a result of this research, which

was conducted to determine the relationship between organizational silence and organizational commitment levels of preschool teachers working in independent kindergartens and kindergartens; It was determined that there was a negative significant relationship between teachers' levels of organizational silence and their levels of organizational commitment. This finding obtained; It shows that as teachers' level of organizational silence increases, their level of organizational commitment decreases. In addition, the current study showed that as teachers' level of organizational silence increases, their emotional commitment and continuance commitment levels decrease, while their normative commitment level increases. In this context, school administrators' encouragement of teachers' participation in the decision-making process regarding their institutions will positively contribute to both teachers' levels of organizational silence and organizational commitment.

Keywords: Teacher, Organizational Commitment, Organizational Silence

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
JURİ ONAY SAYFASI	i
ETİK BEYAN	ii
TEŞEKKÜR	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER.....	viii
TABLolar DİZİNİ.....	xi
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xiii

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

1.1. Problem.....	1
1.2. Problem Cümlesi	2
1.3. Araştırmanın Önemi	3
1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	4
1.5. Araştırmanın Sayıltıları	5

İKİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Örgütsel Sessizlik	6
2.2. Örgütsel Sessizliğin Türleri	7
2.2.1. Kabullenici Sessizlik	8
2.2.2. Korunma Amaçlı Sessizlik	10
2.2.3. Koruma Amaçlı Sessizlik	11
2.2.4. Fırsatçı Sessizlik	12
2.3. Örgütsel Sessizliğin Nedenleri	12
2.4. Örgütsel Sessizliğin Oluşumunda Rol Oynayan Etmenler.....	14
2.5. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları.....	17

2.6. Örgütsel Sessizlik ile İlgili Kuramlar	19
2.6.1. Fayda Maliyet Analizi.....	19
2.6.2. Beklenti ve Planlı Davranış Kuramı.....	20
2.6.3. Sessizlik Sarmalı.....	21
2.6.4. Kendini Uyarlama	22
2.7. Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Sessizlik.....	23
2.8. Örgütsel Sessizlik ile İlgili Yapılan Araştırmalar	24
2.9. Örgütsel Bağlılık	28
2.10. Örgütsel Bağlılığın Önemi.....	30
2.11. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	31
2.11.1. Kişisel Faktörler	31
2.11.2. Örgüt Yapısına ilişkin Faktörler.....	33
2.11.3. Rol ve İş Yükleri ile Rol Çatışması.....	34
2.11.4. İş Deneyimi ve Çalışma Ortamı	34
2.11.5. Takım Çalışması.....	35
2.11.6. Örgütsel İletişim	35
2.11.7. Örgütsel Adalet.....	35
2.12. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması.....	36
2.12.1. Etzioni Sınıflandırması	36
2.12.2. Mowday Sınıflandırması	37
2.12.3. Kanter Sınıflandırması.....	38
2.12.4. Allen ve Meyer Sınıflandırılması	38
2.12.5. Becker Sınıflandırması	40
2.12.6. O'Reilly ve Chatman'a Göre Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması	40
2.12.7. Penley ve Gould'a Göre Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması.....	41
2.13. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları	42
2.14. Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Bağlılık	44
2.15. Örgütsel Bağlılık ile ilgili Yapılan Araştırmalar	45
2.16. Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki	46

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Modeli.....	50
3.2. Araştırma Evreni ve Örneklem Seçimi.....	50
3.3. Veri Toplama Araçları.....	52
3.3.1. Örgütsel Sessizlik Ölçeği	52
3.3.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği.....	52
3.3. Verilerin Toplanması.....	53
3.4. Verilerin Analizi ve Yorumlanması	53

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM BULGULAR

4.1. Bulgular	55
4.1.1 Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeylerine İlişkin Bulgular	55
4.1.1 Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine İlişkin Bulgular	62

BEŞİNCİ BÖLÜM TARTIŞMA, SONUÇ ve ÖNERİLER

5.1. Tartışma ve Sonuç	70
5.2. Öneriler.....	80
KAYNAKÇA	82
EKLER	I
EK 1 SOSYO-DEMOGRAFİK BİLGİ FORMU	I
EK 2 ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÖLÇEĞİ.....	II
EK 3 ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ	III
EK 4 ETİK KURUL ONAYI.....	IV

TABLolar DİZİNİ

Tablo No	Tablo Adı	Sayfa No
Tablo 1	Örnekleme grubuna ait demografik özellikler	51
Tablo 2	Örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık ölçeği ve alt boyutlarına ilişkin çarpıklık ve basıklık değerleri	53
Tablo 3	Öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri	55
Tablo 4	Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre örgütsel sessizlik düzeylerinin karşılaştırılması	56
Tablo 5	Öğretmenlerin medeni durumlarına göre örgütsel sessizlik düzeylerinin karşılaştırılması	56
Tablo 6	Öğretmenlerin öğrenim durumlarına göre örgütsel sessizlik düzeylerinin karşılaştırılması	57
Tablo 7	Öğretmenlerin hizmet süresine göre örgütsel sessizlik düzeylerinin karşılaştırılması	58
Tablo 8	Öğretmenlerin görev aldığı okulların bulunduğu bölgeye göre örgütsel sessizlik düzeylerinin karşılaştırılması	59
Tablo 9	Öğretmenlerin görev aldığı okulların eğitim kademesine göre örgütsel sessizlik düzeylerinin karşılaştırılması	60
Tablo 10	Öğretmenlerin görev aldığı okullarda hizmet sürelerine göre örgütsel sessizlik düzeylerinin karşılaştırılması	61
Tablo 11	Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri	62
Tablo 12	Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre örgütsel bağlılık düzeylerinin karşılaştırılması	62
Tablo 13	Öğretmenlerin medeni durumlarına göre örgütsel bağlılık düzeylerinin karşılaştırılması	63
Tablo 14	Öğretmenlerin öğrenim durumlarına göre örgütsel bağlılık düzeylerinin karşılaştırılması	63
Tablo 15	Öğretmenlerin hizmet süresine göre örgütsel bağlılık düzeylerinin karşılaştırılması	64
Tablo 16	Öğretmenlerin görev aldığı okulların bulunduğu bölgeye göre örgütsel bağlılık düzeylerinin karşılaştırılması	65
Tablo 17	Öğretmenlerin görev aldığı okulların eğitim kademesine göre örgütsel bağlılık düzeylerinin karşılaştırılması	66
Tablo 18	Öğretmenlerin görev aldığı okullarda hizmet sürelerine göre örgütsel bağlılık düzeylerinin karşılaştırılması	66
Tablo 19	Öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki	68

Tablo 20 Öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının örgütsel sessizlik düzeylerine etkisi

69



ŒEKİLLER DİZİNİ

Œekil No	Œekil Adı	Sayfa No
Œekil 1	Örgütsel sessizliğin gelişiminde etkili olan faktörler	15



BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

Araştırmanın bu bölümünde çalışmanın problemi, amacı, önemi, sınırlılıkları ve sayıltıları yer almaktadır.

1.1. Problem

İnsan, doğası gereği sosyal bir varlık olarak kendi ihtiyaçlarını karşılamak ve tek başına ulaşamayacağı hedeflere ulaşmak için iş birliği yapmak zorundadır (Kılıç, 2018). Çünkü başarılı, etkili ve verimli olmak için hedeflere yönelik iş bölümü yapmanın gerekli olduğu düşünülmektedir. İnsanlar tarih boyunca amaçlarını gerçekleştirmek ve karşılaştıkları sorunları çözmek için mücadele etmişler ve bu mücadelelerine hala devam etmişlerdir. Bu süreçte birbirlerine destek olmak, sorunları çözmek, rahatlık sağlamak ve ilerlemek için insanlar bir araya gelerek takım yapılanmaları oluşturmuşlardır. Bu yapılar, bir amacı gerçekleştirmek için güçlerini birleştiren insan toplulukları olarak örgüt olarak adlandırılmaktadır (Başaran, 1993).

İnsanların ihtiyaç ve isteklerinin sınırsızlığıyla birlikte bazı problemlerin ortaya çıkması, örgütlerin var olmasını ve bir ortak amaca bağlılığı kaçınılmaz hale getirmiştir (Celep, 2008). Bağlılık kavramı, adanma ve sadakat anlamlarını içermektedir (Tiryaki, 2005). Bireylerin bağlılık duygularının güçlü olduğu toplumlarda, birlik ve dayanışma gücü daha fazladır ve bu durum görünmez bir zincirle varlığını sürdürmektedir.

Göz (2021)'e göre; örgütsel bağlılık, kişinin örgütün amaçlarını içselleştirmesi, uygulaması ve kendini örgütün bir parçası olarak değerlendirmesi şeklinde tanımlanmaktadır. Kavramsal olarak, örgüte bağlılık, bir bireyin işine ve kurum değerlerine güven duyması ve örgütün hedeflerine yönelik bir inançla işini verimli bir biçimde yerine getirmesi anlamını taşımaktadır (Batmunkh, 2011). Araştırmacılar tarafından ifade edilen örgütsel bağlılık kavramı öğretmenler açısından elde alındığında bu kavramın “öğretmenlerin okula bağlılıkları” olarak ele alınabileceği düşünülmektedir. Bu kapsamda okula bağlılık, okulda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin okula duygusal bir

bağlılık hissetmeleri ve bireysel amaç ve değerlerini okulun amaç ve değerleriyle özdeşleştirmeleri olarak ifade edilebileceği düşünülmektedir. Bu kapsamda mevcut araştırma, örgütsel bağlılık düzeyleri yüksek olan öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin düşük olacağı düşüncesinden hareketle gerçekleştirilmiştir.

Ses, “duygu ve düşünce” ile “herhangi bir davranış karşısında uyanan ruhsal tepki” anlamlarına gelirken, sessizlik “ortalıkta gürültü olmama durumu, sükûnet” olarak tanımlanır (Türk Dil Kurumu, 2005). Bu bağlamda, ses bir eylemi ifade ederken, sessizlik bir durumu yansıtmaktadır. "Sessizleşmek" olarak tanımlanan durum ise bir eylem ve davranışı ifade etmektedir (Çakıcı, 2007; (Perlow ve Williams, 2011). Sessizlik, herhangi bir konuşmanın veya anlaşılır bir şekilde karşı tarafın anlayabileceği tutum ve davranışın sergilenmemesi durumudur (Dyne ve Botero, 2003).

Okullarda yaşanan problemlerin öğretmenler tarafından dile getirilmemesi, okulun gelişme ve yenilenme sürecini engelleyen bir faktördür (Göven ve Şentürk, 2019). Öğretmenler, yaşadıkları sorunları, eğitim sürecindeki aksaklıkları ve eksiklikleri rahatlıkla yöneticilerine ifade edememekten kaynaklı olarak, işe karşı moral ve motivasyonları da olumsuz yönde etkilenmektedir (Faiz, 2023). Bu durum, öğretmenlerin örgüt kültürüne uyum sağlayamaması ve performanslarının düşmesine neden olmaktadır. Yapılan araştırmalar, birçok çalışanın örgüt içinde var olan sorunları bildiği halde kişisel ve örgütsel nedenlerle sessiz kaldığını göstermektedir (Morrison ve Milliken, 2000). Çalışanların, örgütsel sorunlarla ilgili yapıcı düşünce ve önerilerini bilinçli bir tercihle paylaşmaktan kaçınmalarına “örgütsel sessizlik” adı verilmektedir (Morrison ve Milliken, 2000). Bu bağlamda mevcut araştırmada, örgütsel açıdan sessiz olan öğretmenin örgütüne olan bağlılık düzeyinin de düşük olacağı düşüncesinden hareket edilmiştir.

1.2. Problem Cümlesi

Bu araştırmanın temel amacı, Çanakkale ili ve ilçelerindeki bağımsız anaokulları ve anasınıflarında görev yapan okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık düzeylerini irdelemektir. Bu doğrultuda problem cümlesini; “Bağımsız Anaokullarında ve Anasınıflarında görev yapan okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde bir

ilişki bulunmakta mıdır? sorusu oluşturmaktadır. Çalışmanın problem cümlesi çerçevesinde alt problemleri ise şu şekilde sıralanmaktadır;

- a. Okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel sessizlik düzeyleri ne düzeydedir?
- b. Okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel sessizlik düzeyleri, cinsiyet, medeni durum, öğrenim düzeyi, hizmet süresi, okulun bulunduğu bölge, okulun eğitim kademesi ve okuldaki hizmet süresi değişkenlerine göre incelendiğinde istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde farklılaşma bulunmakta mıdır?
- c. Okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyleri ne düzeydedir?
- d. Okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyleri, cinsiyet, medeni durum, öğrenim düzeyi, hizmet süresi, okulun bulunduğu bölge, okulun eğitim kademesi ve okuldaki hizmet süresi değişkenlerine göre incelendiğinde istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde farklılaşma bulunmakta mıdır?
- e. Okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık düzeyleri istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde farklılaşmakta mıdır?

1.3. Araştırmanın Önemi

Okul öncesi eğitim, eğitim-öğretim sürecinin en temel yapı taşlarından biridir. Okul öncesi öğretmenleri, çocuğun eğitim hayatında ilk adımını atmasını sağlayan ve büyük bir öneme sahip olan bireylerdir. Bu nedenle, okul öncesi öğretmenlerinin kurumlarıyla bağlılık geliştirmesi ve kurumun değerlerini içselleştirmesi büyük bir öneme sahiptir. Ancak, bazı öğretmenler sorunları dile getirememesi ve fikirlerini ifade etmekten çekinme gibi zorluklar yaşayabilir. Bu durumda, öğretmenler potansiyellerini ortaya koyamazlar ve yeni fikirler üretilmez. Öğretmenlerin kurumlarıyla ilgili sorunları paylaşma ve çözüm önerileri geliştirme konusunda aktif rol almamaları hem kendilerini hem de okul örgütünü olumsuz etkiler. Bu durum, öğretmenlerin kuruma bağlılığını negatif yönde etkileyebileceği düşünülmektedir.

Örgütsel sessizlik ile ilgili alan yazın incelendiğinde, örgüt içerisinde çalışan bireylerin hangi konularda sessiz kaldıklarının farklılaşma gösterdiği görülmüştür. Buna göre; Çakıcı (2007) tarafında yapılan araştırmada; örgüt içerisinde sessiz kalınan konuların çalışan performansı, iyileştirme çabaları, etik konular ve çalışma olanakları olduğunu ortaya koymuştur. Morrison ve Milliken (2000) ise sessiz kalınan konuların; yönetim eksikliği, örgütsel verimsizlikler, adil olmayan görev paylaşımları ve karar verme süreçleri olarak ifade etmişlerdir. Bu konular, öğretmenleri de okulda sessizliğe yöneltmektedir. Bu bağlamda, öğretmenlerin sessizlik sorunuyla başa çıkabilmek için okullarda alınabilecek önlemler belirtilmiştir (Faiz, 2023). Önerilen önlemler arasında, müdürlerin öğretmenlerin önerilerine olumlu bir tutum sergilemeleri, öğretmenlerin okulun işleyişine aktif olarak katılmalarının teşvik edilmesi ve okuldaki tüm çalışanlara yönelik iletişim becerilerini geliştirici hizmet içi seminerler düzenlenmesi yer almaktadır (Arlı, 2013). Çalışanların örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik düzeylerini inceleyen Can (2016) bu iki değişken arasında negatif yönde bir ilişki tespit etmiştir. Benzer şekilde okullarda çalışan personellerin örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik düzeylerini inceleyen Yüksel (2015) ise örgütsel bağlılık arttıkça, örgütsel sessizliğin azaldığını ifade etmiştir.

Bu araştırma, okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi aydınlatmayı amaçlamaktadır. Bu kapsamda elde edilen bulguların, okul öncesi öğretmenlerine önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın sınırlılıkları aşağıda belirtilmiştir.

- a. Araştırma 2022-2023 Eğitim-Öğretim yılında Çanakkale ili ve ilçelerinde bulunan Millî Eğitim Bakanlığı'na bağlı bağımsız anaokulu ve anasınıflarında görev yapan okul öncesi öğretmenleri ile sınırlı tutulmuştur.
- b. Araştırmada kullanılan ölçeklerle elde edilen bulgular ile sınırlandırılmıştır.

- c. 2022-2023 Eğitim-Öğretim yılında Çanakkale ili ve ilçelerinde Millî Eğitim Bakanlığı'na bağlı bağımsız anaokulu ve anasınıflarında görev yapan okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık ölçeklerine verdikleri cevaplar ile sınırlandırılmıştır.

1.5. Araştırmanın Sayıltıları

Araştırmanın sayıltıları ise şu şekilde sıralanmaktadır;

- a. Araştırmanın örnekleme evreni temsil edebilecek yeterlikte olduğu,
- b. Araştırma kapsamında kullanılan veri toplama araçları, araştırmanın amacını gerçekleştirmeyi sağlayacak yeterli ve geçerli bilgileri yansıtacak nitelikte olduğu,
- c. Araştırmaya katkı sağlayan okul öncesi öğretmenlerinin araştırmada ölçek maddelerine ve diğer yer alan doğru ve geçerli yanıtlar verdikleri varsayılmıştır.

İKİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE

Araştırmanın bu bölümünde örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık ile ilgili literatüre yer verilmiştir.

2.1. Örgütsel Sessizlik

Örgütsel sessizlik, çalışan bireylerin bilinçli bir şekilde işleriyle ilgili fikirlerini dile getirmeyerek sessiz kalmalarını ifade eder (Çakıcı, 2007). Örgütsel sessizlik, çalışanların örgüte tepki olarak, örgüt içindeki sorunlara etkili bir şekilde katkıda bulunmamalarıyla ilişkilendirilir (Henriksen ve Dayton, 2006). Çalışanların kendi iş alanlarıyla ilgili bilgi ve düşüncelerini paylaşmak istememesi, genellikle birçok örgütte yaygın bir durumdur (Alparslan ve Kayalar, 2012; Yalçınsoy, 2017), çalışanların işverenlerinden veya yetkililerden bilinçli bir şekilde düşüncelerini ve kurumlar hakkındaki fikirlerini saklamalarını "iş gören sessizliği" olarak adlandırmaktadır.

Örgütsel sessizlik, çalışanların farklı nedenlerle tercih ettikleri sessizlik durumu olarak tanımlanabilir, çünkü sesli olmanın bazı olumsuz sonuçlar getireceği düşüncesiyle fikirlerini, önerilerini veya düşüncelerini ifade etmek istememektedirler (Taşkiran, 2011). Çalışanlar, iş yerlerinin gelişmesine katkıda bulunmak ve daha iyi çalışma koşullarına sahip olmak isterken, işverenler ya da yöneticiler tarafından engellenebilmektedirler. Kahveci ve Demirtaş (2013) tarafından belirtildiği gibi, örgüt içinde yöneticilerin bilinçli ya da bilinçsiz olarak oluşturdukları sessizlik ortamı, örgütün sorunlar yaşamasına neden olabilir.

Morrison ve Miliken (2000) tarafından örgütsel sessizlik, çalışanlar arasındaki iletişimin eksikliği ve bu çalışanların örgüt içinde fikirlerini ve duygularını ifade etmemesi olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel sessizlik, örgütteki potansiyel olarak değerli çalışanların, bilinçli bir şekilde yöneticilere örgüt ile ilgili düşüncelerini, duygusal tepkilerini ve davranışlarını ifade etmek istememelerini içerir (Pinder ve Harlos, 2001). Tülübaş ve Celep (2014) ise örgütsel sessizliği, çalışanların örgüt içindeki sorunların

çözümü için tavsiye, öneri ve bilgilerini bilinçli bir şekilde saklaması ve sözlü veya yazılı olarak bu düşünceleri paylaşmaktan kaçınması olarak tanımlanmaktadır.

Dağ ve Başar (2014)'a göre; Sessizlik çekingenlik, içedönüklük, içe kapanıklık ve özgüven eksikliği/yokluğu gibi durumların nedeni/sonucu olması bakımından psikoloji disiplininin ve insanlar arası ilişkilerde tepkisizlik, duyarsızlık gibi nötralize durumları çağrıştırmaları bakımından da iletişim biliminin çalışma alanına giren bir konudur. Örgütsel sessizlik konusunda yapılan araştırmalar, sessizliğin pek çok farklı nedenden kaynaklanabileceğini ortaya koymaktadır. Bu çalışmalardan biri olan Beer ve Eisenstat (2000), örgüt içindeki sessizliğin genellikle yöneticiler tarafından tetiklendiğini belirtmektedir.

Beer ve Eisenstat (2000)'a göre, çalışanlar arasındaki yatay iletişimin zayıf olması, yukarıdan aşağıya gerçekleşen örgüt yönetim sistemi, üst yönetimin etkin rol oynamaması, serbestlik anlayışının bulunması, belirsiz stratejiler, zayıf yetenek ve liderlik becerileri, zayıf görev ve sorumluluk bilinci, iç çatışmalar sessizliğin nedenleri arasında yer almaktadır.

Bildik (2008)'e göre; örgüt içinde çalışanları sessizliğe iten faktörler arasında örgüt tarafından dışlanma korkusu, risk algısı, ilişkilerin bozulma endişesi ve çalışanların örgüt yönetimine güvenmemesi bulunmaktadır. Bagheri, vd., (2012) ise sessizliğin getirdiği olumsuzlukların depresif durumlar ve artan sağlık sorunları şeklinde ortaya çıktığını vurgulamaktadır. Kulualp (2016) ise kurumların ilerlemesi ve gelişmesi için çalışanların fikirlerine ve deneyimlerine değer verilmesi gerektiğini belirtmektedir. Dönmez (2016) ise öğretmenlerin açıkça görüşlerini ifade ettiklerinde örgütün daha fazla geliştiğini ve olumlu bir iş ortamının olumlu bir okul iklimine katkı sağladığını ifade etmektedir.

2.2. Örgütsel Sessizliğin Türleri

Sessizlik davranışı, her zaman kabullenme anlamına gelmeyebilir ve bazen bilinçli bir amaç doğrultusunda gerçekleştirilen bir eylem olabilir (Özgen ve Sürgevil, 2009). Sessiz kalmayı tercih eden bireylerin sessizliği, ortama uyum sağlama olarak değerlendirilebilir. Sessizlik, bireylerin eleştirilere maruz kalmamak ve ortamda

dışlanmamak için tercih ettiği bir yol olabilir. Ancak bazı bireyler, ortama uyum sağlamak yerine sessizliklerini ön planda tutmayı tercih edebilir. Kahveci ve Demirtaş (2013) tarafından belirtildiği gibi, ortama uyum sağlamak isteği düşük olan bireyler, kendilerini daha fazla ifade etmek ve düşüncelerini karşı tarafa aktarmak isterken, ortama uyum sağlayan bireyler sessiz kalmayı tercih edebilir. Örgüt içinde çalışan bireyleri sessizliğe yönlendiren ve düşüncelerini açıklamaktan alıkoyan pek çok faktör bulunmaktadır.

Milliken, vd., (2003)'e göre bireylerin en çok sessiz kalmayı tercih ettikleri konuların; kişisel kariyer sorunları, meslektaşlarıyla yaşanan çatışma düşüncesi, etik ya da ayrımcılıkla ilgili sorunlar, örgütün işleyişi ve performansıyla ilgili konular, taciz veya istismar sorunları, ücret eşitsizliği sorunlarının varlığı ve örgütün üst düzey yöneticilerinin yetkinlikleriyle ilgili endişeler olarak sıralanmaktadır.

Çalışanların sessizliğe yönlendiren nedenleri açıklayan çalışmalardan biri, Çakıcı (2007) tarafından yapılan araştırmada ortaya konmuştur. Bu çalışmada, çalışanların sessiz kalma nedenleri yönetsel ve örgütsel problemler, işleriyle ilgili korkular, arkadaşlarının dışlanma korkusu, iş deneyimindeki eksiklik ve meslektaşlarıyla ilişkilerinin zarar göreceği düşüncesidir. Karadal (2011) ise sessizliğin nedenlerini örgütü yönetenlerin çalışanlar tarafından güvenilmez bulunması, olumsuz geribildirimlerin verilmesi, bireylerin konuşmayı riskli görmesi, yöneticinin tutumu ve davranışı, geçmişte yaşanan olumsuz deneyimler, örgütte önyargılı ve adaletsiz davranışların yaygın olması olarak özetlemektedir. Çalışanlar, sessizlikten farklı iletişim tutumlarına sahip olabilirler. Bu tutumlar, korunma amaçlı sessizlik, kabullenici sessizlik ve koruma amaçlı (prososyal) sessizlik olarak belirtilmektedir (Dyne, vd., 2003). Bu sessizlik türlerine ek olarak fırsatçı sessizliği de yer verebiliriz.

2.2.1. Kabullenici Sessizlik

Çalışanların sessizliğe yönlendiren nedenleri açıklayan araştırmalar, farklı faktörleri ortaya koymaktadır. Örneğin, Pinder ve Harlos (2001) tarafından yapılan bir çalışmada, örgütün oluşturduğu koşullar nedeniyle alternatiflerin kısıtlı olması sonucunda kabullenici sessizlik ortaya çıkmaktadır. Bu durum, bilinçli olarak pasif kalma, bilgiye ulaşmaktan kaçınma ve mevcut durumu kabullenme davranışlarını içermektedir (Salajeh, vd., 2015).

Kabullenici sessizliği benimseyen çalışanlar, aslında bilgiye sahip olmalarına rağmen paylaşmak istemezler. Bu davranışın temelinde korku, öfke ve karamsarlık gibi tutumlar bulunmaktadır. Çalışanlar, olumsuz durumların olasılığıyla bilgi paylaşımının negatif sonuçlarını göz önünde bulundurarak konuşmaktan kaçınırlar. Bu Şekilde, alışanlar geri planda kalmayı benimserler ve mevcut koşulları veya konularını değiştirmek konusunda isteksiz olurlar (Taşkıran, 2011).

Çalışanlar, fikirlerini ve bilgilerini saklamayı tercih edebilirler nk değişiklik yaratamayacaklarına inanırlar veya bu durumun durumu etkilemeyeceğine dair düşük öz yeterlilik değerlendirmelerine sahiptirler. Her iki durumda da sessizlik temel olarak teslimiyeti ifade eder. Çalışanlar, bir fark yaratacağına inanmadıkları durumlarda bağlantılarını keser, fikir ve öneri geliştirmeye proaktif olarak katkıda bulunmazlar (Dyne, vd., 2003).

Kabullenici sessizliği benimseyen çalışanlar, örgütte gerçekleşen faaliyetlerden veya olaylardan uzak durur, konuyla ilgili duygu, düşünce ve görüşlerini ifade etmekten kaçınırlar ve mevcut durumu kabullenirler. Ayrıca, durumu değiştirmek için herhangi bir girişimde bulunmayı veya düşüncelerini açıkça belirtmeyi tercih etmezler. Bu Şekilde, alışanlar bilinçli olarak edilgen bir davranış sergilerler ve olaylara ve durumlara karşı ilgisiz bir tutum sergilerler. Bu davranışın sebebi, "tevekkül etme" veya "konuşsam da faydası yok" gibi düşüncelerden kaynaklanmaktadır. Bu Şekilde, alışanlar sadece kendilerine verilen görevi yerine getirerek zamanı doldurmayı amaçlarlar (akıcı ve Berna, 2014).

Kabullenici sessizliğin temelinde çalışanın kendi isteğiyle edilgen kalma durumu yatar. alışan aslında örgüt için faydalı olabilecek bilgiye sahiptir, ancak bilinçli olarak bu bilgiyi paylaşmayı tercih etmez. Bu nedenle, örgüt yöneticilerinin kabullenici sessizliğin farkında olması ve örgütün iletişim tarzını daha açık bir Şekilde yönlendirecek bir yaklaşım sergilemesi önemlidir.

2.2.2. Korunma Amaçlı Sessizlik

Karacaoğlu ve Cingöz (2008)'e göre; korunma amaçlı sessizlik, bireyin korkularına dayanan ve bu endişeden kaynaklanarak düşüncelerini ifade etmekten kaçınmasıyla ortaya çıkan bir davranış biçimidir. Kiewitz, vd., (2016) ise korku ile korunma amaçlı sessizlik arasında bir ilişki olduğunu belirterek, alt kademe çalışanlarının bu sessizlik türünü benimsediklerini ve kötü muameleye karşı kendilerini korumak için bu davranışı sergilediklerini ifade etmiştir. Korkuya kapılan bireyler, sahip oldukları bilgileri gizlemek isterler. Bilgi paylaşımını riskli ve tehlikeli gören çalışanlar, kendini koruma amacıyla bilgi aktarımından kaçınmayı tercih ederler (Rhee, vd., 2014).

Simmons (2011) tarafından yapılan çalışmada, çalışanların özellikle kendini korumak amacıyla sessiz kalmalarının beş farklı nedeni öne sürülmüştür. Bu nedenlerden bazıları Simmons (2011)'e göre; şu şekilde açıklanmakta ve sıralanmaktadır.

Kariyer Endişesi: Çalışanlar, kariyerlerini etkileyeceğini düşündükleri durumlarda sessiz kalmayı tercih edebilirler. Örneğin, bir konuda farklı bir görüş veya eleştiri ortaya koymak, ilerlemelerini veya terfi olasılıklarını olumsuz etkileyebileceği endişesiyle sessizliği tercih edebilirler.

Örgüt İçinde Yöneticiyle Sorunlu Konumda Olmamak: Çalışanlar, üst yöneticilerle iyi ilişkiler sürdürmek ve olumsuz bir dikkat çekmemek amacıyla sessiz kalabilirler. Kendi düşüncelerini ifade etmek veya sorunları dile getirmek, üst yöneticilerin gözünde sorunlu bir konumda olmalarına neden olabileceği düşüncesiyle sessizliği tercih edebilirler.

Tepe Yöneticiyi Atlamamak: Çalışanlar, tepe yöneticilere doğrudan eleştiriler veya farklı görüşler sunmak yerine, alt kademelerdeki yöneticiler aracılığıyla iletmeyi tercih edebilirler. Bu şekilde, üst yöneticilerin dikkatini çekmeden sorunları veya farklı fikirleri iletmeyi amaçlarlar.

Konuşmak İçin Net Bilgiye veya Çözüme İhtiyaç Duymak: Çalışanlar, bir konuda net bir bilgiye veya çözüme sahip olmadıklarında sessiz kalmayı tercih edebilirler.

Kendi düşüncelerini ifade etmek veya sorunları dile getirmek için daha fazla bilgiye veya çözüme ihtiyaç duyduklarını düşündükleri durumlarda sessizlik tercih edebilirler.

2.2.3. Koruma Amaçlı (Prososyal) Sessizlik

Prososyal sessizlik, aynı zamanda toplum yanlısı sessizlik olarak da bilinir. Bu sessizlik türü, örgütteki bazı bireylerin, istedikleri hedeflere olumlu katkıda bulunmak amacıyla görüş, düşünce ve bilgilerini saklamasıdır (Özgen ve Sürgevil, 2009). Bu sessizlik türü, diğer türlerden farklı olarak isteğe bağlı olarak gerçekleşir. Kişi sadece kendi çıkarlarına değil, diğer insanların amaçlarına da hizmet etme eğilimindedir. Koruma amaçlı sessizlik, örgütlerde oldukça yaygın bir şekilde ortaya çıkar ve endişe yaratma eğilimindedir (Blatt, vd., 2006).

