T.C
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ-CERRAHPAŞA
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE BİREY-ÖRGÜT UYUMU İLİŞKİSİ: SINIF ÖĞRETMENLERİ ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA- İSTANBUL BAĞCILAR İLÇESİ ÖRNEĞİ

VOLKAN SARIBOĞA

DANIŞMAN
DR. ÖĞRETİM ÜYESİ HÜSEYİN SERİN

EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ

İSTANBUL-2019

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ-CERRAHPAŞA
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE BİREY-ÖRGÜT UYUMU İLİŞKİSİ: SINIF ÖĞRETMENLERİ ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA- İSTANBUL BAĞCILAR İLÇESİ ÖRNEĞİ

VOLKAN SARIBOĞA

DANIŞMAN
DR. ÖĞRETİM ÜYESİ HÜSEYİN SERİN

EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ

İSTANBUL-2019

3101170025 öğrenci numaralı Volkan Sarıboğa tarafından hazırlanan bu çalışma 9.10.2019 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Tezli Yüsek Lisans programında yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Tez Jürisi

Dr. Öğretim Üyesi Hüseyin SERİN
İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa
Eğitim Fakültesi

Prof. Dr. Elife Doğan KILIÇ
İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa
Eğitim Fakültesi

Dr. Öğretim Üyesi Muhammet Übeydullah ÖZTABAK
Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi
Eğitim Fakültesi

ÖNSÖZ

Üretimin ve üretkenliğin yaşamın her alanında daha da çok önem kazandığı 21. yüzyılda bilime katkı sunan, bilimi benimseyen ve yaşam felsefesi haline getiren toplumlar, sorunlara karşı daha duyarlı ve çözüm odaklı olmaktadır. Bu sebeple her birey kendi alanında bilimle uğraşarak topluma katkı sağlamalıdır.

Araştırmanın her aşamasını büyük bir istekle ve merakla gerçekleştirdim. Farklı araştırmalar yapmak ve yeni ürünler ortaya koymak her araştırmacı gibi benim de idealimdir.

Bir insana, yaşamının her anında birçok farklı birey dokunur. Bireyin kimi zaman çok kısa sürede öğrendiği bir bilgi ya da duyduğu bir söz hayatını değiştirmek ya da yeniden düzenlemek için bir neden oluşturabilir. Sosyal çevre birey için oldukça önemlidir. Örneğin yazar Jim Rohn'un, 'insanın birlikte en çok zaman geçirdiği beş kişinin ortalaması olduğu' düşüncesi de sosyal çevrenin önemine dair önemli bir sözdür. Sosyal çevrenin önemine binaen; desteklerini ve güvenlerini hep hissettiğim anneme, babama, kardeşlerime, aynı sıralarda okuduğum ve zamanımı paylaştığım arkadaşlarıma, çok şey öğrettiğim ve çok şey öğrendiğim öğrencilerime… Bana 'öğrenme sevgisi' kazandıran tüm öğretmenlerime; araştırmamın her safhasında destekte bulunan çok kıymetli tez danışmanım Dr. Öğretim Üyesi Sayın Hüseyin SERİN'e, tez savunmamda jüri olarak bulunarak çalışmama katkıda bulunan Dr. Öğretim Üyesi Sayın Muhammet Übeydullah ÖZTABAK'a, yüksek lisans öğrenimime başladığım andan itibaren araştırma isteğimin artmasına vesile olan ve dersleriyle bana büyük katkılar sağlayan Eğitim Yönetimi bölümünün çok değerli öğretim üyelerinden Prof. Dr. Sayın Elife DOĞAN KILIÇ'a ve Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı bölüm başkanımız Prof. Dr. Sayın İrfan ERDOĞAN'a teşekkür ederim.

VOLKAN SARIBOĞA

ÖZET

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE BİREY-ÖRGÜT UYUMU İLİŞKİSİ: SINIF ÖĞRETMENLERİ ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA- İSTANBUL BAĞCILAR İLÇESİ ÖRNEĞİ

Bu araştırmanın amacı, sınıf öğretmenlerinin örgütsel sessizlik ve birey-örgüt uyumu düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Ayrıca sınıf öğretmenlerinin örgütsel sessizlik ve birey-örgüt uyumu düzeyleri belirlenerek bunların kıdem ve cinsiyete göre farklılaşmakta olup olmadığı araştırılmıştır. Araştırmanın örneklemini 2018-2019 eğitim-öğretim yılında İstanbul ili Bağcılar ilçesindeki devlet ilkokullarında görev yapan 330 sınıf öğretmeni oluşturmuştur.

Araştırmada Demografik Bilgi Formu, Örgütsel Sessizlik Ölçeği ve Birey-Örgüt Uyumu Ölçeği kullanılmıştır. Verilerin analizinde betimsel istatistik analizleri, tek yönlü varyans analizi (ANOVA), bağımsız gruplar t testi, tek yönlü çok değişkenli varyans analizi (MANOVA) ve Pearson korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Sınıf öğretmenlerinin örgütsel sessizlik düzeylerinin düşük, birey-örgüt uyumu düzeylerinin yüksek olduğu belirlenmiştir. Sınıf öğretmenlerinin örgütsel sessizlik ve birey-örgüt uyumu görüşleri arasında cinsiyete göre anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Kıdeme göre incelendiğinde, birey-örgüt uyumları arasında anlamlı bir fark görülmezken, 6-10 yıl ile 16-20 yıl ve 11-15 yıl ile 16-20 yıl kıdeme sahip sınıf öğretmenlerinin örgütsel sessizlik görüşleri arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür. Birey-örgüt uyumu ile örgütsel sessizlik arasında düşük düzeyde negatif korelasyon olduğu belirlenmiştir.

Anahtar kelimeler: Sessizlik, örgütsel sessizlik, birey-örgüt uyumu.

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL SILENCE AND PERSON-ORGANIZATION FIT: A RESEARCH ON PRIMARY SCHOOL TEACHERS- SAMPLE OF ISTANBUL BAGCILAR DISTRICT

The aim of this research is to examine the relationship between primary school teachers' organizational silence and person-organization fit levels. In addition, primary school teachers' organizational silence and person-organization levels were determined and it was investigated whether the opinions of teachers differ according to seniority and gender variables. The sample of the study consists of 330 primary school teachers who work in the public primary schools in Bağcılar district of İstanbul in 2018-2019 school year.

Demographic Information Form, Organizational Silence Scale and Person-Organization Fit Scale were used in the study. Descriptive statistical analysis, independent samples t test, one-way analysis of variance (ANOVA), one-way multivariate analysis of variance (MANOVA) and Pearson correlation analysis were used to analyze the data. According to the research, it was determined that organizational silence levels of primary school teachers were low and person-organization levels were high. It was determined that there was no significant difference between primary school teachers' organizational silence and person-organization fit views according to gender variable. According to seniority variable, it was found that there was no significant difference between the groups in person-organization fit but there was a significant difference between the organizational silence views of primary school teachers with the seniority of 6-10 years and 16-20 years; and between 11-15 years and 16-20 years. It was determined that there was a low negative correlation between person-organization fit and organizational silence.

Keywords: Silence, organizational silence, person-organization fit.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ ..... **İV**

ÖZET ..... **V**

ABSTRACT ..... **Vİ**

İÇİNDEKİLER ..... **Vİİ**

TABLOLAR LİSTESİ ..... **Xİ**

ŞEKİLLER LİSTESİ ..... **Xİİİ**

GRAFİKLER LİSTESİ ..... **XİV**

BÖLÜM I: GİRİŞ **15**

1.1. PROBLEM DURUMU 15

1.2. AMAÇ/ PROBLEMLER VE ALT PROBLEMLER 19

1.3. ÖNEM 20

1.4. SAYILTILAR (VARSAYIMLAR) 20

1.5. SINIRLILIKLAR 20

1.6. TANIMLAR 21

BÖLÜM II : KAVRAMSAL ÇERÇEVE / ALANYAZIN VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR **22**

2.1 ÖRGÜTSEL SESSİZLİK 22

2.1.1 Sessizlik 23

2.1.2 İşgören Sessizliği 24

2.2 ÖRGÜTSEL SESSİZLİK KAVRAMININ TARİHSEL GELİŞİMİ 25

2.3 SESSİZLİK TÜRLERİ 27

2.3.1 Pinder & Harlos'un Sessizlik Sınıflandırması 28

2.3.1.1 Kasıtlı Sessizlik (Quiescence Silence) 28

2.3.1.2 Kabullenici Sessizlik (Acquiescence Silence) 28

2.3.2 Van Dyne, Ang & Botero'nun Sınıflandırması 29

2.3.2.1 Kabullenici Sessizlik (Acquiescent Silence) 30

2.3.2.2 Savunmacı Sessizlik (Defensive Silence) 31

2.3.2.3 Olumlu-Sosyal Sessizlik (ProSocial Silence) 31

2.3.3 Kish-Gephart, Detert, Trevino & Edmondson 'un Sınıflandırması 32

2.3.3.1 Uzlaşmacı Olmayan- Savunmacı Sessizlik (Non-Deliberative Defensive Silence) 33
2.3.3.2 Bilişsel Şemaya Dayanan Savunmacı Sessizlik- Korku Temelli Sessizlik- (Schema-Driven Defensive Silence) 33
2.3.3.3 Uzlaşan- Savunmacı Sessizlik (Deliberative Defensive Silence) 34
2.3.3.4 Alışılmış (Yerleşik) Sessizlik (Habituated Silence) 34
2.3.4 Brinsfield'in Sınıflandırması 35
2.3.4.1 İlişkisel Sessizlik/Olumlu Sosyal Sessizlik (Relational Silence/ ProSocial Silence) 36
2.3.4.2 Sapkın/Aykırı Sessizlik (Deviant Silence) 36
2.3.4.3 Çekingen Sessizlik (Diffident Silence) 36
2.3.5 Knoll & Van Dick'in Sınıflandırması 37
2.3.5.1 Fırsatçı Sessizlik (Opportunistic Silence) 37
2.3.6 Chou & Chang'ın Sınıflandırması 37
2.3.6.1 İstenmeyen-Önceden Kararlaştırılmış İşgören Sessizliği (Unsolicited Predetermined Employee Silence) 38
2.3.6.2 İstenmeyen-Sorun Temelli İşgören Sessizliği (Unsolicited Issue-Based Employee Silence) 38
2.3.6.3 İstenen- Hedef Temelli İşgören Sessizliği (Solicited Target-Based Employee Silence) 39
2.4 ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN OLUŞUMU VE GELİŞİMİ 40
2.4.1 Yöneticiden Kaynaklanan Sebepler 42
2.4.2 Yöneticilerin Olumsuz Dönüt Alma Korkusu 42
2.4.3 Yöneticilerin Örtük İnançları 42
2.4.4 Yönetsel Uygulamalar 43
2.4.5 Örgütsel Özelliklerden Kaynaklanan Sebepler 43
2.5 ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN ETKİLERİ-SONUÇLARI 44
2.5.1 Örgütsel Sessizliğin Örgüt Üzerindeki Etki ve Sonuçları 45
2.5.2 Örgütsel Sessizliğin İşgörenler Üzerindeki Etki ve Sonuçları 45
2.6. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK İLE İLGİLİ YAPILAN ARAŞTIRMALAR 46
2.6.1. Yurt içinde Yapılan Araştırmalar 46
2.6.2 Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar 50
2.7 BİREY- ÖRGÜT UYUMU 53
2.7.1 Uyum 53
2.7.2 Örgütsel Uyum 53
2.7.3 Birey-Örgüt Uyumu 54

2.8 KİŞİLİK 55
2.8.1 İşgörenin Kişiliği 55
2.8.2 Örgütsel Kişilik 56
2.9 DEĞERLER 57
2.9.1 Bireysel Değerler 57
2.9.2 Örgütsel Değerler 60
2.10 İHTİYAÇLAR 61
2.10.1 Bireysel İhtiyaçlar 61
2.10.2 Örgütsel İhtiyaçlar 64
2.11 BİREY-ÖRGÜT UYUMU TÜRLERİ 64
2.11.1 Bütünleştirici Uyum (Supplemantary Fit) 65
2.11.2 Tamamlayıcı Uyum (Complemantary Fit) 65
2.11.3 İhtiyaçlar-Karşılananlar Uyumu (Needs-Supplies Fit) 66
2.11.4 Beklentiler-Yetenekler Uyumu (Demands-Abilities Fit) 66
2.11.4.1 Bütünleştirici Uyum- Tamamlayıcı Uyum İlişkisi 67
2.12 BİREY-ÖRGÜT UYUMU TEORİ VE MODELLERİ 68
2.12.1 Schneider, ASA Teorisi (Çekim-Seçim-Çekişme Teorisi) 68
2.12.2 Chatman, Birey-Örgüt Uyumu Modeli 69
2.12.3 O'Reilly III, Chatman & Caldwell, Örgütsel Kültür Profili (OCP) 70
2.12.4 Kristof, Birey-Örgüt Uyumu Modeli 70
2.12.5 Cable & Judge, Birey-Örgüt Uyumu Modeli 71
2.13 BİREY-ÖRGÜT UYUMU SÜRECİ 72
2.14 BİREY- ÖRGÜT UYUMUNUN SONUÇLARI 74
2.15 BİREY-ÖRGÜT UYUMU İLE İLGİLİ YAPILAN ARAŞTIRMALAR 75
2.15.1. Yurt içinde Yapılan Araştırmalar 75
2.15.2 Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar 78
BÖLÜM III: YÖNTEM 80
3.1.ARAŞTIRMANIN MODELİ 80
3.2.EVREN VE ÖRNEKLEM 80
3.3.VERİ TOPLAMA ARAÇLARI 81
3.3.1 Demografik Bilgi Formu 81
3.3.2 Örgütsel Sessizlik Ölçeği 82
3.3.3 Birey-Örgüt Uyumu Ölçeği 84
3.4. VERİLERİN ÇÖZÜMLENMESİ 85
BÖLÜM IV: BULGULAR 89

4.1 DEMOGRAFİK BİLGİLERİN DAĞILIMI 89
4.1.1 'Cinsiyet' Değişkenine Göre Dağılım 89
4.1.2 'Eğitim Durumu' Değişkenine Göre Dağılım 90
4.1.3 'Bulunduğu Okuldaki Çalışma Süresi' Değişkenine Göre Dağılım 91
4.1.4 'Toplam Kıdem' Değişkenine Göre Dağılım 92
4.2 ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞE İLİŞKİN BULGULAR 93
4.3 BİREY-ÖRGÜT UYUMUNA İLİŞKİN BULGULAR 94
4.4 CİNSİYETE GÖRE ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞE İLİŞKİN BULGULAR 96
4.4.1 Cinsiyete Göre Örgütsel Sessizliğin Alt Boyutlarına İlişkin Bulgular 97
4.5 KIDEME GÖRE ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞE İLİŞKİN BULGULAR 98
4.5.1 Kıdeme Göre Örgütsel Sessizliğin Alt Boyutlarına İlişkin Bulgular 101
4.6 CİNSİYETE GÖRE BİREY-ÖRGÜT UYUMUNA İLİŞKİN BULGULAR 105
4.6.1 Cinsiyete Göre Birey-Örgüt Uyumu Alt Boyutlarına İlişkin Bulgular 105
4.7 KIDEME GÖRE BİREY-ÖRGÜT UYUMUNA İLİŞKİN BULGULAR 106
4.7.1 Kıdeme Göre Birey-Örgüt Uyumu Alt Boyutlarına İlişkin Bulgular 107
4.8 ÖRGÜTSEL SESSİZLİK İLE BİREY-ÖRGÜT UYUMU İLİŞKİSİ BULGULARI 110