Literatür incelendiğinde, örgütlerdeki sessizliğin daha çok koruma amaçlı sessizlik olduğu gözlemlenmiştir. Üniversitelerde yapılan bir araştırmaya göre, örgütsel sessizlik türleri içinde en baskın olanın, örgütün çıkarlarını amaç edinen koruma amaçlı sessizlik olduğu ve bunu kabullenici ve pasif sessizliğin takip ettiği görülmektedir (Çavuşoğlu ve Köse, 2016). Sağlık alanında yapılan bir başka çalışma da kabullenici ve savunmacı sessizliğin diğer sessizlik türleriyle pozitif bir ilişkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur (Aktaş ve Şimşek, 2014).

Korumacı sessizlik iki şekilde ortaya çıkabilir. Bir çalışan, örgüte sağlanacak yararları gördüğü için sessiz kalabilir veya diğer çalışanların çıkarlarını korumak amacıyla sessiz kalabilir. Korumacı sessizlik, çalışanların diğer çalışanların ve örgütün yararını kendi çıkarlarının önünde tutarak sessiz kaldığı bir davranış biçimidir. Bu açıdan örgütsel sessizliğin korumacı sessizlik türü, kabullenici sessizlik ve savunmacı sessizliğin aksine pozitif bir türdür (Acaray ve Akturan, 2015).

Çalışanların prososyal davranışları, örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı bağlamında incelenmiştir. Dyne, vd., (2003), işbirlikçi ve özgeci çalışanların, örgüt veya örgüt üyelerine fayda sağlama amacıyla iş ve örgüt ile ilgili düşüncelerini, bilgilerini, fikirlerini ve görüşlerini saklamalarını vurgulamıştır. Vakola ve Bouradas (2005) ise bu sessizlik türünün örgütsel bağlılıkla ilişkilendirilebileceğini belirtmiştir. Bu sessizlik türü,

karar verilirken tüm seçeneklerin düşünöldüğü ve bilinçli olarak tercih edildiğı bir davranış şeklidir. Bu sessizlik türünün savunmacı sessizlikten en önemli farkı, karar alırken başkalarını referans almasıdır (Aras, vd., 2016). Ancak, savunmacı sessizlikte sessizlik, kişinin kendi çıkarlarına odaklanırken, koruma amaçlı sessizlikte başkalarına fayda sağlama veya sağlıyor gibi görünme önemsenir.

2.2.4. Fırsatçı Sessizlik

Fırsatçı sessizlik, örgütsel sessizlik davranışının türlerini sınıflandırmak için Knoll ve Dick (2013) tarafından önerilen bir sessizlik türüdür. Bu sınıflandırmadan sonra, yazarlar yeni bir tür olarak fırsatçı sessizlik adını önermişler ve bu tür de literatürde kabul görmüştür. Fırsatçı sessizlik, işle ilgili fikir ve bilgilerin stratejik olarak gizlenmesi ve başkalarının zarar göreceğinin farkında olunmasını içerir. Ayrıca, çalışanlar bilgi avantajlarını korumak veya artan iş yükünden kaçınmak amacıyla görüşlerini gizleyebilirler. Knoll ve Dick (2013) tarafından bencil güdülere dayanan çalışan sessizliğı olarak tanımlanan bu tür, bencil, çıkarıcı ve benmerkezci bireylerden daha dengeli davranan, başkalarının ihtiyaçlarına odaklanan ve çoğunluğun görüşüne razı olan kabullenici bireylerin daha az sessizlik sergilediğini gösteren Neff ve Harter (2002) tarafından da desteklenmektedir.

Fırsatçı sessizlik, bilgi saklanmasıyla başkalarına zarar verme amacına dayanmasının yanı sıra daha geniş bir çıkar temeline dayanmaktadır. Kişi, sahip olduğı gücü koruma, mevcut pozisyonundan ayrılmama arzusu veya aşırı iş yükünden kaçınma gibi amaçlarla bilgi paylaşımından kaçınabilir. Bu şekilde ortaya çıkan çıkar odaklı sessizlik, bireysel fayda sağlamak amacıyla işle ilgili bilgi, düşünce ve görüşlerin başkalarının zarar görme riskine rağmen gizlenmesini ifade eder. Bu tür davranışın genellikle rekabetin yoğun olduğı örgütlerde göröldüğü düşünölmektedir (Çavuşoğlu ve Köse, 2016).

2.3. Örgütsel Sessizliğin Nedenleri

Örgütsel sessizlik, çalışanların bilinçli bir şekilde tercih etmelerine rağmen örgütleri lehine davranışlarda bulunma imkânına sahipken bu davranışları sergilememeleridir. Bu

durumda, örgütler önemli bilgilerden yoksun kalmaktadır. Çalışanlar genellikle örgütün yönetim anlayışından kaynaklanan nedenlerden dolayı örgütsel konularla ilgili ortaya çıkabilecek sorunları engelleyecek bilgiye sahip olsalar bile bunu kasıtlı olarak paylaşmaktan kaçınmaktadırlar. Bu durumun örgütlere zarar verdiği söylenebilir (Özyer, 2020).

Örgütsel sessizliğin nedenleri konusunda literatürde birçok faktörden bahsedilmektedir (Çakıcı, 2007; Slade, 2008; Liu, vd., 2009). Bu faktörlerden bazıları şu şekilde sıralanabilir (Çakıcı, 2007; Slade, 2008; Liu, vd., 2009);

- a. Çalışanların örgütle ilgili hisleri, önyargıları veya örgüte karşı risk algılamaları,
- b. Çalışanların kendilerini örgütten dışlanmış hissetmeleri,
- c. Çalışanların örgütle uyum sağlayamamaları,
- d. Çalışanların örgütte güven problemleri yaşamaları,
- e. Çalışanlar arasında dayanışmanın eksikliği,
- f. Çalışanların örgütsel ve yönetsel desteği bulamamaları,
- g. Örgütsel verimsizliklerin yaşanması,
- h. Zayıf örgütsel performans,

Çalışanların korku duygusu içerisine girmesi ve algılanan risk faktörleri, örgütsel sessizliği etkileyen önemli etmenlerden biridir (Çakıcı, 2010). Örneğin, yetersiz bilgi, işle ilgili yükler ve geçmişte yaşanan adaletsizlik deneyimleri gibi etkenler, çalışanları sessizliğe yönlendirebilir (Maqbool, vd., 2019). Ancak yöneticilerin adaletli ve açık görüşlü olmaları, iletişimde geri bildirim sağlamaları, çalışanların yukarı doğru iletişimden çekinmeden sorunlara katkıda bulunma isteğini artırabilir (Lam ve Xu, 2019). Bu şekilde örgütler, sessizliği ortadan kaldırarak örgütsel amaçlara ulaşabilir, geçmiş deneyimlerden faydalanarak kararlar alabilir ve örgütsel değişim süreçlerine olumlu katkılarda bulunabilir (Nasr, vd., 2014). Ayrıca, örgütlerde bilgi paylaşımı ve farklı görüşlere yer verme,

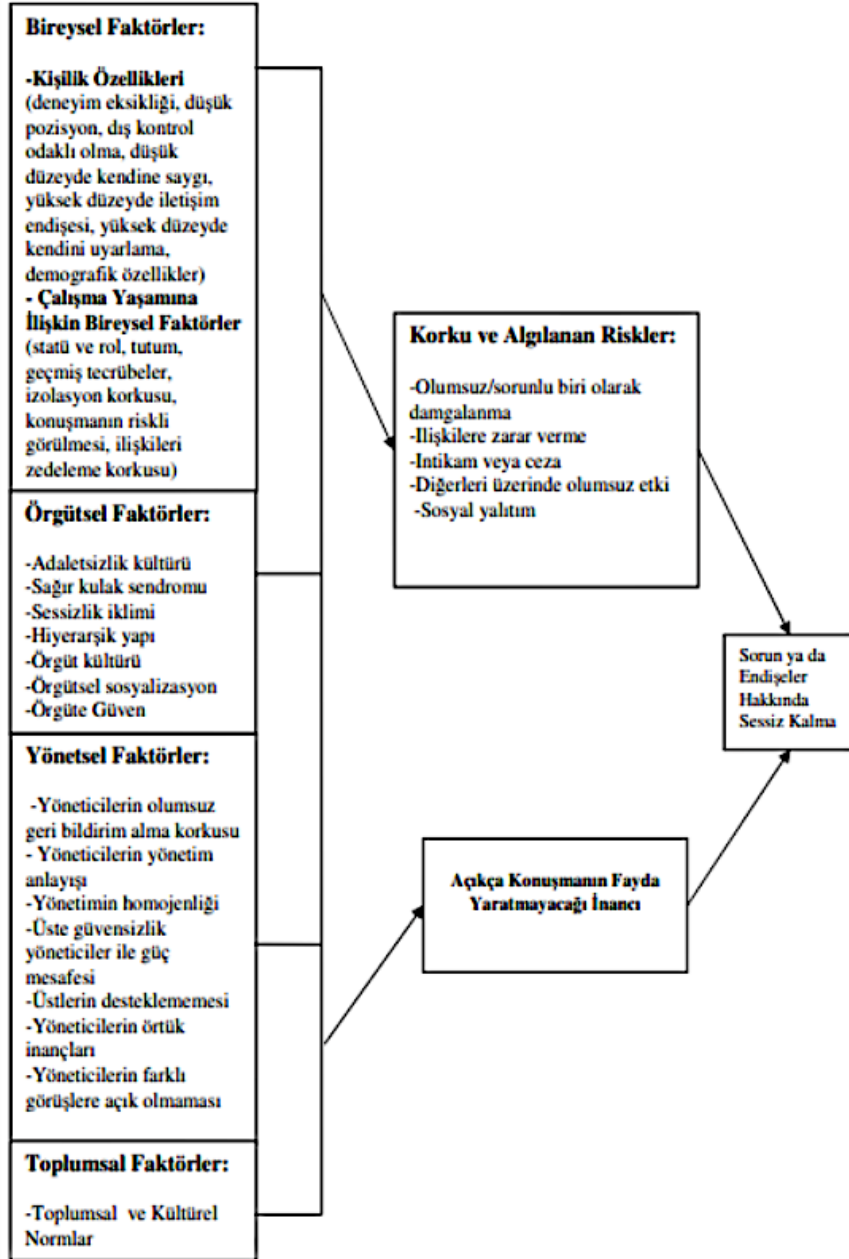
çalışanların örgütsel konularda sessiz kalmamalarını teşvik edebilir ve yaratıcılığın ortaya çıkmasını olumlu yönde etkileyebilir (Maqbool, vd., 2019). Morrison ve Milliken (2000) çalışmalarında, örgüt çalışanlarının sorunlarla ilgili fikir beyan etmelerinin boşa çaba olduğunu düşündüklerini ve düşüncelerini ifade etmenin tehlikeli olabileceğine inandıklarını belirtmişlerdir. Ülker ve Kantan (2009) benzer şekilde, çalışanların görüş ve düşüncelerini açıkça ifade etmenin etkili olmayacağına ve hatta tehlikeli olabileceğine inandıklarını belirtmektedir. Bu nedenle, çalışanlar bazen güvenmediği çalışma arkadaşlarıyla veya fikirlerinin desteklenmeyeceğini düşündükleri için sessiz kalmayı tercih edebilirler (Florkowski ve Schuster, 1992). Çalışanlar, örgütlerin başarısında önemli bir rol oynarlar ve örgütsel değişim, yaratıcılık ve yeniliklerin sağlanmasında temel bir unsurdur. Ancak birçok çalışan, örgütsel konular hakkındaki görüşlerini ve endişelerini ifade etmekten kaçınır (Beheshtifar, vd., (2012). Bazı çalışanlar da stresli ortamlarda çalıştıklarına ve içinde buldukları koşulları değiştiremeyeceklerine inandıklarından sessiz kalmayı tercih ederler (Dimitris ve Vakola, 2007). Bu inançlar nedeniyle çalışanlar sessizliği tercih edebilirler. Birincisi, örgüt sorunları hakkında konuşmanın boşuna olduğuna dair bir inançtır. İkincisi, örgütsel konular hakkında konuşmanın kişisel olarak zararlı olabileceğine dair bir inançtır (Bogosian ve Stefanchin, 2018). Bu ve benzeri nedenlerle örgütsel sessizlik, bireysel, örgütsel ve yönetsel sonuçlara yol açabilir.

2.4. Örgütsel Sessizliğin Oluşumunda Rol Oynayan Etmenler

Örgütsel sessizlik kavramı, örgütlerde birçok engelin ortaya çıkmasına neden olabilir. Bu engel, örgütün gelişimini, ilerlemesini ve bireysel ilerlemeyi engelleyebilir. Sessizlik, örgütlerde gelişimi, çoğulculuğu, yenilikçiliği-yaratıcılığı ve örgütsel öğrenmeyi engelleyerek önemli bir durumdur ve araştırılması gerekmektedir (Acaray, 2014).

Sessizlik kavramı, bireylerin herhangi bir davranış göstermemesi nedeniyle anlaşılması zor bir olgudur. Bir çalışanın sessizliği tercih etmesinin kasıtlı mı yoksa istemeden mi olduğunu anlamak zor olabilir (Acaray, 2014). Tangirala ve Ramanujam (2008), örgütte çalışan bireylerin çalışma arkadaşlarıyla aynı fikirde olduklarını söyleseler bile farklı fikirlerini gizleyip gizlemediklerini anlamının neredeyse imkânsız olduğunu belirtirler. Çalışanların gerçek görüşlerini öğrenmek ise örgütleri ileriye taşıyabilir.

Örgütsel sessizlik, çeşitli nedenlerle ortaya çıkar. Bu nedenler bireysel faktörler (kişilik özellikleri, çalışma yaşamına ilişkin bireysel faktörler), örgütsel faktörler, yönetimsel faktörler ve toplumsal faktörler olarak sınıflandırılabilir (Çakıcı, 2010). Bu faktörlerin birleşimi, örgütsel sessizliğin gelişimine katkıda bulunabilir. Örgütlerin bu faktörleri anlaması ve yöneticilerin çalışanların neden sessiz kaldığı konusunda çalışmalar yapması, örgütlerin işleyişi açısından önemlidir (Acaray, 2014).



Şekil 1. Örgütsel sessizliğin gelişiminde etkili olan faktörler (Kaynak: Çakıcı, 2010).

Bireysel faktörlerde, iş hayatında sergilenen davranışlarda kişilik özelliklerinin etkili olduğu görülmektedir. Kişilik, bireylerin odak noktasıdır ve örgüt içinde pasif veya aktif olma zamanlarının belirlenmesinde önemli bir rol oynar (Sığrı ve Gürbüz, 2019). Kişilik ve kültürün ayrılamaz bir şekilde birbirine bağlı olduğunu belirtenler de vardır, yani kişilik bir kültürdür (Çaloğlu, 2014). Kişilik özelliklerinin, kontrol odağı, başarı yönelimi, özerklik ve öz saygı gibi unsurlardan oluştuğu bilinmektedir (Özkalp ve Kirel, 2011).

Örgütsel faktörlerde, hiyerarşik yapılar ve ast-üst ilişkisi çerçevesinde, alt kademede bireylerin üst kademelerdeki düşüncelerini ifade etmeme eğilimi göstermesi, örgütün neden olduğu bir durumdur (Aydın, 2016). Örgütsel sessizliği etkileyen bazı örgütsel faktörler şunlardır: yönetsel uygulamalar, üst yönetim ekibinin özellikleri, örgütsel ve çevresel özellikler, örtülü yapı ve politikalar (Morrison ve Milliken, 2000).

Yönetsel faktörlerde, yöneticilerin benimsediği örtük inançlar ve çalışanların olumsuz geri bildirim almasından korkmaları, örgütsel sessizliği etkiler (Taşkıran, 2011). Çalışanların yöneticilerinden olumsuz geri bildirim alması, çalışanlarda güvensizlik hissi oluşmasına ve tepki göstermemelerine neden olabilir (Karacaoğlu ve Cingöz, 2008).

Kültürel faktörlerde, sessizlik ikliminin hâkim olduğu, uyuşmazlık ve farklı fikir tartışmalarının nadir olduğu kültür ve toplumlarda yetişen bireylerin sessizliği tercih ettikleri gözlenmektedir (Tiktaş, 2012). Çalışan bireylerin sorunlar karşısında fikirlerini ifade etmeleri durumunda olumsuz sonuçlarla karşılaşabilecekleri veya fikirlerine önem verilmeyeceği düşüncesi, sessizlik kültürünün oluşmasına neden olabilir (Morrison ve Milliken, 2000).

Bu faktörler, örgütsel sessizliğin gelişiminde etkili olabilir ve yöneticilerin bu faktörleri anlamaları ve ele almaları önemlidir. Çalışanların katılımını teşvik etmek, iletişimi güçlendirmek ve açık bir iş ortamı yaratmak, sessizlik engellerini aşmada yardımcı olabilir.

2.5. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları

Örgütsel sessizlik, örgütlerin karar verme ve değişim süreçlerinde etkinliklerinin sınırlandırılmasıyla ilişkilidir. Birçok örgüt, çalışanların görüşlerini paylaşamama sorunuyla karşı karşıyadır ve bunun sonucunda çalışanlar içe kapanık bir tavır sergileyebilirler (Panahi ve Danaeifard, 2010). Çalışanların düşüncelerini ve eleştirilerini bilinçli bir şekilde saklamayı tercih etmeleri, örgütler ve kendileri üzerinde birçok olumsuz etkiye yol açabilir. Çalışanların sessiz kalması ve yöneticilerin çalışanları dinlememesi, çalışanların değersiz hissetmelerine, önemsenmediklerini düşünmelerine ve motivasyonlarının düşmesine ve iş tatmininin azalmasına neden olabilir (Ehtiyar ve Yanardağ, 2008). Aynı zamanda, çalışan sessizliği, farklı görüşlerin ifade edilmesini engelleyerek örgütte yeniliklerin ve buluşların oluşumunu olumsuz yönde etkileyebilir. Buna ek olarak, örgüt içinde yozlaşmaya yol açarak çalışanların motivasyonunu ve güvenini azaltabilir (Dedahanov, vd., 2015)

Çalışanların görüşlerini ifade edememeleri ve işle ilgili sorunları konuşmaktan kaçınmaları, örgütsel sessizliği ifade eden ve çalışanların öz-yeterliliklerini etkileyen bir sorundur (Beheshtifar, vd., 2012). Bu nedenle, sessizliğe neden olan konuların yönetim tarafından anlaşılması ve sessizliği engellemek için çaba sarf edilmesi önemlidir. Örneğin, belirsizlik ve güvensizlik, çalışanların rahatlıkla sorunları konuşmalarını engeller. Örgütlerde üst yönetime duyulan yüksek düzeyde güven, çalışanların kendilerini özgürce ifade etmelerine olanak tanır ve böylece sessizliği engeller. Bu şekilde, üst yönetime duyulan güven ortamı, belirsizlik duygusunu azaltır (Weber ve Weber, 2001). Aksi takdirde, örgüt içinde güven ortamı sağlanamazsa belirsizlik oluşur ve örgütsel politikalardan kaynaklanan belirsizlik ortamında yöneticiler ile çalışanlar arasındaki güven zedelenir ve çalışanların bilgi saklamalarına yönelik kasıtlı davranışlar sergilemelerine neden olur (Halid ve Ahmed, 2016). Çalışanların önemli konularda sessiz kalmaları, örgütün inovasyon ve gelişim potansiyelini engelleyebilir ve örgütün rekabetçiliğini olumsuz etkileyebilir.

Özetle; örgütsel sessizlik, çalışanların fikirlerini paylaşma konusunda çekinceli davranışları ve eleştirel düşüncelerini ifade etmekten kaçınmaları durumunda ortaya çıkar. Bu sessizlik, örgütlerde birçok olumsuz sonuç doğurabilir, örneğin, yenilikçilik

eksikliği, düşük motivasyon, düşük iş tatmini ve düşük bağlılık gibi. Bu nedenle, örgütlerin sessizliği engellemek için etkili iletişim stratejileri geliştirmeleri ve çalışanların fikirlerini paylaşmaya teşvik etmeleri önemlidir.

Alanyazın incelendiğinde örgütsel bağlılığın düşük, ılımlı ve yüksek düzeyde olmak üzere üç ana grupta incelendiği görülmüştür. Buna göre;

Düşük örgütsel bağlılığın sonuçları: Örgütte düşük düzeyde bağlılık olması neticesinde ortaya çıkan en önemli sorunlardan birinin mesleki tükenmişlik olduğu belirtilmektedir (Shirazi, vd., 2011). Çalışanların iş yaşamlarındaki diğer insanlara yönelik olarak duyarsızlaşması, duygusal bağlamda kendisini tükenmiş hissetmesi, bireysel başarı ve yeterlik algılarının azalması durumlarına neden olan sendromun “mesleki tükenmişlik” olarak ifade edildiği görülmektedir (Yıldız, 2012). Mesleki tükenmişlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ele alındığında örgütsel bağlılığın düşük düzeyde olduğu görülen çalışanların örgütsel tükenmişlik düzeylerinin yüksek olduğu dikkat çekmektedir. Bu durumun temelinde, örgütsel bağlılık düzeyi düşük olan çalışanların iş hayatında verimsiz ve isteksiz çalışmaları nedeninin yer aldığı belirtilmektedir (Enginyurt, vd., 2015).

İlimli örgütsel bağlılığın sonuçları: İlimli bağlılık düzeyindeki çalışanlarda birey deneyimi güçlü, buna karşın özdeşleşme ve bağlılık oluşmamıştır. Bu bağlılıktaki iş görenler, örgütteki düzenin kendilerini biçimlendirmesini kabul etmeyerek bireyselliklerini korumak adına çaba sarfetmektedirler. Örgüte ılımlı düzeyde bağlılıkta iş görenler toplumsal sorumluluk ve örgütsel sadakatte kararsızlık veya anlaşmazlık yaşayabilir, sonuç olarak da örgütte verimsizlik ortaya çıkabilir (Bayram, 2006).

Yüksek örgütsel bağlılığın sonuçları: Çalışanlarda bağlılığın yüksek olması örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeyi pozitif yönde etkileyen unsurlardan biridir. Bu çerçevede örgütün faydasına olan önemli bir davranış olarak belirtilen örgütsel vatandaşlık davranışının örgütsel bağlılık ile doğru orantılı olduğu belirtilmektedir. Yapılmış olan araştırmalarda da örgütsel bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeyinde belirleyici olduğu görülmektedir (Nugroho, vd., 2020). Yüksek düzeyde örgütsel bağlılığa sahip olan çalışanların örgütün varlığını kabullenmede daha iyi oldukları ve örgütün daima arkalarında olduğuna inandıkları belirtilmektedir. Böylelikle çalışanların örgütün

amaçlarını da kolaylıkla kabul edebildiği, örgütün bir parçası olup, bu şekilde varlıklarını devam ettirme hususunda çaba gösterdikleri görülmektedir. Bağlılık düzeyi yüksek çalışanların işlerinde de başarılarının yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

Yüksek düzeyde örgütsel bağlılığa sahip olan çalışanların ise işe devamlılığının arttığı ve işten ayrılma niyetlerinin azaldığı belirtilmektedir. Özellikle de belirli bir iş kolunda ihtisaslaşmış çalışanların işten ayrılmaları sonucunda örgütsel performansın zarar göreceği bilinmektedir. Bu konuda yapılan çalışmalarda yüksek örgütsel bağlılığa sahip olan bireylerin işten ayrılma niyetlerinin düşük olduğu ifade edilmektedir (Polat ve Uğurlu, 2009).

2.6. Örgütsel Sessizlik ile İlgili Kuramlar

Bir örgütte çalışanların sessiz kalmaları bazı kuramlara dayandırılmıştır. Bu teoriler Çakıcı (2007)'ya göre; fayda maliyet analizi, beklenti ve planlı davranış teorisi, Sessizlik Sarmalı ve Kendini Uyarılma şeklinde sıralanmaktadır.

2.6.1. Fayda Maliyet Analizi

1993 yılında Dutton ve Ashford tarafından geliştirilen fayda-maliyet analizi kuramı, çalışanların ve kurumların yaptıkları yatırımların maliyetlerini ve sağladıkları faydaları karşılaştırarak karlılık oranını belirlemelerini amaçlamaktadır. Bu analiz, en düşük maliyetle en fazla faydayı sağlayacak yatırımı gerçekleştirme hedefini benimsemektedir (Kinter, 2020). Bu kuram, bireylerin çalışma ortamlarında karşılaştıkları fırsatları ve tehditleri değerlendirerek harekete geçme kararlarını şekillendirdikleri bir analiz teorisi haline gelmektedir. Bireyler, mevki ve maddi unsurları göz önünde bulundurarak işyerindeki eylemlerini planlamaktadırlar. Bu kurama göre, çalışanlar, uğrayacakları zararın elde edecekleri faydadan daha fazla olduğunu gözlemledikleri durumlarda sessiz kalma eğiliminde olmaktadır (Göven ve Şentürk, 2019).

2.6.2. Beklenti ve Planlı Davranış Kuramı

Bireylerin belirli bir davranışı gerçekleştirmeye karar verirken geçirdikleri karar süreçleri Vroom' un Beklenti Kuramı ve Ajzen' i Planlı Davranış Kuramı' na dayandırılmaktadır. Benzer bir sürecin çalışanın örgüt içerisinde konuşma kararında meydana geldiğine inanılmaktadır (Tayfun ve Çatır, 2013).

Vroom' un Beklenti Kuramı; örgüt çalışanlarının davranışlarını, çalışanların hedefleri doğrultusunda yaptıkları seçimleriyle bu hedefleri gerçekleştirmesi dahilinde olan beklentileri açısından değerlendirmesidir. Bu kuramın dört önemli noktası bulunmaktadır (Can, Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2012);

a. İlk olarak örgüt çalışanın davranışları sonucu ortaya çıkan birincil ve ikincil sonuçlar diğer bir ifade ile doğrudan ve dolaylı sonuçlardır. Verimlilik, işe olan devamsızlık, işgücü devri, işte olan verimliliğin niteliği gibi sonuçlar birincil sonuçlardır ve çalışanın yaptığı işle ilgili doğrudan ilişkilidir. İkincil sonuçlar ise, doğrudan olan sonuçların meydana getireceği dolaylı sonuçlardır. Örneğin; örgüt çalışanın işteki verimliliğinin artması sonucunda ücret artışı veya görevde yükselmesinin sağlanması ya da tam tersi durumda işe olan devamsızlık karşısında maaşından kesinti yapılması, görevden uzaklaştırılması vb.

b. İkinci önemli nokta, doğrudan sonuçların dolaylı sonuçlara olan etkisi hakkında örgüt çalışanın algısı şeklinde ortaya çıkan "araçsallık" kavramıdır. -1 ve +1 değer arasında olan araçsallık kavramına göre örgüt çalışanı "bu davranışı yaparsam şu sonuca varırım" gibi düşüncelerle hareket eder. Örneğin; çalışan verimli bir şekilde çalışması sonucu görevde yükselme ödülü alıyorsa bu durum verimliliği arttırdığından +1, tam tersi durumda örgüt çalışanı işe devam etmemesi durumunda görevden uzaklaştırılacağını düşünüyorsa -1 şeklinde yorumlanacaktır.

c. Üçüncü önemli nokta ise, örgüt çalışanın davranışları ile ortaya çıkan sonuçların, çalışan açısından değeri olarak bilinen "çekicilik ya da valans" kavramıdır. Bu duruma göre çalışanın davranışlarından kaynaklanan sonuçlar çalışanı ilgilendirmiyorsa valans değeri sıfır olacaktır. Örneğin; örgüt çalışanı verimli çalışması ya da çalışmaması

durumunda herhangi bir ödül veya ceza almıyorsa bu davranışın çalışan açısından hiçbir çekiciliği yani valansı kalmayacaktır.

d. Son olarak örgüt çalışanın belirli bir tutuma göre hareket ettiğinde belli bir sonuca varabileceğine inancı olması durumudur. Kısaca yapmış olduğu davranıştan “beklenti” si olmasıdır. Örneğin; bir çalışan bulunduğu örgütte belirli bir tutum ve disiplin içinde üstün performans gösteriyorsa bu çalışanın terfi almak için beklentisi olabilir.

2.6.3. Sessizlik Sarmalı

Bu teori, Noelle-Neumann tarafından ortaya atılmıştır ve genel olarak bireylerin toplum içinde kendilerini benimsetme ihtiyacına dayanmaktadır. Bireyler, diğer insanlar tarafından dışlanma korkusu yaşadıklarından dolayı, fikirlerini açıkça ifade etmekten çekinirler ve değerlendirme yapmadan önce düşünmeyi tercih ederler. Baskın olan görüşlere uyma eğilimi gösterirler, çünkü dışlanma korkusuyla karşı karşıyadırlar. Bu teoride, konuşmadan önce düşünme ve değerlendirme yapma önemli bir rol oynamaktadır (Çakıcı, 2007).

Bir örgütün çalışanları, fikirlerinin örgütün genel düşünceleriyle uyumlu olduğunu düşündükleri durumlarda fikirlerini açıkça ifade etme eğilimindedir. Ancak, fikirleri örgütün düşünceleriyle çelişecekse sessiz kalma ve tedbirli davranma eğilimi gösterirler. Dışlanma korkusu, çalışanları baskın fikirlerin etrafında bir araya getirir ve bu nedenle örgütte farklı düşüncelerin azaldığı veya kontrol altına alındığı bir ortam oluşur. Fikirlerini ifade etme isteği, bireylerin kişisel nedenlerden etkilendiği kadar, iş ortamında yeni fikir ve görüşlere yönelik pozitif bir iklimin varlığından da etkilenir (Bowen ve Blackmon, 2003).

Sessizlik sarmalı teorisinin bazı varsayımları vardır (Tayfun ve Çatır, 2013). Bu varsayımlardan bazıları vardır Tayfun ve Çatır (2013)’a göre; şunlardır,

- a.** İşçilerin örgüt üyeleri tarafından dışlanma tehdidi altında olmaları,
- b.** İşçilerin sürekli dışlanma tehlikesiyle karşı karşıya olmaları,

c. Örgütten dışlanma korkusunun işçinin durumu değerlendirmesine yol açması,

d. İşçinin, değerlendirme sonucuna bağlı olarak düşüncesini ifade etme veya sessiz kalmayı tercih etmesi.

Sessizlik sarmalı teorisinden çıkarılabilecek en önemli sonuç, çalışanların fikirlerini ve görüşlerini destek alamadıkları durumlarda sessiz kalma eğiliminde olmalarıdır. Çalışanlar, ses çıkarmakla sessiz kalmak arasında karar vermek zorunda kaldıklarında, örgüt içindeki pozitif veya negatif iklim kararlarını etkileyebilirler (Tayfun ve Çatır, 2013).

2.6.4. Kendini Uyarılama

Kendini uyarılama teorisi, ilk olarak 1974 yılında Snyder tarafından ortaya atılmıştır. Bu teori, bireylerin toplum veya bir gruba uyum sağlamak amacıyla, o gruba ait normlara göre davranışlarını şekillendirdiğini ifade etmektedir (Snyder, 1974). Başka bir deyişle, çalışanlar örgüt içinde kabul görmek veya iyi bir izlenim bırakabilmek için davranışlarını örgütsel şartlara göre değiştirebilirler.

Çalışanlar genellikle farklı düşünce ve görüşlerden ziyade, çoğunluk tarafından kabul edilen düşünce yapısını benimsemeye yönelebilirler, hatta bu düşünceleri yanlış bulsalar bile. Bu durumun temelinde iki neden bulunmaktadır. Birincisi, çalışanlar örgütten soyutlanmamak ve ilişkilerini korumak için çoğunluğun kabul ettiği düşünceleri doğru kabul ederek kendilerini ikna edebilirler. İkinci neden ise, çalışanlar fikirlerini beyan ettiklerinde alay edilme korkusuyla karşılaşmamak ve kendileri için olumsuz sonuçlara yol açabilecek fikirleri dile getirmek yerine, toplumun mevcut normlarını kabul edebilirler.

Çalışanlar, örgütteki değişimlere göre davranışlarını şekillendirebilirler. Kişilerin uyum sağlama şekilleri, kişisel özelliklere bağlı olarak farklılık gösterebilir. Uyum yeteneği yüksek olan çalışanlar, örgütteki değişimleri daha hızlı fark eder ve örgütün sosyal ortamından dışlanmamak için bilinçli bir şekilde davranışlarını değiştirebilirler. Bu tür çalışanlar, örgütte istenen özelliklere uygun davranışları örnek alarak kendilerini şekillendirebilirler. Ancak uyum düzeyi düşük olan bireyler, iş ortamında kendi özelliklerini korumaya devam ederler. Bu uyum düzeyine bağlı olarak, bireylerin konuşma

veya sessiz kalma davranışlarını da etkileyebilirler. Uyum düzeyi yüksek olan çalışanlar, uyum düzeyi düşük olanlara göre bilinçli bir şekilde sessiz kalma davranışını daha iyi sergileyebilirler (Premeaux ve Bedeian, 2003).

2.7. Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Sessizlik

Eğitim örgütleri, gelişen, değişen ve sosyal yapıya yön veren örgütler arasında önemli bir yer tutar. Eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin, kurumun gelişimine katkı sağlayacak fikirlerini paylaşmaları, kurumun ilerlemesi ve gelişimi açısından büyük önem taşır (Kılıç, vd., 2013). Ancak, öğretmenlerin sessiz kalmayı tercih etmeleri ve fikirlerini kasıtlı olarak paylaşmamaları durumunda, kurumun gelişimi ve ilerlemesi de aksayabilir. Bu durumda, okulun zayıf yönlerinin belirlenmesi zorlaşabilir ve okulun ilerlemesi olumsuz etkilenebilir (Kılıç, vd., 2013).

Eğitim örgütlerinde yönetici ve öğretmenlerin yaşadığı kaygı, stres, olumsuz çalışma koşulları, tükenmişlik, düşük iş doyumunu ve iş güvencesi eksikliği gibi faktörler hem okulun hem de çalışanların etkisini azaltır. Bu olumsuz koşullar devam ettiği sürece veya çalışanların çabaları sonuçsuz kaldığında, örgütsel sessizlik ortaya çıkar. Özellikle okullarda yöneticilerin ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları ve davranışları, örgütün sağlığını olumsuz etkileyen önemli bir sorun olarak değerlendirilebilir (Yılmaz ve Aytaç, 2019).

Eğitim örgütlerinde sessizliğin birçok nedeni bulunmaktadır. Bu nedenler bazen bireyin kendisini koruma amacıyla sessiz kalmayı tercih etmesinden kaynaklanırken, bazen de mevcut yapıyı sürdürmek adına sessiz kalmayı tercih etmek şeklinde ortaya çıkabilir (Park ve Keil, 2009). Sessizlik nedenleri üç boyutta incelendiğinde ise şunlar görülmektedir: Birincisi, bilinçli olarak sessiz kalmayı tercih etmek. Öğretmenler, okul ortamlarında fikirlerini paylaşıyorlar bile herhangi bir değişiklik olmayacağına inanarak sessiz kalmayı tercih ederler ve sadece verilen görevleri yerine getirirler. İkincisi, iş yükünü azaltmak ve okulda olumsuz dedikoduların hedefi olmamak adına sessizlik tercih edilir. Üçüncüsü ise öğretmenlerin yöneticilerle anlaşmazlık yaşamamak, iş akışını sekteye uğratmamak ve işleri hızla tamamlamak adına sessiz kalmayı tercih etmeleridir.

Örgütsel sessizlikle başa çıkmak için yöneticilerin, doğru ve zamanında adımlar atarak kişilik özelliklerini ve liderlik davranışlarını kullanmaları önemlidir. Açık iletişim kanalları kullanarak çalışanları dinlemek ve mobbingi engellemek için önlemler almak gerekmektedir. Öğretmenler cesaretlendirilmeli, fikirlerinin uygulanabilirlik açısından değerlendirildiği anlayışlı ve uzlaşmacı bir örgüt iklimi oluşturulmalıdır. Bu sayede örgütsel sessizlik ortadan kaldırılabilir (Cemaloğlu, 2019). Okul müdürleri gibi yönetici pozisyonunda bulunan kişilerin, çalışanların ihtiyaçları ve sorunları konusunda hassas davranmaları, onları dinlemeleri ve herkesle eşit bir şekilde etkileşimde bulunmaları, sessizlik ikliminin oluşmasını engelleyebilir (Aladağ, 2019).

2.8. Örgütsel Sessizlik ile İlgili Yapılan Araştırmalar

Öztürk (2019) tarafından yapılan araştırmada, örgütsel sessizlik ve boyutları incelenmiş ve örneklem grubu olarak bir eğitim kurumunda çalışan 3 ve 10 yıl iş tecrübesine sahip 10 kadın öğretmen seçilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, bu kurumda çalışan eğitimcilerin en fazla kabullenici sessizlik ve korunma amaçlı sessizlik davranışlarını benimsedikleri ve bazen de örgütü ve çalışanları korumak için sessizliği tercih ettikleri belirlenmiştir. Kabullenici sessizlik, çalışanların rahatsız edici durumları kabul ederek sessiz kalmayı tercih etmelerini ifade ederken, korunma amaçlı sessizlik ise olumsuz sonuçlardan kaçınmak için sessiz kalmayı tercih etmeyi ifade eder. Araştırmada ayrıca örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki de incelenmiştir ve bu ilişkinin negatif yönlü olduğu tespit edilmiştir. Yani, örgütsel sessizlik azaldıkça örgütsel bağlılığın arttığı görülmüştür. Bu bulgu, çalışanların daha fazla iletişim, paylaşım ve katılım içeren bir ortamda olduğunda örgüte daha bağlı hissettiklerini göstermektedir.

Dönmez (2016) tarafından yapılan araştırmada; örgütsel sessizlik ve örgütsel sosyalleşme arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlanmıştır. Araştırmanın örneklemi 2150 ilköğretim okulu öğretmeninden seçilen 454 katılımcı oluşturmuştur. Araştırma sonuçlarına göre, örgütsel sessizliğin alt boyutları olan duygu ve sessizliğin kaynağına ilişkin algılar arasında negatif yönlü ve çok zayıf bir ilişki olduğu bulgulanmıştır. Bu bulgu, öğretmenlerin duygusal olarak sessiz kalmaları ve sessizliğin nedenlerine ilişkin algıları arasında bir bağlantı olduğunu göstermektedir. Ancak bu ilişkinin çok zayıf olduğu belirtilmektedir, yani örgütsel sosyalleşme ile örgütsel sessizlik alt boyutları arasında güçlü

bir ilişki bulunmamaktadır. Bu bulgular, öğretmenlerin duygusal tepkilerini ve sessizlik nedenlerini belirleme konusunda örgütsel sosyalleşmenin çok büyük bir etkisi olmadığını göstermektedir. Örgütsel sosyalleşmenin, örgütsel sessizlikle doğrudan ilişkili olmadığı ve diğer faktörlerin de sessizlik eğilimlerini etkileyebileceği sonucuna varılmıştır.

Nartgün ve Demirer (2012) tarafından 102 öğretmen ile gerçekleştirilen bir araştırmada; sessizliğin uysal, savunmacı ve pro-sosyal boyutları ile öğretmenlerin çalışma süresi arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı görülmüştür. Yani, öğretmenlerin çalışma süreleri, sessizliğin bu alt boyutlarına bağlı olarak değişiklik göstermemiştir. Ayrıca, yalnızlıkla ilgili olan duygusal yoksunluk ve sosyal arkadaşlık alt boyutları arasında da öğretmen görüşleri açısından anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Yani, öğretmenlerin duygusal yoksunluk ve sosyal arkadaşlık deneyimleri, sessizliğin bu alt boyutlarına bağlı olarak değişmemiştir. Ancak, araştırma uysal, savunmacı sessizlik ve sosyal arkadaşlık alt boyutları arasında pozitif ve orta düzeyde bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Bu demektir ki, öğretmenlerin uysal ve savunmacı sessizlik düzeyleri arttıkça sosyal arkadaşlık deneyimlerinde de artış gözlenmiştir. Bu bulgular, öğretmenlerin sessizliğin alt boyutlarıyla çalışma süreleri ve sosyal ilişkileri arasında karmaşık bir ilişki olduğunu göstermektedir. Ancak, daha fazla araştırma yapılması gerekmektedir çünkü bu çalışma sadece bir örneklem üzerinde gerçekleştirilmiştir ve sonuçlar genelleştirilebilirlik açısından sınırlı olabilir.

Nartgün ve Kartal (2013) tarafından gerçekleştirilen araştırmada, öğretmenlerin örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik konusundaki görüşleri incelenmiştir. Araştırmanın örneklemini ortaokulda görev yapan 90 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre, öğretmenlerin örgütsel sessizlik nedenlerine ilişkin görüşleri incelenmiş ve çeşitli faktörlerin sessizliğe katkıda bulunduğu belirlenmiştir. Bunlar arasında okul idarecilerinin performansının düşük olması, izolasyon korkusu, düşüncelerin dile getirilmesinin riskli görülmesi ve yöneticilerin otoriter davranışları bulunmaktadır. Bu faktörler, öğretmenlerin sessizlik eğilimlerini artırıcı etkiye sahiptir. Araştırma ayrıca, sessizliğin izolasyon boyutuna yönelik öğretmen katılımının orta düzeyde olduğunu göstermiştir. Bu durum, öğretmenlerin bazı endişelerden kaynaklı olarak (dışlanma, sorun oluşturan biri olarak görünme, yöneticiye güven duymama gibi) katılım düzeylerini sınırladıklarını göstermektedir. Bu bulgular, öğretmenlerin örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik algılarının

birbirleriyle ilişkili olduğunu ve öğretmenlerin sessizliğe yönelik nedenlerini belirlemekte etkili olduğunu göstermektedir. Öğretmenlerin katılım düzeylerini artırmak ve sessizliği azaltmak için yöneticilerin performanslarını artırmaları, açık iletişimi teşvik etmeleri ve otoriter davranışlardan kaçınmaları önemli olabilir.

Vakola ve Bouradas (2005) tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada, örgütte bağlılık ve çalışan sessizliği arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışmanın örneklemini 677 kişi oluşturmaktadır. Araştırmanın sonuçları, örgüte bağlılık ile çalışan sessizliği arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir. Ayrıca, yöneticiler ve üst düzey yönetimin sessizlikle ilgili davranışlarının, örgüte bağlılık faktörü üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. Bu bulgular, yöneticilerin ve üst yönetimin sessizliği nasıl ele aldığı ve iletişimi nasıl teşvik ettiği konusunun, çalışanların örgüte bağlılık düzeyini etkileyebileceğini göstermektedir.

Huang, Vliert ve Vegt (2005) tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada, örgütsel sessizlik davranışı ile güç mesafesi arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışma, çokuluslu bir işletmede çalışan 421 kişi üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın sonuçları, gücün daha az olduğu ülkelerde çalışanların fikirlerini ifade etmeye daha istekli ve cesur olduklarını ortaya koymuştur. Ayrıca, gücün yüksek olduğu ülkelerde çalışanların katılım konusunda daha pozitif davranışlar sergilemediği tespit edilmiştir. Çalışanların katılımını teşvik eden bir iklimin oluşturulması ve katılımcı bir ortamın sağlanmasının, çalışanların sessiz kalmamalarına ve düşüncelerini rahatça ifade etmelerine olanak sağladığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgular, güç mesafesi faktörünün örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini vurgulayarak, kültürel ve kurumsal farklılıkların bu konudaki önemini göstermektedir.

Edmondson (2003) tarafından yapılan bir çalışmada, 16 bölümden oluşan bir takımın liderlerinin, diğer üyeleri sessizliğe nasıl yönlendirdiğini belirlemeye çalışmıştır. Araştırma sonuçları, örgütte çalışan bireylerin sessizliği tercih etmelerinin potansiyel tehlikelerini vurgulamış ve aynı zamanda çok sesliliğin olumlu sonuçlarını vurgulamıştır, özellikle yeni durumlarla karşılaşıldığında elde edilen kazançların önemine dikkat çekmiştir.

Dyne vd., (2003) tarafından yapılan bir çalışmada, seslilik ve sessizlik kavramlarının bilimsel düzeylerini belirlemek amacıyla ölçek geliştirilmiştir. Araştırmacılar, hazırladıkları sessizlik ölçeğiyle örgütsel sessizliğin farklı boyutlarını ölçmeye çalışmışlardır. Bu boyutlar; örgüt yararına sessizlik, kabullenici sessizlik ve korunma amaçlı sessizliktir. Ayrıca, seslilik kavramını ölçmek için de örgüt yararına seslilik ve korunma amaçlı seslilik boyutları kullanılmıştır. Araştırmada, çalışanların sessizliği benimsemelerinin ve sorunların tekrar ortaya çıkmasının birçok sorunu tetikleyebileceği vurgulanmıştır. Bu nedenle, işgörenlerin sorunları dile getirme ve aktif iletişim becerilerini geliştirmelerinin önemine dikkat çekilmiştir.

Milliken vd., (2003), 40 çalışanla gerçekleştirdikleri görüşmeler ve ses kayıtlarıyla çalışanların neden sessiz kaldıklarını ve sessizlik durumlarını tespit etmeyi amaçlayan bir araştırma yapmışlardır. Araştırmanın sonuçlarına göre, çoğu çalışan en az bir kez sessizlik davranışı sergilemektedir. Sessizliğin tercih edilmesinde, sesliliğin sorunlara ve risklere yol açabileceği gözlemlenmiştir. Ayrıca, araştırmacılar sessiz kalmanın nedenlerinin, önemli ilişkilerin zarar görebileceği endişesi, cezalandırılma korkusu, sesliliğin olumsuzluklar yaratacağı algısı ve diğer insanlar tarafından görmezden gelinme olasılığı gibi faktörler olabileceğini ifade etmişlerdir. Araştırmadan çıkarılabilecek bir başka sonuç ise korku davranışının sessizliği motive edip devam etme eğilimini artırabileceğidir.

Perlow ve Williams (2003) tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada, sessizliğin şirketlere olan etkisi incelenmiştir. Bu çalışma kapsamında, birçok yönetici ve çalışanın görüşlerine başvurulmuştur. Araştırma sonuçlarına göre, sessizliğin bireyler üzerinde çeşitli olumsuz etkilere neden olduğu vurgulanmıştır. Bunlar arasında kin, utanma, düşük verimlilik, aşırı stres, duygusal ve psikolojik sorunlar yer almaktadır. Sessizlik ortamının yaratmış olduğu bu olumsuz etkiler, çalışanların sağlığı, motivasyonu ve iş performansı üzerinde olumsuz bir etki yaratabilmektedir. Bu nedenle, çalışmada sessizlikle mücadele edilmesi ve iletişim kanallarının açık tutulması önemli bir vurgu olarak yapılmaktadır.

Morrison ve Milliken (2000) tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada, sessizlik ikliminin örgütlere hâkim olmasının nedenleri ve zararları araştırılmıştır. Araştırmada, konuyla ilgili 13 önerme sunulmuş ve sessizliğin sebepleri ve oluşumuyla ilgili bir model ortaya konulmuştur. Yapılan incelemeler sonucunda, örgütsel sessizliğin örgütün ve

Çalışanların gelişim ve değişimini engellediği sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanlar, kendileri için sorun yaratabilecek durumların ortaya çıkabileceğini hissettiklerinde konuşmayı tercih etmekten kaçındıkları belirtilmektedir.

2.9. Örgütsel Bağlılık

Önceden belirlenmiş hedef ve amaçları gerçekleştirmek amacıyla gerçek veya tüzel kişilerin bir araya gelerek meydana getirdikleri yapılar örgüt adını alır. Örgüt üyelerinin her biri, örgütün söz konusu hedef ve amaçlarını gerçekleştirmeye dönük olarak bireysel güç ve faaliyetleri ile katkıda bulunmaktadır. Örgütün devamlılığının sürdürülebilmesinde örgüt yöneticisinin gerçekleştirmesi gerekli olan koordinasyon ve üyelerin göstermesi gereken iş birliği ve bağlılık durumları önem teşkil etmektedir. Örgütsel bağlılık, örgütlerde çalışanların örgüte duydukları güçlü bir bağlılık ve bağlılık hissi olarak tanımlanabilir. Bu kavram, örgüt ve çalışan arasındaki ilişkinin bir yönünü ifade eder ve çalışanların örgüte olan sadakatini, bağlılığını ve bağlılık düzeyini ölçmeyi amaçlar (Angle ve Perry, 1981).

Örgütsel bağlılık kavramı, birçok araştırmanın odak noktası olmuştur. İlk olarak Whyte (1956) tarafından "şirket sadakati" şeklinde ele alınmıştır. Whyte, değişken bir dünyada insanların bağlanma ihtiyacı duyacağını ve örgütlerin bu bağlanma ihtiyacını karşılayabileceğini savunmuştur. şirket sadakati, çalışanların başka bir şirkete geçiş sayısındaki değişiklikler gibi göstergelerle ölçülebilir. Örgütsel bağlılık, çalışanların örgüte duydukları sadakatin ötesinde, işe olan bağlılık, örgütün değerlerine olan uyum ve örgütteki sosyal ilişkiler gibi unsurları da içerir. Bu bağlamda, örgütsel bağlılık, çalışanların örgütte kalma niyetini, işlerini yapma konusundaki motivasyonlarını ve örgütün başarısına katkıda bulunma isteklerini etkileyen önemli bir faktördür. Örgütsel bağlılık, çalışanların memnuniyetini artırabilir, motivasyonlarını yükseltebilir, iş performanslarını iyileştirebilir ve uzun süreli çalışma ilişkilerini destekleyebilir. Bu nedenle, örgütlerin çalışanların bağlılık düzeyini anlamaları ve artırmak için uygun stratejiler geliştirmeleri önemlidir.

Porter vd., (1974)'ne göre örgütsel bağlılık, çalışanların örgütün hedefleri ve değerleriyle olan tutkulu ilişki, örgütün başarısı için büyük çaba gösterme ve örgütte kalmayı içtenlikle isteme olarak tanımlamaktadır. Bu tanıma göre, çalışanlar örgütün misyonuna ve değerlerine güçlü bir şekilde bağlı hissederler ve örgütün başarısı için aktif olarak çaba sarf ederler.

Örgüt ile üyeleri arasındaki iletişimin sonucu olarak ortaya çıkan örgütsel bağlılık, üyelerin çalıştıkları kuruma yönelik hissettikleri bağlılık olarak ifade edilebilmektedir (Karayazı, 2020). Örgütler için yaşamsal bir önem taşıyan örgütsel bağlılık; İşe devamlılık gösterme konusunda istikrar, çalışılan işi veya kendisine verilen işle ilgili görevi ifa etmekten kaçınma, işi sonlandırma, yeni bir iş bulmaya yönelik harekete geçme, işe bağlılık gösterme, iş doyumunu, olumlu performans ve motivasyon gibi örneklerle kendini gösterir. Örneklerden hareketle örgütsel bağlılık; duyguya, tutuma veya bilişe yönelik olarak çeşitli şekillerde incelenebilir. Çalışanın işine ve örgüt içindeki rolüne ilişkin verilen görevleri benimseme, sorumluluk alma, işe devamlılık gösterme gibi nitelikler ile örgüt çalışanlarının yaş, medeni durum, cinsiyet, örgütte çalıştığı süre gibi demografik özellikleri ve örgütsel bağlılık kestiricilerine yönelik bilgi seviyeleri, örgütsel bağlılıkları ile yakından ilgilidir (Bayram, 2005).

İş görenler arasında örgütsel bağlılık davranışı gösteren ve/veya bağlılık hissedenler örgütün hedef ve amaçlarını benimseyerek bu doğrultuda hareket etme çabası gösterirler. Kişisel hedef ve amaçları ile örgütün hedef ve amaçlarını bütünleştirirler. Bağlılık gösteren iş görenler, örgüt için yararlı eylemleri harekete geçirmek, örgütte devamlılık göstermek noktasında istekli olup bu konuda yoğun çaba sarf ederler. İşlerini istekle yerine getiren bu iş görenler, görev alanına girmeyen işleri dahi gönüllü şekilde gerçekleştirmeye dönük davranış sergileyebilmektedir. Örgütsel bağlılığın duygulara ve hislere dönük olmasından hareketle psikolojik bir kaynağa dayandığını söylemek mümkündür. Bağlılık göstergesi olan davranışların, içsel güdülenme olmadan gerçekleşmesinin zor olduğu söylenebilir. Nitekim yöneticinin denetimi şeklindeki dışsal bir güç sonucu gerçekleştirilen işin gönüllülük esaslı olacağı ifade edilemez. Gönüllü olarak gerçekleştirilen iş ve iş dışı görevlerde içsel etkenlerin büyük rol oynadığı sonucuna ulaşılabilecektir.

2.10. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Örgütsel bağlılığın önemi, işletmelerce 1950'li yıllarda fark edilmeye başlanmıştır. Örgüt üyelerinin örgütün amaç, hedef ve değerlerini benimseyerek örgüt faaliyetlerinde sürekliliğinin sağlanması ve örgütün amaç ve hedeflerinin gerçekleştirilmesi açısından örgütsel bağlılık önemli bir husus olarak ortaya çıkmaktadır. Örgüt faaliyetlerinde verimliliğin sağlanması ve örgüt üyeleri arasındaki olası çatışmalara engel olabilmek adına örgütsel bağlılık kaçınılmaz bir önem taşımaktadır. Çalışanların örgüt içindeki resmi rollerinin yanı sıra gönüllülük esasına dayanan davranışları gerçekleştirmesi ve örgüte yararlı çalışmalarda bulunması, daha çok içselleştirme ve özdeşleşme temelli olan uyuma dayalı bağlılık türünün gösterilmesini gerekli kılmaktadır (Gündoğan, 2009).

Örgütsel bağlılık, çalışanların işletmeye olan sadakatini artırırken, işletme içinde birlik ve uyumun sağlanmasına da katkıda bulunur. Çalışanlar, kuruma karşı aidiyet hissetmediklerinde işletmeden ayrılmak isteyebilirler. Bu durum, işgücü devir oranının artmasına, verimlilik, etkinlik ve sürekliliğin azalmasına neden olabilir. Dolayısıyla, işletme zarar görebilir ve itibar kaybedebilir. Ancak çalışanlar, kuruma karşı aidiyet hissederek çalıştıklarında istekli bir şekilde işletmede kalmayı tercih edeceklerdir. Bu da işten ayrılmaların azalmasına, verimlilik, etkinlik, performans ve iş memnuniyetinin artmasına yol açacaktır.

Samatov (2006)'a göre, örgütsel bağlılık hem çalışanlar hem de örgüt için önemlidir ve sürekli bir karşılıklı katkı sağlama durumunu gerektirir. Bu durum, işletme içinde bağlılığın sürmesini sağlar ve çalışanların kurum kültürüne uyum sağlamalarına yardımcı olabilmektedir. Bal (2020)'a göre; çalışanların kuruma karşı aidiyet hissetmeleri ve bağlılık duygularını güçlendirmeleri, bu olumlu etkilerin gerçekleşmesini sağlar. İşten ayrılmaların azalmasıyla birlikte, verimlilik, etkinlik, performans ve iş memnuniyeti artar. Bu durum, kurumun sağlıklı bir şekilde işleyişini sürdürmesine ve itibarını korumasına yardımcı olur.

2.11. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ile ilgili alan yazın incelendiğinde belirli kurum ya da örgütte çalışan bireylerin örgütsel bağlılık düzeylerinin; kişisel faktörlere ve örgütsel faktörlere bağlı olarak değişkenlik gösterdiği görülmüştür. Bu faktörler ilişkin bilgiler bir sonraki başlıklarda detaylı olarak açıklanmıştır.

2.11.1. Kişisel Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel etkenler arasında yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim seviyesi, kıdem, kişinin psikolojik ve sosyal nitelikleri, performans içgüdü, kontrol odağı, güdü ve çalışma değerleri bulunmaktadır. Araştırmaların genel görüşüne göre, ileri yaşlarda çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin yükseldiği gözlemlenmektedir. Cinsiyetin ise çalışanların iş yerine yönelik hislerini ve örgütsel bağlılıklarını etkileyebileceği belirtilmiştir (Mathieu ve Zajac, 1990). Ancak bazı araştırmalar da cinsiyetin örgütsel bağlılık üzerinde etkisinin olmadığını ortaya koymuştur. Örneğin, Kalderberg vd., (1995) yaptıkları çalışmada, cinsiyet açısından bireylerin çalışmaya ilişkin davranışları ile örgütsel bağlılıkları arasında fark olmadığını belirtmişlerdir (Uslu, 2021).

Cinsiyet: Yapılan bazı araştırmalarda kadın çalışanların örgütsel bağlılıklarının yüksek olduğu (Angle ve Perry, 1981), bazı çalışmalarda ise erkek çalışanların örgütsel bağlılıklarının yüksek olduğu (Cheng & Stockdale, 2003) bazı araştırmalarda ise fark olmadığı görülmüştür (Yalçın ve İplik, 2005).

Yaş: Bireylerin yaşları, işleriyle ilgili tutumları, arzuları ve beklentileri üzerinde etkili bir faktördür (Çolakoğlu, Ayyıldız ve Cengiz, 2010). Bireylerin yaşları arttıkça, iş seçenekleri azalma eğilimi gösterir, bu da onların çalıştıkları organizasyona olan bağlılıklarını artırabilir. Genç çalışanların, yaşlı çalışanlara kıyasla daha az iş deneyimine ve daha sınırlı iş seçeneğine sahip olmaları, organizasyonlarına daha yüksek bir bağlılık göstermelerine yol açabilir.

Medeni durum: Yeni bir iş teklifi alan bekar bireyler, daha düşük bir sorumluluk yükü taşıdıkları ve daha esnek bir yaşam tarzına sahip oldukları için genellikle daha girişimci ve risk alıcı olabilirler. Bu bağlamda, evli bireylerin iş tekliflerine daha dikkatli yaklaşma eğiliminde olabilecekleri düşünülebilir, çünkü aile ve evlilikleri nedeniyle daha fazla bağlılık ve sorumluluk taşırlar. Ancak, öte yandan, evli bireylerin iş tekliflerini değerlendirirken aile ekonomisi ve güvenliği gibi faktörleri daha fazla gözetebilecekleri de göz önünde bulundurulmalıdır. Bu nedenle, evli ve bekar bireyler arasında girişimcilik ve cesaret konusundaki farklılıkların genelleme yapmadan önce daha derinlemesine incelenmesi gerekebilir. Araştırmalar ayrıca medeni durum ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin net olmadığını ortaya koymuştur (Taşkın ve Dilek, 2010).

Eğitim durumu: Eğitim Seviyesi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Eğitim seviyesi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki karmaşık bir şekilde değerlendirilmektedir. Bu ilişki, eğitim düzeyinin artmasıyla birlikte örgütsel bağlılığın azalması şeklinde ters yönde seyretmektedir. Bu olumsuz ilişkinin temelinde, daha yüksek eğitilmiş bireylerin genellikle daha yüksek beklentilere sahip olması ve örgütlerin bu artan beklentilere karşılık verememesi yatmaktadır (Saldamlı, 2009). Önceden yapılan araştırmalarda, eğitim seviyesi ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğunu belirten çalışmalar da bulunmaktadır (Gautam, Dick ve Wagner, 2001). Ancak, bu pozitif ilişkinin yanı sıra, eğitim seviyesi ile örgütsel bağlılık arasında ters yönlü ilişkiyi destekleyen araştırmalar da mevcuttur (Ceylan ve Demircan, 2002). Bu durum, eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin karmaşıklığına ve çok yönlülüğüne işaret etmektedir. Farklı faktörlerin, bireylerin eğitim seviyeleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi etkileyebileceği düşünülmektedir.

Hizmet süresi: Çalışma süresi, bireyin bir örgütte geçirdiği zamanın uzunluğunu ifade eder ve örgütsel bağlılığı etkileyen önemli faktörlerden biridir. Özellikle uzun süreli çalışanlar, zaman içinde örgüte özgü ve sadece o örgütte kullanabilecekleri becerilerde uzmanlaşma eğilimi gösterirler. Bu uzmanlaşma, alternatif iş olanaklarının azalmasına neden olabilir, çünkü birey örgüt dışında benzer becerilere sahip işlerde çalışma olasılığını azaltabilir. Benzer şekilde, yaş gibi çalışma süresi de devam bağlılığını etkileyen faktörlerden biridir. Araştırmalar, uzun yıllar aynı örgütte çalışmanın, bireyin örgüte bağlılığını artırabileceğini göstermektedir (Uslu, 2012; Baysal ve Paksoy, 1999;

Özdipçiner ve Kalıncara, 2005). Bu durum, çalışma süresinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini vurgulamaktadır.

2.11.2. Örgüt Yapısına İlişkin Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler arasında örgütün yapısal özellikleri de yer almaktadır. Bu yapısal özellikler şunlardır: örgütün büyüklüğü, ücret sistemi, örgüt imajı, toplam kalite yönetimi faaliyetleri, esnek çalışma saatleri, çalışanların örgütsel etiğe yönelik algılamaları ve kariyer imkânları (Eren ve Bal, 2015). Bu faktörler, çalışanların örgüte olan bağlılığını etkileyerek çalışanların işlerine duydukları bağlılık düzeyini belirlemektedir.