BÖLÜM V: TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER 113

5.1 TARTIŞMA 113
5.2 SONUÇ 120
5.3 ÖNERİLER 120
5.3.1 Uygulayıcılara Öneriler 120
5.3.2 Araştırmacılara Öneriler 121

KAYNAKLAR 123

EK-1 150

EK-2 151

EK-3 152

EK-4 155

EK-5 156

ÖZGEÇMİŞ 158

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Kasıtlı Sessizlik ile Kabullenici Sessizliğin Boyutları 29
Tablo 2. Korku Yoğunluğu ve Yanıt Süresinin Etkileşimi 35
Tablo 3. Amaç ve Araç Değerler 58
Tablo 4. Farklı Teorilerin İhtiyaç Sınıflandırması 63
Tablo 5. Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Alt Boyutları 82
Tablo 6. Örgütsel Sessizlik Ölçeğini Oluşturan Faktörler İçin $\bar{X}$, ss ve Cronbach (α) Değerleri ve Aralarındaki İlişkiler 83
Tablo 7. Cronbach (α) Katsayısına Göre Ölçek Güvenilirliği 83
Tablo 8. Örgütsel Sessizlik Ölçeğine İlişkin Alt Boyutlar ve İlgili Maddeler 84
Tablo 9. Birey-Örgüt Uyumu Ölçeğine İlişkin Alt Boyutlar ve İlgili Maddeler 84
Tablo 10. Örgütsel Sessizlik ve Birey-Örgüt Uyumu Ölçeklerinin Çarpıklık ve Basıklık Değerleri 86
Tablo 11. Araştırmaya Katılan Sınıf Öğretmenlerinin Cinsiyete Göre Dağılımı 89
Tablo 12. Araştırmaya Katılan Sınıf Öğretmenlerinin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı 90
Tablo 13. Araştırmaya Katılan Sınıf Öğretmenlerinin Bulundukları Okullardaki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı 91
Tablo 14. Araştırmaya Katılan Sınıf Öğretmenlerinin Kıdemlerine Göre Dağılımı. 92
Tablo 15. Örgütsel Sessizlik Ölçeğine İlişkin n, $\bar{X}$ ve ss Değerleri 93
Tablo 16. 5'li Likert Ölçeği Puan Değerlendirme Aralıkları 94
Tablo 17. 6'lı Likert Ölçeği Puan Değerlendirme Aralıkları 95
Tablo 18. Birey-Örgüt Uyumu Ölçeğine İlişkin n, $\bar{X}$ ve ss Değerleri 95
Tablo 19. Cinsiyete Göre Örgütsel Sessizlik Ölçeğine İlişkin Bağımsız Gruplar t Testi Sonuçları 96
Tablo 20. Cinsiyete Göre Örgütsel Sessizlik Ölçeği Alt Boyut Puanlarına İlişkin Bağımsız Gruplar t Testi Sonuçları 97
Tablo 21. Kıdeme Göre Örgütsel Sessizlik Ölçeği Alt Boyutlarına İlişkin Levene Testi Sonuçları 98
Tablo 22. Kıdeme Göre Örgütsel Sessizlik Ölçeği Puanlarına İlişkin n, $\bar{X}$ ve ss Değerleri 98
Tablo 23. Kıdeme Göre Örgütsel Sessizlik Ölçeği Puanlarına İlişkin ANOVA Sonuçları 99

Tablo 24. Kıdeme Göre Örgütsel Sessizlik Ölçeği Puanlarına İlişkin Tukey HSD Sonuçları 100
Tablo 25. Kıdeme Göre Örgütsel Sessizlik Ölçeği Alt Boyut Puanlarına İlişkin n, $\bar{X}$ ve ss Değerleri..... 102
Tablo 26. Kıdemin Örgütsel Sessizlik Ölçeği Alt Boyut Puanlarına İlişkin MANOVA İstatistikî Değerleri..... 103
Tablo 27. Kıdeme Göre Örgütsel Sessizlik Ölçeği Alt Boyut Puanlarına İlişkin MANOVA Sonuçları 103
Tablo 28. Kıdeme Göre Örgütsel Sessizlik Ölçeği Bireysel Alt Boyut Puanlarına İlişkin Tukey HSD Sonuçları..... 104
Tablo 29. Cinsiyete Göre Birey-Örgüt Uyumu Ölçeği Puanlarına İlişkin Bağımsız Gruplar t Testi Sonuçları..... 105
Tablo 30. Cinsiyete Göre Birey-Örgüt Uyumu Ölçeği Alt Boyut Puanlarına İlişkin Bağımsız Gruplar t Testi Sonuçları..... 106
Tablo 31. Kıdeme Göre Birey-Örgüt Uyumu Ölçeği Puanlarına İlişkin n, $\bar{X}$ ve ss Değerleri 107
Tablo 32. Kıdeme Göre Birey-Örgüt Uyumu Ölçeği Puanlarına İlişkin ANOVA Sonuçları 107
Tablo 33. Kıdeme Göre Birey-Örgüt Uyumu Ölçeği Alt Boyut Puanlarına İlişkin n, $\bar{X}$ ve ss Değerleri 109
Tablo 34. Kıdemin Birey-Örgüt Uyumu Ölçeği Alt Boyut Puanlarına İlişkin İstatistikî Değerleri 110
Tablo 35. Kıdeme Göre Birey-Örgüt Uyumu Ölçeği Alt Boyut Puanlarına İlişkin MANOVA Sonuçları 110
Tablo 36. Pearson Katsayısının Yorumlanması 111
Tablo 37. Örgütsel Sessizlik ve Birey-Örgüt Uyumu Ölçeği Puanlarının Pearson Analizi Sonuçları 111

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Sessizliğin önemli özellikleri olarak işgören güdüleri 30
Şekil 2. Örgütsel sessizliğe sebep olan dinamikler 41
Şekil 3. Birey-örgüt uyumu modeli 54
Şekil 4. Değerler ve değerler arası ilişki modeli 59
Şekil 5. İhtiyaç- doyum süreci 64
Şekil 6. Bütünleştirici uyum-tamamlayıcı uyum arasındaki çeşitli kavramsal ilişkiler 67
Şekil 7. Örgütsel sosyalizasyon sürecinin ve kapsamının yeni işgörene etkileri 74

GRAFİKLER LİSTESİ

Grafik 1. Örgütsel Sessizlik Ölçeği Q-Q Plot Grafiği 87
Grafik 2. Birey-Örgüt Uyumu Ölçeği Q-Q Plot Grafiği..... 87
Grafik 3. Örgütsel Sessizlik Ölçeği Histogram Grafiği..... 88
Grafik 4. Birey-Örgüt Uyumu Ölçeği Histogram Grafiği 88
Grafik 5. Cinsiyet Dağılımı Grafiği..... 89
Grafik 6. Eğitim Durumu Grafiği 90
Grafik 7. Bulunduğu Okuldaki Çalışma Süresi Grafiği..... 91
Grafik 8. Toplam Kıdem Grafiği 92

BÖLÜM I: GİRİŞ

1.1. PROBLEM DURUMU

Okullar yapıları gereği çok yönlü iletişim kanallarını ve insan ilişkilerini barındırmaktadır. Okul; yönetici, öğretmen ve diğer işgörenleri ile bir bütündür. Öğretmenlerin eğitim-öğretim faaliyetleri içindeki konumu önemlidir. Türk Milli Eğitim Sistemi'nin genel çerçevesini oluşturan ve yürürlük tarihi 1973 olan 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu'na göre 'Öğretmenlik, Devlet'in eğitim, öğretim ve bununla ilgili yönetim görevlerini üzerine alan özel bir ihtisas mesleğidir.' Eğitim örgütü olan okullarda belirtilen amaçları gerçekleştirmek için öğretmenlerin iş birliği ve ilişkileri örgütsel başarı açısından değerlidir. Ayrıca, okullarda öğretmenlerin örgütsel başarılarına etki edebilecek birçok faktörden söz edilebilir. Bu faktörlerden ikisi örgütsel sessizlik ve birey-örgüt uyumudur. Okullarda örgütsel sessizliğin fazla olması öğretmenleri olumsuz, az olması olumlu etkileyebilir. Birey-örgüt uyumunun düşük düzeyde olmasının negatif yüksek düzeyde olmasının da pozitif etkilerinden söz edilebilir.

Okullardan beklenen görevlerden biri toplumsal beklentileri karşılamak ve topluma uyum sağlayacak insanlar yetiştirmektir (Erdoğan, Serin ve Mete, 2018). Eğitim kurumlarında yapılan eğitim ve öğretim faaliyetlerinin kalitesindeki artışın, bir toplumun üretkenliğindeki ve kalitesindeki artışa olan etkisi yadsınamaz (Serin ve Ergin-Kocatürk, 2019). İşgörenlerin üst düzey başarı gösterebilmeleri için sorunlarını kolay şekilde dile getirebilmeleri ve bunun sonucunda yöneticilerinden olumsuz geribildirim almamaları önemlidir (Özdemir ve Uğur, 2013). Örgütsel sessizlik, bireylerin örgütlerine karşı olumsuz tutumlar sergilemesine sebep olabilir. Örgütsel sessizlik ortamının minimum düzeyde olması öğretmenlerin okullarını geliştirebilmeleri için fikir üretmekten kaçınmamalarını, duygu ve düşüncelerini rahatça ifade edebilmelerini, verimliliklerini artırmaktadır. Birey-örgüt uyumunun düşük düzeyde olması sonucunda ise iş tatmini düşebilmekte, işgören devri hızlanabilmekte ve verim azalabilmektedir (Özgen ve Turunç, 2017). Tam tersi düşünüldüğünde birey-örgüt uyumunun yüksek düzeyde olması ise iş tatminin yükselmesini, işgören devrinin azalmasını ve verimin artmasını sağlayabilmektedir.

İşgörenlerin örgütteki memnuniyet düzeyini etkileyen örgütsel sessizlik, örgütler için büyük bir öneme sahiptir. Örgütsel başarının ortaya çıkmasında temel aktörlerden biri olan örgütte iletişimin yerine sessizliğin hâkim olması durumu, örgütün işlevlerini yerine getirmesine engel olmaktadır (Örücü ve Kambur, 2017). Örgütsel sessizliğin var olduğu örgütlerde, işgörenler bulundukları örgüte katkı sağlayamamakta, bu da örgütsel ilerlemeyi ve gelişmeyi zayıflatmaktadır (Çakıcı, 2008). Morrison & Milliken'ın (2000) da vurguladığı 'çoğulcu örgütler' düşüncesi önemlidir. Morrison & Milliken'a (2000) göre 'örgütsel sessizlik' bir sorun hakkında farklı görüşlerin ifade edilmesinin önünde bir engeldir ve örgütsel sessizlik düzeyi yüksek olan bireyler kendilerini değersiz hissedebilir, kontrolü kaybettiklerini düşünebilir, düşünce ve davranış farklılıklarından kaynaklanan bilişsel uyumsuzluk gösterebilir.

Sessizlik kavramının örgüt bilimleri içine dahil oluşu ve incelenişi Brinsfield'a (2009) göre üç dönemde ele alınmaktadır. Birinci dalga ya da diğer bir deyişle birinci dönemi 1970'ten 1980'li yılların ortasına kadar olan süreç, ikinci dalgayı-dönemi 1980'li yılların ortasından 2000'e kadar olan süreç, üçüncü dalgayı-dönemi ise 21. yüzyıl-devam etmekte olan süreç (güncel dönem) oluşturmaktadır. Gerek örgüt bilimleri dışında düşünülen 1970'lere kadar olan süreç gerekse üç bölüm olarak incelenen 1970 ve sonrası 'örgütsel' süreçte yer alan sessizlik kavramları incelendiğinde sessizliğin olumsuz etkilerinin yoğun olarak ele alındığı görülmektedir. Örneğin sessizlik ile ilgili ilk çalışmaları yapan yazarlardan biri olan Allport (1924) sessizliği tanımlamamasına rağmen çoğulcu cehalet kavramı ile ilişkilendirmiştir (akt. Brinsfield, 2009). Latane & Darley (1968)'de Allport gibi sessizliğin olumsuz yönlerine dikkat çekmiştir. Sessizliğin örgüt bilimleri içinde incelendiği ilk dönemde yer alan araştırmacılardan Noelle-Neumann (1974) sessizlik sarmalı kavramı ile bireylerin düşüncelerini gizlediklerini ileri sürmüştür. İkinci dönemden Peirce ve diğ. (1998) sağır kulak sendromu adını verdikleri durumu, işgörenlerin sorunlarına yanıt bulamamaları ve bu sebeple sessiz kalmaları olarak açıklamıştır. Güncel dönem-üçüncü dönem yazarlarından Kish-Gephart ve diğ. (2009) örgütsel sessizliğin korkudan ortaya çıkabileceğini ifade etmiştir. Yine güncel-üçüncü dönemde çeşitli araştırmalar ve çalışmalarla sessizlik, örgüt içinde yer alan işgörenlerin bireysel sessizliği boyutunda da incelenmiş ve 'işgören sessizliği' olarak açıklanmıştır. Sessizliğin örgütte yol açabileceği olumsuz sonuçlar bulunmaktadır. Morrison &

Milliken (2000) örgütsel bazda ele aldıkları sessizliği, modern ve çoğulcu örgütlerin oluşumasını engelleyen bir tehlike olarak görmektedir. Örgütsel sessizlik, örgütteki değişim ve gelişimin önüne geçen bir durumdur ve örgütte sessizliğin artması işgörenlerin tükenmişlik sorunuyla karşılaşmasına sebep olabilmektedir (Aydın, 2016). Örgütsel sessizlikle birlikte işgörenler strese kapılabilir, sindirilmiş hissedebilir; işgörenlerin örgütteki yöneticilere ve diğer işgörenlere karşı kırgınlık, nefret duyguları ortaya çıkabilir, devam edebilir ya da artabilir. Bu negatif tutum, his ve davranışlar örgütsel yaratıcılığı, fikirsel alışverişi ve dolayısıyla da işgören ve örgüt performansını etkileyecektir (Dönmez, 2016). Örgütler, kendi amaçları dışında bireyler için de önemli olan bazı temel işlevleri yerine getirme amacıyla kurulurlar. Etkinliği artırmak ve sinerji oluşturmak, bireylere güven vermek ve ait olma ihtiyaçlarını karşılamalarına yardımcı olmak bunlardan bazılarıdır (Tutar, 2014). Örgütsel sessizlik davranışının baskın olduğu okullarda, öğretmenlerin kendilerini rahat hissedememesi, güvensizlik duygusu içinde olması ve ihtiyaçlarını karşılayamaması olasıdır. Van Dyne, Ang & Botero (2003)'ya göre sessizlik sese göre daha belirsiz yönler taşımakta ve yöneticilerin yanlış yönlendirmeleriyle birlikte de sessizlik sese oranla daha uyumsuz sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Okullarda yönetici ya da öğretmenlerin sorunlara ilişkin verdikleri tepkilerin sessizlik boyutundan ileriye geçmemesi, okullarda örgütsel sessizliğin yüksek düzeyde olduğunu işaret etmektedir (Uzman, 2019).

Birey-örgüt uyumu, yönetsel ve örgütsel alanda yer alan önemli konulardandır (Alparslan, Çiçek ve Soydemir, 2015). Bir görüşe göre uyum, örgütte kuvvet sahibi bireyler ile, bu kuvvetin uygulandığı bireyler arasındaki ilişkilere yön veren başlıca etkenlerdendir (Bursalıoğlu, 2016). Birey-örgüt uyumu, değerlerin ve hedeflerin uygunluğu, örgütteki mevcut güçlerin, bireysel özelliklerin ve örgütsel kişiliğin örtüşmesidir. İşgörenlerin kişisel özellikleri, inançları ve değerleri ile örgütsel kültür, norm ile değerlerin aynı olması olarak da ifade edilebilen birey-örgüt uyumu işgören davranışlarını ve tutumlarını olumlu etkileyerek işgören ve örgüt için pozitif sonuçlar yaratmaktadır (Ilkım, 2017). Ancak bazı durumlarda birey-örgüt uyumundaki aşırı reaksiyonlar olumsuz sonuçlara da yol açabilmektedir. Örneğin liderlerin, sürekli şekilde uyum konusuna vurgu yapması karşıt görüş ya da tarzdaki bireylere örgütte yer olmadığı şeklinde algılanabilmektedir. Bu durumda farklı düşüncelere sahip işgörenler düşüncelerini ifade etmekten kaçınmakta ve örgütten ayrılma eğilimi

göstermektedir (Kesen, 2017). Örgütteki katı yetke dizini, belirsizlik, katı biçimsel etkiler, uyumun ve özgürlüğün kısıtlanması, yönetime katılamama, teknolojinin anlaşılamaması, sıkı sık yer değiştirme gibi etkenler de bireyin örgütteki uyumsuzluğunun sebeplerindendir. Birey-örgüt uyumu düşük olan işgörenlerde örgütsel bağlılığın da düşük olduğu (Pekdemir, Koçoğlu ve Gürkan, 2013); düşük iş tatmini, yüksek devir hızı, devamsızlık, işe yabancılaşma, düşük performans (Koca, 2013) gibi problemlerle karşılaşıldığı görülmektedir. Çetinkaya (2016) ise birey örgüt uyumunun güveni artırma, bağlılık, verimlilik, örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme gibi olumlu; stres, işgören devri, çatışma, yabancılık, devamsızlık, umursamazlık gibi olumsuz sonuçları olduğunu belirtmiştir. Birey-örgüt uyumunun çok düşük olması durumunda farklı planlamalar yapılması, bireye eğitimler verilmesi veya uyumu artıracak farklı çalışmalar yapılması gerekmektedir ancak bu konuda yeterli sayıda çalışma yapılmamaktadır (Irak, 2012).

Alanyazın incelendiğinde örgütsel sessizliğin ve birey-örgüt uyumunun birçok farklı konu ile birlikte araştırıldığı görülmektedir. Araştırmacılardan Vakola & Bouradas (2005) yönetici tutumları, Gül ve Özcan (2011) mobbing, Erol ve Köroğlu (2013) liderlik tarzları, Wang & Hsieh (2013) örgütsel iklim, Kahya (2015) meslekî özyeterlilik, Saeed & Karim (2016) örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık, Yalçınsoy, Işıldak ve Bilen (2017) örgüt kültürü, Demirtaş ve Nacar (2018) iş doyumu, Timuroğlu ve Alioğulları (2019) örgütsel güven, Tamjis & Raju (2019) örgütsel vatandaşlık, Kılıç ve Saygılı (2019) örgütsel iletişim ile örgütsel sessizlik ilişkisini araştırmışlardır. Ayrıca örgütsel sessizliğin, örgütsel sinizmin ardılı olduğu düşüncesi de araştırmacılar tarafından ileri sürülmektedir. Dağyar ve Kasalak (2018)'a göre Türkiye'de görev yapan öğretmen ve öğretim elemanlarının örgütsel sinizm düzeylerinin yüksek olması, örgütsel sessizliklerini de güçlü kabul edilebilecek şekilde artırmaktadır. Doğan Kılıç (2013) ilköğretim okullarında yaptığı araştırmada ikinci kademede (ortaokul) görev yapan öğretmenlerin birinci kademede (ilkokul) görev yapan öğretmenlere göre örgütsel sinizmi daha fazla yaşadıklarını tespit etmiştir. Birey-örgüt uyumu ise , Carless (2005) birey-iş uyumu, örgütsel çekicilik, işe kabul etme niyeti ve iş teklifi kararı, Ng & Sarris (2009) iş tatmini ve örgütsel bağlılık, Ulutaş (2011) iş stresi ve verimlilik, Wei (2013) örgütsel kültür, Scott vd. (2014) iş-aile çatışması, Kılıç ve Yener (2015) iş tutumları, Yücel ve Çetinkaya (2016) örgütsel bağlılık (2016), Eşitti ve Erdem (2017) örgütsel inovasyon, Tanrıverdi ve Guliyeva (2018) duygusal emek,

Indriasari & Setyorini (2018) iş tutkunluğu ve iş performansı gibi konularla birlikte araştırmacılar tarafından ele alınmıştır. Hem örgütsel sessizliğin hem de birey-örgüt uyumunun birçok farklı konuyla araştırılması, iki konunun da çok sayıda faktörü etkilediği ve çeşitli faktörlerden etkilendiğini ortaya koymaktadır.

Etkilediği ve etkilendiği birçok faktörle birlikte ele alındığında, örgütsel sessizliğin ve birey-örgüt uyumsuzluğunun eğitim örgütü olan okulları çeşitli şekillerde etkilemesi, okullarda çeşitli sorunlara yol açması mümkündür ve bu durum araştırmada ele alınan problemlerin çıkış noktasını oluşturmaktadır.

1.2. AMAÇ/ PROBLEMLER VE ALT PROBLEMLER

Bu araştırmanın amacı, sınıf öğretmenlerinin örgütsel sessizlik ve birey-örgüt uyumu düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesidir.

Araştırmanın problem cümlesi 'Sınıf öğretmenlerinin örgütsel sessizlik ve birey-örgüt uyumu düzeyleri arasındaki ilişki nedir?' olarak belirlenmiştir. Temel probleme bağlı olarak yedi alt problem bulunmaktadır. Bu alt problemler şu şekildedir:

1. Sınıf öğretmenlerinin örgütsel sessizlikleri ne düzeydedir?

2. Sınıf öğretmenlerinin birey-örgüt uyumu ne düzeydedir?

3. Sınıf öğretmenlerinin cinsiyete göre örgütsel sessizlik düzeyleri farklılaşmakta mıdır?

4. Sınıf öğretmenlerinin kıdeme göre örgütsel sessizlik düzeyleri farklılaşmakta mıdır?

5. Sınıf öğretmenlerinin cinsiyete göre birey-örgüt uyumu düzeyleri farklılaşmakta mıdır?

6. Sınıf öğretmenlerinin kıdeme göre birey-örgüt uyumu düzeyleri farklılaşmakta mıdır?

7. Sınıf öğretmenlerinin örgütsel sessizlik ile birey-örgüt uyumlar arasında bir ilişki var mıdır? Varsa ilişkinin düzeyi nedir?

1.3. ÖNEM

Örgütsel sessizlik ve birey-örgüt uyumu arasındaki ilişkinin belirlenmesi, sınıf öğretmenlerinin örgütsel sessizlik ve birey-örgüt uyumu düzeylerinin cinsiyet ve kıdeme göre incelenmesi ve bu değişkenlerin sınıf öğretmenleri üzerinde ne kadar etkili olduğunun tespit edilmesi amaçlanmaktadır.

Örgütsel sessizlik ile ilgili Türkiye'de yapılan çalışmalar incelendiğinde, örgütsel sessizliğin daha çok iletişim becerileri, örgütsel sosyalleşme, mobbing, örgütsel adaletsizlik, örgütsel adanmışlık, örgütsel bağlılık, liderlik, duygusal vatandaşlık gibi konularla olan ilişkisinin incelendiği görülmektedir. Ayrıca araştırmalar yoğun olarak işletmelere yöneliktir ve okullarda yapılan çalışmalar az sayıdadır. Bu duruma benzer olarak, alanyazında örgütsel sessizliğin birey-örgüt uyumu ile ilişkisini inceleyen araştırma sayısı da sınırlıdır. Bu bakımdan, araştırmanın bu iki kavram arasındaki ilişki hakkında alanyazına katkı sağlaması amaçlanmaktadır.

Örgütsel sessizlik ve birey-örgüt uyumu düzeylerini ve bu iki konu arasındaki ilişkiyi sınıf öğretmenlerini kapsayacak şekilde ortaya koyan bu araştırmanın diğer okul kademelerinde de yapılabilecek çalışmalar hakkında araştırmacılara katkı sunacağı düşünülmektedir.

1.4. SAYILTILAR (VARSAYIMLAR)

Araştırmaya katılan sınıf öğretmenlerinin örgütsel sessizlik ve birey-örgüt uyumu ölçeklerini objektif ve gerçek durumları yansıtacak şekilde cevaplandırdığı varsayılmıştır.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin sınıf öğretmenlerinin örgütsel sessizlik ve birey-örgüt uyumu düzeylerini belirlemede yeterli olduğu varsayılmıştır.

1.5. SINIRLILIKLAR

1. Araştırma, İstanbul ili Bağcılar ilçesiyle sınırlıdır.

2. Araştırma, 2018-2019 eğitim-öğretim yılında İstanbul ili Bağcılar ilçesinde bulunan resmî ilkokullarda görev yapan sınıf öğretmenlerinin görüşleriyle sınırlıdır.

3. Araştırmada elde edilen veriler 'Örgütsel Sessizlik Ölçeği' ve 'Birey-Örgüt Uyumu Ölçeği' ile sınırlıdır.

4. Araştırmada demografik değişkenler olarak cinsiyet, eğitim durumu, öğretmenin bulunduğu okuldaki çalışma süresi ve toplam kıdem bilgileri belirlenmiş, analizler yalnızca cinsiyet ve toplam kıdem değişkenleri üzerinden yapılmıştır.

1.6. TANIMLAR

Sessizlik: Ortamda gürültü olmama durumu, sükût (TDK, 2011).

Örgütsel sessizlik: İşgören sorunlarına ilişkin bilgi, görüş ya da kaygıları saklı tutan kolektif olgudur (Morrison & Milliken, 2000).

Uyum: Bir bütünün parçaları arasında bulunan uygunluk, ahenk (TDK, 2011).

Birey-Örgüt Uyumu: Bireyin beklentisinin, isteğinin, kişisel değerlerinin veya amaçlarının örgütün değer, amaç ve sistemine uygunluğudur (Kristof, 1996).

BÖLÜM II :KAVRAMSAL ÇERÇEVE / ALANYAZIN VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Araştırmanın bu kısmında örgütsel sessizlik ve birey-örgüt uyumu ile ilgili kavramsal bilgiler açıklanmıştır. İlk olarak örgütsel sessizlik, ikincil olarak birey-örgüt uyumu alt başlıklarıyla ifade edilmiştir. Ayrıca örgütsel sessizliğin ve birey-örgüt uyumunun farklı değişkenlerle incelendiği, farklı kurum ya da kuruluşlarda gerçekleştirilen çeşitli araştırmaların sonuçlarına yer verilmiştir.

2.1 ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

Örgütsel sessizlik, örgüt bilimleri içinde 21. yüzyılın başlarından itibaren üzerinde sıklıkla araştırmalar yapılmakta olan bir konudur. Morrison & Milliken'in (2000) çalışmasına kadar, basit bir ses eksikliği olarak değerlendirilen sessizlik, genel olarak örgüt bilimleri içinde kabul edilmemiştir. Morrison & Milliken'in (2000) yaptıkları çalışmada örgütsel sessizliği açıklamaları, örgütsel sessizliğin sebeplerini ve sonuçlarını ortaya koymalarıyla birlikte bu konuda yapılan araştırmaların sayısı artış göstermeye başlamıştır. Morrison & Milliken (2000), ses ve sessizlikle ilgili çalışmalarının önceki çalışmalara kıyasla üç önemli noktada farklılaştığını öne sürmektedir. İlk olarak, sessizlik ve sesli ifadeler ile ilgili önceki araştırmalar bireysel düzeydeki öncelikler ve kararlar üzerine odaklanmışken, örgütsel sessizlik kolektif düzeydeki dinamiklere odaklanır. Morrison ve Milliken'e (2000) göre örgütsel sessizliğin odağı, işgörenlerin neden konuşmayı tercih etmediklerinden daha çok neden sessiz kalmayı tercih ettikleridir. İkincil olarak, güncel çalışmalar, işgörenin örgüt içinde sessizlik kuralını ihlal etmesinin sebebini açıklamak üzerine odaklanır ve böyle bir normun neden ilk sırada yer almasından ziyade bu konuyu tartışır. Ancak, örgütsel sessizlik, bir işgöreni konuşmaya teşvik eden güçlerin, tüm kalanları sessiz kalmak için zorlayan güçlerden farklı olabileceğine inanır. Son olarak önceki çalışmalar, geniş ölçüde bireysel öncüllere (uyum, iş tatmini, risk alma, vb.) odaklanırken, örgütsel sessizliğin odak noktası işgören dışındaki etkenlerdir.

Alanyazında, işgören sessizliği (employee silence) ve örgütsel sessizlik (organizational silence) kavramları çoğunlukla karıştırılmakta ve birbirlerinin yerine kullanılmaktadır. Bu kavramların farklılaştığı noktalar bulunmaktadır. İşgören sessizliğinin ortaya çıkış sebeplerini büyük oranda bireyin kendisinden kaynaklı

endişe ve korkular oluştururken, örgütsel sessizlik daha çok örgüt yapısı kaynaklı problemlerin etkisiyle oluşmaktadır. İşgören sessizliğinin zaman geçtikçe örgüt geneline yayılmasıyla örgütsel sessizlik oluşabilir (Yetim ve Erigüç, 2018).

Örgütsel sessizlik, işgörenlerin sorunları düzeltme ya da düzenleme kapasitesine ve önemli davranışsal, bilişsel ve duygusal değerlendirmelere sahip olmalarına rağmen, bu konuları ilgili bireylerle konuşmama davranışıdır (Pinder & Harlos, 2001). Örgütsel sessizlik, işgörenlerin örgütte çeşitli olay, sorun ya da konularla ilgili düşünce ve görüşlerini sorun çıkaran biri şeklinde tanınmaktan, olası tepkilerden çekinmekten dolayı açıklamaması şeklinde ortaya çıkan işgörenlerin diğer görüşlere katılma veya fikirlerinin değişiklikle sonuçlanmayacağına dair inançları doğrultusunda kendilerini kasıtlı bir şekilde ifade etmemesi durumudur (Taşkıran, 2011). Kısa bir ifadeyle örgütsel sessizlik, işgören sorunlarına ilişkin bilgi, görüş ya da kaygıları saklı tutan kolektif olgudur (Morrison & Milliken, 2000).

İşgörenler, görüşlerini önemli sorunlardan dolayı açıkça ifade edemezlerse örgütte çoğulculuğa ulaşılamaz. Bu durumda işgörenler; değerleri, inançları, öncelikleri ve deneyimlerindeki farklılıklar sebebiyle ayrışır ve örgüt farklılıklardan beslenemez (Morrison & Milliken, 2000). İşgörenlerin örgüt için yararlı olma potansiyeli olan bilgileri saklamaları, örgütsel sessizlik davranışı sergilediklerini gösterir (Balas-Timar, 2015).

2.1.1 Sessizlik

Sessizlik, ortalıkta gürültü olmama durumu, sükût (TDK, 2011) olarak tanımlanmaktadır. Bununla birlikte sessizliğin farklı alanlarda farklı kullanımları mevcuttur. Sosyolojide toplumsal bir suskunlukla ilişkilendirilirken psikolojide ise içe dönüklük, özgüven eksikliği olarak yorumlanır. Ayrıca sessizlik, gürültünün bulunmadığı huzurlu, sakin ve dingin olma özelliklerini barındıran olumlu bir çevreyi de ifade eder (Öztürk ve Cevher, 2016). İletişimde sessizlik, görüş bildirmek yerine kaçma/kaçınma ya da katılma davranışını ifade eder (Erdoğan, 1997). Ancak kimi durumlarda iletişime kapalılık durumunu çağrıştırsa da sessizlik iletişim yöntemi olarak da değerlendirilebilir. Örneğin; bireyler yaşantılarında ‘sessiz kalarak’ kimi durumlar için çeşitli mesajlar verebilirler (Acaray vd., 2015). Kish- Gephart, vd. (2009)’e göre sessizlik sesin sadece kavramsal olarak zıttı değil kendi başına birçok

anlam içeren bir kavramdır. Bu görüşe benzer olarak Jensen (1973), sessizliğin beş tane ikili işlevi olduğunu ileri sürmüştür. Bu beş işlevin her biri kendi içinde zıtlık içermektedir.

Jensen (1973)'e göre sessizlik;

1. Bireyleri bir araya getirir /birbirinden ayırır.
2. Bireylere iyi/kötü duruma sokar.
3. Bilgiyi elde eder/saklar.
4. Derin düşüncenin varlığına/düşünce yokluğuna işaret eder.
5. Onay/muhalefet anlamı taşır.

Görüldüğü üzere, sessizlik ikili işlevleriyle farklı anlam, görev, ifade ve düşünceleri işaret edebilir.

Yıllardır uykunun, uyanık olma durumunun tersi olduğu düşünülmektedir. Ancak nörolojik çalışmalardaki hâkim eğilim, uykuda zihnin aktif olduğuna yöneliktir. Uyku durumunda uyanıkken gerçekleşen sinir aktivitelerinden sadece %20 azalma olur. Sessizlik için de bu benzerdir: uyku gibi, sessizlik de aktif bir süreçtir. Ancak uykunun aksine sessizliğin paradoksal ve anlaşılmaz doğası, indirgemeci fiziksel çalışma için elverişli değildir (Pinder & Harlos, 2001).

2.1.2 İşgören Sessizliği

Morrison & Milliken (2000)'in örgütsel sessizlik çalışmasından kısa süre sonra, örgüt bilimlerinde örgütsel sessizlik kavramıyla ilişkili olan işgören sessizliği kavramı ortaya çıkmıştır. Pinder & Harlos (2001) işgören sessizliği kavramını ortaya koyan bir çalışma yapmış ve bu çalışmadan sonra işgören sessizliğine odaklanan çalışmaların sayısında önemli bir artış gözlemlenmiştir (Brinsfield, 2009).