Ücret: Örgütsel bağlılıkta ücret düzeyi çok önemli bir faktördür. Bu durum o kadar önemlidir ki, kişinin hem çalışanların sosyal çevrelerinde hem de örgüt içindeki statüsünü belirlemektedir. Genel olarak, yüksek ücretler işin önemini artırmakta ve örgütsel bağlılığı artırmaktadır. Maaş düzeyi ile işten ayrılma arasında doğrudan bir ilişki vardır. Düşük maaşlı bir kişi işini daha kolay bırakabilirken, yüksek maaşlı bir kişi daha motive olur ve işi bırakmak istemez. Düşük ücretle çalışan işgörenler daha iyi koşullarda iş bulana kadar durdukları için örgüte çok bağlı hissetmezler (Çelik, 2019).

Yönetim ve Liderlik Tarzı: Üstlerin çalışanlara karşı tutum, davranış ve çalışma koşulları iş doyumunu etkiler. Bilimsel araştırmalar, yönetim tarzı ve politikalarının çalışanların iş doyumunda iki şekilde etkili olduğunu ortaya koymuştur. Bu karar aşamasıdır ve çalışanlar merkezdedir. Karar aşamasına katılan ve kendini örgütün merkezinde hisseden bir çalışanın kendine olan güveni artacak ve bu da örgütüne olan bağlılığını güçlendirecektir. Liderlik tarzı da örgütsel bağlılığı etkiler. Liderlerin çalışanlarını desteklemesi, motive etmesi ve fikirlerine değer vermesi de örgütsel bağlılığı artıracaktır. Yeniliği destekleyen yöneticiler, çalışanları üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir (Cengiz, 2001).

2.11.3. Rol ve İş Yükleri ile Rol Çatışması

İşin boyutu ve niteliği, rol çatışması ve rol belirsizliği de örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler arasında yer almaktadır. Türkiye'de Devlet Planlama Teşkilatı'nın 2010 yılında yayımladığı bir rapora göre, iş yüküyle ilgili olarak 100.000 hastaya 141 hemşirenin baktığı ve bu sayının Avrupa Bölgesi ortalamasından (727 hemşire) oldukça düşük olduğu belirtilmiştir. Bu araştırmanın sonuçlarına göre, ülkemizde ihtiyaç duyulan bakım hizmetlerinin artması ve bu hizmetlerin çok az sayıda hemşireyle yerine getirilmesi, hemşirelerin işlerini bırakma eğilimlerini artırarak iş doyumlarının azalmasına neden olmaktadır (Eren ve Bal, 2015).

Rol belirsizliği ve çatışması da örgütsel bağlılık üzerinde önemli etkilere sahiptir. Çalışanın yaptığı işi tam olarak bilmemesi durumunda ortaya çıkan duruma rol belirsizliği denir (Göral, 2001). Çalışanlarda rol belirsizliği iki nedenden kaynaklanabilir: Birincisi; çalışana, görevinin ne olduğu, amacı ve bu görevi yerine getirmenin yolları hakkında bilgi verilmemiştir. İkinci neden ise çalışanın yaptığı işin örgüt için anlamı ve çalışanın performansı hakkında bilgi verilmemesidir (Bumin ve Şengül, 2000). Rol çatışması, çalışanın örgütteki görevlerini yerine getirirken örgüt içindeki ve dışındaki farklı tarafların talepleri arasında uyumsuzluk olması durumunu ifade eder (Katz ve Kahn, 1977). Rol çatışmasının çalışanlarda iç çatışmayı ve çalışma ortamı gerilimini artırdığı, iş doyumunu ve örgüte olan güveni azalttığı sonucuna varılmıştır (Güçlü, 2006).

2.11.4. İş Deneyimi ve Çalışma Ortamı

İş tecrübesi ve iş çevresine ait faktörler arasında örgütün güvenilirlik düzeyi, örgütsel iklim, ast-üst ilişkileri ve müşteri odaklı bir örgüt atmosferi yer almaktadır. Yapılan araştırmalar, kurumda daha kısa süre çalışan sağlık personellerinin genellikle daha düşük örgütsel bağlılık düzeyine sahip olduğunu göstermektedir. Ayrıca, iş doyumunu da bu faktörler arasında yer alarak örgütsel bağlılığı etkileyen önemli bir belirleyici olarak kabul edilmektedir (Songur ve Yaman, 2020).

2.11.5. Takım Çalışması

Takım çalışması, modern iş dünyasında öne çıkan ve örgütlerin başarısını belirleyen önemli bir faktör olarak kabul edilmektedir. Ekip çalışması, bireylerin bir araya gelerek iş birliği yaparak ortak hedeflere ulaşmayı amaçlayan bir süreçtir ve Scarnati (2001)'e göre; sıradan insanların olağanüstü sonuçlara ulaşmalarını sağlayan bir yöntem olarak görülebilir. Ekip çalışması, bireyleri bir araya getirerek farklı yetenekleri ve görüşleri bir araya getirme fırsatı sunar. Bu sayede, bireyler birbirlerinin deneyimlerinden ve bilgilerinden faydalanarak daha yenilikçi çözümler üretebilirler. Aynı zamanda, takım çalışması bireylerin işe ve örgüte bağlılığını artırabilir. Özellikle ekip üyelerinin birbirleriyle etkileşimde bulunması, birlikte sorunları çözmesi ve başarıları paylaşması, örgütsel bağlılık duygusunun gelişmesine katkıda bulunabilir. Takım çalışması, çalışanların işlerine daha fazla angaje olmasını sağlayabilir. Ekip üyeleri, ortak hedeflere ulaşmak için birlikte çalıştıklarında, işleri üzerinde daha fazla kontrol sahibi hissedebilirler. Bu da işe duyulan bağlılığı artırabilir ve çalışanların daha motive olmasını sağlayabilir. Ayrıca, ekip çalışması, çalışanların birbirleriyle iletişim kurma, problem çözme ve iş birliği yapma becerilerini geliştirmelerine olanak tanır, bu da örgütsel bağlılık üzerinde olumlu etkiler yaratabilir. (Scarnati, 2001;Dağdeviren, 2007).

2.11.6. Örgütsel İletişim

Çalışanların görevleri ile ilgili konularda bilgi sahibi olmaları, işleriyle ilgili düşüncelerini örgüt içinde rahatlıkla ifade edebilmeleri ve bu fikirlerini yöneticileriyle tartışarak kendilerine değer verildiği duygusu yaratabilmeleri ile ilgilidir. Çalışanların özgüvenleri üzerinde olumlu etkisi olan iletişim, çalışana örgütün amaçlarını kabul ettirerek bağlılık duygusunu artırır (Gözen, 2007).

2.11.7. Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet, modern iş dünyasında önemli bir kavram olarak öne çıkmaktadır. Bu kavram, çalışanların iş yerinde deneyimlediği adalet ve eşitlik hissiyatını ifade eder. Gündoğan (2009) tarafından açıklanan örgütsel adalet kavramı, çalışanların elde ettikleri çıktılarının adil bir şekilde karşılaştırılmasını, prosedür ve uygulamaların eşitlikçi ve şeffaf

bir biçimde yönetilip yönetilmediğini, aynı zamanda ödüllerin ve cezaların dağıtılmasında yöneticilerin bağlı kaldıkları ilkeleri kapsar. Çalışanlar, örgüt içindeki adaletin ve eşitliğin sağlanmasına büyük bir önem verirler. Adalet hissiyatı, çalışanların örgüte duyduğu bağlılığı ve memnuniyeti doğrudan etkileyebilir. Eğer bir çalışan, elde ettiği çıktılarının adil bir şekilde değerlendirilmediğini veya ödüllerin keyfi bir biçimde dağıtıldığını düşünüyorsa, örgüte olan güveni azalabilir ve bağlılık düzeyi düşebilir. Aynı şekilde, prosedürlerin ve uygulamaların şeffaf ve adil bir şekilde yönetilmediği durumlarda da çalışanlar örgüte olan bağlılıklarını kaybedebilirler. İş yerinde adaletsizlik ve eşitsizlik hissiyatı, çalışanların motivasyonunu olumsuz etkileyebilir ve iş memnuniyetini azaltabilir.

2.12. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

Örgütsel bağlılık konusunda yapılan literatür araştırmalarında çeşitli sınıflandırmalar yapılmıştır. Bu sınıflandırmalar, Etzioni, Kanter, Mowday, Becker, Allen ve Meyer gibi sosyolog ve araştırmacılar tarafından gerçekleştirilmiş ve farklı başlıklar altında incelenmiştir. Bu sınıflandırmalar başlıklar halinde açıklanmıştır.

2.12.1. Etzioni Sınıflandırması

Etzioni, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını negatif, nötr ve pozitif bağlılık olmak üzere üç kategoriye ayırarak incelemiştir (Akyürek, Toygar ve Şener, 2013). Bu bağlılık türleri Akyürek, Toygar ve Şener (2013)'e göre; şu şekilde açıklanmaktadır,

Negatif Bağlılık: Bu bağlılık türü, çalışanların örgüte karşı olumsuz düşüncelere sahip olduğu ve örgütün cezalandırıcı ya da zararlı olarak algılandığı durumlarda ortaya çıkmaktadır. Çalışanların bireysel davranış ve tutumlarının sınırlandırılmasından kaynaklanan negatif bağlılık, çalışanların örgüte karşı psikolojik olarak bağlı olmadığı durumlarda, toplumsal nedenler veya örgütün yaptırımlarından faydalanmak amacıyla örgütün bir üyesi olarak kalmalarıyla ilişkilidir (Tükenmez, 2017).

Pozitif Bağlılık: Bu bağlılık türü, örgütün amaçlarını, hedeflerini, değerlerini ve normlarını içselleştiren çalışanların olumlu bir yönelme göstermesini ifade eder. Pozitif bağlılık, çalışanların örgütte topluma fayda sağlayacak işler yapma bilinciyle, işlerini

değerli gördükleri ve severek özveriyle çalıştıkları durumlarda ortaya çıkar (Gül, 2002). Bu şekilde çalışanların örgüte olan bağlılıkları artar.

Nötr Bağlılık: Bu bağlılık türü, çalışanların örgüt ile hesap ilişkisi çerçevesinde ortaya çıkar. Çalışanlar, aldıkları ücret karşılığında iş kurallarına uygun düzeyde bağlılık gösterirler, ancak duygusal veya değerler temelinde bir bağlılık söz konusu değildir (Gül, 2002).

2.12.2. Mowday Sınıflandırması

Mowday'in tanımına göre örgütsel bağlılık, tutumsal bağlılık ve davranışsal bağlılık olmak üzere iki ayrı boyutta incelenmiştir.

Tutumsal Bağlılık: Tutumsal bağlılık, çalışanların örgütün amaçlarını benimsemesi ve bu amaca yönelik çalışma isteği ile karakterizedir. Tutumsal bağlılıkta, çalışanın kişisel amaçları ve değerleri kurumun amaç ve değerleriyle örtüşür ve çalışan, kurumun hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik bir çaba gösterir. Bu durumda hem çalışan hem de kurum hedeflenen amaçları gerçekleştirmeye yönelir ve çalışan kurumla bütünleşir. Tutumsal bağlılık, çalışanın kuruma olan manevi bağlılığını ifade eder ve çalışanın kurumda uzun süreli olarak kalma isteğiyle ilişkilidir (Bayram, 2005).

Davranışsal Bağlılık: Davranışsal bağlılık, çalışanların örgütleriyle ilgili çeşitli sorunlarla nasıl başa çıkacaklarını belirleme ve karar verme sürecini kapsar. Davranışsal bağlılık, çalışanın kurumda kalmayı tercih etmesi, devamsızlık yapmaması ve işe istekli olması gibi geçmişteki davranışlarına dayanır. Çalışanın davranışları, çeşitli etkenlerden dolayı sürekli olması durumunda, psikolojik açıdan çalışanı kuruma bağımlı hale getirir ve bu psikolojik durum, çalışanın davranışlarını etkileyerek kuruma olan bağlılığını artırır (Doğan ve Kılıç, 2007).

Bu iki boyut, çalışanların örgüte olan bağlılığının farklı yönlerini anlamamıza yardımcı olur. Tutumsal bağlılık, çalışanın duygusal ve manevi bağlılığını ifade ederken, davranışsal bağlılık çalışanın gerçekleştirdiği eylemler ve kararlarla ilişkilidir. Her iki bağlılık türü de çalışanların örgüte olan ilişkilerini ve tutumlarını etkiler.

2.12.3. Kanter Sınıflandırması

Kanter, örgütsel bağlılık üzerine yaptığı sınıflandırmada devam bağlılığı, kenetlenme (uyum) bağlılığı ve kontrol bağlılığı olmak üzere üç alt başlık belirlemiştir.

Devam Bağlılığı: Bu bağlılık türü, çalışanın örgütte kalmayı gerektiğini düşündüğü bir bağlılığı ifade eder. Çalışan, uzun süre çalışarak emek verdiği bir örgüte karşı sadakat duygusu geliştirir ve bu nedenle örgüte olan bağlılığı artar. Devam bağlılığı, çalışanın örgütteki deneyimleri, kazanımları ve bağlantıları nedeniyle örgütü terk etmeyi düşünmemesiyle ilişkilidir.

Kenetlenme (Uyum) Bağlılığı: Kenetlenme bağlılığı, çalışanın örgütün sosyal ilişkileriyle ilişkili olan bir bağlılık türüdür. Çalışan, bir gruba duygusal olarak bağlanır ve kendisini bu grubun bir üyesi olarak kabul eder. Bu duygusal bağ, çalışana grup üyeliği ve sosyal destek sağlayarak örgüte karşı bağlılığı artırır.

Kontrol Bağlılığı: Kontrol bağlılığı, çalışanın örgütün kurallarını ve değerlerini içselleştirerek bu değerlere uyum sağlamasını ifade eder. Çalışan, örgütün normları ve değerlerini kendi ahlaki değerleriyle uyumlu hale getirir ve bu uyum doğrultusunda örgüte bağlılık gösterir. Kontrol bağlılığı, çalışanın örgütün değerlerini benimseme ve bu değerlerle uyumlu davranma eğilimini yansıtır.

Kanter'in bu sınıflandırması, örgütsel bağlılığın farklı boyutlarını ve çalışanların örgüt ile olan ilişkilerini anlamada farklı perspektifler sunmaktadır. Her bir bağlılık türü, farklı motivasyonlar ve süreçlerle ilişkilendirilerek örgütsel bağlılığın anlaşılmasına katkıda bulunur.

2.12.4. Allen ve Meyer Sınıflandırılması

Allen ve Meyer örgütsel bağlılığı; devamlılık bağlılığı, normatif bağlılık ve duygusal bağlılık olmak üzere üç ayrı gruba ayırarak incelemiştir (Sürücü ve Maşlakçı, 2018). Çalışanların adeta bir kâr-zarar tespiti yaptığı, örgütten ayrıldıkları takdirde kendileri açısından oluşacak zarar ile örgütte kalmaları halinde elde edecekleri yararı

kıyasladıkları bağıllık türü devam bağıllığı olarak ifade edilmektedir. Örgütte kalmanın yararlarının daha fazla olduğu durumda çalışanların devamlılık sağlaması söz konusu olmaktadır. İş görenlerin örgütün hedef, amaç ve değerlerini içselleştirme biçiminde ortaya çıkan bağıllık türü duygusal bağıllık olarak ifade edilmektedir. Örgütte kalma zorunluluğu olarak ortaya çıkan normatif bağıllık ise bir diğer örgütsel bağıllık türünü oluşturmaktadır Allen ve Meyer'in (1990) yapmış olduğu söz konusu sınıflandırma, alanyazında yer bulduğu zamandan günümüze kadar çok sayıda çalışmanın esasını oluşturmayı başarmıştır (Mermer Üzümlü, 2019).

Duygusal Bağıllık

Duygusal bağıllık, örgütlerin hem gerçekleşmesini istediği hem de çalışanlara kazandırmak istediği bir bağıllık türüdür. Çalışanların duygusal bağıllık düzeyinin yüksek olması, örgüt kültürüne uyum sağlamalarını, motivasyonlarını artırmalarını ve örgütte daha verimli çalışmalarını sağlayabilir. Bu nedenle örgütler, çalışanların duygusal bağıllığını geliştirmeye yönelik stratejileri benimseyebilir ve çalışanların örgüte olan bağıllığını artırmaya çalışabilirler.

Devamlılık Bağıllığı

Devamlılık bağıllığı, bir çalışanın işten ayrıldığında maddi sıkıntılarla karşılaşacağına farkında olması ve bu nedenle örgütte kalmak zorunda hissetmesi durumunu ifade eder. Bu tür bağıllıkta duygusal faktörlerin önemi sınırlıdır (Yüceler, 2009).

İşverenler, çalışma koşullarını iyileştirerek ve çalışanlarına eğitim imkanları sunarak örgütü ve çalışanları geliştirmek suretiyle çalışanların örgütsel bağıllıklarını artırabilir ve işten ayrılma oranlarını azaltabilirler. Bir çalışan başka bir işyerinde çalışma isteği olduğunda, iş uyumu ve maaş beklentisi gibi faktörleri dikkate alır. Bu nedenle işverenler, çalışanların işten ayrılmalarını engellemek için örgütsel bağıllığa önem vermeli ve çalışanların iyi çalışma koşullarında çalışmalarını sağlamalıdır. Aksi halde, çalışanlar yalnızca para kazandıkları için örgütte çalışmaya devam edecek ve düşük verimlilikle iş yapacaklar, iş performansı da düşecektir (Çankır, 2019).

Normatif Bağlılık

Normatif bağlılık, örgütün çalışanına zorunlu olmadığı halde yardımda bulunması ve iyi niyeti nedeniyle çalışanın örgütte kalmayı istemesi ve her durumda örgüte destek olmak için çaba sarf etmesi şeklinde tanımlanır. İşverenlerin çalışanların çocuklarına burs sağlaması, çalışanların kariyer planlamasını desteklemesi, doğum yardımı yapması, evliliklerinde hediye sunması ve çalışanların veya yakınlarının vefat ettiğinde sürekli destek olması gibi faaliyetler, örgütsel bağlılığın artmasını sağlar (Çankır, 2019). Bu durumda çalışanlar örgütten ayrılmak istemeyecek ve yapılan yardımlar nedeniyle iş yerine bir borç hissedeceklerinden daha verimli çalışacaklar, bu da örgütün performansının artmasına katkı sağlayacaktır (Yüceler, 2009).

2.12.5. Becker Sınıflandırması

Becker'a göre, çalışanın davranışlarında tutarlı olmasının nedenini yan bahis kavramıyla açıklayabiliriz. Yan bahis, çalışanın tutarlı davranışlarıyla doğrudan ilişkilendirilmeyen, ancak kendi menfaatlerini gözetmesiyle bağlantılı bir faktördür. Duygusal olarak kuruma bağlılık hissetmeyen bir çalışan, tutarlı davranışları bırakıp kuruma bağlı kalmaya devam eder çünkü kaybedeceği kazanımları göz önünde bulundurur. Bu durumda, çalışan ve örgüt arasında karşılıklı bir "bahse girme" durumu ortaya çıkar (Evren, 2017). Çalışan, değer verdiği şeyleri ortaya koyarak örgütle "bahse girer" ve kuruma karşı yatırım yapmış olur. Çalışanın sunduğu katkılar, bağlılığı artırabilir veya azaltabilir. Ne kadar çok yatırım yaparsa, diğer iş imkanlarına yönelme olasılığı da o kadar azalır (Gül, 2002).

2.12.6. O'Reilly ve Chatman'a Göre Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

O'Reilly ve Chatman (1986) örgütsel bağlılık kavramını bireylerin uyum, özdeşleşme ve içselleştirme olmak üzere üç boyutta etkileyen yaklaşıma dayandırmışlardır. Bu yaklaşıma göre, örgütsel bağlılık bireyin örgüte psikolojik bir bağ olarak ele alınır.

Uyum, örgütsel bağlılığın ilk boyutudur ve belirli dışsal ödüller elde etmeyi ifade eder. Üyeler, sadakatlerini göstererek belli ödülleri elde etmeyi ve cezalardan kaçınmayı amaçlarlar. Uyum, rıza gösterme veya içsel ve özel ödülleri benimseme içerir (Gül, 2002).

Özdeşleşme, örgütsel bağlılığın ikinci boyutudur ve üyenin örgütün bir parçası olarak kalmak isteğine dayanır. Üyeler, diğer üyelerle yakın ilişkiler kurarak kendilerini ifade etmeyi ve tatmin sağlamayı amaçlarlar. Bağlılık, bireyin örgütün amaçlarını, değerlerini ve özelliklerini kabul ettiği ve bu değerlerle özdeşleştiği durumlarda gerçekleşir. Örgütsel bağlılık, bireyin örgütün bakış açılarını ve özelliklerini kabul etme ve benimseme derecesini yansıtır (Gül, 2002).

İçselleştirme, örgütsel bağlılığın üçüncü boyutudur ve tamamen kişisel ve örgütsel değerler arasındaki uyuma dayanır. Bireyin tutum ve davranışları, örgütün ve diğer üyelerin değer sistemiyle uyumlu olduğunda içselleştirme gerçekleşir. Bu durumda, örgütsel bağlılık, bireyin örgütün ve örgütteki diğer kişilerin değerlerini kabul etme ve benimseme derecesini yansıtır (Gül, 2002).

2.12.7. Penley ve Gould'a Göre Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

Penley ve Gould'un (1988) yaklaşımı, Etzioni'nin (1966) "Örgüt Katılım Modeli"ne dayanmaktadır ve örgütsel bağlılığın üç boyutunu tanımlar. Bu boyutlar ahlaki bağlılık, çıkarıcı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılıktır. Penley ve Gould, örgütlerde birden fazla uyum sistemi ve bağlılık türünün bir arada bulunabileceğini vurgulamaktadır.

Ahlaki bağlılık, örgütsel bağlılığın etkili perspektiflerinden birini temsil eder. Etzioni, ahlaki bağlılığı sembolik bir itaat yapısından kaynaklanan bir şey olarak tanımlar. Ahlaki bağlılık, örgütsel hedefleri kabul etmek ve bunlarla özdeşleşmekle karakterizedir (Penley ve Gould, 1988).

Çıkarıcı bağlılık, önceden açıklanan örgütsel bağlılığın araçsal bir görüşünü temsil eder. Bu, çalışanın teşvikler olarak katkılarının karşılığını bulduğu bir örgüte olan bağlılıktır. Etzioni, çıkarıcı bağlılığı, bir değiş tokuşa dayalı uyumluluk sistemlerinin tipik bir örneği olarak görür.

Yabancılaştırıcı bağlılık, ahlaki bağlılık gibi, örgüte duygusal bir bağlılığı temsil eder. Bazı okuyucular için yabancılaştırıcı bağlılığı örgütsel bağlılığın temeli olarak anlamak zor olabilir. Ancak, bir çalışanın örgüte olan bağlılığının iç örgütsel çevre üzerindeki kontrol eksikliği ve örgütsel bağlılık için alternatiflerin yokluğunun algılanması sonucu ortaya çıktığı düşünülebilir.

Özetle, Penley ve Gould'un yaklaşımı, örgütsel bağlılığın ahlaki, çıkarıcı ve yabancılaştırıcı boyutlarını vurgulayarak, örgütlerdeki farklı uyum sistemlerini ve bağlılık türlerini açıklamayı amaçlamaktadır.

2.13. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Şiddetli rekabet koşullarında varlıklarını korumak ve başarılı olmak isteyen organizasyonlar, en değerli kaynakları olan insan kaynaklarını etkili bir şekilde kullanmalı ve çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerini artırmak için çalışmalar yapmalıdır. Örgütsel bağlılığın sonuçları, bireysel ve kurumsal açıdan olmak üzere iki ayrı grupta incelenebilir. Yüksek örgütsel bağlılığa sahip çalışanlar, kendilerini önemli bir parça olarak gördükleri için organizasyonda daha uzun süre kalmak isteyeceklerdir. Bu durum, çalışanların performanslarını ve verimliliklerini artırarak, organizasyonun amaçlarına ulaşma çabalarını destekleyecektir. Yüksek örgütsel bağlılığa sahip çalışanlar, organizasyona güven duyacak ve düşüncelerini özgürce ifade edebilecekleri bir ortamda bulunacaklardır. Bu bağlamda, yüksek örgütsel bağlılığa sahip organizasyonlarda, yeni fikirlerin ortaya çıkma ve organizasyonun başarıya ulaşma potansiyeli daha yüksek olacaktır (Kartal, 2015).

Hanaysha ve Tahir (2016)'e göre; örgütsel bağlılığa sahip bireyler, örgütün hedefleri ve beklentileriyle tam bir uyum içinde hareket ederler ve isteklere ve talimatlara içtenlikle uyarlarlar. Bu nedenle, örgütsel bağlılık, istenen davranışlar, istifa niyeti, performans, örgütsel etkinlik ve verimlilik, motivasyon, işe devam etme ve iş tatmini gibi farklı kavramlarla iç içe olduğundan önemini artırmıştır (Tekne, 2019). Ayrıca, devamsızlık, stres, geç kalmak gibi sonuçlar da örgütsel bağlılık düzeyiyle ilişkilendirilmiştir (Yüceler, 2009).

Örgütsel bağlılığın hem bireysel hem de kurumsal düzeyde çeşitli sonuçları vardır. Bu sonuçların incelenmesi, çalışanların işletmenin amaç ve hedefleriyle bütünleşmesinin, bireysel performanslarını motive eden bir kaynak olduğunu ortaya koymaktadır. Çalışanların olumlu düzeyde örgütsel bağlılığa sahip olmaları, kendilerini çalıştıkları işletmeye adayarak özverili davranışlar sergilemeleri, çalışma ortamına önemli katkılar sağlamaktadır. Aynı zamanda, çalışanların işletmeyi bir aile birimi olarak benimsemeleri, işletmeye yönelik katkılarını artıran bir özellik olarak kabul edilmektedir (Eren, 2017).

Örgütsel bağlılığın çok boyutlu bir yapıya sahip olması, bağlılığın yapısının önemini vurgulamaktadır. Duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanlar, kurum kültürüyle uyumlu davranışlar sergiler ve hem kendilerini huzurlu hissederler hem de işletmede çalışmaya devam etme eğilimindedirler. Bu bağlılık düzeyine sahip çalışanlar, örgütsel amaçlara bağlılık göstererek yüksek performans sergilemeye yatkın bir zemin oluşturur ve daha fazla çalışmanın anahtarını sunar. Bu çalışanların işe geç gelme, kaytarma veya devamsızlık gibi olumsuz davranış düzeyleri oldukça düşüktür (Sezgin, 2010).

Örgütsel bağlılığın çalışanlar ve örgütler açısından sonuçları şu şekildedir (Bozlagan, vd., 2010);

- a. Örgütsel bağlılık, çalışanların işyerinde mutlu ve huzurlu hissetmeleri için olumlu bir tutumu temsil eder. Bu tutum, güven, aidiyet ve iş birliğini destekler.
- b. İşe geç gelme, rapor alma, devamsızlık, kaytarma gibi olumsuz davranışların engellenmesi maliyetleri azaltır.
- c. Çalışanların işletmenin amaçlarına daha fazla katkı sağlayabilmesi için sorumluluk almalarını teşvik eder.
- d. Çalışanların iş tatmini düzeyi artarken, sürekli kaygı ve stres düzeylerinin azalmasına yardımcı olur.
- e. Örgütsel bağlılık, çalışma barışını destekler ve işletme içinde etkin iletişim ve iş birliğini teşvik eder.

Örgütsel bağlılık, işletmelerin üst yönetiminin çalışanlara yönelik faaliyetlerinin temel hedefi olarak görülebilir. Yüksek bağlılık düzeyi, çalışanların daha fazla çaba göstererek işletmenin varlığıyla kendi varlığı arasında özdeşleşme duygusunun oluşmasını sağlar. Düşük bağlılık düzeyinde ise çalışanlar işten ayrılma eğilimindedir ve alternatif iş imkanları bulunduğu işletmeden kolaylıkla ayrılabilirler. Düşük bağlılık düzeyinin bir başka sonucu, kendilerini işletmeye karşı sorumlu hissetmeyen çalışanların uyumlu ve pasif davranışlar sergilemesidir (Koç ve Topaloğlu, 2010).

2.14. Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Bağlılık

Bir örgütün başarılı ve verimli olmasında, örgüt çalışanlarının örgütün hedeflerine inanması, bu hedeflere sahip çıkması ve çalışanlar arasındaki ilişkilerin niteliği önemli faktörlerdir. Bu nedenlere bağlı olarak, çalışanların örgüte olan bağlılık düzeyleri artabilir ya da azalabilir. Eğitim örgütleri, insanların topluma kazandırılmasında önemli bir rol üstlenirken aynı zamanda çağın gereksinimlerine ve toplumun ihtiyaçlarına uygun bireyler yetiştirme amacı taşıyan karmaşık örgütlerdir. Eğitim örgütleri, öğretmenlerin, yöneticilerin, öğrencilerin ve ailelerin ortak bir vizyonu benimseyerek bir araya geldikleri ve bu hedefleri gerçekleştirmede başarı elde ettikleri ölçüde etkili olacaklardır.

Eğitim örgütlerinin toplumun gelişimine katkıda bulunabilmesi, kurumdaki eğitimin kalitesi ve verimliliğiyle ilişkilidir. Bireylerin toplumsal yaşamda başarılı olabilmeleri ve topluma entegre olabilmeleri, eğitim kurumlarının öğrettiği davranış kalıplarını öğrenmelerine bağlıdır (Aydoğan, 2018).

Öğretmenler, eğitim kurumlarının temel taşı oldukları düşünüldüğünde, okula ve öğrencilere olan bağlılıkları okulun ve öğrencilerin başarısında büyük öneme sahiptir. Özellikle iç motivasyonları yüksek olan öğretmenler, çaba harcayarak başarılı olduklarında kuruma olan bağlılıklarını artırabilirler (Polat ve Celep, 2008). Ayrıca, kendilerinin değerli olduğunu hisseden öğretmenler, kurumsal kararlara dahil edildiklerinde, yönetsel destek aldıklarında ve mesleki gelişim için fırsatlar sağlandığında kuruma olan aidiyet duygularını artırabilirler (Aslan ve Bakır, 2014). Bu şekilde aidiyet duygusunu güçlendiren öğretmenler, okulun ve öğrencilerin gelişimi için daha fazla çaba gösterecekler ve bu da okulun ve öğrencilerin başarısını artırabilir (Erdoğan, 2018). Bu nedenlerle, okul

yöneticileri bu konuda önemli bir rol üstlenmektedir. Yöneticiler, okul içinde sosyal ilişkilerin kurulması ve geliştirilmesinden, işlevsel bir okul ortamının oluşturulmasına, okulun imkanlarının artırılmasından, etik davranışlara ve adil görev dağılımına kadar birçok konuda sorumluluk taşırlar.