İşgören sessizliği; örgütte değişimi veya telafiyi gerçekleştirebilecek işgörenlerin davranışsal, bilişsel ve duygusal değerlendirmelerine dair gerçek düşüncelerini ifade etmemesidir. Bu tanıma göre herhangi bir iletişim, koşulları değiştirme isteği yansıtmaz; sessizliği bozmak için bir girişim içermez ve koşulları iyileştirme yeteneğine sahip olduğu düşünülen bireylere yönelik değildir (Pinder & Harlos, 2001). Zheng ve diğ. (2008) ise işgören sessizliğini, işgörenlerin kendi deneyim ve birikimlerine dayanan, örgütü geliştirebilecek fikir, öneri ile bakış açılarını

çeşitli sebeplerden dolayı saklamaları ve kısıtlı olarak aktarmaları olarak tanımlamaktadır. Başka bir tanıma göre işgören sessizliği, işgörenlerin iş veya örgütleriyle ilgili önemli durum, sorun ya da olaylarla ilgili endişe, bilgi veya görüşlerini kasıtlı olarak esirgemesidir (Brinsfield, 2009). Belli bir konuda fikirlerini ifade etme ve konuşma işgörenlere mantıklı gelmemekte kimi durumlarda ise işgörenler konuşma davranışının örgütsel ilişkilerini etkilediğine inanmaktadır. Bu sebeplerle de işgörenler sessizlik davranışı göstermeyi tercih etmektedir (Bendersky, 2005).

İşgören sessizliğine dair yapılan tanımlar ele alındığında araştırmacılar arasında işgören sessizliğinin soru, fikir, endişe, bilgi ve görüşlerin kasıtlı olarak saklanmasına yol açtığına dair fikir birliği vardır (Tangirala & Ramanujam, 2008).

2.2 ÖRGÜTSEL SESSİZLİK KAVRAMININ TARİHSEL GELİŞİMİ

Alanyazında yer alan araştırmacılardan Brinsfield (2009), sessizlik kavramının örgüt bilimindeki tarihsel gelişimini üç dönem olarak açıklamaktadır. 1970'den 1980'li yılların ortasına kadar olan dönemi kapsayan çalışmaları başlangıç dönemi, 1980'li yılların yarısından itibaren 2000'li yıllara dek devam eden dönemi ikinci dönem, 21. yüzyıldaki çalışmaları ise üçüncü dönem (güncel dönem) olarak nitelemektedir. Erenler (2010) de bu düşünceye benzer olarak örgüt bilimlerinde sessizlik ile ilgili çalışmaların, sessizlik kavramını ilk kez tanımlayan Hirschman (1970)'a dayandırılabileceğini ileri sürmektedir. Alanyazında yer alan ve 1970'den önce yapılan araştırmaların, genel olarak sessizlik kavramını tanımlamaktan daha çok sessizliğin sebep ve sonuçları üzerinde çeşitli kavramlar aracılığıyla fikirler sunduğu görülmektedir.

1970 öncesi dönemde yer alan ve sessizlik kavramı ile ilgili çalışma yapan ilk araştırmacılardan biri Allport (1924)'tur. Ancak Allport, sessizlik kavramını açıklamaz; sessizliğin nedenlerini ortaya koyar. Allport, 'çoğulcu cehalet' kavramını kullanarak sessizliğin bireylerin normlara uyma isteğinden kaynaklandığını ileri sürer. Allport'a göre çoğulcu cehalet, gerçekte bireylerin tamamına yakınının normları reddetmesine rağmen, bireylerin çoğunun bu normların kabul edildiğini sandığı durumdur (akt. Brinsfield, 2009). Latane & Darley (1968) ise, 'sorumluluğun dağılması' kavramını kullanan yazarlardır. Latane & Darley (1968)'e göre sessizliğin

sebebi, bireyler tarafından harekete geçme sorumluluğunun azlığına yönelik algıdır. Sorumluluğun dağılması; bireylerin birlikte bir olaya/duruma tanık olmaları sonucunda oluşacak algının, bir bireyin olaya/duruma müdahale etmesinin etkisini önemli ölçüde azaltacağı ihtimaline karşılık ortaya çıkan sessizlik durumudur.

Hirschman (1970), sessizliği pasiflik olarak görmekle birlikte bağlılıkla aynı anlama gelen yapıcı tepki şeklinde açıklamaktadır. Buna göre işe memnuniyeti, işgören sessizliğinin öncülü ya da sonucu olabilir. İşgörenler, iş memnuniyetsizliklerine çıkış, ses ya da sadakat şeklinde yanıt verebilirler. Hirschman (1970)'ın çıkış, ses ve sadakat modeline göre (EVL- exit, voice, loyalty) bazı işgörenler örgütten ayrılır ya da bazı müşteriler firmanın ürünlerini satın almayı durdurur; bu çıkış seçeneğidir. İşgörenler ya da müşteriler, memnuniyetsizliklerini doğrudan yönetime ya da yönetimin tabi olduğu başka bir otoriteye ya da bunları dinleyen herkese genel bir protesto ile ifade edebilir: bu, ses seçeneğidir. Ses, bireyler için tatmin edici olmayan durumlarla başa çıkmak için bir seçenektir ancak sıklıkla tercih edilmez. Bireylerin memnuniyetleri ise sadakati oluşturur.

Rosen & Tesser (1970)'ın 'susma etkisi' (mum effect) kavramına göre bireyler kötü haberler taşımaya isteksizdir, bunun sebebi de bireylerin kötü haberlerle ilişkilendirilmekten duydukları huzursuzluktur.

Janis (1972), sessizliği 'birlikte düşünme' olarak ele alır ve bireylerin yaygın olan düşünceye uyum sağlamaya istekli olduğunu ileri sürer. Janis'e göre 'birlikte düşünme', bireyler tarafından düşünceleri eleştirel bir şekilde analiz, değerlendirme ve test etme basamaklarından geçirmeden anlaşmazlığı minimuma indirme ve fikirse birliğe ulaşma amacıyla sergilenen düşünce tarzıdır.

Noelle-Neumann (1974), bireylerin azınlıkta olduklarını düşünerek baskı altında hissettiklerini ve düşüncelerini gizlediklerini belirtir. Noelle-Neumann, bu duruma 'sessizlik sarmalı' adını verir. Sessizlik sarmalı, topluma hâkim olan genel düşüncenin büyüklüğünü ve yaygınlığını gösterir.

Argyris (1977), işgörenlerin teknik ve politik durumlar hakkında düşüncelerini söylemelerini sıklıkla engelleyen güçlü normların olduğu düşüncesini tartışır. Argyris'e benzer olarak Redding (1985) de çoğu örgütün işgörenlerine, örgüt

politikalarına ve yönetsel yetkilere itiraz ederek sorun çıkarmamalarını dolaylı olarak ilettiğini ileri sürer.

Saunders ve diğ. (1992)'nin yaptıkları çalışmaya göre işgörenlerin işle ilgili kaygı ve önerileri dile getirmeleri konusundaki istekliliği, yöneticilerine olan samimiyet ve duyarlılık algılarına göre gerçekleşir.

Peirce ve diğ. (1998), örgütteki sessizliğin sebebinin işgörenlerin şikâyetlerine olumlu bir karşılık verme konusundaki örgütsel başarısızlıklar olduğunu belirtirler ve örgütteki bu duruma 'sağır kulak sendromu' ismini verirler. 'Sağır kulak sendromu' işgörenlerin memnuniyetsizliklerini açık ve doğrudan iletmeleri konularında onları vazgeçiren örgütsel bir norm işlevi görür.

Sessizlik kavramına dayalı olan 'örgütsel sessizlik' kavramıyla ilgili ilk çalışmalar Morrison ve Milliken adlı araştırmacılara aittir. Morrison & Milliken (2000), örgütsel sessizliğin örgütsel değişme ve gelişme için potansiyel tehlike olduğunu düşünerek, örgütsel sessizliği çoğulcu örgütlerin oluşumunda önemli bir engel olarak görmektedir. Çoğulcu örgüt; değerlerin ve düşüncelerin işgörenden işgörene değiştiği, farklı düşüncelere ve bakış açılarına izin veren örgüt olarak tanımlanabilir (Morrison & Milliken, 2000). Pinder & Harlos, 'İşgören sessizliği' kavramını ilk kullanan yazarlardandır. Pinder & Harlos (2001), işgören sessizliğinin çok yönlü bir kavram olduğunu ve sadece ses ya da konuşma eksikliği ile sınırlandırılamayacağını, sesin ve konuşmanın merkezinde de gerçekleşebileceğini ileri sürmüşlerdir. Örgütsel sessizlik ile ilgili araştırmalar günümüzde ise sessizlik türleri, sessizliğin sebep ve sonuçları üzerinde yoğunlaşmaktadır.

2.3 SESSİZLİK TÜRLERİ

Örgütsel sessizlik, işgörenlerin fikir ve görüşlerini kasıtlı ve bilinçli şekilde gizlemeleri sonucu ortaya çıkabilmektedir. Buna, diğer işgörenlerle ortak fikirde buluşma isteği, işgörenin kendini örgütsel sorunlardan koruma düşüncesi, fikirlerin ifade edilmesinin örgütte farklılık yaratmayacağına dair inanç gibi durumlar örnek verilebilir (Taşkıran, 2011). Alanyazın incelendiğinde araştırmacıların sessizlik türlerini farklı şekillerde açıkladıkları görülmektedir. İzleyen bölümde çeşitli araştırmacıların sessizlik sınıflandırmaları ele alınacaktır.

2.3.1 Pinder & Harlos'un Sessizlik Sınıflandırması

Pinder & Harlos (2001) çalışmalarında sessizliği acquiescence silence ve quiescence silence olarak ikiye ayırır. Alanyazında acquiescence silence; razı olma sessizliği (Öztürk ve Cevher, 2016; Erenler, 2010, kabullenici sessizlik (Durak, 2012), kabullenmeye dayalı sessizlik (Ülker ve Kanten, 2009) olarak açıklanırken; quiescence silence ise savunmacı sessizlik (Öztürk ve Cevher, 2016), kasıtlı sessizlik (Erenler, 2010), korunma amaçlı sessizlik (Durak, 2012), korunmaya dayalı sessizlik (Ülker ve Kanten, 2009) şeklinde açıklanır. Bu çalışmada ise Pinder & Harlos (2001)'un sessizlik sınıflandırması, kabullenici sessizlik ve kasıtlı sessizlik olarak açıklanmıştır.

2.3.1.1 Kasıtlı Sessizlik (Quiescence Silence)

Kasıtlı sessizlik, ihmali temsil eden bir sessizlik türüdür. Örgütteki adaletsizlik bağlamında, işgörenin kendi başına ya da başkalarının yardımı veya itirazıyla değiştirilebilen rahatsız edici, bilinçli bir durumdur. Sessizlik ile kastedilen şartlarla uyumsuzluktur; değişimi sağlamak için var olan seçeneklerin farkındayken sessizlik sebebiyle acı çekmek, ancak onları keşfetmedeki isteksizliktir. Bununla birlikte, 'sessiz işgörenler' sessizliği besleyen veya üreten koşulları değiştirmek için sessizliklerini bozmaya hazırdır (Pinder & Harlos, 2001). Diğer bir anlatımla kasıtlı sessizlik, işgörenin konuşmasının yol açacağı sonuçlardan ötürü duyduğu korkuya dayanan ihmal olarak tanımlanır; işgöreni dış tehditlere karşı korumayı amaçlayan kasıtlı ve proaktif bir davranıştır (Van Dyne, Ang & Botero, 2003).

2.3.1.2 Kabullenici Sessizlik (Acquiescence Silence)

Kabullenici sessizlikte rahatsızlık verici bir durum olmasına rağmen, bu tür bir sessizlik içerisinde olan işgörenler, durumu düzeltme umutlarını kaybettiklerinden umut ve iyileşme olanağı sağlayabilecek dışsal olaylara daha ilgisizdir, alternatiflerin varlığının ya da sessizliklerinin daha az farkındadır. Kabullenici sessizlik, kasıtlı sessizliğe göre daha derin bir duruma sahiptir ve sessizliğin bozulması için daha çok itiraz ve yardım gerektirmektedir. Kabullenici sessizlik davranışı gösteren işgörenler, kasıtlı sessizlik davranışı gösteren işgörenlere göre sessizliğin daha az farkındadır ve sessizliği değiştirmek için istek ve hazır olma durumları daha düşüktür. Bu nedenle işgörenlerin sessizliklerini bozmak ve onları harekete geçirecek motivasyonu

sağlamak için daha fazla çaba gerekir (Pinder & Harlos, 2001). Tablo 1'de kasıtlı ve kabullenici sessizliğin boyutları belirtilmiştir.

Tablo 1

Kasıtlı Sessizlik ile Kabullenici Sessizliğin Boyutları

Boyutlar	Kasıtlı Sessizlik	Kabullenici Sessizlik
Gönüllülük	Göreceli olarak gönüllü	Göreceli olarak gönülsüz
Farkındalık	Farkında	Daha az farkında
Var olan durumun kabulü	Düşük	Ortadan yükseğe doğru
Stres seviyesi	Ortadan yükseğe doğru	Düşükten ortaya doğru
Alternatiflerin farkında olma	Göreceli olarak yüksek	Göreceli olarak düşük
Ses çıkarma eğilimi	Göreceli olarak yüksek	Göreceli olarak düşük
İşten/Örgütten çıkış eğilimi	Göreceli olarak yüksek	Göreceli olarak düşük
Baskın duygular	Korku, öfke, umutsuzluk, sinizm, depresyon	Boyun eğme, razı olma

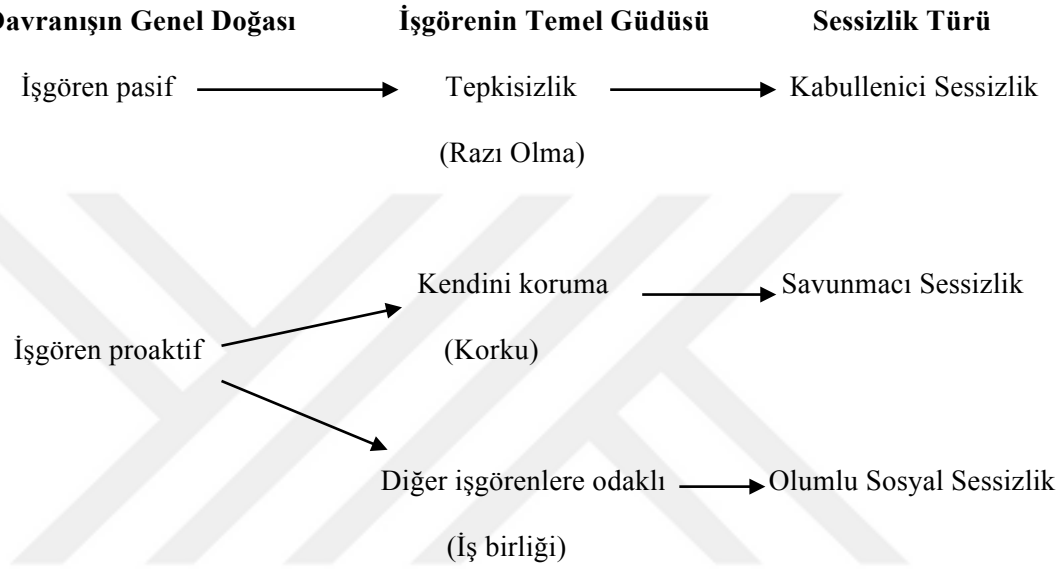
Kaynak: (Pinder & Harlos, 2001) Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Response to Perceived Injustice. In G. R. Ferris (Ed.), Research in Personnel and Human Resources Management. *Greenwich, CT: JAI Press, (Vol. 20, pp. 331-369).*

2.3.2 Van Dyne, Ang & Botero'nun Sınıflandırması

Van Dyne, Ang & Botero (2003), Pinder & Harlos (2001) tarafından ifade edilen sessizlik türlerini genişletmiştir. Sessizlik türleri arasına 'olumlu sosyal sessizlik'i de ilave ederek sessizliğin yeni bir türünü açıklamışlardır (Erenler, 2010).

Geleneksel sessizlik kavramı daha çok pasif davranışı vurgular ancak sessizlik türlerinin hepsi pasif davranış anlamına gelmez ve sessizlik sadece sesin karşıtı değildir. Sessizlik; etkin, kasıtlı, bilinçli ve hedefli olabilir. Bu önemlidir çünkü sessizliğin doğasının karmaşık ve çok boyutlu olduğunu vurgular. Çoğu birey diğer bir bireyin davranışını sessizlik olarak nitelerken, burada sessizliği bireyin aktif olarak iletişim kurmaması olarak ifade eder; ancak sessizlik yalnızca ses kaybı değildir (Van Dyne, Ang & Botero, 2003).