2.15. Örgütsel Bağlılık ile ilgili Yapılan Araştırmalar

Akan ve Kılıç (2019) tarafından yapılan araştırmada öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ile okul etkililiği arasındaki ilişkiyi incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, tüm alt boyutlarda öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ile okul etkililiği arasında pozitif ve yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Yani, öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyi arttıkça okulun etkililiği de artmaktadır. Bu bulgular, öğretmenlerin bağlılıklarının, okulun başarısı ve etkililiği üzerinde önemli bir faktör olduğunu göstermektedir.

Deno (2017) tarafından yapılan araştırmada; hizmetkâr liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma, Amerika Birleşik Devletleri'nin kuzeydoğusundaki dini kurumlarda çalışan 392 kişi üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın bulgularına göre, hizmetkâr liderlik ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlar, liderlerin hizmetkâr liderlik davranışları sergiledikçe, çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin arttığını göstermektedir. Hizmetkâr liderlik, liderlerin hizmet etmeye odaklanmaları, çalışanların ihtiyaçlarını karşılamaya çalışmaları ve çalışanların gelişimini desteklemeleri gibi özellikleri içerir. Bu liderlik tarzı, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını artırabilir ve onları daha motive edebilir. Öte yandan, araştırmada yaşın örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi incelenmiş ve yaşa göre örgütsel bağlılığın farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Yani, yaşın örgütsel bağlılık düzeyi üzerinde bir etkisi olmadığı bulunmuştur. Bu sonuçlar, çalışanların yaşlarının, hizmetkâr liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi değiştirmediğini göstermektedir.

Brown (2016) tarafından yapılan araştırmada iş doyumu ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma, Amerika Birleşik Devletleri'nin Virginia eyaletinde bulunan küçük işletmelerde çalışan 128 kişi üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın bulgularına göre, iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında orta derecede pozitif yönde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Yani, katılımcıların iş tatmin düzeyleri arttıkça

örgütsel bağlılık düzeyleri de artmaktadır. Bu sonuçlar, çalışanların işlerinden tatmin olmalarının, onları örgüte bağlı kıldığını göstermektedir. Küçük işletmelerde çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki incelenmiş ve bu ilişkinin pozitif olduğu bulunmuştur. Bu durum, küçük işletmelerde çalışanların iş tatmini düzeylerinin artmasıyla örgütsel bağlılıklarının da artabileceğini göstermektedir. İş tatmini, çalışanların işlerine duygusal olarak bağlı olmalarını teşvik edebilir ve işletmedeki sadakat ve bağlılık düzeylerini artırabilir.

Kul ve Güçlü (2010) tarafından yapılan araştırmada; örgütsel bağlılık ile liderlik stili arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, beden eğitimi öğretmenlerinin algılarına göre okul yöneticileri genellikle dönüşümcü liderlik ve ara sıra düzeyinde işlemci liderlik davranışları sergilemektedir. Araştırmanın liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi incelediği bölümde, dönüşümcü liderlik ve işlemci liderlik stillerinin alt boyutlarında örgütsel bağlılık ile pozitif ve orta düzeyde ilişki belirlenmiştir. Yani, dönüşümcü liderlik ve işlemci liderlik stiline bazı alt boyutları, öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ile ilişkili bulunmuştur. Bu bulgular, dönüşümcü liderlik ve işlemci liderlik stiline öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını olumlu yönde etkileyebildiğini göstermektedir. Öğretmenler, bu liderlik stillerini sergileyen okul yöneticileriyle çalıştıklarında daha fazla bağlılık hissi geliştirmekte ve örgüte karşı daha olumlu bir tutum sergilemektedirler.

2.16. Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki

Örgütsel sessizli ve örgütsel bağlılıkla ilgili literatürdeki çalışmalar, öğretmenler arasında örgütsel sessizlik davranışının yaygın olduğunu ve bu davranışın örgütsel bağlılık düzeyini etkilediğini göstermektedir.

Yüksel (2015) tarafından okul personelleri üzerinde yapılan bir çalışmada ise çalışanların orta düzeyde örgütsel bağlılık ve düşük düzeyde örgütsel sessizlik davranışına sahip oldukları ve aralarında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Ancak demografik değişkenlere göre bağlılık ve sessizlik arasında farklılaşmalar da belirlenmiştir.

Genel olarak, literatürde örgütsel bağlılık ile örgütsel sessizlik arasında ilişkiyi belirlemek için farklı sektörlerde ve farklı meslek gruplarında yapılan çalışmalar bulunmaktadır. Bazı çalışmalar arasında anlamlı ve negatif bir ilişki tespit edilirken, diğer çalışmalarda ilişki bulunmamış veya farklılaşmış sonuçlar elde edilmiştir. Bu durum, örgütlerin özellikleri, çalışanların demografik özellikleri ve araştırma metodolojileri gibi faktörlerin etkisini göstermektedir. Özetlemek gerekirse, örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki literatürde tartışmalı bir konudur ve farklı çalışmalarda farklı sonuçlar elde edilebilmektedir. Ancak, birçok çalışma örgütsel sessizliğin örgütsel bağlılığı olumsuz etkilediğini göstermektedir.

Özdemir (2015) tarafından yapılan bir başka araştırmada ise sınıf öğretmenlerinin örgütsel sessizlik düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Yani, sınıf öğretmenlerinin örgütsel sessizlik düzeyleri arttıkça örgütsel bağlılık düzeyleri azalmaktadır. Araştırma sonucunda sınıf öğretmenlerinin örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik düzeylerinin orta düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Sevgin (2015) tarafından gerçekleştirilen bir başka araştırmada ise liselerde görev yapan öğretmenlerin ve yöneticilerin örgütsel bağlılık düzeyleri ile örgütsel sessizlik düzeyleri arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Yani, liselerde görev yapan öğretmenlerin ve yöneticilerin örgütsel sessizlik düzeyleri arttıkça örgütsel bağlılık düzeyleri azalmaktadır.

Bu araştırma bulguları, farklı okul türlerinde görev yapan öğretmenlerin ve yöneticilerin örgütsel bağlılık ile örgütsel sessizlik düzeyleri arasında negatif ilişkilerin olduğunu göstermektedir. Yani, örgütsel sessizlik arttıkça örgütsel bağlılık düzeyi azalmaktadır. Bu sonuçlar, öğretmenlerin iş ortamlarında görüşlerini ifade edemediklerinde ve iletişim eksikliği yaşandığında örgütsel bağlılıklarının etkilendiğini göstermektedir.

Köse (2014) tarafından yapılan araştırmada; dezavantajlı okullarda görev yapan öğretmenlerin kendilerini açıkça ifade edemedikleri ve örgüt ile ilgili süreçlerde geri planda kaldıkları belirlenmiştir. Bu durumda, öğretmenlerin sessiz kalma davranışı sergilemelerinin nedeni olarak olumsuz eleştirilere maruz kalmaları, dışlanma korkusu ve tecrübe eksikliği gösterilmiştir. Aynı çalışmada, sessiz kalma davranışı sergileyen

öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının düşük olduğu tespit edilmiştir. Bu da öğretmenlerin örgüte duygusal bağlılıklarının azaldığını ve örgütsel sessizliğin bir sonucu olarak ortaya çıktığını göstermektedir.

Laeque ve Bakhtawari (2014) tarafından yürütülen bir araştırmada, yurtdışında yükseköğretim kurumlarında çalışanların örgütsel bağlılıklarının belirleyicisi olarak örgütsel sessizliğin etkisi incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, katılımcıların örgütsel sessizlik düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Yani, örgütsel sessizlik düzeyi arttıkça örgütsel bağlılık düzeyi azalmaktadır. Ayrıca, örgütsel sessizlik katılımcıların örgütsel bağlılığını anlamlı bir şekilde yordamaktadır. Yani, örgütsel sessizliği yüksek olan bireylerin örgütsel bağlılık düzeyi düşük olmaktadır. Bu bulgular, yükseköğretim kurumlarında çalışanların örgütsel sessizlik düzeylerinin, örgütsel bağlılıklarını etkilediğini ve düşük örgütsel sessizlik düzeyinin daha yüksek bir örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlar, örgütlerde iletişim ortamlarının ve çalışanların fikirlerini ifade etme imkanlarının önemini vurgulamaktadır.

Öztürk (2014) tarafından gerçekleştirilen bir araştırmada, ortaokulda görev yapan branş öğretmenlerinin örgütsel sessizlik düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Yani, branş öğretmenlerinin örgütsel sessizlik düzeyleri arttıkça örgütsel bağlılık düzeyleri azalmaktadır. Araştırma aynı zamanda branş öğretmenlerinin örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik düzeylerinin orta düzeyde olduğunu göstermektedir.

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgüte karşı duydukları güçlü bir bağlılık, sadakat ve kendilerini örgütün amaçlarına adanma derecesini ifade etmektedir. Bu bağlılık, çalışanların örgütün hedeflerine katkı sağlama isteği, örgütün değerlerine uyum sağlama ve örgütün başarısını önemseme gibi unsurları içermektedir. Örgütsel bağlılık, çalışanların işlerine olan motivasyonlarını artırabilir, performanslarını yükseltebilir ve örgütte uzun süreli çalışma niyetini güçlendirebilir.

Örgütsel sessizlik ise, çalışanların örgüt içerisindeki iletişim süreçlerinde düşüncelerini ifade etmekten kaçınması, geri bildirimde bulunmaması veya eleştirileri dile getirmemesi durumudur. Çalışanlar, çeşitli nedenlerle örgütte sessiz kalmayı tercih edebilir, örneğin korku, kaygı, cezalandırılma endişesi, işyerindeki güç dengeleri, iletişim engelleri gibi etkenler sessizlik davranışını etkileyebilir. Örgütsel sessizlik, örgüt içi iletişimi olumsuz etkileyebilir, yenilikçilik ve verimlilik potansiyelini azaltabilir ve çalışanların duygusal bağlılığını olumsuz yönde etkileyebileceği düşünülmektedir.

Örgütsel bağlılık ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin genellikle negatif yönlü olduğu düşünülmektedir. Yani örgütsel bağlılığın yüksek olduğu durumlarda örgütsel sessizlik düzeyi düşük olma eğilimindedir. Bu, çalışanların örgüte duydukları bağlılığın, kendilerini ifade etme cesaretini ve isteğini artırabileceğini göstermektedir. Örgütsel bağlılığı düşük olan çalışanlar ise daha fazla sessizlik davranışı sergileyebilirler.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

Araştırmanın bu bölümünde, araştırmanın modeli, evren ve örneklem, veri toplama araçları ile verilerin analizde kullanılan istatistiksel yöntemlerle ilgili bilgilere yer verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada “Bağımsız anaokullarında ve anasınıflarında görev yapan okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık düzeyleri” arasındaki ilişki verilerini tespit etmek için iki ya da daha fazla değişken arasındaki ilişkiyi belirleyen ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. İlişkisel tarama modeli; Karasar (1995)’a göre; iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkinin varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modeli olarak tanımlanmaktadır. İlişkisel tarama modelleri, değişkenler arasındaki ilişkinin gücünü, yönünü ve istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını belirlemeye çalışmaktadır.

3.2. Araştırma Evreni ve Örneklem Seçimi

Araştırmanın evreni 2022-2023 eğitim-öğretim yılında Çanakkale ili ve ilçelerinde Millî Eğitim Bakanlığına bağlı bağımsız anaokulu ve ilk/ortaokul bünyesinde görev yapan okul öncesi öğretmenleri oluşturmaktadır. Araştırma sırasında evreni oluşturan 505 okul öncesi öğretmenin tamamına ulaşılmış olup, örneklem grubunu ise, Çanakkale ili ve ilçelerinde gönüllü olarak araştırmaya katılmak isteyen 350 okul öncesi öğretmeni oluşturmuştur.

Araştırmanın örneklem grubuna ait demografik özellikler Tablo 1’de yer almaktadır.

Tablo 1

Örneklem grubuna ait demografik özellikler

		f	%
Cinsiyet	Erkek	7	2,0
	Kadın	343	98,0
Medeni durum	Evli	281	80,3
	Bekar	69	19,7
	Lisans	292	83,4
Hizmet süresi	Yüksek lisans	58	16,6
	1-3 yıl	17	4,9
	4-6 yıl	33	9,4
	7-9 yıl	36	10,3
	10-11 yıl	34	9,7
Okulun bulunduğu bölge	11 yıldan fazla	230	65,7
	İl	97	27,7
	İlçe	194	55,4
	Belde	21	6,0
	Köy	38	10,9
Okulun eğitim kademesi	Bağımsız anaokulu	213	60,9
	Anasınıfı	137	39,1
Okulda hizmet süresi	1-3 yıl	159	45,4
	4-6 yıl	73	20,9
	7-9 yıl	41	11,7
	10-11 yıl	26	7,4
	11 yıldan fazla	51	14,6
Toplam		350	100,0

Çalışmaya dahil olan okul öncesi öğretmenlerin 7'si erkek, 343'ü kadındır. Öğretmenlerin %80,3'ü evli, %19,7'si bekarıdır. Öğretmenlerin %83,4'ü lisans, %16,6'sı yüksek lisans mezunudur. Öğretmenlerin %65,7'si 11 yıldan fazla, %10,3'ü 7-9 yıl, %9,7'si 10-11 yıl, %9,4'ü 4-6 yıl ve %4,9'u 1-3 yıl mesleki deneyime sahiptir. Öğretmenlerin görev aldığı okulların %55,4'ü ilçede, %27,7'si ilde, %10,9'u köyde ve %6'sı beldedir. Öğretmenlerin görev aldığı okulların %60,9'u bağımsız anaokulu, %39,1'i anasınıfıdır. Öğretmenlerin %45,4'ü 1-3 yıl, %20,9'u 4-6 yıl, %14,6'sı 11 yıldan fazla, %11,7'si 7-9 yıl ve %7,4'ü 10-11 yıl buldukları okullarda hizmet sürelerine sahiptir.

3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırma kapsamında öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri, Kahveci ve Demirtaş (2013) tarafından geliştirilen örgütsel sessizlik ölçeği ile, örgütsel bağlılık düzeyleri ile ise Kahveci (2018) tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeği ile incelemiştir. Araştırma kapsamında kullanılan bu ölçeklerden elde edilen bulgular ise cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu, hizmet süresi, görev alınan okulun bulunduğu bölgeye, görev alınan okulların eğitim kademesine ve görev alınan okullarda hizmet süresi değişkenlerine göre incelenmiştir.

3.3.1. Örgütsel Sessizlik Ölçeği

Ölçek, Kahveci ve Demirtaş (2010) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek Elazığ ilinde 2009-2010 yılında eğitim-öğretime devam eden ilköğretim okullarında uygulanmıştır. Ölçeğin geliştirilmesinde küme örnekleme yöntemine yer verilmiş olup 4.100 okul yöneticisi ve öğretmende uygulanmıştır. Toplam 30 maddeden oluşan ölçeğin beş alt boyutu bulunmaktadır. Alt boyutlar okul ortamı (1, 2, 3, 4. madde), duygu (5, 6, 7. madde), sessizliğin kaynağı (8, 9, 10, 11, 12. madde), yönetici (13, 14, 15. madde), izolasyon (16, 17, 18. madde) olarak adlandırılmaktadır. Ölçek, 1- Hiç katılmıyorum, 5- Tamamen katılıyorum şeklinde beşli likert tipinde hazırlanmıştır. Kahveci ve Demirtaş (2013) tarafından ölçeğin toplam iç tutarlılık katsayısı 0,89 olarak bulunmuştur. Alt boyutların iç tutarlılık katsayıları ise; okul ortamı için 0,74, duygu için 0,81, sessizliğin kaynağı için 0,80, yönetici için 0,79 ve izolasyon için 0,83 olarak bulunmuştur. Yapılan çalışmada toplam iç tutarlılık katsayısı 0,89 olarak bulunmuştur. Alt boyutların iç tutarlılık katsayıları ise; okul ortamı için 0,61, duygu için 0,70, sessizliğin kaynağı için 0,77, yönetici için 0,84 ve izolasyon için 0,80 olarak bulunmuştur.

3.3.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Kahveci (2010) tarafından geliştirilen ölçek, örgütsel sessizlik ölçeği ile birlikte geliştirilmiştir. Ölçek 2009-2010 yıllarında faaliyet gösteren ilköğretim okullarında görev yapan 4.100 yönetici ve öğretmene uygulanmıştır. Toplam 28 maddeden oluşmaktadır. Ölçekte üç alt boyut bulunmaktadır. Alt boyutlar duygusal bağlılık (11, 12, 13, 14, 15, 16,

18, 19, 20, 22, 23, 24, 25, 26. madde), devam bağıllığı (5, 6, 7, 8, 9, 10, 17, 21, 27, 28. madde) ve normatif bağıllık (1, 2, 3, 4. madde) olarak adlandırılmıştır. Ölçek, 1- Hiç katılmıyorum, 5- Tamamen katılıyorum şeklinde beşli likert tipinde hazırlanmıştır. Ölçeği toplan iç tutarlılık katsayısı 0,86 olarak bulunmuştur. Yapılan çalışmada ölçeğin toplam iç tutarlılık katsayısı 0,89 olarak bulunmuştur. Duygusal bağıllık için 0,91, devam bağıllığı için 0,92 ve normatif bağıllık için 0,88 olarak bulunmuştur.

3.4. Verilerin Toplanması

Bu araştırmada ilgili veriler Çanakkale il ve ilçelerinde yer alan anaokullarında ve anasınıflarında görev yapan öğretmenlerden, araştırmacı tarafından yüz yüze anket yöntemiyle 2022-2023 eğitim öğretim döneminde toplanmıştır.

3.5. Verilerin Analizi ve Yorumlanması

Çalışmada verilerin analizi SPSS 26 programında yapılmıştır. Çalışmada hangi analizlerin kullanılacağını belirlemek için öncelikle verilerin dağılımı incelenmiştir. Verilerin normal dağılıma uygun olup olmadığını belirlemek için çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılmıştır. Çalışmada öğretmenlerden elde edilen verilerin çarpıklık ve basıklık değerleri Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2

Örgütsel sessizlik ve örgütsel bağıllık ölçeği ve alt boyutlarına ilişkin çarpıklık ve basıklık değerleri

Ölçek	Alt boyut	Çarpıklık	Basıklık
Örgütsel sessizlik		-0,57	0,32
	Okul ortamı	-0,12	-0,54
	Duygu	-0,26	-0,03
	Sessizliğin kaynağı	-0,29	-0,23
	Yönetici	-0,74	0,15
	İzolasyon	-0,25	-0,34
Örgütsel bağıllık	Duygusal bağıllık	-0,04	0,07
	Devam bağıllığı	-0,27	0,06
	Normatif bağıllık	-0,28	-0,15
	Toplam	1,26	1,44

Tablo 2’de verilen değerler incelendiğinde örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılığa ilişkin arpıklık ve basıklık katsayılarının -1,5 ile +1,5 değerlerinin arasında yer aldığı ve bu nedenle normal dağılıma uygun olduğu belirlenmiştir (Tabachnick ve Fidell, 2013). Veriler normal dağılım gösterdiği için çalışmada karşılaştırmalar yapılırken bağımsız örneklem t testi ve tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır. Öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi incelemek için Pearson korelasyon analizi kullanılmıştır. Bunun yanında, öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin örgütsel sessizlik düzeylerine olan etkisinin belirlenebilmesi için regresyon analizinden yararlanılmıştır.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde bağımsız anaokullarında ve anasınıflarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

4.1. Bulgular

Araştırma kapsamında yer alan okul öncesi öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık düzeyleri tablolar halinde sunulmuştur.

4.1.1. Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeylerine İlişkin Bulgular

Araştırma kapsamında yer alan öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri; cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu, hizmet süresi, görev alınan okulun bulunduğu bölgeye, görev alınan okulların eğitim kademesine ve görev alınan okullarda hizmet süresi değişkenlerine göre incelenmiş ve elde edilen bulgular tablolar halinde sunulmuştur.

Tablo 3

Öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri

	N	Min.	Maks.	\bar{X}	SS
<i>Örgütsel sessizlik</i>	350	1,00	4,56	3,05	0,65
Okul ortamı	350	1,00	4,00	2,40	0,68
Duygu	350	1,00	5,00	3,25	0,83
Sessizliğin kaynağı	350	1,00	5,00	3,10	0,82
Yönetici	350	1,00	5,00	3,60	0,99
İzolasyon	350	1,00	5,00	3,09	0,94

Tablo 3'e göre öğretmenlerin toplam örgütsel sessizlik düzeylerinin ortalaması 3,05'tir. Alt boyutlar incelendiğinde öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin en çok "yönetici" alt boyutunda ($\bar{x}= 3,60$), en az "duygu" alt boyutunda ($\bar{x}=2,40$) olduğu görülmektedir.

Tablo 4

Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre örgütsel sessizlik düzeylerinin karşılaştırılması

		N	\bar{X}	SS	-t	p
Örgütsel Sessizlik	Erkek	7	3,00	0,76	-0,23	0,81
	Kadın	343	3,05	0,65		
Okul ortamı	Erkek	7	2,28	0,48	-0,48	0,63
	Kadın	343	2,41	0,68		
Duygu	Erkek	7	3,28	0,97	0,10	0,92
	Kadın	343	3,25	0,83		
Sessizliğin kaynağı	Erkek	7	3,02	0,64	-0,24	0,81
	Kadın	343	3,10	0,83		
Yönetici	Erkek	7	3,38	1,25	-0,60	0,54
	Kadın	343	3,61	0,99		
İzolasyon	Erkek	7	3,23	1,16	,40	0,68
	Kadın	343	3,09	0,93		

Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre örgütsel sessizlik düzeyleri bağımsız örneklem t testi ile karşılaştırılmıştır. Tablo 4'te verilen sonuçlara göre öğretmenlerin toplam örgütsel sessizlik, okul ortamı, duygu, sessizliğin kaynağı, yönetici ve izolasyon düzeyleri cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermemiştir ($p>0,05$).

Tablo 5

Öğretmenlerin medeni durumlarına göre örgütsel sessizlik düzeylerinin karşılaştırılması

		N	\bar{X}	SS	(-t)	p
Örgütsel sessizlik	Evli	281	3,07	0,63	1,22	0,22
	Bekar	69	2,97	0,71		
Okul ortamı	Evli	281	2,41	0,68	0,29	0,77
	Bekar	69	2,38	0,69		
Duygu	Evli	281	3,27	0,82	1,10	0,27
	Bekar	69	3,15	0,87		
Sessizliğin kaynağı	Evli	281	3,13	0,82	1,25	0,21
	Bekar	69	2,99	0,84		
Yönetici	Evli	281	3,61	0,97	0,20	0,83
	Bekar	69	3,58	1,08		
İzolasyon	Evli	281	3,13	0,90	1,79	0,07
	Bekar	69	2,91	1,06		

Öğretmenlerin medeni durumlarına göre örgütsel sessizlik düzeyleri bağımsız örneklem t testi ile karşılaştırılmıştır. Tablo 5'te verilen sonuçlara göre öğretmenlerin toplam örgütsel sessizlik, okul ortamı, duygu, sessizliğin kaynağı, yönetici ve izolasyon düzeyleri medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermemiştir ($p>0,05$).

Tablo 6

Öğretmenlerin öğrenim durumlarına göre örgütsel sessizlik düzeylerinin karşılaştırılması

		N	\bar{X}	SS	(-t)	p
Örgütsel sessizlik	Lisans	292	3,03	0,64	-1,46	0,14
	Y. lisans	58	3,17	0,70		
Okul ortamı	Lisans	292	2,39	0,66	-0,70	0,48
	Yüksek lisans	58	2,46	0,76		
Duygu	Lisans	292	3,25	0,84	-0,23	0,81
	Yüksek lisans	58	3,28	0,83		
Sessizliğin kaynağı	Lisans	292	3,07	0,81	-1,61	0,10
	Yüksek lisans	58	3,26	0,86		
Yönetici	Lisans	292	3,57	0,97	-1,53	0,12
	Yüksek lisans	58	3,79	1,06		
İzolasyon	Lisans	292	3,06	0,94	-1,22	0,22
	Yüksek lisans	58	3,23	0,93		

Öğretmenlerin öğrenim durumlarına göre örgütsel sessizlik düzeyleri bağımsız örneklem t testi ile karşılaştırılmıştır. Tablo 6'da verilen sonuçlara göre öğretmenlerin toplam örgütsel sessizlik, okul ortamı, duygu, sessizliğin kaynağı, yönetici ve izolasyon düzeyleri öğrenim durumuna göre anlamlı farklılık göstermemiştir ($p>0,05$).

Tablo 7

Öğretmenlerin hizmet süresine göre örgütsel sessizlik düzeylerinin karşılaştırılması

		N	\bar{X}	SS	F	p	Fark
Örgütsel sessizlik	1-3 yıl ¹	17	2,78	0,64	1,60	0,17	-
	4-6 yıl ²	33	3,04	0,78			
	7-9 yıl ³	36	3,12	0,67			
	10-11 yıl ⁴	34	3,24	0,47			
	11 yıldan fazla ⁵	230	3,04	0,65			
Okul ortamı	1-3 yıl ¹	17	2,33	0,81	1,45	0,21	-
	4-6 yıl ²	33	2,53	0,71			
	7-9 yıl ³	36	2,40	0,63			
	10-11 yıl ⁴	34	2,63	0,53			
	11 yıldan fazla ⁵	230	2,36	0,69			
Duygu	1-3 yıl ¹	17	2,80	0,78	1,75	0,13	-
	4-6 yıl ²	33	3,20	1,01			
	7-9 yıl ³	36	3,36	0,82			
	10-11 yıl ⁴	34	3,42	0,70			
	11 yıldan fazla ⁵	230	3,25	0,83			
Sessizliğin kaynağı	1-3 yıl ¹	17	2,75	0,89	2,09	0,08	-
	4-6 yıl ²	33	2,92	0,92			
	7-9 yıl ³	36	3,21	0,86			
	10-11 yıl ⁴	34	3,34	0,67			
	11 yıldan fazla ⁵	230	3,10	0,81			
Yönetici	1-3 yıl ¹	17	3,43	0,87	0,64	0,63	-
	4-6 yıl ²	33	3,69	1,01			
	7-9 yıl ³	36	3,78	1,11			
	10-11 yıl ⁴	34	3,68	0,71			
	11 yıldan fazla ⁵	230	3,56	1,01			

Tablo 7 'nin devamı							
İzolasyon	1-3 yıl ¹	17	2,74	0,91	0,94	0,43	-
	4-6 yıl ²	33	3,11	1,16			
	7-9 yıl ³	36	3,02	0,95			
	10-11 yıl ⁴	34	3,27	0,68			
	11 yıldan fazla ⁵	230	3,10	0,93			

Öğretmenlerin hizmet sürelerine göre örgütsel sessizlik düzeyleri tek yönlü varyans analizi ile karşılaştırılmıştır. Tablo 7'de verilen sonuçlara göre öğretmenlerin toplam örgütsel sessizlik, okul ortamı, duygu, sessizliğin kaynağı, yönetici ve izolasyon düzeyleri hizmet süresine göre anlamlı farklılık göstermemiştir ($p>0,05$).

Tablo 8

Öğretmenlerin görev aldığı okulların bulunduğu bölgeye göre örgütsel sessizlik düzeylerinin karşılaştırılması

		N	\bar{X}	SS	F	p	Fark
Örgütsel sessizlik	İl ¹	97	3,05	0,65	2,18	0,08	-
	İlçe ²	194	3,11	0,64			
	Belde ³	21	2,82	0,72			
	Köy ⁴	38	2,89	0,62			
Okul ortamı	İl ¹	97	2,40	0,67	2,50	0,06	-
	İlçe ²	194	2,46	0,67			
	Belde ³	21	2,33	0,63			
	Köy ⁴	38	2,14	0,77			
Duygu	İl ¹	97	3,28	0,82	1,25	0,29	-
	İlçe ²	194	3,29	0,88			
	Belde ³	21	3,06	0,69			
	Köy ⁴	38	3,06	0,70			
Sessizliğin kaynağı	İl ¹	97	3,03	0,85	1,25	0,28	-
	İlçe ²	194	3,16	0,81			
	Belde ³	21	2,85	0,93			
	Köy ⁴	38	3,06	0,76			

Tablo 8'in devamı

Yönetici	İl ¹	97	3,57	1,01	1,11	0,34	-
	İlçe ²	194	3,65	0,97			
	Belde ³	21	3,25	1,06			
	Köy ⁴	38	3,62	1,01			
İzolasyon	İl ¹	97	3,21	0,98	3,88	0,00	1>4
	İlçe ²	194	3,14	0,90			
	Belde ³	21	2,74	0,96			
	Köy ⁴	38	2,71	0,90			

Öğretmenlerin görev aldığı okulların bulunduğu bölgeye göre örgütsel sessizlik düzeyleri tek yönlü varyans analizi ile karşılaştırılmıştır. Tablo 8'de verilen sonuçlara göre öğretmenlerin toplam örgütsel sessizlik, okul ortamı, duygu, sessizliğin kaynağı ve yönetici düzeylerinde görev aldıkları okulların bulunduğu bölgeye göre anlamlı farklılık göstermemiştir ($p>0,05$). Öğretmenlerin görev aldığı okulların bulunduğu bölgeye göre izolasyon alt boyutunda anlamlı farklılık bulunmuştur ($p<0,05$). Farklılığın kaynağını belirlemek için Bonferroni testi uygulanmıştır. Bonferroni testine göre köyde bulunan okullarda görev alan öğretmenlerin izolasyon düzeyleri ($X= 2,71$), ilde bulunan okullarda görev alan öğretmenlere ($\bar{x}= 3,21$) göre daha düşüktür.

Tablo 9

Öğretmenlerin görev aldığı okulların eğitim kademesine göre örgütsel sessizlik düzeylerinin karşılaştırılması

		N	\bar{X}	SS	(-t)	p
Örgütsel sessizlik	Bağımsız anaokulu	213	3,08	0,62	1,10	0,26
	Anasınıfı	137	3,00	0,69		
Okul ortamı	Bağımsız anaokulu	213	2,42	0,66	0,65	0,51
	Anasınıfı	137	2,37	0,71		
Duygu	Bağımsız anaokulu	213	3,27	0,83	0,63	0,52
	Anasınıfı	137	3,21	0,84		
Sessizliğin kaynağı	Bağımsız anaokulu	213	3,11	0,81	0,46	0,64
	Anasınıfı	137	3,07	0,85		
Yönetici	Bağımsız anaokulu	213	3,64	0,97	0,85	0,39
	Anasınıfı	137	3,54	1,02		
İzolasyon	Bağımsız anaokulu	213	3,16	0,92	1,85	0,06
	Anasınıfı	137	2,97	0,96		

Öğretmenlerin görev aldığı okulların eğitim kademesine göre örgütsel sessizlik düzeyleri bağımsız örneklem t testi ile karşılaştırılmıştır. Tablo 9’da verilen sonuçlara göre öğretmenlerin toplam örgütsel sessizlik, okul ortamı, duygu, sessizliğin kaynağı, yönetici ve izolasyon düzeyleri görev aldıkları okulların eğitim kademesine göre anlamlı farklılık göstermemiştir ($p>0,05$).

Tablo 10

Öğretmenlerin görev aldığı okullarda hizmet sürelerine göre örgütsel sessizlik düzeylerinin karşılaştırılması

		N	\bar{X}	SS	F	p	Fark
Örgütsel sessizlik	1-3 yıl ¹	159	3,02	0,68	1,41	0,23	-
	4-6 yıl ²	73	2,95	0,67			
	7-9 yıl ³	41	3,14	0,60			
	10-11 yıl ⁴	26	3,17	0,72			
	11 yıldan fazla ⁵	51	3,18	0,51			
Okul ortamı	1-3 yıl ¹	159	2,37	0,66	1,42	0,22	-
	4-6 yıl ²	73	2,35	0,72			
	7-9 yıl ³	41	2,37	0,70			
	10-11 yıl ⁴	26	2,69	0,64			
	11 yıldan fazla ⁵	51	2,46	0,67			
Duygu	1-3 yıl ¹	159	3,22	0,89	1,23	0,29	-
	4-6 yıl ²	73	3,13	0,87			
	7-9 yıl ³	41	3,48	0,83			
	10-11 yıl ⁴	26	3,30	0,71			
	11 yıldan fazla ⁵	51	3,28	0,64			
Sessizliğin kaynağı	1-3 yıl ¹	159	3,03	0,85	1,65	0,15	-
	4-6 yıl ²	73	3,00	0,80			
	7-9 yıl ³	41	3,21	0,83			
	10-11 yıl ⁴	26	3,20	0,87			
	11 yıldan fazla ⁵	51	3,30	0,72			
Yönetici	1-3 yıl ¹	159	3,60	1,01	0,93	0,44	-
	4-6 yıl ²	73	3,49	1,09			
	7-9 yıl ³	41	3,78	0,94			
	10-11 yıl ⁴	26	3,43	1,01			
	11 yıldan fazla ⁵	51	3,71	0,80			
İzolasyon	1-3 yıl ¹	159	3,06	0,95	1,43	0,22	-
	4-6 yıl ²	73	2,96	0,95			
	7-9 yıl ³	41	3,04	0,98			
	10-11 yıl ⁴	26	3,34	0,95			
	11 yıldan fazla ⁵	51	3,28	0,79			

Öğretmenlerin görev aldığı okullarda hizmet sürelerine göre örgütsel sessizlik düzeyleri tek yönlü varyans analizi ile karşılaştırılmıştır. Tablo 10’da verilen sonuçlara göre öğretmenlerin toplam örgütsel sessizlik, okul ortamı, duygu, sessizliğin kaynağı, yönetici ve izolasyon düzeyleri görev aldıkları okullarda hizmet sürelerine göre anlamlı farklılık göstermemiştir ($p>0,05$).

Tablo 11

Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri

	N	Min.	Maks.	\bar{X}	SS
Örgütsel bağlılık	350	1,79	4,79	3,31	0,49
Duygusal bağlılık	350	1,64	5,00	3,62	0,63
Devam bağlılığı	350	1,00	5,00	3,53	0,79
Normatif bağlılık	350	1,00	5,00	1,69	0,79

Tablo 11’e göre öğretmenlerin toplam örgütsel bağlılık düzeylerinin ortalaması 3,31’dir. Alt boyutlar incelendiğinde öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin en çok “duygusal bağlılık” alt boyutunda ($\bar{x}=3,62$), en az “normatif bağlılık” alt boyutunda ($\bar{x}=1,69$) olduğu görülmektedir.

4.1.2. Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine İlişkin Bulgular

Araştırma kapsamında yer alan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri; cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu, hizmet süresi, görev alınan okulun bulunduğu bölgeye, görev alınan okulların eğitim kademesine ve görev alınan okullarda hizmet süresi değişkenlerine göre incelenmiş ve elde edilen bulgular tablolar halinde sunulmuştur.

Tablo 12

Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre örgütsel bağlılık düzeylerinin karşılaştırılması

		N	\bar{X}	SS	(-t)	p
Örgütsel bağlılık	Erkek	7	3,00	0,48	-1,66	0,09
	Kadın	343	3,32	0,49		
Duygusal bağlılık	Erkek	7	3,20	0,79	-1,74	0,08
	Kadın	343	3,62	0,63		
Devam bağlılığı	Erkek	7	3,20	0,59	-1,21	0,26
	Kadın	343	3,53	0,79		
Normatif bağlılık	Erkek	7	1,82	0,59	0,41	0,68
	Kadın	343	1,69	0,79		

Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre örgütsel bağlılık düzeyleri bağımsız örneklem t testi ile karşılaştırılmıştır. Tablo 12’de verilen sonuçlara göre öğretmenlerin örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık düzeyleri cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermemiştir ($p>0,05$).

Tablo 13

Öğretmenlerin medeni durumlarına göre örgütsel bağlılık düzeylerinin karşılaştırılması

		N	\bar{X}	SS	(-t)	p
Örgütsel bağlılık	Evli	281	3,30	0,50	-0,38	0,70
	Bekar	69	3,33	0,46		
Duygusal bağlılık	Evli	281	3,61	0,64	-0,36	0,71
	Bekar	69	3,64	0,60		
Devam bağlılığı	Evli	281	3,52	0,78	-0,35	0,72
	Bekar	69	3,56	0,82		
Normatif bağlılık	Evli	281	1,70	0,80	0,24	0,80
	Bekar	69	1,67	0,77		

Öğretmenlerin medeni durumlarına göre örgütsel bağlılık düzeyleri bağımsız örneklem t testi ile karşılaştırılmıştır. Tablo 13’te verilen sonuçlara göre öğretmenlerin örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık düzeyleri medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermemiştir ($p>0,05$).

Tablo 14

Öğretmenlerin öğrenim durumlarına göre örgütsel bağlılık düzeylerinin karşılaştırılması

		N	\bar{X}	SS	(-t)	p
Örgütsel bağlılık	Lisans	292	3,32	0,49	0,72	0,47
	Yüksek lisans	58	3,27	0,52		
Duygusal bağlılık	Lisans	292	3,61	0,63	-0,15	0,87
	Yüksek lisans	58	3,63	0,64		
Devam bağlılığı	Lisans	292	3,56	0,76	1,84	0,06
	Yüksek lisans	58	3,35	0,89		
Normatif bağlılık	Lisans	292	1,68	0,78	-0,98	0,32
	Yüksek lisans	58	1,79	0,87		

Öğretmenlerin öğrenim durumlarına göre örgütsel bağlılık düzeyleri bağımsız örneklem t testi ile karşılaştırılmıştır. Tablo 14’te verilen sonuçlara göre öğretmenlerin örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık düzeyleri öğrenim durumuna göre anlamlı farklılık göstermemiştir ($p>0,05$).

Tablo 15

Öğretmenlerin hizmet süresine göre örgütsel bağlılık düzeylerinin karşılaştırılması

		N	\bar{X}	SS	F	p	Fark
Örgütsel bağlılık	1-3 yıl ¹	17	3,42	0,46	1,87	0,11	-
	4-6 yıl ²	33	3,25	0,48			
	7-9 yıl ³	36	3,12	0,62			
	10-11 yıl ⁴	34	3,34	0,47			
	11 yıldan fazla ⁵	230	3,33	0,48			
Duygusal bağlılık	1-3 yıl ¹	17	3,66	0,65	2,07	0,08	-
	4-6 yıl ²	33	3,54	0,62			
	7-9 yıl ³	36	3,35	0,77			
	10-11 yıl ⁴	34	3,63	0,56			
	11 yıldan fazla ⁵	230	3,66	0,62			
Devam bağlılığı	1-3 yıl ¹	17	3,91	0,56	2,26	0,06	-
	4-6 yıl ²	33	3,40	0,93			
	7-9 yıl ³	36	3,27	0,91			
	10-11 yıl ⁴	34	3,55	0,79			
	11 yıldan fazla ⁵	230	3,55	0,75			
Normatif bağlılık	1-3 yıl ¹	17	1,36	0,56	2,54	0,04	3>1
	4-6 yıl ²	33	1,90	0,93			
	7-9 yıl ³	36	1,92	1,03			
	10-11 yıl ⁴	34	1,80	0,75			
	11 yıldan fazla ⁵	230	1,64	0,73			

Öğretmenlerin hizmet sürelerine göre örgütsel bağlılık düzeyleri tek yönlü varyans analizi ile karşılaştırılmıştır. Tablo 15’te verilen sonuçlara göre öğretmenlerin örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık ve devam bağlılığı düzeyleri hizmet sürelerine göre farklılık göstermemiştir ($p>0,05$). Öğretmenlerin hizmet sürelerine göre normatif bağlılık düzeylerinde anlamlı farklılık bulunmuştur ($p<0,05$). Farklılığın kaynağını belirlemek için Bonferroni testi uygulanmıştır. Bonferroni testine göre hizmet süresi 7-9 yıl olan öğretmenlerin normatif bağlılık düzeyleri ($\bar{x}= 1,92$), hizmet süresi 1-3 yıl olan öğretmenlerden ($\bar{x}= 1,36$) yüksektir.

Tablo 16

Öğretmenlerin görev aldığı okulların bulunduğu bölgeye göre örgütsel bağlılık düzeylerinin karşılaştırılması

		N	\bar{X}	SS	F	p	Fark
Örgütsel bağlılık	İl ¹	97	3,27	0,49	1,53	0,20	-
	İlçe ²	194	3,29	0,50			
	Belde ³	21	3,35	0,52			
	Köy ⁴	38	3,47	0,42			
Duygusal bağlılık	İl ¹	97	3,56	0,67	1,95	0,12	-
	İlçe ²	194	3,59	0,63			
	Belde ³	21	3,74	0,68			
	Köy ⁴	38	3,82	0,51			
Devam bağlılığı	İl ¹	97	3,55	0,76	0,82	0,48	-
	İlçe ²	194	3,49	0,84			
	Belde ³	21	3,48	0,68			
	Köy ⁴	38	3,70	0,61			
Normatif bağlılık	İl ¹	97	1,58	0,73	1,36	0,25	-
	İlçe ²	194	1,77	0,84			
	Belde ³	21	1,63	0,54			
	Köy ⁴	38	1,63	0,78			

Öğretmenlerin görev aldığı okulların bulunduğu bölgeye göre örgütsel bağlılık düzeyleri tek yönlü varyans analizi ile karşılaştırılmıştır. Tablo 16’da verilen sonuçlara göre öğretmenlerin örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif

bağlılık düzeyleri okulların bulunduğu bölgeye göre anlamlı farklılık göstermemiştir ($p>0,05$).

Tablo 17

Öğretmenlerin görev aldığı okulların eğitim kademesine göre örgütsel bağlılık düzeylerinin karşılaştırılması

		N	\bar{X}	SS	(-t)	p
Örgütsel	Bağımsız anaokulu	213	3,29	0,51	-0,69	0,48
bağlılık	Anasınıfı	137	3,33	0,47		
Duygusal	Bağımsız anaokulu	213	3,58	0,68	-1,35	0,17
bağlılık	Anasınıfı	137	3,67	0,56		
Devam	Bağımsız anaokulu	213	3,51	0,82	-0,45	0,64
bağlılığı	Anasınıfı	137	3,55	0,74		
Normatif	Bağımsız anaokulu	213	1,76	0,82	1,89	0,06
bağlılık	Anasınıfı	137	1,59	0,72		

Öğretmenlerin görev aldığı okulların eğitim kademesine göre örgütsel bağlılık düzeyleri bağımsız örneklem t testi ile karşılaştırılmıştır. Tablo 17’de verilen sonuçlara göre öğretmenlerin örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık düzeyleri görev aldıkları okulların eğitim kademesine göre anlamlı farklılık göstermemiştir ($p>0,05$).

Tablo 18

Öğretmenlerin görev aldığı okullarda hizmet sürelerine göre örgütsel bağlılık düzeylerinin karşılaştırılması

		N	\bar{X}	SS	F	p	Fark
Örgütsel bağlılık	1-3 yıl ¹	17	3,30	0,51	0,14	0,96	-
	4-6 yıl ²	33	3,31	0,44			
	7-9 yıl ³	36	3,36	0,55			
	10-11 yıl ⁴	34	3,29	0,45			
	11 yıldan fazla ⁵	230	3,31	0,51			

Tablo 18' in devamı

	1-3 yıl ¹	17	3,60	0,65	0,23	0,91	-
Duygusal bağlılık	4-6 yıl ²	33	3,63	0,60			
	7-9 yıl ³	36	3,70	0,65			
	10-11 yıl ⁴	34	3,57	0,62			
	11 yıldan fazla ⁵	230	3,60	0,62			
Devam bağlılığı	1-3 yıl ¹	17	3,51	0,83	0,23	0,91	-
	4-6 yıl ²	33	3,50	0,71			
	7-9 yıl ³	36	3,58	0,89			
	10-11 yıl ⁴	34	3,47	0,59			
	11 yıldan fazla ⁵	230	3,60	0,76			
Normatif bağlılık	1-3 yıl ¹	17	1,73	0,89	0,62	0,64	-
	4-6 yıl ²	33	1,68	0,76			
	7-9 yıl ³	36	1,65	0,73			
	10-11 yıl ⁴	34	1,84	0,64			
	11 yıldan fazla ⁵	230	1,57	0,59			

Öğretmenlerin görev aldığı okullarda hizmet sürelerine göre örgütsel bağlılık düzeyleri tek yönlü varyans analizi ile karşılaştırılmıştır. Tablo 18'de verilen sonuçlara göre öğretmenlerin örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık düzeyleri görev aldıkları okullarda hizmet sürelerine göre anlamlı farklılık göstermemiştir ($p>0,05$).

Tablo 19

Öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. ÖS									
2. OO	0,63**								
3. Du	0,79**	0,45**							
4. SK	0,87**	0,38**	0,60**						
5. Yö	0,73**	0,18**	0,50**	0,64**					
6. İz	0,79**	0,50**	0,56**	0,58**	0,44**				
7. ÖB	-	-	-	-0,06	-0,10	-0,11*			
	0,18**	0,30**	0,17**						
8. DuB	-	-	-	-0,05	-0,07	-0,09	0,92**		
	0,16**	0,30**	0,14**						
9. DeB	-	-	-	-0,14**	-	-	0,83**	0,62**	
	0,28**	0,36**	0,26**		0,16**	0,21**			
10. NB	0,35**	0,42**	0,30**	0,22**	0,18**	0,27**	-	-	-0,57**
							0,29**	0,30**	

*p<0,05 **p<0,01

1. Örgütsel Sessizlik 2. Okul Ortamı 3. Duygu 4. Sessizliğin Kaynağı 5. Yönetici 6. İzolasyon 7. Örgütsel Bağlılık 8. Duygusal Bağlılık 9. Devam Bağlılığı 10. Normatif Bağlılık

Öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki Pearson Korelasyon analizi ile belirlenmiştir. Tablo 19’da verilen sonuçlara göre öğretmenlerin örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında negatif yönde anlamlı ilişki vardır ($r=-0,18$, $p<0,01$). Ayrıca öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri duygusal bağlılık ($r=-0,16$, $p<0,01$) ve devam bağlılığı ($r=-0,28$, $p<0,01$) ile negatif yönde, normatif bağlılık ($r=0,35$, $p<0,01$) ile pozitif yönde anlamlı ilişki göstermektedir.

Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ile sessizliğin kaynağı ve yönetici alt boyutları arasında anlamlı ilişki bulunamamıştır ($p>0,05$). Bununla birlikte öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ile okul ortamı ($r=-0,30$, $p<0,01$), duygu ($r=-0,17$, $p<0,01$) ve izolasyon ($r=-0,11$, $p<0,05$) alt boyutları arasında negatif yönde anlamlı ilişki olduğu belirlenmiştir.

Tablo 20

Öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının örgütsel sessizlik düzeylerine etkisi

	B	t	p	F	p
Sabit	3,859	16,645	0,00	12,263	0,00
Örgütsel bağlılık	-0,242	-3,502	0,00		

Bağımlı değişken: Örgütsel sessizlik; R=0,184; R²=0,034; Durbin-Watson=1,753

Öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının örgütsel sessizlik düzeylerine etkisini incelemek için yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 20’de verilmiştir. Tablo 20’ye göre; örgütsel bağlılığın öğretmenlerin örgütsel sessizlikleri üzerinde anlamlı etkisinin olduğu belirlenmiştir ($F_{1,348}=12,263$; $p<0,05$). Örgütsel bağlılık, örgütsel sessizliğe ilişkin varyansın %3,4’ünü açıklamaktadır. Regresyon denklemi: Örgütsel sessizlik= $3,859-0,242 \cdot \text{Örgütsel bağlılık}$ şeklindedir. Buna göre; öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları 1 birim arttığında örgütsel sessizlik düzeyleri 0,242 birim azalacaktır.

BEŞİNCİ BÖLÜM

TARTIŞMA, SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu bölümde, mevcut araştırma bulgularının değerlendirilerek tartışılması, mevcut araştırma bulguları ile alan yazındaki araştırmalar arasındaki benzerlikler ve/veya farklılıkların nedenleri ile ortaya konularak yorumlanması ve ileride bu konuda yapılacak araştırmalar için öneriler getirilmesine çalışılmıştır.

5.1. Tartışma ve Sonuç

Bugünün iş dünyasında, örgütlerin hedeflerine ulaşması için yönetimin ve çalışanların uyum içinde olması büyük bir öneme sahiptir. Bu uyumun sağlanması ve etkili hizmet sunumu için, örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık kavramları öne çıkmaktadır. Algılanan örgütsel destek, çalışanın duygularına ve düşüncelerine değer verildiğini, yönetim tarafından huzurlu ve güvenli bir çalışma ortamının sağlandığını hissetmesidir (Eisenberger, Huntington, Hutchison ve Sowa, 1986). Örgütsel sessizlik ise çalışanın örgüte karşı duygularını, düşüncelerini ve görüşlerini ifade etmemesi, örgüt içinde sessiz kalması durumunu ifade etmektedir (Morrison ve Milliken, 2000).

Bir örgüt içinde bireylerin sessizlik davranışı sergilemesinde etkili çok çeşitli faktör mevcut olabilir. Örgütün birey, iklim, yapı gibi boyutlarının sahip olduğu özellikler bireylerin örgüt içerisindeki davranışlarını belirleyici rol oynar (Beheshtifar, Borhani ve Moghadam, 2012). Her insanın doğuştan sahip olduğu karakteristik özellikleri mevcuttur. Bu karakteristik yapısı kişinin bulunduğu ortamdaki rolünü aktif/pasif, girişken/çekimser, kendini çok iyi ifade eden/sessizlik gösteren gibi çeşitli yönlerde farklılaştırabilir. Bunun yanı sıra kişilerin önceki edindikleri bilgi ve yaşamışlıkları da örgütte yaşanan olaylar karşısında sergileyeceği tutuma etki etmektedir. Karşılaştığı durumla ilgili tecrübesiz olan bir kişi o duruma yönelik fikir beyan etmekten çekinerek sessizlik davranışı sergileyebilir. Ya da diğerleri tarafından kabul edilmeyeceğini düşündüğü bir fikre sahipse dışlanma korkusu sebebi ile fikrini söylemekten çekinerek sessizliği seçebilir (Eroğlu, vd., 2011).

Örgütte çalışan bireyler, örgüt kurallarının etkisiyle dışlanmaktan korkmaları, fikirlerine önem verilmeyeceği düşüncesi ve işten kovulma korkusu nedeniyle sessiz kalırlar (Perlow ve Williams, 2003). Bu ve benzeri nedenlerden dolayı eğitim örgütlerinde öğretmenler olumsuz davranış ve tutum sergileyebilirler (Faiz, 2023). Benimsenen bu davranış ve tutumlar örgütsel sessizlik olarak ortaya çıkmaktadır (Aktan, 2021). Örgütsel sessizlik; örgütte çalışan bireylerin, çalıştıkları yerlerin geliştirilmesi ve iyileştirilmesi ile ilgili davranışsal, duygusal, bilişsel düşüncelerini saklamasıdır (Pinder ve Harlos, 2001). Bowen ve Blackmon (2003)'a göre örgütsel sessizlik, çalışanların örgütteki tartışmalardan uzak durarak örgütlerine hiçbir şekilde katkılarının olmamasıdır. Örgütsel sessizlik, örgütün içerisinde bazı sorunlara neden olabilmektedir. Bunlardan bazıları örgüt içerisinde çatışmalara, alınacak kararlardaki süreçleri olumsuz etkilemesine, örgütte gerçekleşecek değişim ve yeniliğin oluşmasını engellemeye, çalışanların örgüte olan bağlılıkları ile örgütsel gelişimi azaltmaya yol açabilir (Köse, 2014). Çakıcı (2010)'ys göre örgüt içerisindeki çatışmalar, yöneticinin davranışları çalışan bireylerin umursamaz tavırlar sergilemesine neden olabilir. Yöneticiler, çalışanların sorunlarını dikkate almayıp sadece maddi kayıplara odaklandığında bu durumdan hem örgüt hem de çalışanlar zarar görmektedir (Joinson, 1996).

Öğretmenlerin okul içerisinde yaşadığı sorunlar, onların işe karşı moral ve motivasyonlarını etkilemektedir. Aynı zamanda öğretmenler, okul içerisinde yer alan meslektaşlarından, veli ve çevresel faktörlerden, öğrenci ve yöneticinin davranışlarından da etkilenmektedir (Akbaba ve Erdoğan, 2014; Bursalıoğlu, 2012). Eğitim örgütlerinde örgütsel sessizlik konusu hakkında birçok araştırma yapıldığı görülmektedir. (Nartgün ve Demirer, 2012; Köse, 2014; Öztürk, 2019; Gök, 2020; Sevindim, 2020; Demirhan, 2020; Aktan, 2021; Uyar, 2022; İşlek, 2022). Yangın (2015) öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışlarına etkileşimli adalet ve yöneticiye güven algılarının etki ettiğini tespit etmiştir. Gök (2020) farklılıkların iyi yönetildiği okullarda çalışan öğretmenlerin sessizlik yerine görüşlerini ifade etme yolunu tercih ettiklerini belirtmektedir. Aktan (2021) öğretmenlerin sessiz kalmalarının nedenini yöneticilerden kaynaklı güven eksikliği olduğunu belirtmiştir.

Çanakkale ilinde gerçekleştirilen bu araştırmanın amacı; bağımsız anaokullarında ve anasınıflarında görev yapan okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin belirlenmesidir. 2022- 2023 eğitim öğretim yılı içerisinde gerçekleştirilen bu çalışmanın evren ve örneklem gurubunu Çanakkale il ve ilçelerinde Millî Eğitim Bakanlığına bağlı bağımsız anaokulu ve anasınıflarında görev yapan 350 okul öncesi öğretmeni oluşturmaktadır. Bu kapsamda araştırmanın amacına bağlı olarak okul öncesi öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri Kahveci ve Demirtaş (2013) tarafından geliştirilen örgütsel sessizlik ölçeği ile incelenmiştir. Araştırmaya katılım sağlayan okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel sessizlik düzeyleri puan ortalamaları alt boyutlar açısından incelendiğinde; öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin en çok yönetici alt boyutunda olduğu saptanırken, en az puan ortalamasının duygu alt boyutunda olduğu bulgulanmıştır. Sınıf öğretmenlerinin örgütsel sessizlik düzeylerini inceleyen Faiz (2023) araştırmaya katılım sağlayan öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerindeki en puan ortalamalarının yönetici alt boyutunda olduğunu saptanmıştır. Benzer şekilde öğretmenlerin örgütsel sessizlik tarzını inceleyen Işık (2022) öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerindeki en yüksek puan ortalamasının yönetici alt boyutunda olduğu saptamıştır. Faiz (2023) tarafından elde edilen araştırma sonucu ile Işık (2022) tarafından yapılan araştırmada ulaşılan sonuçlar, mevcut araştırmada ulaşılan bulgular ile benzerlik göstermektedir. Gerek okul öncesi öğretmenleri ile gerçekleştirilen bu araştırma elde edilen bu bulgu gerekse de Faiz (2023) tarafından ulaşılan araştırmacı sonucu genel anlamda öğretmenlerin, yöneticilerinin yönetim ya da iletişim tarzları açısından birtakım problemler yaşadıklarını göstermektedir. Bu durumun temel sebebi olarak; öğretmenlerin, özlük haklarını kullanırken idarecilerin zorluk çıkarmalarından çekinmeleri ya da bazı öğretmenlerin kendi yetersizliklerinin farkında olması ve buna bağlı olarak yöneticilerinin bu durumu görmezden gelinmesini beklemelerinden kaynaklanabilir.

112 çalışanlarının örgütsel sessizlik düzeylerini cinsiyet değişkenine göre inceleyen Yıldıray (2023) cinsiyet ve örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir farklılık saptayamamıştır. Öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerini cinsiyet değişkenine göre inceleyen Faiz (2023) bu iki değişken arasında Yıldıray (2023) tarafından ulaşılan bulgular ile benzer şekilde anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Yine öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerini cinsiyet değişkenine göre inceleyen Bozaslan (2023) cinsiyet ve örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Mevcut

araştırma Bağımsız anaokullarında ve anasınıflarında görev yapan okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel sessizlik düzeyleri cinsiyet değişkenine göre incelenmiş ve bu iki değişken arasında anlamlı bir farklılık olmadığı bulgulanmıştır. Bu bağlamda mevcut araştırmada elde edilen bu bulgu; araştırmacılar tarafından gerçekleştirilen çalışmalarda ulaşılan sonuçlar ile benzerlik göstermektedir. Araştırmadan elde edilen bu bulgu; temelde cinsiyetin örgütsel sessizlik üzerinde belirleyici bir faktör olmadığını göstermektedir.

Bağımsız anaokullarında ve anasınıflarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin; medeni durum, öğrenim durumu ve mesleki hizmet süresi değişkenlerine göre incelenmiş ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin gerek medeni durum gerek öğrenim durumu gerekse de mesleki hizmet süresine göre anlamlı düzeyde farklılaşmadığını göstermiştir.

112 çalışanlarının örgütsel sessizlik düzeylerini medeni durum değişkenine göre inceleyen Yıldırım (2023) medeni durum ve örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki saptayamamıştır. Bu kapsamda Yıldırım (2023) tarafından ulaşılan araştırma sonucu mevcut araştırmada ulaşılan bulgular ile benzerlik göstermektedir. Mevcut araştırmada elde edilen bu bulgu medeni durumun örgütsel sessizliği belirleyici bir faktör olmadığını göstermektedir.

Alan yazın incelendiğinde öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri ile öğrenim durumları arasında ilişki saptanamayan araştırmalar mevcuttur (Gök, 2018; Uzman, 2019; Yıldırım-Sevindim, 2020; Aktan, 2021; Çetinkaya, 2021). Çalıkoğlu (2019) sessizliğin kaynağı alt boyutunda lisansüstü eğitim mezunu öğretmenlerin lisans mezunu öğretmenlere göre örgütsel sessizlik algılarının daha fazla olduğu sonucuna ulaşmıştır. Gezer (2019) örgütsel sessizliğin alt boyutlarından bireysel örgütsel sessizlikte anlamlı bir fark olduğu sonucuna ulaşmış ve diğer alt boyutlarda anlamlı bir farklılığın olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Bağımsız anaokullarında ve anasınıflarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin öğrenim durumu değişkenine göre incelenen bu araştırmada örgütsel sessizlik ve öğrenim durumu arasında anlamlı bir farklılığın bulunmadığı tespit edilmiştir. Bu kapsamda mevcut araştırmada elde edilen bu bulgu; Gök (2018), Uzman (2019), Yıldırım-Sevindim (2020), Aktan (2021), Çetinkaya (2021) ve Gezer (2019) tarafından yapılan araştırmalarda ulaşılan sonuçları destekler niteliktedir.

Yapılan araştırma sonucunda öğretmenlerin örgütsel sessizlik ölçeğinin geneli ve alt boyutlarıyla örgütsel sessizlik düzeylerinin hizmet süresi değişkeni açısından anlamlı bir farklılığın olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Alan yazında benzer sonuç bulan çalışmalar mevcuttur (Gezer, 2019; Gök, 2020; Çetinkaya, 2021). Gök (2018) toplam hizmet süresi değişkeni açısından anlamlı bir farklılığın olduğu sonuca ulaşılmıştır. Toplam hizmet süresi 16-20 yıl olan öğretmenlerin toplam hizmet süresi 21 yıl ve üzeri olan öğretmenlerden daha sessiz olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu çalışmaya benzer olarak Uzman (2019) ve Bediroğlu (2020) hizmet süresi fazla olan öğretmenlerin daha fazla sesli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu araştırmaların aksine Varol-Bilgin (2021) örgütsel sessizliğin yönetici alt boyutunda hizmet süresi 21 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin hizmet süresi 1-5 yıl ve 11-15 yıl olan öğretmenlere nazaran daha sessiz kaldığı sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırma kapsamında öğretmenlerin görev aldıkları okullara göre örgütsel sessizlik düzeyleri incelenmiştir. Yapılan analizlere göre; köyde bulunan okullarda görev alan öğretmenlerin izolasyon düzeyleri, ilde bulunan okullarda görev alan öğretmenlere göre daha düşük düzeyde olduğu bulgulanmıştır. Araştırma kapsamında elde edilen bu bulgu; Köyde bulunan okullarda çalışan öğretmenlerin daha düşük izolasyon düzeyine sahip olduklarını göstermektedir. Bu durumun temel sebebi olarak; köy ortamının daha sıcak, samimi ve yakın bir çalışma ortamı sunmasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Böylelikle küçük bir toplulukta çalışmanın avantajları, öğretmenlerin birbirleriyle daha fazla etkileşim içerisinde olmalarına olanak tanıyacaktır. Öte yandan ilde bulunan okullarda görev alan öğretmenlerin daha yüksek izolasyon düzeyine sahip olmaları, büyük ve yoğun iş yüküne sahip okul ortamının gerek iletişim eksikliği gerekse de kişisel bağların zayıflamasına neden olabileceği düşünülmektedir. Bunun yanında araştırma kapsamında yer alan öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri okuldaki hizmet süresi değişkenine göre incelenmiş ve bu iki değişken arasında anlamlı düzeyde bir farklılaşmanın olmadığı bulgulanmıştır. Bu kapsamda araştırmadan elde edilen bu bulgu hizmet süresi değişkeninin örgütsel sessizliği etkilemediğini göstermektedir. Sınıf öğretmenlerinin örgütsel sessizlik düzeylerini hizmet süresi değişkenine göre inceleyen Faiz (2023) mevcut araştırma bulgusuna benzer şekilde hizmet süresi ve örgütsel sessizlik arasında anlamlı düzeyde farklılaşmanın bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerini benzer şekilde hizmet süresi değişkenine göre inceleyen Işık (2022) bu iki değişken arasında anlamlı düzeyde bir ilişkinin bulunmadığını saptamıştır. Bu kapsamda

Işık (2022) tarafından yapılan araştırmada ulaşılan sonuçlar ile mevcut araştırma bulgusu benzerlik göstermektedir.