Van Dyne, Ang & Botero (2003) sessizlik türlerini kabullenici, savunmacı ve olumlu sosyal sessizlik şeklinde açıklamaktadır. Şekil 1'de davranış ve güdüye bağlı olarak sessizlik türleri verilmiştir. Şekle göre işgören pasif durumdayken tepkisizlik yani durumu onaylama gösterir. Bu, kabullenici sessizliğin sebebidir. İşgörenin proaktif olarak iki tür güdüye sahiptir. Korkudan dolayı ortaya çıkan kendini koruma davranışı ve diğer işgörenlere bağlı olarak sessiz kalma eğilimi de savunmacı sessizlik ve olumlu sosyal sessizliğin öncülleri olarak görülmektedir.



Şekil 1. Sessizliğin önemli özellikleri olarak işgören güdüleri (Van Dyne, Ang. & Botero, 2003)

2.3.2.1 Kabullenici Sessizlik (Acquiescent Silence)

Pinder & Harlos (2001)'un çalışmasından yer alan 'kabullenici sessizlik' kavramından yola çıkan Van Dyne, Ang & Botero (2003) sessizlik türlerinden birincisini kabullenici sessizlik şeklinde açıklamaktadır.

Kabullenici sessizlik, bir tür eylemsizlik durumudur; boyun eğmeye, razı olmaya dayalı olarak uygun düşüncelerin ve bilgilerin ifade edilmemesidir. Kabullenici sessizlik davranışı gösteren işgörenler mevcut duruma razı olur ve konuşmak için efor sergilemeye, duruma dahil olmaya ve durumu değiştirmek için çaba göstermeye istekli değildir (Van Dyne, Ang & Botero, 2003).

Kabullenici sessizlik, kasıtlı bir şekilde ortaya konan pasif ve ilgisiz davranıştır. Örneğin bir işgören konuşmanın yararsız olduğuna ve değişiklik sağlama

ihtimali olmadığına dair inancına dayalı olarak düşüncelerini ifade etmeyebilir. Diğer taraftan, işgören durumu etkileme konusundaki kişisel kapasitesine dair yaptığı öz-yeterlilik değerlendirmesine bağlı olarak düşüncelerini ve bilgiyi saklayabilir. İşgörenler, değişiklik yapamayacaklarına inandıklarında geri çekilme davranışı gösterirler, düşüncelerini ve önerilerini etkin olarak öne sürmezler (Van Dyne, Ang & Botero, 2003).

2.3.2.2 Savunmacı Sessizlik (Defensive Silence)

Van Dyne, Ang & Botero (2003); Milliken & Morrison (2000) ve Pinder & Harlos (2001)'un çalışmalarına dayanarak savunmacı sessizlik türünü, bilgi, görüş ve düşüncenin korku ve kendini koruma nedenleriyle gizlenmesi olarak tanımlamaktadır.

Savunmacı sessizliğe göre, işgörenin fikirlerini ifade etmeme ve çeşitli olay ve durumlar karşısında sessiz kalma sebebi, işgörenin görevde yükselmesinin engellenebileceği ya da işsiz kalabileceğine dair inançlarıdır (Öztürk ve Cevher, 2016). Savunmacı sessizlik, işgörenin kendini dış tehditlere karşı koruma amacıyla kasıtlı olarak sergilediği proaktif bir davranıştır. Kabullenici sessizliğin tersine, savunmacı sessizlik daha proaktiftir, farkındalığı ve seçenekleri göz önünde bulundurmayı içerir; durum anında en iyi bireysel strateji olarak fikirleri ve bilgiyi gizlemede bilinçli bir karar verme şeklinde devam eder (Van Dyne, Ang & Botero, 2003).

Kimi durumlarda işgörenler, örgütteki çeşitli bilgi ya da haberleri tamamen iletmek yerine çeşitli korku, kaygı ve yargılarından dolayı kısmî olarak iletmektedir (Durak, 2012). Van Dyne, Ang & Botero (2003), çalışmalarında 'Susma Etkisini' (The Mum Effect), savunmacı sessizlik için örnek göstermektedir. Susma Etkisi; kötü haberleri bireylerin kasıtlı olarak vermek istememesi ya da ertelemesi ile ortaya çıkar. Birey, bu davranışı genellikle kötü haberi alacak kişinin saldırgan tutumlarından, ya da olumsuz kişisel sonuçlardan kaçınmak için gerçekleştirir. Van Dyne, Ang & Botero (2003), 'Susma Etkisi'nin aktif kaçınma ve kendini koruma güdüsüne dayandığı için 'Savunmacı Sessizlik' ile benzer olduğunu ileri sürmektedir.

2.3.2.3 Olumlu-Sosyal Sessizlik (ProSocial Silence)

Alanyazın incelendiğinde bu sessizlik türü Erenler (2010) tarafından Olumlu Sosyal Sessizlik; Taşkıran (2011), Durak (2012), Yalçınsoy (2017) tarafından da

Koruma Amaçlı Sessizlik olarak ele alınmaktadır. Bu araştırmada ise 'Olumlu Sosyal Sessizlik' olarak açıklanmaktadır.

Kabullenici Sessizliği ve Savunmacı Sessizliği, Morrison & Milliken (2000) ve Pinder & Harlos (2001)'un çalışmalarına dayanarak ortaya koyan Van Dyne, Ang & Botero (2003), bu iki araştırmacı grubundan farklı olarak 'Olumlu Sosyal Sessizlik'i üçüncü sessizlik türü olarak açıklamaktadır.

Olumlu Sosyal Sessizlik, iş birliği güdüsüne ya da diğer işgörenleri düşünmeye dayanan; örgütteki diğer bireylere yararlı olması amacıyla işle ilgili kanıların, bilginin ya da düşüncelerin gizlenmesidir. İşgören, örgütün yararı için özel bilgileri koruyarak iş birliği ve diğer yönelimli davranışlar gösterebilir. Benzer olarak, Olumlu Sosyal Sessizlik gizlenen bilgi içerebilir çünkü bu bilgi gizlidir ve genel tartışma ya da dağıtım için uygun değildir.

Olumlu Sosyal Sessizlik, örgütle ilgili bilgileri açığa vurmamak, başkalarıyla ilgili kişisel bilgileri uygunsuz olarak iletmemek ve güveni kırmamak gibi gizli ve özel bilgiyi koruma davranışıdır. Bu sessizlik türünde işgören proaktif ve kasıtlı bir şekilde; özel kanıları, bilgiyi ve düşünceleri örgüt için endişe duyma ve örgütün yararını düşünme sebepleriyle açığa vurmama davranışı gösterir (Van Dyne, Ang & Botero, 2003). Fedakârlık gösterme ve iş birliği içinde olma isteği olumlu sosyal sessizliğin temelini oluşturur. İşgörenler örgütsel, toplumsal düzeyde daha yararlı durumlara yol açması için bazı düşüncelerini ifade etmez. İşgörenin bu özverili davranışta bulunmasının sebebi diğer işgörenleri düşünmesidir. Buradaki sessizlik davranışı planlı ve iradelidir. Savunmacı sessizlik türünün tersine, sessizlik davranışının sebebi korku değil, örgüt ve diğer işgörenlerin iyiliğidir (Çakıcı, 2010).

2.3.3 Kish-Gephart, Detert, Trevino & Edmondson 'un Sınıflandırması

Kish-Gephart, Detert, Trevino, & Edmondson (2009) yaptıkları sınıflandırmada dört tür sessizlik türü açıklamaktadırlar. Bu sessizlik türleri, Uzlaşmayan Savunmacı Sessizlik, Şemaya Dayalı Savunmacı Sessizlik, Uzlaşan Savunmacı Sessizlik ve Alışılmış Sessizlik'tir.

Uzlaşmayan Savunmacı Sessizlik, Şemaya Dayalı Savunmacı Sessizlik ve Uzlaşan Savunmacı Sessizlik, olaya özgü korku tepkileridir; bir otoriteye kadar

konuşma potansiyelinin fark edildiği, korkunun tetiklendiği ve sonucun sessizlik olduğu özel örneklerin sonuçlarıdır. Bununla birlikte, uzun vadede, bu tür bireysel ve dönemsel deneyimler, Alışılmış Sessizlik denilen sessizlik türüne yol açabilir (Kish-Gephart ve diğ. 2009).

2.3.3.1 Uzlaşmacı Olmayan- Savunmacı Sessizlik (Non-Deliberative Defensive Silence)

Uzlaşmacı Olmayan-Savunmacı Sessizlik, yüksek tehdit ve şiddet içeren sese karşı yanıt vermek için az zamanın bulunduğu, otomatik, bilinçsiz ve psikolojik geri çekilmedir. Örneğin işgören, yönetici ile konuşmaya başlayabilir ve yöneticinin beklenmedik şekilde sinirli ve çatışmacı tepkisiyle karşılaşabilir. İşgören, o anda yüksek yoğunlukta korku yaşayabilir ve o an içinde uzlaşmacı olmayan savunmacı sessizlik davranışı gösterebilir. Böyle durumlarda sessizlik, işgörenin bilinçli seçimine gerek kalmadan davranışsal yanıt (sessizlik) olarak ortaya çıkar; yüksek sesle konuşmanın potansiyel zararlarını azaltır (Kish-Gephart ve diğ. 2009).

2.3.3.2 Bilişsel Şemaya Dayanan Savunmacı Sessizlik- Korku Temelli Sessizlik- (Schema-Driven Defensive Silence)

Ses durumları, şemaya dayalı işlem sürecini ortaya çıkarabilir. Bu, uygun ve hızlı hareket tarzını belirlemek için, bir şemaya- yani, öz nitelikleri ve bu öz nitelikler arasındaki ilişkiler de dâhil olmak üzere- bir kavrama ya da uyaran türü hakkındaki bilgileri temsil eden bilişsel bir yapıya dayanmaktadır. Bu sessizlik türünde, işgörenler sessiz kalma konusundaki kararlarının farkında olabilirler; fakat kararlarının kasıtlı, tartılmış ya da doğruluğunun test edilmiş olmasıyla meşgul olmazlar (Kish-Gephart ve diğ. 2009).

Kish-Gephart ve diğ. (2009), şemaya dayalı olan korku temelli sessizliğin iki durumda gerçekleştiğini ileri sürerler. Birincisi, bir işgörenin karar verme anında, yüksek yoğunlukta korku yaşamasıdır. Örneğin, bir işgören yöneticinin yeni ve en sevdiği projesinde ciddi bir kusur fark edebilir ve yöneticiyi gelecekteki bir noktada bilgilendirip bilgilendirmemeyi düşünebilir. İşgören bu durumu büyük bir tehdit olarak algılarsa, anlık olarak sessiz kalmaya karar vermesi olasıdır. Bu hızlı sonuç; beynin ve tasarlanan ses durumunun, ömür boyu süren bilinçsiz deneyimleri temsil eden şemalar ile kolayca eşleştirilmesine dayanmaktadır. Şema temelli kararlar

genellikle farkındalıkla gerçekleştirilir ve uzlaşmacı olma görünümüne sahip olabilir; ancak gerçekte büyük ölçüde otomatiktir.

Bilişsel Şemaya Dayanan Savunmacı Sessizlik, düşük yoğunlukta korku içeren durumlarda da ortaya çıkabilir, ancak hızlı bir yanıt için gereklidir. Düşük yoğunluktaki korku; algıda, bilişte ve davranışta değişikliklere yol açabilir. Bu; dikkatin potansiyel tehditlere sınırlandırmayı, çevrenin daha fazla taranmasını, derin düşünmeyi, tedbiri ve genel dikkati içerir. Hızlı yanıt gerektiren ses durumları geniş bir uzlaşmayı engellediğinden, sessizlik sesin daha güvenli bir alternatifi olarak seçilebilir. Örneğin, bir toplantıda işgören önerisi için söz hakkına sahip olduğunda, uzlaşma için zaman olmadığında sessizliği seçebilir. Bu durumda, işgörenin sessizliği kasıtlı ve sessiz kalmak için bilinçli bir karar yansıtıyor olsa da uzlaşma yerine bilişsel şemayla ilgilidir (Kish-Gephart ve diğ. 2009).

2.3.3.3 Uzlaşan- Savunmacı Sessizlik (Deliberative Defensive Silence)

Pinder & Carlos (2001)'un Kasıtlı Sessizlik ve Dyne ve diğ. (2003)'nin Savunmacı Sessizliğine benzer olarak Uzlaşan Savunmacı Sessizlik, tehlikeli olma potansiyeli olan durumlarda işgörenin kendini korumak için kasıtlı ve bilinçli tercihini temsil eder. Uzlaşan Savunmacı Sessizlik, düşük korku yoğunluğu ve bir yanıt seçmek için yeterli zamanın olduğu ses durumlarında ortaya çıkar. Örneğin, bir işgören, işe alım sürecindeki iyileştirme konusundaki önerileriyle yöneticiye gitme ihtimalini düşünürken daha düşük yoğunluklu korku yaşayabilir. İşgören, istediği takdirde kasıtlı ve bilinçli olarak maliyet ve faydaları tartmak, diğer saygın kişilere danışmak ve alternatif ses stratejilerini düşünmek için yeterli zamana sahiptir. Bununla birlikte, Korku Temelli Sessizlik durumunda olduğu gibi, düşük yoğunluklu korku; kişinin uyarılmaya ve bilişsel düşünmeye maruz kalması ve durum geliştikçe dikkatli davranış sergilemesi konusunda uyarıda bulunur. Bu nedenle, uzlaşma için uzun süre olmasına rağmen, işgörenin inandırıcı karşıt kanıtlarla karşılaşmadıkça Uzlaşan Savunmacı Sessizlik eğilimini değiştirmesi mümkün değildir (Kish-Gephart ve diğ. 2009).

2.3.3.4 Alışılmış (Yerleşik) Sessizlik (Habituated Silence)

Alışılmış sessizlik, korkuyu tetikleyen tehdit edici durumları azaltmak için bireylerin güvenlik odaklı kaçınma davranışlarını geliştirme eğilimlerinden kaynaklanır. Zamanla, güvenlik davranışları son derece kökleşmiş alışkanlıklar haline

gelir; bireylerin ‘gerçeklik testini’ engeller. Örneğin, uzun zaman önce deneyimlediği olumsuz bir durumun ardından yöneticisine dürüstçe konuşma korkusu geliştiren bir işgören, bir tehdidin hala var olup olmadığını ve anlaşmazlıklara yol açabilecek tartışmalardan kaçınmak gibi davranışların hala geçerli olup olmadığını deneme olasılığı düşüktür. Öğrenilmiş çaresizlik teorisi, bireylerin istenmeyen sonuçlara karşı herhangi bir kontrolü olmayan duygulara sürekli olarak maruz kaldıktan sonra pasif davranışlar geliştirdikleri fikrini desteklemektedir. Bu gibi durumlarda, bir razı olma veya kabullenme biçiminde görünen sessizlik aslında bir alışılmış (yerleşik) sessizlik olabilir (Kish-Gephart ve diğ. 2009).

Tablo 2’de işgörende var olan korku yoğunluğunun zaman ile etkileşimi gösterilmektedir.

Tablo 2

Korku Yoğunluğu ve Yanıt Süresinin Etkileşimi

Korku Yoğunluğu	**Kısa** Yanıt Süresi **Uzun**
Çok	Uzlaşmayan Savunmacı Sessizlik / Bilişsel Şemaya Dayanan Savunmacı Sessizlik
Az	Bilişsel Şemaya Dayanan Savunmacı Sessizlik / Uzlaşan Savunmacı Sessizlik

Kaynak: Kish-Gephart, J.J., Detert, J.R., Trevino, L.K. & Edmondson, A.C. (2009). Silenced by Fear: The Nature, Sources, and Consequences of Fear at Work. *Research in Organizational Behaviour, 29: 163-193.*

2.3.4 Brinsfield’in Sınıflandırması

Brinsfield (2009) yaptığı çalışma sonucunda sessizliği beş tür olarak sınıflandırmaktadır. Bunlar, Savunmacı Sessizlik (Defensive Silence), Çekingen Sessizlik (Diffident Silence), İlişkisel Sessizlik (Relational Silence), Kabullenici Sessizlik (Acquiescent Silence) ve Sapkın/ Aykırı Sessizlik (Deviant Silence) tir. Savunmacı Sessizlik (Defensive Silence) ile Kabullenici Sessizlik (Acquiescent Silence) önceki başlıklar altında incelendiği için bu bölümde Çekingen Sessizlik (Diffident Silence), İlişkisel Sessizlik (Relational Silence) ve Sapkın/ Aykırı Sessizlik (Deviant Silence) türleri incelenecektir.

2.3.4.1 İlişkisel Sessizlik/Olumlu Sosyal Sessizlik (Relational Silence/ ProSocial Silence)

Olumlu Sosyal Sessizlik, örgütün ve işgörenlerin yararlanması için, örgüte ilişkin kanıların, bilginin ve düşüncelerin gizlenmesi olarak tanımlanır. Bu sessizlik türü iş birliği güdüsü ve başkalarını düşünmeye (özgecilik) dayanır, liderlik tarafından kontrol edilmez. Bununla birlikte Savunmacı Sessizlik türünün tersine Olumlu Sosyal Sessizlik, kendisi için olumsuz sonuçlar alma korkusundan değil diğer bireyleri koruma amacı tarafından güdülenir (Van Dyne ve diğ., 2003).

Brinsfield (2009, 2013) işgörenlerin örgütte sessiz kalmalarının açıklayıcı sebeplerini bulmak için yaptığı çalışmada, çalışmaya katılan bireylerin açıkladığı sessiz kalma sebeplerinin 574 tanesinden sadece üçünün Olumlu Sosyal Sessizlik türünü işaret ettiğini belirtmektedir. Sessiz kalmaya yönelik öne sürülen sebeplerin çoğunun ilişkisel bir doğaya sahip olduğu göz önüne alındığında, Briensfield (2009), 'Olumlu Sosyal Sessizlik' türünün yanlış anlamanın bir sonucu olduğunu ve bu sessizlik türünün adının 'İlişkisel Sessizlik' olarak değiştirilmesini önermektedir (akt. Pacheco, Moniz & Caldeira, 2015).

2.3.4.2 Sapkın/Aykırı Sessizlik (Deviant Silence)

Aykırı Sessizlik, işyerinde bir tür yıkıcı, aykırı davranış türüdür. Bu sessizlik türünün bireyler ya da örgütler üzerinde potansiyel olumsuz etkisi vardır (Brinsfield, 2009). Aykırı/sessiz işgörenler, yöneticilerin ve diğer işgörenlerin yanlış karar vermeleri için sessiz kalmaktadırlar (Pacheco, Moniz & Caldeira, 2015). Aykırı davranışlar, işgörenlerin stres yaşamasına, üretkenliklerinin ve adanmışlıklarının azalmasına, örgütte firelerin ve devamsızlıkların artmasına sebep olabilmektedir (Ahmad & Omar, 2014).

2.3.4.3 Çekingen Sessizlik (Diffident Silence)

Çekingen Sessizlik, işgörenlerin güvensizliklerini, kendine karşı duyduğu şüpheleri, bir durumla ilgili belirsizlikleri ve söylenecekleri içerir. Çekingen Sessizlik ve Savunmacı Sessizlik arasında bir benzerlik söz konusudur. İki sessizlik türünde de işgören olumsuz sonuçlardan kaçınmaya çalışır (Brinsfield, 2013). Çekingen Sessizlik, utangaçlık ve geri çekilen vücut duruşu tarafından karakterize edilen pasif

davranışın bir türü olabilir. Birey düşüncelerini iletmek, anlaşmazlığı göstermek ve kendi görüşlerini savunmada zorluk çeker. Bu durum, işgörenlerin çekingen sessizlik davranışı gösteren işgöreni görmezden gelme ve ona üstünlük kurmada cesaretlendirir (Pacheco, Moniz & Caldeira, 2015).

2.3.5 Knoll & Van Dick'in Sınıflandırması

Knoll & Van Dick (2013), çalışmalarında işgören sessizliğinin dört türü olduğuna değinir. Bunlar Kabullenici Sessizlik (Acquiescent Silence), Kasıtlı Sessizlik (Quiescent Silence), Olumlu Sosyal Sessizlik (Prosocial Silence) ve Fırsatçı Sessizlik (Opportunistic Silence) olarak belirtilir. Knoll & Van Dick (2013) bu sınıflandırmada; Pinder & Harlos (2001), Van Dyne ve diğ. (2003), Milliken ve diğ. (2003) ve Brinsfield (2013)'in yaklaşımlarını göz önünde bulundurmaktadır. Kabullenici Sessizlik (Acquiescent Silence), Kasıtlı Sessizlik (Quiescent Silence), Olumlu Sosyal Sessizlik (Prosocial Silence) önceki başlıklarda açıklandığı için bu bölümde sadece Fırsatçı Sessizlik (Opportunistic Silence) açıklanmaktadır.

2.3.5.1 Fırsatçı Sessizlik (Opportunistic Silence)

İşgörenler, bazen kendilerine avantaj sağlamak için bilgiyi saklarlar. Fırsatçılık, kişisel çıkarlar için hileye başvurmaktır. Fırsatçı sessizlik, diğer bireylerin zarar görmesini kabul ederek ve onlara karşı avantaj sağlamak amacıyla stratejik olarak işle ilgili kanıları, düşünceleri ve bilgiyi gizlemektir. Bilgiyi gizlemek, işgörenlerin güç ve statüyü vermek istemedikleri veya sadece ek iş yükünden kaçınmak istedikleri için yararlı olabilir (Knoll & Van Dick, 2013).

2.3.6 Chou & Chang'ın Sınıflandırması

İşgören sessizliği, tipik olarak işgörenin üstleri, astları ya da aynı işi yapan diğer işgörenler ile yüz yüze etkileşim içinde bulunduğu örgütte meydana gelir. İşgören sessizliği, temel olarak işgörenin ve işgörenin sessizlik davranışının hedefinin birlikte oluşturabileceği ikili bir doğa içerir. İşgören sessizliğinin hedefi, hangi işgören sessizliğinin sergilendiğinin belirlenmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Öneri, endişe, görüş ve/veya yapıcı eleştiri talepleri, işgörenlerin sesine veya sessizliğine neden olabilir. Ancak, işgörenler her zaman yalnızca taleplerin varlığından dolayı sessizliği seçmeyebilir. İşgörenler, öznel değerlendirmelerinden dolayı da sessizliği seçebilirler. Bu, işgörenin temel kararına odaklanır. Üç farklı temel karar vardır.

Bunlar bireysel temelli, sorun (durum) temelli ve hedef temelli kararlardır (Chou & Chang, 2017). Bireysel temelli sessizlik kararı; işgörenin örgütsel sorunların niteliğine bakmaksızın sessizliğin son derece uygun ve arzu edilir olduğuna dair önceden belirlenmiş bilinçli bir kararı olduğu düşünülebilir. İkinci temel karar olan sorun temelli karar, işgörenin örgütte karşılaştığı örgütsel sorunlara karşı öznel değerlendirme yapmasına dayanır. İşgören, algılanan ya da güncel örgütsel sorunu değerlendirene kadar sessizlik konusunda bilinçli karar vermez. Üçüncü temel karar olan hedef temelli karar, işgörenin sessizliğinin hedefine dayanır. İşgörenin maliyet-fayda hesaplama süreci sadece sesin talep edilmesi nedeniyle başlatılır ve hesaplama sürecinin sonucu, temel olarak işgörenin hedefinin özelliklerine ilişkin öznel değerlendirmesi tarafından belirlenir (Chou & Chang, 2017). Chou & Chang (2017)'a göre üç sessizlik türü vardır. Bunlar; İstenmeyen-Önceden Kararlaştırılmış İşgören Sessizliği (unsolicited predetermined employee silence), İstenmeyen-Sorun Temelli İşgören Sessizliği (unsolicited issue-based employee silence) ve İstenen- Hedef Temelli İşgören Sessizliğidir (Solicited Target-Based Employee Silence).

2.3.6.1 İstenmeyen-Önceden Kararlaştırılmış İşgören Sessizliği (Unsolicited Predetermined Employee Silence)

İşgörenlerin, herhangi bir örgütsel ortamda sessiz kalmanın konuşmaya ağır bastığı algısı ile desteklenen davranışsal bir sonuçtur. Bu sessizlik türü, örgütün içinde bulunduğu özel sorunlardan dolayı sergilenmez; işgörenin konuşmanın riskleri ve sessizliğin yararlarını sürekli ve proaktif bir şekilde hesaplaması ile başlar. İstenmeyen-Önceden Kararlaştırılmış İşgören Sessizliği'nin, işgörenin bireysel özelliklerinden ve istikrarlı, kalıcı, tutarlı eğilimleri ile sınırlanan faktörler tarafından tetiklendiği görülmektedir. Bireysel özellikler, sürekli olarak işgörenin örgütte potansiyel bir sorun olmasa bile sessizliği tercih etmenin cazip olduğu inancını güçlendirir. İstenmeyen-Önceden Kararlaştırılmış İşgören Sessizliği, bireysel özelliklerin bir sonucudur (Chou & Chang, 2017).

2.3.6.2 İstenmeyen-Sorun Temelli İşgören Sessizliği (Unsolicited Issue-Based Employee Silence)

İstenmeyen-Sorun Temelli İşgören Sessizliği, İstenmeyen-Önceden Belirlenmiş İşgören Sessizliği gibi bireyin isteği dışında gerçekleşir. Ancak,

‘İstenmeyen-Önceden Belirlenmiş İşgören Sessizliği’ aksine, işgören örgütte konuşmayı ve sessizliği gerektirebilecek potansiyel bir sorunun varlığını algılayana ya da görene kadar sessizliğe karar verilmez. İşgören, ortaya çıkan örgütsel sorunu algılayana ya da görene kadar, sessizliğin risklerini ve yararlarını değerlendirmez. ‘İstenmeyen-Sorun Temelli İşgören Sessizliği’, güncel ya da ortaya çıkmakta olan sorun hakkında işgörenin değerlendirme yapmasından başlar. İşgören bilgiyi kasıtlı olarak gizler. Burada sessizliğe, işgörenin ihtiyaçları ve isteklerine ulaşma isteğinden dolayı pasif bir şekilde karar verilir. İstenmeyen-Sorun Temelli İşgören Sessizliği; ilk olarak işgörenin temel ihtiyaçlarını karşılama isteği tarafından güdülenir ve sonuç olarak temel ihtiyaçlar yaklaşımı kullanılarak en iyi şekilde anlaşılabilir (Chou & Chang, 2017).

2.3.6.3 İstenen- Hedef Temelli İşgören Sessizliği (Solicited Target-Based Employee Silence)

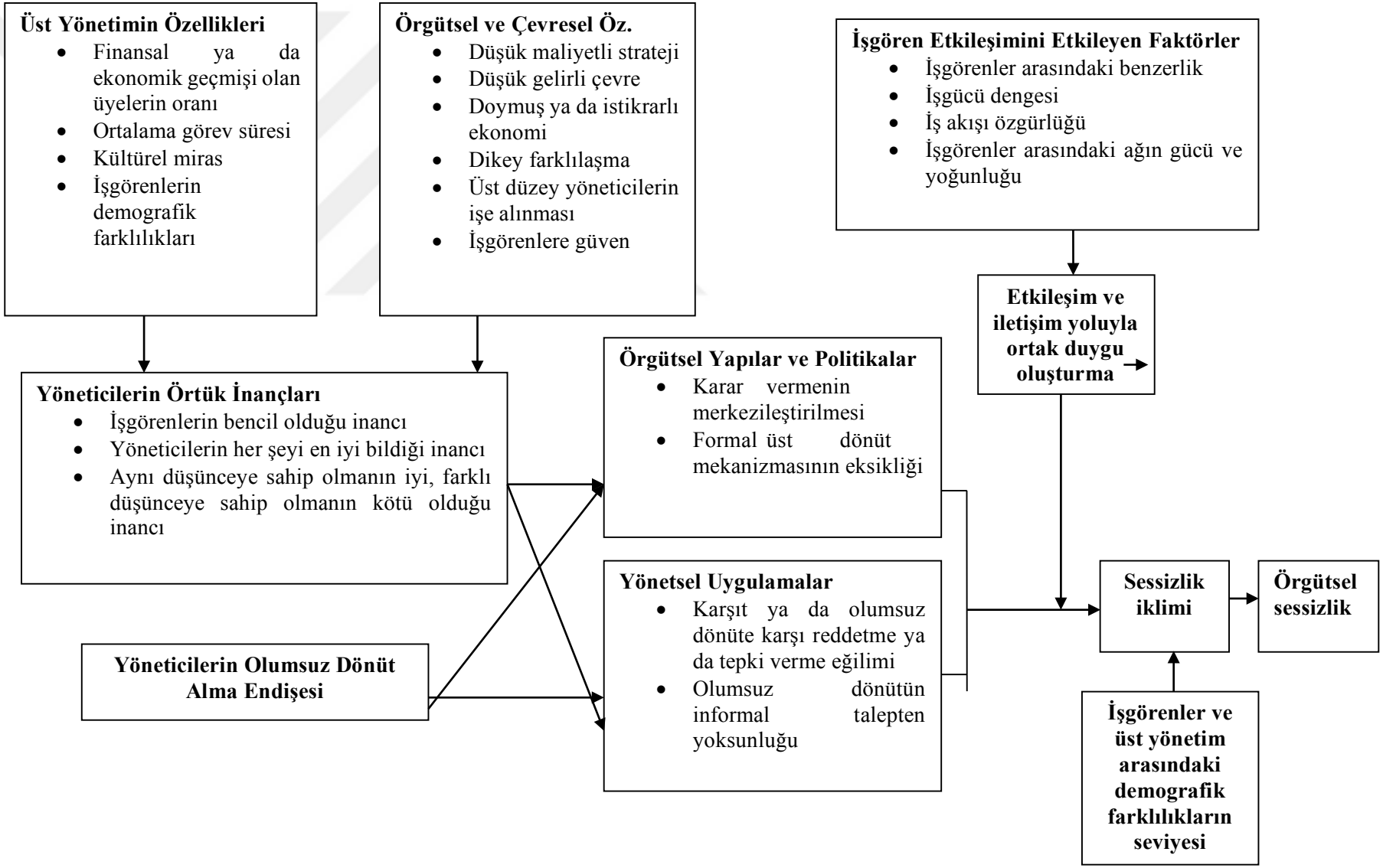
İstenen-Hedef Temelli İşgören Sessizliği; işgörenin bilinçli sessizlik kararının hedefin karakterinden kaynaklandığını ileri sürmektedir. Hedef, işgörenin ilişki ya da iletişim içinde bulunduğu diğer bir işgören ya da yönetici olabilir. Bu sessizlik türünün öncülleri en iyi şekilde ilişki perspektifiyle anlaşılabilir. Sessizlik, işgören tarafından hedefle var olan ilişkiyi korumak ve devam ettirmek için araç olarak kullanılır. Burada amaç, hedefle olan ilişkiye zarar vermeme isteğidir. Bununla birlikte, İstenen-Hedef Temelli İşgören Sessizliği, hedef ve işgören arasındaki negatif ve/veya kötü ilişki sonucunda ortaya çıkabilir. Örgütsel destek eksikliği, örgüte ve yöneticiye olan güvensizlik, örgütsel adaletin olmaması gibi işgörenin ilişkisel deneyimleri, bilgiyi kasıtlı olarak gizlemesini teşvik edebilir (Chou & Chang, 2017).

Alanyazında yer alan diğer araştırmacılardan Celep ve Tülübaş (2014), işgören sessizliğini; geri çekilme, kendini koruma, özgüven eksikliği, ilişki odaklılık ve kurumsal düzenlemelere dayanma gibi beş farklı şekilde ortaya çıktığını belirtmektedir. Celep ve Tülübaş’a (2014) göre, özgüven, öz-yeterlilik algısı, öz-izleme gibi birey kaynaklı özellikler sessiz kalmada etkilidir. Celep ve Tülübaş (2014), örgütün sağlıklı olarak faaliyetlerini sürdürmesi amacıyla oluşturulan düzenlemelerin de çok kuvvetli örgütsel normlar oluşturabileceğini, işgörenlerin düşüncelerini açık şekilde ifade etmesini engellediğini ileri sürmektedir.

2.4 ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN OLUŞUMU VE GELİŞİMİ

Örgütsel sessizlik, daha önceki bölümlerde de değinildiği gibi önemli sorunlar karşısında işgörenlerin pasif olması, konuşmaması- bir şey söylememesi ile ilgili bir olgudur (Taşkıran, 2011). Morrison & Milliken (2000)'e göre ise örgütsel sessizlik, yöneticilerin olumsuz dönüt alma korkularının ve sıklıkla benimsedikleri örtük inançlar dizisinin sonucudur. Yöneticilerin örtük inançları ve olumsuz dönüt alma korkuları, yukarıya bilgi akışını engellemeye eğilimli örgütsel yapılara ve politikalara yol açar. Bu yapılar ve uygulamalar, sessizlik ikliminin gelişimine sebep olur. Sessizlik iklimi, işgörenler arasında yaygın olan konular ile sorunlar hakkında görüşlerini ifade etmenin boş ve/veya tehlikeye yol açabileceği algısıdır. Sessizlik ikliminde, örgütteki baskın yanıt sesten daha çok sessizliktir. Bununla birlikte, böyle bir iklimin ortaya çıkma olasılığı ve bu iklimin gücü ve yaygınlığı, işgörenlerin duygu paylaşımlarına bağlıdır. Bu araştırmada örgütsel sessizlik; yöneticiden kaynaklanan sebepler, işgörenden kaynaklanan sebepler ve örgütsel sebepler olmak üzere üç başlıkta incelenmektedir.