Örgütsel bağlılık, çalışanın örgüte duygusal bir bağlılık, sadakat ve işe adanmışlık hissiyatını ifade etmektedir. Bu kapsamda mevcut araştırmada düşük düzeyde olan örgütsel bağlılık, çalışan bireyin örgütsel açıdan meydana gelen konularda sessiz düzeyde kalmasına neden olacağı düşünülmektedir. Özetle, eğer bir çalışan sürekli olarak kendini susturulmuş olarak hissediyorsa ve bu çalışanın düşünceleri önemsenmiyorsa bu durumda örgütsel bağlılığında etkileneceği düşünülmektedir.

Araştırma dahilinde yer alan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri alt boyutlarına göre incelendiğinde, ortalama puanın 3,31 olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç, öğretmenlerin genel olarak duygusal bağlılık, sadakat ve işe adanmışlık gibi örgüte karşı pozitif hisler taşıdıklarını göstermektedir. Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütün hedeflerine ve değerlerine olan tutumlarını ve bağlılıklarını yansıtan önemli bir ölçüdür. Araştırma sonuçları, öğretmenlerin genel olarak orta düzeyde olumlu bir tutum sergilediğini ve örgütleriyle bağlılık gösterdiklerini göstermektedir.

Ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini inceleyen Atalay (2023) araştırması, katılımcı öğretmenlerin genel olarak orta seviyede örgütsel bağlılık sergilediğini ortaya koymuştur. Bu bulgu, öğretmenler üzerinde yapılan diğer araştırmalarla paralellik göstermektedir. Arslan-Şipşak (2022), Çimen (2022), Gezgin-Kuşadalı (2022), Köse (2021) ve Özyavuz (2021) gibi çalışmalarda da öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin "orta" seviyede olduğu bulunmuştur. Benzer şekilde, eğitim kurumlarında çalışan yöneticiler üzerinde yapılan araştırmalarda da (Çatır, 2014; İlker, 2019; Maral, 2015) öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin "orta" seviyede olduğu tespit edilmiştir. Eğitim örgütleri dışında yapılan araştırmalarda da (Acar, 2021; Gazan, 2022; Gürsul, 2022; Kandemir, 2022; Şeker, 2022), katılımcıların örgütsel bağlılık düzeylerinin "orta" düzeyde olduğu gözlenmiştir. Bu bulgular, örgütsel bağlılık düzeyinin genel olarak "orta" seviyede olduğunu ve bu durumun pek çok farklı örgüt ve çalışan grubu için geçerli olduğunu göstermektedir. Farklı örgütlerde yapılan araştırmaların önemli bir kısmında örgütsel bağlılık düzeyinin "orta" seviyede olmasının nedenleri, örgütsel bağlılık kavramının hem olumlu hem de olumsuz yönleriyle ilişkilendirilebilir. Bir yandan

çalışanlar, buldukları örgütte kalmaya kararlı bir tutum sergileyerek diğer örgütlerdeki daha avantajlı iş fırsatlarını kaçırabilirler. Örgütün amaçları ve değerleri çalışanlar tarafından tamamen benimsenirken, örgüt kendini yenileme ve farklı problemlere karşı uygun çözümler üretme yeteneğini kaybedebilir. Ayrıca, çalışanlar yüksek bir örgütsel bağlılık düzeyine sahip olduklarında kişisel hayatlarını ihmal edebilirler (Randall, 1987). Örgütsel bağlılık kavramının bu hem olumlu hem de olumsuz yapısı, pek çok araştırmada katılımcıların örgütsel bağlılıklarının "orta" düzeyde ölçülmesinin nedeni olabilir. Bu durum, örgütsel bağlılığın karmaşık bir kavram olduğunu ve çalışanların farklı faktörlerden etkilendiğini göstermektedir.

Mevcut araştırmada öğretmenlerin örgütsel bağlılık puan ortalamaları alt boyutlar bazında incelendiğinde; en yüksek puanın "duygusal bağlılık" alt boyutunda (3,62) olduğu, en düşük puanın ise "normatif bağlılık" alt boyutunda (1,69) olduğu bulgulanmıştır. Duygusal bağlılık; öğretmenlerin örgüte duygusal bir bağlılık, bağlılık hissi ve örgütte çalışmaktan kaynaklanan memnuniyet duygusunu ifade etmektedir. Bu bulgu; öğretmenlerin örgütlerine duygusal olarak bağlı olduklarını ve işlerine büyük bir adanmışlık ve tutkuyla yaklaştıklarını göstermektedir. Öte yandan, "normatif bağlılık" alt boyutunda elde edilen düşük puan, öğretmenlerin örgüte bağlılıkta dışsal faktörlerden ziyade içsel motivasyonlarına dayandıklarını göstermektedir. Normatif bağlılık, örgüte olan bağlılığın dışsal baskılar, toplumsal beklentiler veya örgütsel normlar tarafından yönlendirildiği durumları ifade etmektedir. Bu sonuç, öğretmenlerin örgüte olan bağlılıklarının öncelikle kişisel değerlerine, inançlarına ve işlerine olan içsel motivasyonlarına dayandığını göstermektedir. Bu bulgular, öğretmenlerin duygusal bağlılık düzeylerinin yüksek olmasının, iş tatminini artırabileceğini, motivasyonu ve iş performansını olumlu yönde etkileyebileceğini göstermektedir. Ayrıca, öğretmenlerin normatif bağlılık düzeylerinin düşük olması, örgütün onlara sağladığı dışsal baskılardan ziyade içsel motivasyonlarının daha belirleyici olduğunu göstermektedir.

Mevcut araştırmaya katılım sağlayan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri cinsiyet değişkenine göre incelenmiş ve bu iki değişken arasında anlamlı düzeyde bir farklılık bulunmadığı bulgulanmıştır. Konu ile ilgili alanyazın incelendiğinde; fikir birliğine rastlanmamaktadır. Bazı çalışmalar herhangi bir ilişki olmadığını söylerken, bazıları erkeklerin kadınlara oranla örgütlerine daha bağlı olduklarını, bazı çalışmalar ise

kadınların erkeklere oranla örgütlerine daha bağlı olduklarını savunmaktadırlar. Alan yazın incelendiğinde örgüt üyelerinin cinsiyetleri ile örgütsel bağlılıklarını arasında inceleyen çalışmalarda anlamlı farklılık bulunmadığı görülmüştür (Çolakoğlu, Ayyıldız ve Cengiz, 2009; Özkaya, vd., 2006; Tekin ve Birincioğlu, 2017; Ağca ve Ertan, 2008; Köseoğlu, 2020; Bozkurt ve Yurt, 2013). Mevcut araştırmadan elde edilen bu bulgu araştırmacılar tarafından yapılan çalışmalarda ulaşılan sonuçları destekler niteliktedir. Cinsiyetin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin açıklamasında iş modeli ve cinsiyet modeli olmak üzere ikili bir yaklaşım kullanılmaktadır. İş modeline göre örgütsel bağlılık kadın ve erkek ayrımına göre değişmemekte olup, tamamen kişinin işe ve işin amaç ve değerlerine karşı tutumu ve iş yerindeki mevkiisiyle ilgilidir. Şad (2023)'a göre; cinsiyet modelinde erkekler kadınlara göre daha yüksek bir örgütsel bağlılık göstermektedir. Çünkü kadınların iş dışında, aile içinde de erkeklere oranla daha yoğun bir rolü olduğu için, kadının örgütsel bağlılığı erkeklere oranla daha az olmaktadır. Kimi çalışmalar ise bazıları erkeklerin kadınlara oranla daha yüksek pozisyonlarda çalışarak daha yüksek maaş aldıklarını, dolayısıyla örgütsel bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğunu, bazıları da kadınların evlilik ve çocuk gibi etmenlerden daha fazla etkilendiklerini ve yeni iş bulamama endişesi nedeniyle işlerine daha sıkı sarıldıklarını ve dolayısıyla örgütsel bağlılıklarının erkeklere oranla daha yüksek olduğunu söylemektedir (Hoş ve Oksay, 2015). Okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerinin medeni durum değişkenine göre incelenen bu araştırmada medeni durum ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı düzeyde farklılaşma saptanmamıştır. Bu kapsamda medeni durum değişkeninin örgütsel bağlılığı belirleyici bir faktör olmadığı söylenebilir.

Çalışanların eğitim düzeylerindeki değişiklikler örgütsel bağlılıklarını etkileyebilmektedir. Eğitim düzeyi artarak mesleki ve kişisel becerilerini arttıran çalışanların örgütlerinden beklentileri de artmakta ve çoğu zaman bu beklentilerin örgüt tarafından karşılanma oranı düşmektedir. Ayrıca eğitim düzeyi artan bireylerin örgütten çok işlerine olan bağımlılığı arttığından özgüvenli bir şekilde iş değiştirme konusunda daha rahat düşünebilmektedirler. Her ne kadar genel görüş bu yönde olsa da bazı araştırmalar eğitim düzeyi arttıkça bireylerin örgütlerdeki pozisyonlarının iyileştiğini bu nedenle de örgütsel bağlılıklarında artış gözlemlendiğini söylemektedir (Uslu, 2021; Hoş ve Oksay, 2015). Eğitim seviyesi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki konusunda yapılan araştırmalar farklı bulgular ortaya koymaktadır. Bazı araştırmalar, eğitim seviyesi yükseldikçe örgütsel

bağlılık düzeyinin arttığını göstermektedir (Köseoğlu, 2020). Diğer taraftan, bazı araştırmalarda ise eğitim seviyesi ile örgütsel bağlılık düzeyi arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı belirtilmektedir (Bozkurt ve Yurt, 2013). Buna karşın, bazı araştırmalar ise eğitim seviyesinin yükseldikçe örgütsel bağlılık düzeyinin düştüğü sonucuna ulaşmıştır (Babadağ, 2015; Özkaya, Kocakoç ve Kara, 2006; Tulunay-Ateş ve Buluç, 2018). Bu bulgular, eğitim seviyesi arttıkça bireylerin daha fazla alternatif iş fırsatına sahip olması ve daha seçici olmaları nedeniyle örgüte olan bağlılığın azalabileceğini işaret etmektedir.

Mevcut araştırmada okulöncesi öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri öğrenim durumu değişkenine göre incelenmiş ve bu iki değişken arasında anlamlı düzeyde bir farklılık saptanmadığı bulgulanmıştır. Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini öğrenim durumu değişkenine göre inceleyen Akın (2023) ise bekar öğretmenlerin devam bağlılık düzeylerinin evli öğretmenlere oranla daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu kapsamda Akın (2023) tarafından ulaşılan araştırma sonucu mevcut araştırma bulguları ile benzerlik göstermemektedir.

Mevcut araştırmada öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri hizmet süresi değişkenine göre incelenmiş ve hizmet süresi; 7-9 yıl olan öğretmenlerin normatif bağlılık düzeyleri hizmet süresi 1-3 yıl olan öğretmenlerden daha yüksek olduğu bulgulanmıştır. Araştırmadan elde edilen bu bulgu ile ilgili alan yazın incelendiğinde genel anlamda örgütte geçirilen süre arttıkça buna bağlı olarak örgütsel bağlılığında arttığına yöneliktir. Meyer ve Allen (1991) bireylerin çalışma süreleri arttıkça örgütteki statülerin de artış olacağı ve bu durumun da örgütteki memnuniyet düzeylerini arttırmakla beraber örgütsel bağlılıklarının da artacağını söylemektedir. Örgütte geçirilen süre arttığında çalışanların yaptığı yatırımlarda artmakta, bu durum ekonomik olarak getiriye de arttırmakta ve çalışanlar için örgütün vazgeçilemez bir yer olmasına neden olmaktadır. Örgütte harcanan emek ve sonrasındaki hem statü olarak hem ekonomik olarak gelen kazanımlar çalışanlar için bağlayıcı olup, örgüte olan bağlılıklarını arttırmaktadır (Karataş, 2021; Bolat, 2021). Bu ifadelerden hareketle mevcut araştırma bulgusunun araştırmacılar tarafından ifade edilen durumları destekler nitelikte olduğu görülmektedir. Hizmet süresinin arttıkça örgütsel bağlılığında artması ile ilgili elde edilen bu bulgu; öğretmenlerin hizmet süresi arttıkça, örgüte olan bağlılıklarının normatif motivasyonlara dayandığını göstermektedir. Aynı zamanda bu bulgu; öğretmenlerin zaman içinde örgüt kültürüne ve değerlerine daha

fazla adapte olduklarını ve örgüte olan bağlılıklarının arttığını göstermektedir. Uzun süre aynı okulda çalışmanın, öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını güçlendirdiği ve normatif motivasyonu artırdığını göstermektedir.

Bunun yanında okul öncesi öğretmenleri ile gerçekleştirilen bu araştırmada öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri okulların bulunduğu bölgeye, eğitim kademelerine ve görev aldıkları okullardaki hizmet süresi değişkenlerine göre incelenmiştir. Bu kapsamda yapılan analizlere göre okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerinin gerek okulların bulunduğu bölgeye gerek eğitim kademesine gerekse de görev aldıkları okullarda hizmet sürelerine göre farklılaşmadığı bulgulanmıştır. Yani, bu faktörlerin öğretmenlerin örgütsel bağlılığını etkilemede anlamlı bir rol oynamadığı görülmüştür. Bu sonuçlar, okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel bağlılığının, buldukları bölgeye, eğitim kademelerine veya görev yaptıkları okullardaki hizmet sürelerine bağlı olarak değişmediğini göstermektedir. Bu durum, okul öncesi öğretmenlerinin, örgütün genel kültürüne ve değerlerine bağlılık gösterdiklerini ve bu faktörlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin daha az belirleyici olduğunu işaret etmektedir.

Yapılan analizlere göre araştırma kapsamında öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ile örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki incelenmiştir. Araştırma bulgularına göre, öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Bunun yanında mevcut araştırmada, Örgütsel bağlılık şeklindedir. Buna göre; öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları 1 birim arttığında örgütsel sessizlik düzeyleri 0,242 birim azaldığı tespit edilmiştir. Elde edilen bu bulgu; öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyi yükseldikçe, örgütsel bağlılık düzeyinin azaldığını göstermektedir. Bunun yanında mevcut araştırmada öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyi arttıkça, duygusal bağlılık ve devam bağlılığı düzeylerinin azaldığı, normatif bağlılık düzeyinin ise arttığı görülmüştür. Bu bulgular, örgütsel sessizliğin öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyini olumsuz yönde etkilediğini göstermektedir. Öğretmenlerin iş ortamında yaşadıkları sessizlik hissi, duygusal bağlılık ve devam bağlılığı düzeylerini azaltarak, normatif bağlılık düzeyini ise artırabilmektedir. Bu kapsamda öğretmenlerin duygusal olarak işe bağlılık hissetmeleri ve devamlılığı sürdürmeleri, örgütsel sessizliğin azaldığı bir ortamda daha olası bir durum olarak görülebilir. Araştırma kapsamında elde edilen bu bulgu ile ilgili olarak; okul yöneticilerinin, öğretmenlerin

örgütsel açıdan bağıllık düzeylerini arttırabilmek için gereken önlemleri almalarında yardımcı olabileceği düşünülmektedir.

5.2. Öneriler

Bu araştırmada elde edilen bulgulardan hareketle araştırmacılar için şu önerilerde bulunulabilir;

a. İlgili araştırmanın evren ve örneklem grubu genişletilerek daha geniş örneklem gruplarında çalışması önerilebilir.

b. Farklı araştırma modelleri kullanılarak öğretmenlerin örgütsel sessizlik, örgütsel bağıllık ve iş motivasyonu düzeyleri belirlenebilir.

c. Bunların yanında okul müdürlerinin liderlik tarzlarının yanında öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri belirlenebilir.

d. Öğretmenlerin örgütsel açıdan bağıllık düzeylerinin arttırılması için gelir düzeylerinin arttırması önerilmektedir.

Okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel sessizlik ve örgütsel bağıllık düzeyleri ile ilgili uygulayıcılara şu önerilerde bulunulabilir;

a. Bu araştırmada öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri yükseldikçe, örgütsel bağıllık düzeylerinin azaldığı tespit edilmiştir. Çalışma kapsamında, yöneticilerin, kurumları ile ilgili karar alma sürecinde öğretmenlerin katılımını teşvik etmeleri önerilebilir.

b. Bunun yanında kurumların, öğretmenlere destekleyici ve adil bir çalışma ortamı sağlamaları gerektiği önerilebilir.

c. Öğretmenler okulun iş ve işleyişinde sürece dahil olduklarında örgüte olan bağıllıkları da artacağı için yöneticilerin öğretmenleri teşvik etmesi önerilebilir.

d. Yöneticilerin okul çalışanlarıyla açık iletişim kanalları kullanması önerilebilir.

e. Öğretmenlerin süreç içerisinde yöneticiler tarafından cesaretlendirilerek fikirlerini beyan ettiğinde uygulanabilirlik açısından değerlendirildiği mesajı verilmesi önerilebilir.

f. Yöneticiler tarafından okulda uzlaşmacı bir örgüt iklimi oluşturması önerilebilir.

g. Mobbingi engelleyici önlemlerin okul yöneticileri tarafından alınması önerilebilir.

h. Milli Eğitim Bakanlığı ve ya Yerel Milli Eğitimler bünyesinde iletişim becerilerini geliştirici hizmet içi eğitimler verilmesi önerilebilir.

KAYNAKÇA

- Acar, N. (2021). Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Sessizlik Ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri: Giresun İli Örneği. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Giresun Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Giresun.
- Acaray, A. (2014). Örgüt Kültürü, Örgütsel Sessizlik Ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Acaray, A., ve Akturan, A. (2015). “The Relationship Between Organizational Citizenship Behaviour and Organizational Silence”. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 207, 472-482.
- Ağca, V., ve Ertan, H. (2008). “Çalışanların örgütsel bağlılıklarının demografik özelliklerine bağlı olarak değişmesi: Antalya’da beş yıldızlı otellerde bir inceleme”. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22, 389-408.
- Akbaba, A., ve Erdoğan, H. (2014). “Okul yöneticileri ve öğretmen görüşlerine göre okul ikliminin oluşması”. *The Journal of Academic Social Science*, 5, 211-227.
- Akın, Y. E. (2023). Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı, İş Doyumu Ve Hizmetkar Liderlik. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kastamonu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Kastamonu.
- Aktan, V. (2021). İlkokullarda Okul İklimi İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Siirt Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siirt.
- Aktaş, H., ve Şimşek, E. (2014). “Örgütsel sessizlik ile algılanan bireysel performans, örgüt kültürü ve demografik değişkenler arasındaki etkileşim”. *Akdeniz İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(28), 24-52.
- Akyürek, Ç. E., Toygar, Ş. A., ve Şener, T. (2013). “Örgütsel kültür ve alt kültürün örgütsel bağlılığa etkisi: sağlık çalışanları üzerine bir araştırma”. *Ankara Sağlık Hizmetleri Dergisi*, 12(2), 55-62.

- Aladağ, C. (2019). Lise Müdürlerinin Karizmatik Liderlik Özellikleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin İncelenmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Van.
- Ali, A., ve Yılmaz, O. (2016). “Örgütsel bağlılıkta yan bahisler yaklaşımı: işgörenlerin demografik özellikleri ile yan bahisler arasındaki farklılığı belirlemeye yönelik bir araştırma”. *International Journal of Academic Value Studies*, 73-83.
- Alparslan, A. M., ve Kayalar, M. (2012). Örgütsel sessizlik: sessizlik davranışları ve örgütsel ve bireysel etkileri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 4(6), 136-147.
- Angle, H. L ve Perry, J. L. (1981). “An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness”. *Administrative Science Quarterly*, 26(1), 1-14.
- Aras, M., Karakiraz, A., Bayraktaroğlu, S. ve Özen Kutanis, R. (2016). *Türkiye’de Psikolojik Sözleşme Çalışmalarının Genel Görünümü*. R. Özen Kutanis (Ed.), Türkiye’de Örgütsel Davranış Çalışmaları II (47-67) içinde, Gazi Kitabevi, Ankara
- Arlı, D. (2013). “İlkokul müdürlerinin örgütsel sessizlik ile ilgili görüşleri”. *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(2), 69-84.
- Arslan, Ş. N. C. (2022). Özel Okullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Ders Denetimine İlişkin Kaygıları İle Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ondokuz Mayıs Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Samsun
- Aslan, M., ve Bakır, A. A. (2014). “Öğretmenlerin okullarındaki örgütsel bağlılığa ilişkin görüşleri”. *The Journal Of Academic Social Science Studies*, (25), 189-296).
- Atalay, U. S. (2023). Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Sanal Kaytarma Davranışları İle Örgütsel Bağlılık Düzeyleri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, İzmir.

- Ayan, A., (2013), Liderlik Tarzların Örgütsel Sessizlik Ve Tükenmişlik Düzeyi Üzerine Etkisi: Bir Alan Araştırması. Yayınlanmış Doktora Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Aydın, F. (2016). Ortaokul Yöneticilerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Türleri Ve Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Davranışları. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Aydoğan, H. (2018). Özel Eğitim Okullarında Ve Rehabilitasyon Merkezlerinde Çalışan Yönetici Ve Öğretmenlerin Paylaşılan Liderlik Algısı İle Örgütsel Bağlılık Düzeyleri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Uşak Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Uşak.
- Ayık, A., Savaş, M. ve Yücel, E. (2015). “İlkokullarda görev yapan okul müdürlerinin genel öz yeterlik ile örgütsel bağlılık algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi”. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2), 193-218.
- Babadağ, M. (2018). “İşe yabancılaşmanın sanal kaytarma üzerindeki etkisi”. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21(39), 207-239.
- Bagheri, G., Zarei, R., and Aeen, M. N. (2012). “Organizational silence (basic concepts and its development factors)”. *Ideal Type of Management*, 1(1), 47-58.
- Başaran, İ. E. (1993). *Türkiye eğitim sistemi*. Kadıoğlu Matbaası: Ankara.
- Bayram, L. (2005). “Yönetimde yeni bir paradigma: örgütsel bağlılık”. *Sayıştay Dergisi*, 59 (1) Sayfa: 125-139
- Bayram, L. (2006). “Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel Bağlılık”, *Sayıştay Dergisi*, (59), 125-139
- Baysal, A. C., ve Paksoy, M. (1999). “Mesleğe ve örgüte bağlılığın çok yönlü incelenmesinde Meyer-Allen modeli”. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 28(1), 7- 15.

- Bediroğlu, M. (2020). Öğretmenlerde Örgütsel Sessizlik Ve Olumsuz Değerlendirilme Korkusu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Beer, M., and Eisenstat, R. A. (2000). “The Silent killers of strategy implementation and learning”. *Sloan Management Review*, 41(4), 29-40.
- Beheshtifar, M., Borhani, H., and Moghadam M. N. (2012). “Destructive role of employee silence in organizational success”, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(11), 275-282.
- Bildik, B. (2009). Liderlik Tarzları Örgütsel Sessizlik Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Blatt, R., Christianson, M. K., Sutcliffe, K. M., and Rosenthal, M. M. (2006). “A sensemaking lens on reliability”. *Journal of Organizational Behaviour*, 27(7), 897-917.
- Bogosian, D., and Stefanchin, J. E. (2018). Employee silence is not always consent. Employee Silence is Not Always Consent (November 1, 2018). *Rutgers Business Review*, 3(2).
- Bolat, H. (2021). İş Sağlığı Ve Güvenliğinin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Rolü: Malatya Yeşilyurt Belediyesinde Ampirik Bir Çalışma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Necmettin Erbakan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Bowen, F., and Blackmon, K. (2003). “Spirals of silence: The dynamic effects of diversity on organizational voice”. *Journal Of Management Studies*, 40(6), 1393-1417.
- Bozalan, B. (2023). Örgütsel Güven Ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi Programı, İstanbul.
- Bozkurt, Ö., ve Yurt, İ. (2013). “Akademisyenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemeye yönelik bir araştırma”. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 11(22), 121-139.

- Bozlagan, R., Dogan, M., ve Daoudov, M. (2010). Organizational commitment and case study on the union of municipalities of Marmara. *Regional and Sectorial Economic studies*, 10(2), 30-33.
- Brown, T. (2016). A Quantitative Examination Of The Relationship Between Perceived Job Satisfaction And Organizational Commitment İn Small Business Employees İn The Lynchburg Metropolitan Statistical Area. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Liberty University. Liberty University Digital Commons Veri Tabanından Erişildi.
- Bumin, B., ve Şengül, A. (2000, 25- 27 Mayıs). *İnsan kaynaklarının değeri ve organizasyon içindeki role dayalı stres faktörlerinin incelenmesi üzerine bir araştırma* [Sözlü bildiri]. 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Erciyes Üniversitesi, Nevşehir.
- Bursalıoğlu, Z. (2012). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış* (20. Basım). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Can, E. (2016). Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Can, H., Kavuncubaşı, Ş., ve Yıldırım, S. (2012). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Siyasal Kitabevi.
- Celep, B. (2008). İlköğretim Öğretmenlerinin İşe Yabancılaşması (Kocaeli Örneği). Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Kocaeli.
- Cemaloğlu, N. (2019). *Yönetimin pin kodu*. Pegem Akademi Yayıncılık: Ankara.
- Ceylan, A., ve Demircan, N. (2002). “Çalışanların örgüte bağlılığı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilere yönelik bir araştırma”. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 31(1), 53- 65.
- Çakıcı, A. (2007). “Örgütlerde sessizlik: sessizliğin teorik temelleri ve dinamikleri”. *Journal Of The Cukurova University Institute Of Social Sciences*, 16(1).

- Çakıcı, A., (2010). *Örgütlerde İşgören Sessizliği: Neden Sessiz Kalmayı Tercih Ediyoruz?* Ankara: Detay Yayıncılık.
- Çakıcı, A., ve Berna, A. (2014). “Örgütlerde Yönetici Sessizliği Mümkün Müdür? Keşifsel Bir Araştırma”, *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, 7 (1), s.110.
- Çalıkoğlu, U., (2019). Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algıları Ve Yaratıcı Düşünme Eğilimleri Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Kültür Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Çaloğlu, D. Ö. (2014). Örgütsel Sessizlik Ve Kültürel Değişkenler Üzerine Ampirik Bir Araştırma. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ufuk Üniversitesi, Ankara.
- Çankır, B. (2019). “Örgütlerde duygusal bağlılık ve performans ilişkisi”. *İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 155-177.
- Çatır, V. (2014). İkili Öğretim Yapan İlköğretim Kurumlarında (İlkokul-Ortaokul) Görevli Yöneticilerin Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çavuşoğlu, S., ve Köse, S. (2016). “Örgüt kültürünün örgütsel sessizlik davranışına etkisi”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(1): 115-146.
- Çelik, S. (2019). Ücret Sistemleri Ve Performansa Dayalı Ücret. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çetinkaya, U. (2021). Öğretmenlerin Psikolojik Sermaye, Örgütsel Sessizlik Ve Örgütsel Yabancılaşma Düzeylerinin Belirlenmesi (Sandıklı İlçesi Örnekleme). Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Çimen, M. (2022). Lise Öğretmenlerinin Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.

- Çolakoğlu, Ü., Ayyıldız, T. ve Cengiz, S. (2009). “Çalışanların demografik özelliklerine göre örgütsel bağlılık boyutlarında algılama farklılıkları: Kuşadası'ndaki beş yıldızlı konaklama işletmeleri örneği”. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20(1), 77-89.
- Çolakoğlu, Ü., Ayyıldız, T., ve Cengiz, S. (2010). “Çalışanların demografik özelliklerine göre örgütsel bağlılık boyutlarında algılama farklılıkları: Kuşadası'ndaki beş yıldızlı konaklama işletmeleri örneği”. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi* 20(1), 77-89.
- Dağ, N., ve Başar M. A. (2014). Analysis of ‘silence’ behaviour of academicians in terms of culture and personality, *Contemporary Approaches in Education and Communication*. Yayın Yeri: Peter Lang GmbH, Editörler: Arslan A., İçbay, M. A., Gallard, A. J. ve Ramos, S. L., ss: 45 - 58. ISBN:978-3-631-68106-0.
- Dağdeviren, E. G. (2007). İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Dal, H., ve Baskan, G. A. (2018). “Ortaöğretim kurumlarında örgütsel sessizliğe ilişkin öğretmen görüşleri”. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 24 (1), 45-91.
- Dedahanov, A. T., Choonghyun K. and Rhee, J. (2015). Centralization and Communication Opportunities As Predictors Of Acquiescent or Prosocial Silence [Kabullenici ve Topluma Duyarlı Sessizliğin Öngörülleri Olarak Merkezileşme ve İletişim Fırsatları]. *Social Behavior and Personality*, 43(3), 481-492.
- Demirhan, N. B. (2020). Anaokullarındaki Öğretmenlerin Okul Kültürü Algıları İle Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Fırat Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elâzığ.
- Deno, F. (2017). A Quantitative Examination Of The Relationship Between Servant Leadership And Age On Organizational Commitment İn Faith-Based Organizations. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Liberty University. Liberty University Digital Commons Veri Tabanından Erişildi.

- Dimitris, B., and Vakola, M. (2007). "Organizational Silence: A new challenge for human resource management". *Athens university of economics and business*, 1-19.
- Doğan, S., ve Kılıç, S. (2007). "Örgütsel bağlılığın sağlanması da personel güçlendirilmenin yeri ve önemi". *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 29, 37-61.
- Dönmez, E. (2016). Örgütsel Sosyalleşme İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Dyne, L. V., Ang, S. and Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.
- Edmondson, A. (2003). Speaking up in the operating room: how team leaders promote learning in interdisciplinary action teams. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1419-1452.
- Ehtiyar, R., ve Yanardağ, M. (2008). "Örgütsel sessizlik: Bir zincir otelde çalışan çalışanlar üzerine bir anket". *Turizm ve Otel İşletmeciliği*, 14 (1), 51-68.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. and Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Enginyurt, O., Cankaya, S., Aksay, K., Tunc, T., Koc, B., Bas, O. ve Ozer, E. (2015). Relationship Between Organisational Commitment And Burnout Syndrome: A Canonical Correlation approach. *Australian Health Review*, 40(2), 181-187.
- Erdoğan, H. Ş. (2018). Öğretmenlere Göre Ortaokul Müdürlerinin Etik Liderlik Özellikleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Maltepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Eren, H. ve Bal, D. M. (2015). "Hemşirelikte örgütsel bağlılık". *Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi*, 1 (2), 44-50.