Şekil 2'de örgütsel sessizliğe sebep olan dinamikler gösterilmiştir.



Şekil 2. Örgütsel sessizliğe sebep olan dinamikler (Morrison & Milliken, 2000)

2.4.1 Yöneticiden Kaynaklanan Sebepler

Morrison & Milliken (2000), araştırmalarında örgütsel sessizliğin yöneticiden kaynaklanabileceğini ileri sürmektedir. Yöneticilerin olumsuz dönüt alma korkusu, yöneticilerin örtük inançları ve yönetsel uygulamalar yöneticiden kaynaklanan sebeplerdendir.

2.4.2 Yöneticilerin Olumsuz Dönüt Alma Korkusu

Örgütte sessizliği oluşturan faktörlerden biri üst yöneticilerin özellikle astlardan olumsuz dönüt alma korkusudur. Bireyler, olumsuz dönütten kaçınmayı denerler; olumsuz dönüt aldıklarında ise mesajı görmezden gelebilirler, doğruluğunu reddedebilirler ya da kaynağın güvenilirliğini sorgulayabilirler (Morrison & Milliken, 2000).

Argyris & Schön (1978) olumsuz dönüt alma korkusunun özellikle yöneticiler arasında yaygın olduğunu ileri sürmektedir. Çoğu yönetici sıkıntıdan, tehditten; yetersizlik ve savunmasızlık duygularından kaçınmak için güçlü bir ihtiyaç duyar. Dolayısıyla yöneticiler, güçsüzlüğü sezdiren ya da mevcut hareket tarzı hakkındaki soruları çoğaltan herhangi bir bilgiyi önlemek eğilimindedir ve yöneticilerin özellikle astlarından gelen olumsuz dönütleri engellemeleri olasıdır (akt. Morrison & Milliken, 2000). İşgörenler, yöneticilerinin kendilerine karşı gösterdikleri tutum ve davranışların, örgütün çeşitli kısımlarında sessizliğin oluşumunu etkilediğini ifade etmektedir (Yalçınsoy, 2017).

2.4.3 Yöneticilerin Örtük İnançları

Örgütsel sessizliğin temelini oluşturan önemli faktörlerden biri de yöneticilerin işgörenlerle, aynı zamanda da yönetimin doğasıyla ilgili örtük şekilde var olan inançlarıdır. Birinci inanç, yöneticilerin bencil ve güvenilmez olduğudur. Örneğin X Teorisi, bireylerin bencil olduğu ve bireysel yararlarını azami duruma getirmek için hareket ettiği başlangıç varsayımını kabul etmektedir (Morrison & Milliken, 2000). İşgörenler, bencilse ve çaba göstermiyorsa örgüt için en iyinin ne olduğu ile ilgilenmez ya da bunu umursamazlar. Dolaysıyla yöneticilerin işgörenlere bu bakış açısıyla yaklaşmaları, onları doğrudan ya da dolaylı olarak yukarı yönlü iletişimden vazgeçirecek şekilde davranmaya yöneltebilmekte, zamanla işgörenleri daha sessiz ve

fikirlerini açıklamaktan kaçınma durumuna getirebilmektedir. Örgütsel sessizliğe neden olan ikinci inanç, yönetimin örgütsel önemi fazla olan bir konu hakkında en iyiyi bildiği inancıdır. Bu durum, çoğu modern örgütte kapsayıcı bir felsefe olarak yer almaktadır. Astlar sorgulamayan takipçi rolünü üstlenirken, yöneticiler ise yönetmeye ve kontrol etmeye dayanan inancın yaygınlığına dikkat çekmektedir (Morrison & Milliken, 2000). Bu tür inançların olduğu örgütler, asttan üste doğru dönüt gönderme sistemini yavaşlatmakta ve örgütün merkezî bir yapıya bürünmesine sebep olmaktadır. Merkezî yapıya sahip örgütlerde örgütsel sessizliğin desteklenme olasılığı daha fazladır. Bu duruma benzer olarak, demokratik olarak geride kalan ve hukukun üstünlüğünün kurumsal olarak güçlü olmadığı ülkelerde de yönetilenlerin yönetenlere çeşitli istek, şikâyet ya da görüşlerini bildirme ihtimali oldukça zayıf olarak görülmektedir (Durak, 2012). Üçüncü ve bir başka inanç ise, örgütte, fikir ayrılıklarının önlenmesi gerektiği, uyum, anlaşma ve fikir birliğinin ise örgütsel sağlık göstergesi olduğu yönündeki inanıştır. Enz ve Schwenk'in (1991) araştırması bu görüşü destekler şekilde, çok yönlü bakış açısının karar kalitesiyle ve örgütsel performansla olumlu bir ilişki içerisinde olduğunu göstermişse de çoğu yöneticinin anlaşmanın iyi olduğu yönünde yaygın bir inanışa sahip olduğu belirtilmektedir (akt. Morrison & Milliken, 2000; Erenler, 2010).

2.4.4 Yönetsel Uygulamalar

Yöneticilerin işgörenlerden gelebilecek karşıt ya da olumsuz dönüte karşı reddetme ya da tepki verme eğilimlerine sahip olması ve bu olumsuz dönütlerin informal taleplerden yoksunluğu, yöneticilerin yönetsel uygulamalarından dolayı ortaya çıkan sessizlik davranışlarındandır (Morrison & Milliken, 2000). Bu durumda işgören, yöneticiden olumsuz yanıt alacağına inandığı için sessizlik davranışı gösterme eğilimindedir.

2.4.5 Örgütsel Özelliklerden Kaynaklanan Sebepler

Karar vermenin merkezileştirilmesi, formal-üst dönüt mekanizmasının eksikliği, örgütte finansal ya da ekonomik geçmişi olan üyelerin oranı, işgörenlerin ortalama görev süresi, kültürel miras ve işgörenlerin demografik farklılıkları örgütsel sessizlik davranışını etkileyebilecek değişkenlerdendir. Düşük maliyetli strateji, düşük gelirli çevre, doymuş ya da istikrarlı ekonomi, dikey farklılaşma, üst düzey yöneticilerin işe alınması ve işgörenlere güven davranışları da örgütsel sessizliğin

düzeyini belirleyen faktörlerdendir (Morrison & Milliken, 2000). Üst düzey yönetimin demografik yapısının örgütteki işgörenlerle benzer ya da farklı olması örgütsel sessizliğin yaygınlığını da etkileyebilecek bir faktördür. Benzer özelliklere sahip yöneticilerden oluşan yönetimde sorgulama daha düşük seviyededir. Yöneticilerin eğitim ve tecrübe olarak benzer olması da örgütsel açıdan kaynaştırıcı ve muhalefetten uzak bir yönetim ortamının oluşmasına sebep olabilir (Yalçınsoy, 2017).

Yapılan çalışmalarda, örgüt kültürünün de örgütsel sessizliğin oluşumunda etkili olduğu belirtilmektedir. Örgüt kültürü, örgütte sürekli tekrarlanan davranışsal kalıplardır. Örgüt kültürü, öğrenilen veya sonradan kazanılan, örgütte paylaşılan somut ve soyut değerlerdir (Doğan Kılıç, 2016). Örgütün kültürü sadece sorunlar hakkında değil; ürünleri, süreçleri ya da performansı geliştirebilecek yararlı ve geliştirici fikirler hakkında da işgörenlerin fikirlerini dile getirememelerine ve kendilerini koruma içgüdüsüyle sessizlik davranışı göstermelerine sebep olabilmektedir (Morrison & Milliken, 2000).

Sessiz iklime sahip örgütlerde, örgütsel sessizliğin görülme ihtimali yüksek olarak görülmektedir. Sessizlik iklimi, örgütte işgörenlerin farklı bölümlerle etkileşim içinde olmadığı, hareket alanlarını yalnızca kendi faaliyet sınırları içinde belirlediği, karşılaştığı problemlere kendi başlarına çözüm aramaya çalıştığı atmosferi belirtmek için kullanılmaktadır (Taşkıran, 2011). Farklı kültürler için de ele alınacak olursa Amerikan ve Japon bireylerin sessizlik davranışlarında farklılıklar görülmektedir. Japonların çalışma ortamları, Amerikalıların çalışma ortamlarından daha arkadaşçıl ve sıcak bir atmosferdedir. Japonya'da sessizlik davranışı ortamı bozmama adına değerli ve pozitif yorumlanırken, Amerika'da sessizlik anlamsız ve değersizdir (Ruçlar ve Yaman, 2014). Örgütsel sessizliğin, örgütsel sebeplerinden biri de adaletsizlik kültürüdür. Yöneticilerin aldığı kararlarda ve gösterdiği davranışlarında eşit davranmaması örgütsel sessizliğe neden olabilmektedir (Öztürk ve Cevher, 2016).

2.5 ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN ETKİLERİ-SONUÇLARI

Örgütsel sessizliğin, örgütler ve işgörenler üzerinde çeşitli etkileri vardır. Örgütsel problemler ve yönetsel hatalar hakkında görüş bildirmekten çekinen işgörenlerin bu düşüncelerinin sebebi açık ya da örtük olarak cezalandırılacakları düşüncesidir (Erigüç ve diğ., 2014). Örgütsel sessizliğin etkileri ve sonuçları; örgütsel

sessizliğin örgüt üzerinde ve işgörenler üzerindeki etki ve sonuçları olmak üzere iki bölümde incelenmiştir.

2.5.1 Örgütsel Sessizliğin Örgüt Üzerindeki Etki ve Sonuçları

Örgütsel sessizliğin örgüt üzerindeki etki ve sonuçları bulunmaktadır. Örgütsel kararlara katılmama, hataları tespit etmeme ve düzeltmeme, örgüte bağlılık gösterme konusundaki zayıflık ve güven duygusunun azlığı bu etki ve sonuçlardandır. Örgütsel değişimin ve gelişimin karşısında bir sorun olarak görülen örgütsel sessizlik, çoğulcu örgütlerin gelişimini de engellemektedir. İşgörenler ciddi konulardaki görüşlerini ifade edemedikçe çoğulculuk oluşamamaktadır (Morrison & Milliken, 2000). İşgörenlerin bilgi ve tavsiyelerini paylaşmakta isteksiz davranması, örgütsel hiyerarşi içinde negatif tepki veya tepki alma korkusu ile de ilişkilendirilir. İşgörenin sessiz kalması örgütsel kararlarda yanlış kararlar almaya sebep olabilmektedir (Alparslan ve Kayalar, 2012).

Örgütsel sessizliğin, örgütte karar verme ve değişim süreçlerini de etkiler. Kararın kalitesi, farklı alternatifler ve bakış açıları göz önünde bulundurulduğunda artmaktadır. Örgütlerin birçoğu, işgören sesinin yeterli olmamasından dolayı zarar görmektedir. Bu durum özellikle problemler ve kararlar konusunda karar almanın mantıksız olmasının düşünülmesiyle görülmektedir. Örgütsel sessizliğin, etkili örgütsel değişimi ve gelişimi olumsuz dönütler yoluyla engellemesi olasıdır; böylece örgütün hataları tespit etmesi ve düzeltmesi de engellenmiş olur. Olumsuz dönüt olmaksızın hatalar devam edebilir, hatta yoğunlaşabilir; çünkü düzeltici eylemler ihtiyaç duyulduğunda ortaya konulamaz. Üst yöneticiler, sessizliği uzlaşı ve başarı olarak yorumlayarak önemli bilgilerden yoksun kalır ve durumların kötüye gitmesine sebep olabilirler. Yöneticiler, işgörenlerden direkt olarak dönüt isterlerse, işgörenler olumsuz bilgileri filtrelemeye dikkat ederler. Sonuç olarak yöneticilerin aldıkları dönüt, işgörenlerin doğru ve güvenilir düşüncelerinden daha çok yöneticilerin duymak istediklerini düşündüğü fikirleri yansıtır (Morrison & Milliken, 2000).

2.5.2 Örgütsel Sessizliğin İşgörenler Üzerindeki Etki ve Sonuçları

Örgütsel sessizliğin, işgörenlerin algıları, tutumları ve davranışları üzerinde etkileri bulunmaktadır. ‘‘Eğer her gün korkuyu yaşarsan, o seni perişan eder ve korkağa dönüşürsün- Önerilerim göz ardı edildiğinde, işimin kalitesi hala oradaydı, ama ben değildim.’’ (Morrison & Milliken, 2000). Birinci cümlede işgörenlerin

yaşayabilecekleri korkunun meydana getirebileceği olası sonuçlar; ikinci cümlede ise görüşleri göz önünde bulundurulmayan bir işgörenin içinde bulunabileceği ruh hali ortaya konulmaktadır. Çeşitli araştırmalar, örgütsel sessizliğin depresyona yol açtığını ve sağlık sorunlarını artırdığını göstermektedir (Yalçınsoy, 2017).

Morrison & Milliken (2000)'a göre örgütsel sessizliğin işgörenler üzerinde üç yıkıcı etkisi vardır. Birinci etki, işgörenlerin değersiz olduklarını hissetmeleridir. İşgören, kendisinin ya da diğer işgörenlerin açıkça bakış açılarını ifade edemediklerini algıladıklarında değersiz hissetmektedir. İkinci etki, işgörenlerin kontrolü kaybettikleri algısıdır. İşgörenlerin çevrelerini kontrol altında tutma hissi kazanmalarının en önemli yolu, düşüncelerini ve tercihlerini açıklamalarıdır. Üçüncü etki ise işgörenlerin bilişsel uyumsuzluğudur. Bilişsel uyumsuzluk, işgörenin inançları ve davranışları arasındaki tutarsızlıktan meydana gelen caydırıcı bir durumdur.

Sessizlik davranışının yoğun olduğu örgütlerde işgörenler kendilerini güçsüz hissetmekte; örgüte bağlılık, destek, güven, vb. düşüncelerinde azalmalar meydana gelmektedir. Bu durum işgörenlerin mutsuzluğuna ve örgütten ayrılmalarına sebep olabilmektedir (Salha ve diğ., 2016).

2.6. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK İLE İLGİLİ YAPILAN ARAŞTIRMALAR

2.6.1. Yurt içinde Yapılan Araştırmalar

Alanyazında örgütsel sessizliğin farklı sektör, kurum ya da işgörenlerle gerçekleştirildiği araştırmalar yer almaktadır. Bu bölümde Türkiye'de yapılan bazı örgütsel sessizlik araştırmalarından ve sonuçlarından söz edilecektir.

Ülker ve Kanten (2009)'in işgörenlerle gerçekleştirdikleri araştırmada sessizlik iklimi, işgören sessizliği ve duygusal bağlılık ilişkisi incelenmiş, duygusal bağlılığın en çok sessizlik ikliminden daha sonra ise işgören sessizliğinden etkilendiği sonucuna ulaşılmıştır.

Gül ve Özcan (2011), 75 kamu görevlisi ile yaptıkları çalışmada, mobbing ve örgütsel sessizliğin pozitif, anlamlı ve orta düzeyde bir ilişki gösterdiğini belirlemiştir.

Nartgün ve Demirer (2012), 102 öğretmene uyguladıkları araştırmada örgütsel sessizliğin cinsiyete göre farklılaşmadığını ifade etmiştir. Ayrıca okuldaki çalışma süresinin örgütsel sessizliği etkileyen bir değişken olmadığı tespit edilmiştir.

Arlı (2013), yaptığı nitel araştırmada, örgütsel sessizliğin nedenlerini araştırmaya katılan 15 ilkokul müdürünün görüşlerine göre değerlendirmiştir. Buna göre ilkokul müdürleri sessizliğin sükût ve bencillik olduğunu ifade etmiş ayrıca sessizliğin sebeplerinin kişisel, örgütsel ve yönetsel olduğu, örgütsel sessizliğin yalnızca güvenli okul iklimi oluşturmakla aşılabileceği şeklinde görüş bildirmiştir.

Kalay, vd. (2014), bir kamu üniversitesinde görev yapmakta olan 240 idari ve akademik personelden aldığı verilere göre, çalışanların örgütsel sessizliklerinin orta düzeyde olduğunu; ayrıca mobbing, örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğunu belirlemiştir.