- Eroğlu, A., Adıgüzel, O. ve 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*, 16(2), 97-124.
- Evren, Z. (2017). Örgütsel Bağlılık Ve Mağazacılık Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. Tezsiz Yüksek Lisans Projesi. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Faiz, S. (2023). Sınıf Öğretmenlerinin Okul İklimi Algıları İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Temel Eğitim Anabilim Dalı, Hatay.
- Florkowski, G. and Schuster, M. (1992). “Support for profit sharing and organizational commitment: A path analysis”. *Human Relations*, 45(5), 507- 523.
- Gautam, T., Van Dick, R. and Wagner, U. (2001). “Organizational commitment in Nepalese settings. *Asian Journal of Social Psychology*”, 4(3), 239–248.
- Gazan, T. (2022). Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Gezgin-Kuşadalı, F. (2022). Ortaöğretimde Görevli İngilizce Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılıkları İle İş Doyumu Algıları Arasındaki İlişki Ve Bu İlişkiyi Etkileyen Etmenler. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Maltepe Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Gök, İ. (2018). Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Çanakkale.
- Gök, M. İ. (2020). Öğretmenlerin Okullardaki Farklılıkların Yönetimine İlişkin Algıları İle Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Arasındaki İlişki. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Siirt Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siirt.

- Göral, R. (2001). “Büro ortamındaki işlevsel ve fiziksel etmenler, bu etmenlerin çalışanlar üzerindeki etkileri ve bir araştırma”. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (4), 1-22.
- Göven, E. K. ve Şentürk, İ. (2019). “İlkokullarda örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki (Eskişehir il merkezindeki ilkokullarda bir çalışma)”. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20, 1223-1247.
- Gözen, E. (2007). İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık, Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Güçlü, H. (2006). Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Gül, H. (2002). “Örgütsel bağlılık yaklaşımlarının mukayesesi ve değerlendirilmesi”. *Ege Akademik Bakış Dergisi* Cilt:2, 37-55.
- Gündoğan, T. (2009). Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması. Yayımlanmamış Uzmanlık Yeterlilik Tezi. Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Gündoğan, T. (2010). İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık: Bir İnsan Kaynakları Bölümünde Uygulama. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara Üniversitesi.
- Gürsul, A. (2022). Kadın Banka Çalışanlarının A Tipi Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi: Elâzığ İli Örneği. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elâzığ.
- Halid, J. and Ahmed, J. (2016). “Algılanan örgütsel politika ve çalışan sessizliği: yöneticinin moderatör olarak güveni”. *Asya Pasifik Ekonomi Dergisi*, 21 (2), 174-195.

- Hanaysha, J. ve Tahir, P. R. (2016). "Examining the effects of employee empowerment, teamwork, and employee training on job satisfaction". *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 219, 272–282.
- Hartman, L. C. and Bambacas, M. (2000). "Organizational commitment: A multi method scale analysis and test of effects". *The International Journal of Organizational Analysis*, 8(1), 89-108.
- Henriksen, K. and Dayton, E. (2006). "Organizational silence and hidden threats to patient safety". *Health Services Research*, 1539-1554.
- Hoş, C. ve Oksay, A. (2015). "Hemşirelerde örgütsel bağlılık ile iş tatmini ilişkisi". *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1-10.
- Huang, X., Vliert, E. and Vegt, G. (2005). "Breaking the silence culture: Stimulation of participation and employee opinion withholding cross- nationally". *Management and Organization Review*, 1(3), 459-482.
- İşık, C. (2022). Okul Müdürlerinin Yönetim Tarzları İle Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algı Düzeyleri Arasındaki İlişki. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı, Kahramanmaraş.
- İlker, İ. (2019). Okul Yöneticilerinin Kurumsal İtibar Algılarıyla Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Kütahya.
- İşlek, S. A. (2022). Okul Öncesi Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Algıları İle İş Doyumu Arasındaki İlişkide Örgütsel Sessizliğin Aracılık Rolü. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Joinson, C. (1996). Recreating the indifferent employee. *HRM Magazine*.
- Kahveci, G. (2010). İlköğretim Okullarında Örgütsel Sessizlik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi, Elâzığ.

- Kahveci, G. ve Demirtaş, Z. (2013). “Okul yöneticisi ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları”. *Eğitim ve Bilim*, 38(167), 50-64.
- Kandemir, A. (2022). Beyaz Yakalı Y Kuşağı Çalışanlarında İş Motivasyonunun Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Şişecam Çalışanları Üzerine Bir Uygulama. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Doğu Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Karacaoğlu, K. ve Cingöz, A. (2009). *İşgören Sessizliğinin Kaynağı Olarak Liderlik Davranışı ve Örgütsel Adalet Algısı*, 17.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi. Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi
- Karadal, H. (2011). *Örgütsel sessizlik davranışı: Etkenleri ve etkileri, yönetimde birey ve örgüt odaklı davranışlar*. Yönetimde birey ve örgüt odaklı davranışları, içinde (s. 365-386). Bursa: Ekin Yayınevi.
- Karasar, N. (1995). “*Bilimsel Araştırma yöntemi, kavramlar, ilkeler, teknikler*”. Ankara: 3A Araştırma Eğitim Danışmanlık.
- Karataş, M. (2021). İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Vatandaşlığa Etkisi: Buna Yönelik Bir Araştırma. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Kartal, H. (2015). Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Etmenler Ve Örgütsel Bağlılığın, İşe Bağlılık Ve Ayrılma İsteği Gibi Kavramlarla Olan İlişkisinin Uygulamalı Analizi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Katz, D. and Kahn, R. L. (1977). *Örgütlerin toplumsal psikolojisi* (H. Can ve Y. Bayar, Çev.). Ankara: Doğan Basımevi.
- Kılıç, G., Tunç, T. Saraçlı, S. ve Kılıç, İ. (2013). “Örgütsel stresin örgütsel sessizlik üzerine etkisi: Beş yıldızlı termal otel işletmelerinde bir uygulama”. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(1), 17-32.
- Kılınç, Z. A. (2018). “Toplumsal sözleşme teorileri, Ibn Haldun ve insan doğası”. *Pesa Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 4(1), 56-68.

- Kiewitz, C., Restubog, S. L., Shoss, M. K., Garcia, P. R. and Tang, R. L. (2016). Suffering in silence: Investigating the role of fear in the relationship between abusive supervision and defensive silence. *American Psychological Association*, 101(5), 731-742.
- Kinter, O. (2020), Liderlik Tarzları Ve Örgütsel Sessizlik İlişkisinde Örgütsel Adalet Ve Kuşak Farklılıkların Etkisi. Yayınlanmış Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Knoll, M. and Dick, R. (2013). “Do I Hear the Whistle...? A First Attempt to Measure Four Forms of Employee Silence and Their Correlates”. *Journal of Business Ethics*, 113(2), 349-362.
- Koç, H. ve Topaloğlu, M. (2010). *Yönetim bilimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Köse, E. K. (2014). “Dezavantajlı okullarda öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiler”. *Uluslararası Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*(2).
- Köse, H. S. (2021). Öğretmenlerin Karar Sürecine Katılımı İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ondokuz Mayıs Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Samsun.
- Köseoğlu, G. (2020). “Mali müşavirler ve muhasebecilerin örgütsel bağlılık düzeylerinin demografik faktörler ile ilişkisi: İstanbul’da bir uygulama”. *Artvin Çoruh Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(1), 107-119.
- Kul, M. ve Güçlü, M. (2010). “Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki”. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 7(2), 1021-1038.
- Kulualp, H. G. (2016). “Çalışan sesliliği ile bazı kişisel ve örgütsel özellikler arasındaki ilişkinin belirlenmesi: Öğretim elemanları üzerine bir araştırma”. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 16(4), 745-761.
- Laeque, S. H., and Bakhtawari, N. Z. (2014). “Employee silence as a determinant of organizational commitment: Evidence from the higher education sector of Pakistan”. *European Journal of Business and Management*, 6(20), 46-51.

- Lam, L.W. ve Xu, A. J. (2019). "Power imbalance and employee silence: the role of abusive leadership, power distance orientation, and perceived organizational politics". *Applied Psychology*, 68 (3), 513-546.
- Liu, D., Wu, J. and Ma, JC (2009, Temmuz). *Örgütsel sessizlik: Bir telekomünikasyon şirketinde çalışan çalışanlar üzerine bir anket*. 2009 yılında Uluslararası Bilgisayar ve Endüstri Mühendisliği Konferansı (s. 1647-1651). IEEE.
- Maqbool, S., Cerne, M. and Bortoluzzi, G. (2019), "Micro-foundations of innovation: employee silence, perceived time pressure, flow and innovative work behavior", *European Journal of Innovation Management*, 22 (1), 125-145.
- Maral, S. (2015). İlkokul Ve Ortaokul Müdür Yardımcılarının Örgütsel Bağlılıklarının Bir Yordayıcısı Olarak Okul Kültürü (Yalova İli Örneği). Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Mathieu, J. E. and Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological bulletin*, 108(2), 171.
- Mermer, Ü. A. (2019). "Çalışanların örgütsel bağlılığını etkileyen faktörler üzerine projektif bir çalışma". *Ata İlet Dergisi*, 17 (1), 111-132.
- Meyer, J. and Allen, N. (1991). "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment". *Human Resources Management Review*, 91, 61-89.
- Milliken, F., Morrison, E. W. and Hewlin, P. E. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453-1476.
- Morrison, E. W. and Milliken F. J. (2000). "Organizational silence: a barrier to change and development in a pluralistic world". *Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.
- Nartgün, Ş. S. ve Demirer, S. (2012). "Öğretmenlerin örgütsel sessizlik ile iş yaşamında yalnızlık düzeylerine ilişkin görüşler". *Bayburt Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(2), 139-156.

- Nartgün, Ş. S., ve Kartal, V. (2013). “Öğretmenlerin örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik hakkındaki görüşleri”. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(2), 47-67.
- Nasr Esfahani, A., Radmehr, R., Hatampour, F. ve Hatampour, E. (2014), “Factors affecting the organizational silence of employees (case study: Hazrate Zahra hospital)”, *Health System Research*, 10 (4), 830-838.
- Neff, K. D. and Harter, S. (2002). The role of power and authenticity in relationship styles emphasizing autonomy, connectedness, or mutuality among adult couples. *Journal of Social and Personal Relationships*, 19, 835–857.
- Nugroho, B.S., El Eiddah, M., Hakim, L., Nashirudin, M, Nurlaeli, A. and Fahlevi, M. (2020). “Effect of organizational citizenship behavior, work satisfaction and organizational commitment toward Indonesian”. *School Performance. Sys Rev Pharm*, 11(9), 962-971.
- O'Reilly, C. A. ve Chatman, J. (1986). “Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior”. *Journal of applied psychology*, 71(3), 492-499.
- Özdemir, Ş. (2015). Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizlik Ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi, İstanbul
- Özdipçiner, N. S. ve Kalıncara, V. (2005). “Konaklama sektörü çalışanlarının örgüte yönelik düşünce ve bağlılık durumları: Denizli örneği”. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 16(1), 82- 92.
- Özgen, I. ve Sürgevil, O. (2009). *Örgütsel sessizlik olgusu ve turizm işletmeleri açısından değerlendirilmesi, turizm işletmelerinde örgütsel davranış*. Bursa: Marmara Kitap Merkez Yayınları.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2011). *Örgütsel davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları.

- Özkaya, M. O., Kocakoç, İ. D. ve Kara, E. (2006). “Yöneticilerin örgütsel bağlılıkları ve demografik özellikleri arasındaki ilişkileri incelemeye yönelik bir alan çalışması”. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 13(2), 77-96.
- Öztürk, H. (2014). Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik İle Örgütsel Bağlılık Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Mevlâna Üniversitesi, Konya.
- Öztürk, İ. (2019). “Örgütsel sessizlik ve boyutları üzerine nitel bir araştırma”. *Uluslararası Ekonomi ve Yenilik Dergisi*, 5(2), 365-379.
- Özyavuz, V. M. (2021). Öğretmenlerin Duygusal Zekâ Düzeyleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Özyer, K. (2020). *Örgütsel Sessizlik*. S. Polatçı ve K. Özyer (Ed.). 21. Yüzyılda Örgütsel Davranış (1. Baskı, s. 21-39) içinde İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Panahi, B. and Danaeifard, H. (2010). “An analysis of employee’s attitudes in public organizations: Explanation of organizational silence climate and silence behavior”. *Transformation Management Journal*, 2(3), 2-19.
- Park, C., and Keil, M. (2009). “Organizational silence and whistle-blowing on IT projects: An integrated model”. *Decision Sciences*, 40(4), 901-918.
- Penley, L. E. and Gould, S. (1988). “Etzioni’s model of organizational involvement: A perspective for understanding commitment to organizations”. *Journal of Organizational Behavior*, 9(1), 43–59.
- Perlow, L. A. and Williams, S. (2003). “Is silence killing your company?” *Harvard Business Review*, 52-58.
- Perlow, L. and Williams, S. (2011). *Sessizlik şirketinizi öldürüyor mu?* Etkin iletişim (İ. Gülfidan, Çev., s. 123-140). İstanbul: MESS Yayınları.

- Pinder, C. C. and Harlos, K. P. (2001). "Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice". *Research In Personel And Human Research Management*, 20, 331-369.
- Polat, S. (2009). "İlköğretim müfettişlerinin örgütsel bağlılık, mesleki tükenmişlik ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişki". *Education Sciences*, 4(3), 1150-1159.
- Polat, S. ve Celep, C. (2008). "Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algıları". *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 54, 326.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. and Boulian, P. V. (1974). "Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians". *Journal of applied psychology*, 59(5), 603-609.
- Premeaux, S. F. and Bedeian, A. G. (2003). "Breaking the silence: the moderating effects of self-monitoring in predicting speaking up in the workplace", *Journal of Management Studies*, 40(6), ss. 1537-1562.
- Randall, D. M. (1987). "Commitment and the organization: The organization man revisited". *Academy of management Review*, 12(3), 460-471.
- Rhee, J., Dedahanov, A. and Lee, D. (2014). "Relationships among power distance, collectivism, punishment, and acquiescent, defensive, or prosocial silence". *Social Behavior and Personality*, 42(5), 705-720.
- Salajeheh, S., Mortazau, S. K. and Abdoli, H. (2015). "Organizational Silence: The study of ethnography in the department of education in Golestan province". *Jamaica Journal of Science and Technology*, 26, 463-477.
- Saldamlı, A. (2009). *İşletmelerde örgütsel bağlılık ve işgören performansı* (1. baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Samatov, S. (2006). *İş Doyumu Ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

- Scarnati, J. T. (2001). "On becoming a team player. Team Performance Management". *An International Journal*, 7(1/2), 5–10
- Sevgin, A. (2015). Liselerde Çalışan Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin Saptanması, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Ydın Üniversitesi, İstanbul.
- Sevindim, K. Y. (2020). Lise Müdürlerinin Yönetim Tarzlarının Öğretmenlerin Örgütsel Sessizliklerini Yordama Düzeyi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırşehir.
- Sezgin, F. (2010). "Öğretmenlerin örgütsel bağlılığının bir yordayıcısı olarak okul kültürü". *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 142-159.
- Shirazi, R. R., Beiki, Y., Zamanian, F. ve Esapour, K. (2011). "Study of the Relationship Between Organizational Commitment and Job Burnout Among Physical Education Teachers of Golestan Province, Iran". *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 5(10), 1379-1384
- Sığrı, Ü. ve Gürbüz, S. (2019). *Örgütsel davranış*. Beta Basım Yayın: İstanbul.
- Simmons, B. (2011). Five Beliefs Employees Hold About Leaders That Cause Silence, 2011, <http://www.bretlsimmons.com/2011-08/five-beliefsemployees-hold-about-leaders-thatcause-silence/>, adresinden alınmıştır.
- Slade, M.R. (2008), *The adaptive nature of organizational silence: a cybernetic exploration of the hidden factory*. George Washington University.
- Snyder, M. (1974). "Self-monitoring of expressive behavior", *Journal of Personality and Social Psychology*, 30(4), ss. 526-537.
- Songur, A. ve Yaman, D. (2020). "Sağlık sektörü çalışanlarının örgütsel bağlılık ve iş tatminlerine yönelik literatür incelemesi". *SDÜ Sağlık Yönetimi Dergisi*, 2 (2), 81-101.

- Şad, K. K. (2023). Örgütsel Sinizm Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: İlkokul Ve Ortaokul Öğretmenleri Üzerinde Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Artvin Çoruh Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Artvin.
- Şeker, B. (2022). Çalışanların Örgütsel Bağlılık Algılarının İş Tatmini Üzerine Etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Arel Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Tabachnick, B.G. and Fidell L.S. (2013). *Using Multivariate Statistics* (sixth ed.). Boston: Pearson.
- Tangirala, S. ve Ramanujam, P. (2008). “Employee silence on critical issues: The cross level effects procedural justice climate.”. *Personnel Psychology*, 61, 37- 68.
- Taşkın, F. ve Dilek, R. (2010). “Örgütsel güven ve örgütsel bağlılık üzerine bir alan araştırması”. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(1), 37-46.
- Taşkıran, E. (2011). *Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Tayfun, A., Çatır, O., (2013). “Örgütsel sessizlik ve çalışanların performansları arasındaki ilişki üzerine bir araştırma”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(3), ss. 114- 134.
- Tekin, E. ve Birincioğlu, N. (2017). “Araştırma görevlilerinin örgütsel bağlılık düzeylerinin kadro türü ve demografik özellikler açısından incelenmesi”. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, (19), 171-196.
- Tekne, S. (2019). Yöneticilerin Yönetim Tarzlarının Çalışanların İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi: Buna Yönelik Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tiryaki, T. (2005). Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

- Tulunay, A. Ö. ve Buluç, B. (2018). “İlköğretim öğretmenlerinde motivasyon ve örgütsel bağlılığın demografik değişkenler açısından incelenmesi”. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (48), 1-30.
- Tükenmez, Y. (2017). Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisikonya Odalar Örneği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. KTO Karatay Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı.
- Tülübaş, T. ve Celep, C. (2014). “Öğretim elemanlarının sessiz kalma nedenleri”. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 29(1), 280-297.
- Türk Dil Kurumu (2005). Türk Dil Kurumu Türkçe Sözlük. Ankara.
- Uslu, A. (2012). Örgütsel Bağlılık, Daimî Ve Geçici İşçilerin Örgütsel Bağlılık Algıları Üzerinde Bir Araştırma Ve Muş Şeker Fabrikasında Bir Alan Çalışması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Uslu, A. (2021). Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Sinizm Ve İş Tatmini Üzerine Etkisi: TRB 1 Bölgesi Örneği. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Bingöl.
- Uyar, E. (2022). Okul Öncesi Eğitim Kurumları Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizlik Düzeyleri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Zonguldak.
- Uzman, Z. (2019). İlkokul Yöneticilerinin Algılanan İletişim Becerileri İle Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Arasındaki İlişki. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ülker, F. ve Kanten, P. (2009). “Örgütlerde sessizlik iklimi, işgören sessizliği ve örgütsel bağlılık ilişkisine yönelik bir araştırma”. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1 (2), 111-126.
- Vakola, M. and Bouradas, D. (2005). “Antecedents and consequences of organizational silence: An empirical investigation”. *Employee Relations*, 27(4-5), 441-458.

- Varol, B. K. (2021). Okul Müdürlerinin Kindarlık Davranışları İle Öğretmenlerin Sessizlik Algıları Arasındaki İlişki. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Samsun.
- Weber, P. and Weber, J. (2001). Changes in Employee Perceptions During Organisational Change, Leadership and Organization Development *Journal*, 22, 291-300. <http://dx.doi.org/10.1108/01437730110403222>
- Whyte, W. H. (1956). *The Organization Man*. University of Pennsylvania Press.
- Yalçın, D. A., ve İplik, Ö. F. N. (2005). “Beş yıldızlı otellerde çalışanların demografik özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma: Adana ili örneği”. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), 395-412.
- Yalçınsoy, A. (2017). “Örgüt iklimi ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir araştırma”. *International Journal of Management and Administration*, 1(2), 71-82.
- Yangın, D. (2015). Etkileşim Adaleti Ve Yöneticiye Güven İle Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Davranışları Arasındaki İlişki. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Samsun.
- Yıldıray, D. (2023). Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü: 112 Acil Sağlık Hizmetleri Çalışanları Örneği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sağlık Bilimler Enstitüsü, Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı, Eskişehir.
- Yıldırım, S.K. (2020). Lise Müdürlerinin Yönetim Tarzlarının Öğretmenlerin Örgütsel Sessizliklerini Yordama Düzeyi. Yüksek Lisans Tezi, Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırşehir.
- Yıldız, S. M. (2011). “İçsel Pazarlama, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Spor Okullarında Görev Yapan Antrenörler Üzerine Bir İnceleme”. *Türk Spor ve Egzersiz Dergisi*, 13(2), 216-225.

Yılmaz, O. ve Aytaç, T. (2019). “Öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının kıdem değişkeni açısından incelenmesi: Bir meta-analiz çalışması”. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2), 408-425.

Yüceler, A. (2009). “Örgütsel bağlılık ve örgüt iklimi ilişkisi: teorik ve uygulamalı bir çalışma”. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 22, 445- 458.

Yüksel, R. F. (2015). Okul Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.



EKLER

EK 1 SOSYO-DEMOGRAFİK BİLGİ FORMU

Sevgili Öğretmenim;

Bu anket, bağımsız anaokullarında ve anasınıflarında görev yapan okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla uygulanmaktadır. Elde edilen veriler sadece bilimsel bir araştırma amacıyla toplu halde analiz edilerek kullanılacaktır. Adınız, Soyadınız ya da kimliğinizle ilgili bilgileri yazmanız sizden istenmemektedir. Katkılarınız için teşekkür eder eğitim-öğretim yaşamınızda başarılar dileriz.

Dr. Mustafa Aydın BAŞAR
ÇOMÜ Eğitim Fakültesi
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı
Öğretim Üyesi

Rabia KENGİL
ÇOMÜ Eğitim Fakültesi
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı
Yüksek Lisans Öğrencisi

Kişisel Bilgiler

1. Cinsiyetiniz:

Erkek Kadın

2. Medeni Haliniz:

Evli Bekar

3. Öğrenim Düzeyiniz:

Ön Lisans Lisans Yüksek Lisans Doktora

4. Hizmet Süreniz:

1-3 yıl 4-6 yıl 7-9 yıl 10-11 yıl 11 yıl ve üstü

5. Okulunuzun Bulunduğu Bölge:

İl İlçe Belde Köy

6. Okulunuzun Eğitim Kademesi:

Bağımsız Anaokulu Anasınıfı

7. Bulduğunuz Okulda Hizmet Süreniz:

1-3 yıl 4-6 yıl 7-9 yıl 10-11 yıl 11 yıl ve üstü

Aşağıdaki verilen durumlar sizin okulunuzdaki koşulları hangi derecede tanımlamaktadır?

Ölçekteki her bir ifadenin değeri: 1-Hiç Katılmıyorum

2-Katılmıyorum

3-Orta Düzeyde Katılıyorum

4-Katılıyorum

5-Tamamen Katılıyorum

EK 2 ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÖLÇEĞİ

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÖLÇEĞİ

	Örgütsel Sessizlik Ölçeği	Hic Katılmıyor m	Biraz Katılmıyor m	Orta Dünya Katılmıyor m	Katılmıyor m	Tamamen Katılmıyor m
1.	Öğretmenler yöneticilerin etkinliklerini bilmesinin yanı sıra bu durumu dile getirmezler.					
2.	Öğretmenler görüşlerini ifade ettikleri için yöneticilerden ve meslektaşlarından olumsuz tepki alırlar.					
3.	Öğretmenlerin kaygı ve düşüncelerini dile getirmeleri, örgütsel öğrenmeyi ve gelişmeyi destekler.					
4.	Okulda farklı bakış açıları ortada olduğu sürece belirli karar verme ihtimali yüksektir.					
5.	Okulda bulunan yöneticiler, öğretmenlerini uygulamalar konusunda görüşlerini almaya açık değildirler.					
6.	Öğretmenlerin kaygı ve düşüncelerini ifade edememesi onların sorunlarına yol açar.					
7.	Öğretmenler problemlerini dile getirmediklerinde performansları düşer.					
8.	Öğretmenler güç durumlarında konuşmaktan çok, susmayı tercih ederler.					
9.	Öğretmenler belirli konular hakkında konuşmaktan kaçınırlar.					
10.	Öğretmenlerin işleri memnuniyetsizliği endişe ve stres tetikler.					
11.	Öğretmenlerin kaygı ve düşüncelerini açıklayamaması kendilerinde özgüven eksikliği doğurur.					
12.	Öğretmenlerin kaygı ve düşüncelerini açıkça ifade edememesi belirli olay ve durumlar hakkında korkutur.					
13.	Öğretmenlerin görüşlerini dile getirmemesi, yöneticilerin olumsuz davranışlarından kaynaklanmaktadır.					
14.	Okuldaki ortam ve koşullar öğretmenlerin kendilerini ifade etmelerini engeller.					
15.	Okul yöneticilerinin öğretmenlere adil davranmaması, öğretmenlerin görüşlerini açıklamalarını engeller.					
16.	Okul yöneticileri öğretmenlerin görüşlerini kaygı ile karşılar.					
17.	Öğretmenlerin bilgisizlik ve deneyimsizlik korkusu, duygularını ifade etmesine engel olur.					
18.	Okul yöneticilerinin "En iyisini bilirim" tavrı, öğretmenlerin üzerinde olumsuz bir etki yaratır.					
19.	Okul yöneticilerinin performanslarının düşük olması, öğretmenlerin sorunlarını dile getirmelerini engeller.					
20.	Öğretmenlerin okul yöneticilerine güven kaybetmemesi, kaygı ve düşüncelerini dile getirmelerine engel olur.					
21.	Okulda sorunların dile getirilmemesi, hem öğretmenlerin hem de okulun gelişimine olumsuz etkiler.					
22.	Okul yöneticilerinin iştenliği ve dürbütçülüğü, öğretmenlerin kendi düşüncelerini dile getirmelerine teşvik eder.					
23.	Okulda sorunların dile getirilmemesinde kültür rolü okul yöneticilerindedir.					
24.	Okul yöneticilerinin, öğretmenleri hakkında duyarsız olmaları öğretmenlerin kendi kaygı ve düşüncelerini dile getirmelerine engel olur.					
25.	Öğretmenlerin olay ve durumlar karşısında sessiz kalmaları, işleri bir maddesinin pösterindedir.					
26.	Öğretmenler dışarıdaki endişeleriyle kaygı ve düşüncelerini dile getirmezler.					
27.	Öğretmenler kaygı ve düşüncelerini açıkladıkları zaman güvende olmadıklarını hissedebilirler.					
28.	Yöneticiler ve öğretmenler arasında açık iletişim olmaması, öğretmenlerin duygularını ifade etmemesine neden olur.					
29.	Öğretmenler sorun çıkarıcı ve şikâyetçi görülmemek istemediklerinden, olaylar ve durumlar karşısında sessiz kalmayı tercih ederler.					
30.	Öğretmenler okulda karşılaştıkları sorunları dile getirmekten kaçınırlar.					

EK 3 ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ

	Örgütsel Bağlılık Ölçeği	Hic Kamlayorum	Kamlayorum	Orta Düzeyde Kamlayorum	Kamlayorum	Tamamen Kamlayorum
1.	Bu okulda çalışmaya karar vermede tuta atılımı düşünüyorum.					
2.	Bu okulda uyum sağlamada güçlük çekiyorum.					
3.	Bu okulun kurallarına mecbur olduğum için üzüyorum.					
4.	Bu okulda çalışmaya atılımımı her geçen gün azaltıyorum.					
5.	Bu okulun çalışmak için mükemmel bir yer olduğuna düşünüyorum.					
6.	Bu okulun bir işem olmaktan gurur duyuyorum.					
7.	Bu okulun mesleğimle ilgili değişiklik ve yenilikleri takip etme olanağı sağlamadığı düşüncesindeyim.					
8.	Fakülte seçme imkânım olsa yine bu okulda çalışmayı isterdim.					
9.	Bu okul işimde beni en yüksek performansa götürmeye yeterli alıyor.					
10.	Bu okulun eğitim ve öğrenim etkinlikleri açısından uygun bir ortam sağladığını düşünüyorum.					
11.	Okuluma başarı için beklenenimde ötesinde çaba göstermeye her zaman hazırım.					
12.	Okuluma çıkar ve beklentilerine uygun hareket etmeyi görev sayarım.					
13.	Okulum değiştiğinde kendimi ödüllendireceğim.					
14.	Okuluma başarılarımı anlatmaktan zevk alıyorum.					
15.	Okuluma yarar için her türlü fedakarlığı yapıyorum.					
16.	Zamanımın çoğunu okulumla ilgili etkinlikler yapmaya ayırıyorum.					
17.	Okuluma değerlerimle kendi değerlerim oldukça benzerdir.					
18.	Okuluma başarılarımı kendi başarılarım olarak algılıyorum.					
19.	Bu okulun geleceğine parçaktan önem veriyorum.					
20.	Bu okulun problemlerini kendi problemlerim gibi algılıyorum.					
21.	Çalışabileceğim daha başarılı bir okul düşünmüyorum.					
22.	Okul yaradımı işler organize etmede ve yürütmekte herkeşim göre daha aktiftedir.					
23.	Okulum başarı için herkeşimden daha fazla çalışırım.					
24.	Okula herkeşimden daha erken gelir, değerlerime göre derslerime zamanında girerim.					
25.	Mezun materyal dışında ve hafta sonlarında da okul işlerini yapmada herkeşimden daha fazla aktiftedir.					
26.	Beni ilgilendiren en önemli işler işleme ilgili olmaktadır.					
27.	Okuluma ayrılmış başka okullarda görev alma beklentim aldığım uzaktan bile geçmez.					
28.	Çok uzun yıllar bu okulda çalışsam da fazla benden memnuniyet duyacaklarından ve ödüllendireceklerinden eminim.					

EK 4 ETİK KURUL ONAYI



T.C.
ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Etik Kurulu
Bilimsel Araştırma Etik Kurulu



Sayı : E-84026528-050.01.04-2300018913
Konu : Başvuru İncelenmesi

20.01.2023

Sayın Rabia KENGİL

Yürütücülüğünüzü yapmış olduğunuz 2023-YÖNP-0030 nolu projeniz ile ilgili Bilimsel Araştırmalar Etik Kurulu'nun almış olduğu 19.01.2023 tarih ve 01/16 sayılı kararı aşağıdadır.

Bilgilerinize rica ederim.

KARAR 16- Sorumlu yürütücülüğünü **Dr. Öğr. Üyesi Mustafa Aydın BAŞAR**'ın yaptığı ve proje araştırmacısı **Rabia KENGİL** tarafından gerçekleştirilen "Bağımsız Anaokullarında ve Anasınıflarında Görev Yapan Okul Öncesi Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki" başlıklı araştırmanın, ilgili **taahhüt edilen izinlerin alınması** ve Bilimsel Araştırmalar Etik Kuruluna sunulması koşulu ile Etik Kurul ilkelerine **uygun** olduğuna oy birliği ile karar verilmiştir.