Korkmaz (2015), bir kamu kuruluşunda örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık ilişkisini tespit etmek için 172 katılımcıyla gerçekleştirdiği araştırmada örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlığın zayıf ve ters yönlü bir ilişki gösterdiği sonucuna ulaşmıştır.

Yeşilaydın, Bayın ve Yılmaz (2016), bir özel hastanede 180 sağlık personeliyle gerçekleştirdikleri araştırmada işgörenlerin sessiz kalma nedenlerinin en çok yönetsel ve örgütsel, en az ise tecrübe eksikliğinden kaynaklandığını; örgütsel sessizliğin meslek, yaş ve cinsiyet değişkenleri bakımında istatistikî olarak anlamlı bir fark göstermediğini tespit etmiştir.

Uçar (2017), 281 ortaokul öğretmeni üzerinde yaptığı araştırmada öğretmenlerin örgütsel sessizlik seviyelerinin ‘orta’ düzeyde olduğunu tespit etmiştir. Ayrıca çalışma süreleri, meslekteki kıdem, cinsiyet ve branş değişkenlerine göre öğretmenler arasında anlamlı bir fark olmadığını belirlemiştir.

Ayduğ, Himmetoğlu ve Turhan (2017), 30 öğretmenle nitel araştırma yapmış, araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin sessiz kalma nedenlerinin daha çok olumsuz sonuç alma korkusu, kendini ifade etmenin bir şey değiştirmeyeceği düşüncesi ve kişisel çıkar sağlamadan kaynaklandığını vurgulamıştır.

Yıldırım ve Çarıkçı (2017), Kıranlı Güngör ve Potuk (2018), Demirtaş ve

Küçük (2019) yaptıkları araştırmalarda öğretmenlerin örgütsel sessizliği orta düzeyde yaşadıklarını saptamıştır.

Halis ve Adalıoğlu (2017), 332 idari ve akademik personelin katıldığı araştırmada örgütsel sessizlik ve alt boyutlarının medeni duruma göre farklılaşmadığını fakat kabullenici sessizliğin evli katılımcılarda daha fazla olduğunu tespit etmiştir.

Balkan Akan ve Oran (2017), örgütsel sessizliği; Dış Çevre Kaynaklı, Korunma Amaçlı ve Yönetim Kaynaklı alt boyutlarıyla akademisyenler açısından incelemiş ve yaş, medeni durum, üniversite türü, kurumdaki çalışma süresi ve yetişme yerine göre gruplar arasında anlamlı farklılık tespit edememiş ancak statüde anlamlı bir farkın olduğunu belirlemiştir. Buna göre doktora öğrenim düzeyindeki akademisyenler, yüksek lisans öğrenim düzeyindeki akademisyenlere oranla dış çevre kaynaklı ve korunma amaçlı sessizlik algılarına daha çok sahiptir.

Gürdoğan ve Atak (2017) beş yıldızlı otel işgörenleriyle yaptıkları 140 örneklem büyüklüğüne sahip araştırmada, işgörenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri ve cinsiyetleri arasında ilişki olduğunu ve işgörenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin yüksek olduğunu belirlemiştir.

Turgut ve Akbolat (2017) 325 sağlık işgöreni ile yaptığı çalışmada, işgörenlerin örgütsel sessizlik seviyelerin orta düzeyde olduğunu belirtmiştir.

Turan ve Haşit (2017), bankacılık sektörünü temel alan araştırmalarında örgütsel sessizlik iklimi ile sessizlik davranışının istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki gösterdiği sonucuna ulaşmıştır.

Yıldız ve Güneş (2017), eczane işgörenlerinin yaşadıkları örgütsel sessizliğin ana sebebinin ‘işgörenlerin iş yerlerinde ifade özgürlüklerinin kısıtlanması’ olarak tespit etmiştir.

Çalışkan ve Pekkan (2017), 768 sağlık işgöreniyle yaptıkları araştırmada iş performansının kabullenici sessizlik ve korunma amaçlı sessizliği olumsuz, koruma amaçlı sessizliği ise olumlu etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.

Demirtaş ve Nacar (2018), okul yöneticileri ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik

düzeylerini ‘orta’ olarak tespit etmiş bununla birlikte örgütsel sessizliğin cinsiyete göre farklılaştığını belirlemiştir.

Daşçı Sönmez ve Cemaloğlu (2018), 395 öğretmenle gerçekleştirdikleri araştırmada okul yöneticilerinin dönüşümcü ve işlemci liderlik özellikleri sergiledikçe, öğretmenlerin örgütsel sessizlik yaşama düzeylerinin azaldığını tespit etmiştir.

Doğan ve Kır (2018), 232 hastane işgöreniyle gerçekleştirdiği araştırmada işgören performansı ve örgütsel sessizlik arasında ve anlamlı ve aynı yönde bir ilişki bulmuştur. Bu durumda, işgörenlerin sessiz kalarak kendini işten çıkarılma gibi risklerden koruduğunu hissetmesi gibi faktörlerin etkili olabileceğini ileri sürmüştür.

Tokmak (2018), banka işgörenlerinin özelliklerinin örgütsel sessizlik yaşamaları ile ilgili olduğunu belirtmiştir. Dışadönük, yumuşak başlı, sorumlu ve deneyime açık davranışın örgütsel sessizlik ve alt boyutları ile negatif; duygusal dengenin ise alt boyutların tümü üzerinde örgütsel sessizliği artıran pozitif yönlü bir ilişkide olduğunu belirlemiştir. Ayrıca işgörenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin %34’ünün kişisel özelliklerin etkisiyle açıklanabileceğini ileri sürmüştür.

Güçer vd. (2018), kadın işgörenlerin yaşadıkları sorunları analiz etmek amacıyla yaptıkları araştırmada ‘karşılaşılan sorunlar’ ve ‘örgütsel sessizlik’ arasında çok kuvvetli ve pozitif; karşılaşılan sorunlar ile ‘fiziksel, psikolojik ve kişisel’ alt boyutları arasında ise güçlü ve pozitif yönde ilişkilerin olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Kahya ve Sağlam (2019), öğretim elemanlarının örgütsel sessizlik düzeylerini belirlemek için yaptıkları araştırmada, ‘kabullenici’ alt boyutunda örgütsel sessizliğin en düşük, ‘kurum yararına sessizlik’ alt boyutunda ise en yüksek olduğunu ifade etmiştir.

Pektaş (2019), 853 öğretmen üzerinde yaptığı çalışmada öğretmenlerin okullardaki çeşitli durumlar karşısında öneri ve görüşlerini söylemek yerine çoğunlukla sessizlik davranışı gösterdiklerini belirlemiştir.

Demir ve Cömert (2019), 232 öğretmenden oluşan örneklemde öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının ‘okul ortamı’ ve ‘sessizliğin kaynağı’ boyutlarında orta, ‘izolasyon’, ‘yönetici’ ve ‘duygu’ alt boyutlarında yüksek seviyede olduğunu belirlemiş ve lisansüstü mezunu öğretmenlerin lisans mezunu öğretmenlere kıyasla

örgütsel sessizliği daha fazla yaşadıkları sonucuna ulaşmıştır.

Sarıdede (2019), ilköğretim kademesindeki öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerini incelemiş 'örgüt yararına sessizlik' alt boyutunu en yüksek düzeyde bulmuştur. Öğretmen görüşleri arasında cinsiyete göre farklılık belirleyememiş, okulda çalışma süresi 10 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin 0-5 yıl grubuna göre 'ilişkisel boyut' görüşlerinin daha olumlu olduğunu tespit etmiştir. Ayrıca 16 yıl ve üzeri kıdem grubundaki öğretmenlerin sessizliğin 'kabullenici' boyutunda 0-5 yıl kıdem grubundan daha olumlu görüşlere sahip olduğunu saptamıştır.

2.6.2 Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Bu bölümde Türkiye dışında yapılan bazı örgütsel sessizlik araştırmaları ve sonuçları hakkında bilgiler verilecektir.

Milliken, Morrison & Hewlin (2003) yaptıkları araştırmada işgörenlerin örgütsel sorunların farkına vardıkları zaman bu durumu yöneticiye iletmeme eğilimi gösterdiklerini belirlemiştir. Araştırmaya göre, işgörenlerin büyük bölümü negatif biri olarak görülmek ya da etiketlenmekten korktukları için ve değerli olarak gördükleri ilişkileri bozmamak için sessizlik davranışı göstermektedir.

Premaux & Bedeian (2003), iletişim alanında örgütsel sessizlik araştırması yapmıştır. Buna göre; düşük benlik algısına sahip işgörenlerin öz kontrollerinin, öz saygılarının, yöneticiye olan güvenlerin artmasıyla ve üst yönetimin işgörenlere açık olmasıyla örgütsel sessizlik düzeylerinin azaldığı belirlenmiştir.

Huang, Van de Vliert & Van der Vegt (2005) uluslararası çapta yaptıkları araştırmada, küçük güç mesafeli kültüre sahip ülkelerde işgörenin örgüte resmen müdahil olmasının ve katılımcı iklimin varlığının işgörenleri düşüncelerini söylemeye teşvik ettiğini, büyük güç mesafeli ülkelerde ise işgörenlerin örgüte resmen müdahil olmasının sadece algılanan güçlü katılımcı iklim ile ilişkili olduğunu ileri sürmüştür.

Vakola & Bouradas (2005), 677 işgörenle yaptığı araştırmada yönetici tutumlarının, üst yönetim davranışlarının ve iletişimin ilişkili olduğunu ve işgörenlerin sessizlik davranışını yordayabildiğini belirlemiştir. Örgütsel sessizlik ikliminin örgütlerin hatalarını engelleme ve düzeltme konusunda etkili olduğunu ve örgütsel aktiviteyi olumsuz etkilediğini tespit etmiştir.

Morrison, Wheeler-Smith & Kamdar (2011), 253 işgören ile yaptıkları araştırmada işgörenlerin ses düzeyleri arasında yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi ve çalışmakta olduğu örgütteki çalışma yılına göre anlamlı bir fark bulunmadığını tespit etmiştir.

Knoll & Van Dick (2013), katılımcı yanıtlarına göre işgörenlerin örgütsel sessizlik davranışını göstermelerinin en büyük nedeninin 'işgören ve yöneticilerle ilişkilere zarar vermemek' olduğunu belirlemiştir. 'Tartışmalardan sakınmak' ve 'diğerlerini utandırmamak' düşüncelerinin örgütsel sessizliğin diğer iki büyük nedeni olduğu ifade edilmiştir.

Nikmaram, vd. (2012) üniversitede yaptıkları araştırmada işgörenlerin profesörlere göre örgütsel sessizliği daha yoğun yaşadıklarını ancak buna rağmen örgütsel bağlılıklarının profesörlere göre daha yüksek olduğunu belirlemiştir.

Örgütsel sessizliğin yıkıcı sonuçları olduğunu ifade eden Bienefield & Grote (2012), havacılık alanında örgütsel sessizlik çalışması gerçekleştirmiştir. Buna göre örgütsel sessizlik, uçuş yetkililerinde ve muhasebecilerde en yüksek düzeyde tespit edilirken daha sonra uçuş görevlilerinde ve en düşük düzeyde ise pilotlarda tespit edilmiştir. Örgütsel sessizliğin sebepleri ise temel olarak 'ilişkilere zarar verme korkusu', 'cezalandırılma korkusu' ve 'baskı' olarak belirlenmiştir.

Grant (2013), işgörenlerin ses çıkarabilme düzeyleri ile yardımlaşma ve duygu düzeni arasında yaptığı araştırmada, ses ile yardım ve duygu düzeni arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin varlığını tespit etmiştir. Duygu düzeni ve ses arasındaki ilişkinin, yardım ve ses arasındaki ilişkiden daha güçlü olduğunu ortaya koymuştur.

Wang & Hsieh (2013), 408 işgören üzerinde yaptıkları çalışmada örgütsel iklimin kabullenici sessizlikle pozitif, savunmacı sessizlikle negatif yönlü ilişkisinin olduğunu ifade etmiştir.

Owuor (2014), yaptığı araştırmada, işgörenlerin %66'sının, konuşulması halinde örgütsel sorunların kolaylıkla çözüleceğini düşündüklerini tespit etmiştir. Ayrıca başka bir maddeye göre işgörenlerin %66,2'si, örgütsel kuralların eleştirel düşüncelerini açıkça ifade eden işgörenleri korumada yeterli olmadığını düşündüğü belirlenmiştir.

Balas-Timar (2015), yaptığı araştırmada yöneticilere duyulan güven ile örgütsel sessizliğin güçlü ve pozitif bir ilişkiye sahip olduğunu tespit etmiştir. Buna göre yöneticiye duyulan güven arttıkça, örgütsel sessizlik de artmaktadır. Ancak örgütsel sessizliğin çok yüksek ya da çok düşük düzeyde olması yöneticiye duyulan güveni önemli ölçüde etkilerken ses ve sessizlik arasındaki bir noktada bulunmanın yöneticiye güven duymayı teşvik ettiği sonucuna ulaşmıştır.

Fatima, vd. (2015), işgörenlerin örgütsel sessizliklerinin yüksek düzeyde olduğunu belirlemiştir. Ayrıca, örgütsel sessizlik ve örgütsel kültürün anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki gösterdiğini tespit etmiştir.

Fapohunda (2016), 321 akademisyen ile araştırma gerçekleştirmiştir. Bu araştırmada, akademisyenlerin büyük çoğunluğunun yönetsel inançlar, örgütsel tecrübeler, negatif biri olarak etiketlenmek ve saygın ilişkileri zedeleme korkusundan kaynaklandığını belirlemiştir. Örgütsel sessizlik ve duygusallık, tatminsizlik ve ilgisizlik arasında anlamlı bir ilişki olduğunu, örgütsel sessizlik ve azalan işgören başarısının ise anlamlılık düzeyinde bir ilişki göstermediğini belirlemiştir.

Saeed & Karim (2016), 200 işgörenle yaptıkları çalışmada örgütsel güvenin örgütsel sessizliği, örgütsel sessizliğin ise örgütsel adanmışlığı etkilediği sonucuna ulaşmıştır.

Sun & Xia (2018) 211 işgörenle yaptıkları araştırmada, işgörenlerin örgütsel sessizliklerinin orta düzeyde olduğunu ifade etmiştir.

Tamjis & Raju (2019), uluslararası özel firmalarda çalışan 462 işgören üzerinde gerçekleştirdiği araştırmada kabullenici sessizlik ile örgütsel vatandaşlık arasında negatif yönde, olumlu sosyal sessizlik (prososyal sessizlik) ile pozitif yönde ilişkili olduğunu belirlemiştir.

2.7 BİREY- ÖRGÜT UYUMU

Birey-örgüt uyumu, 1950'li yıllarına başında birey-çevre uyumu paradigmasının içinde yer almış ve araştırmacıların dikkatini çekmiştir. Bu dönemde, araştırmacılar öncelikli olarak bir işe seçilecek doğru adayları, istihdam şartları ve koşullar ile karşılaştırmak ve en uygun kriterleri bulmaya odaklanmıştır; genel olarak işgören bulma ve işgören seçme ön plânda olmuştur. Zamanla birey-örgüt uyumu ve uyumsuzluğu; sağlık, iş psikolojisi ile iş sağlığının korunması alanlarında çalışmalar yapan araştırmacıların da ilgi alanına girmiş ve birey-örgüt uyumunun gerçekleşme oranının işgörenlerin genel sağlığını etkilediği yaygın bir kanı olarak kabul edilmiştir (Merecz-Kot & Andysz, 2017). Başka bir düşünceye göre ise Tom (1971)'un 'bireylerin kişiliklerini paylaşan örgütlerde daha başarılı olacağı' ifadesi birey-örgüt uyumu araştırmaları için düğüm noktası olmuştur (akt. Vilela, Gonzalez & Ferrin, 2008).

Birey-örgüt uyumu açıklanmadan önce uyum ve örgütsel uyum kavramları açıklanacaktır.

2.7.1 Uyum

Uyum, bir bütünün parçaları arasından bulunan uygunluk, ahenktir (TDK, 2011). Çevreye uyum sağlayabilme, kişiliğin işlevlerinden biridir. Uyum, çevre ile bireyin etkileşiminde sıra dışı ya da olağanüstü durumların yaşanmadığı denge durumudur. İşgören örgüte girdiği andan itibaren diğer işgörenlerle etkileşime başlar. Uyum tek yönlü değil karşılıklı olarak düşünülmelidir (Başaran, 2008).

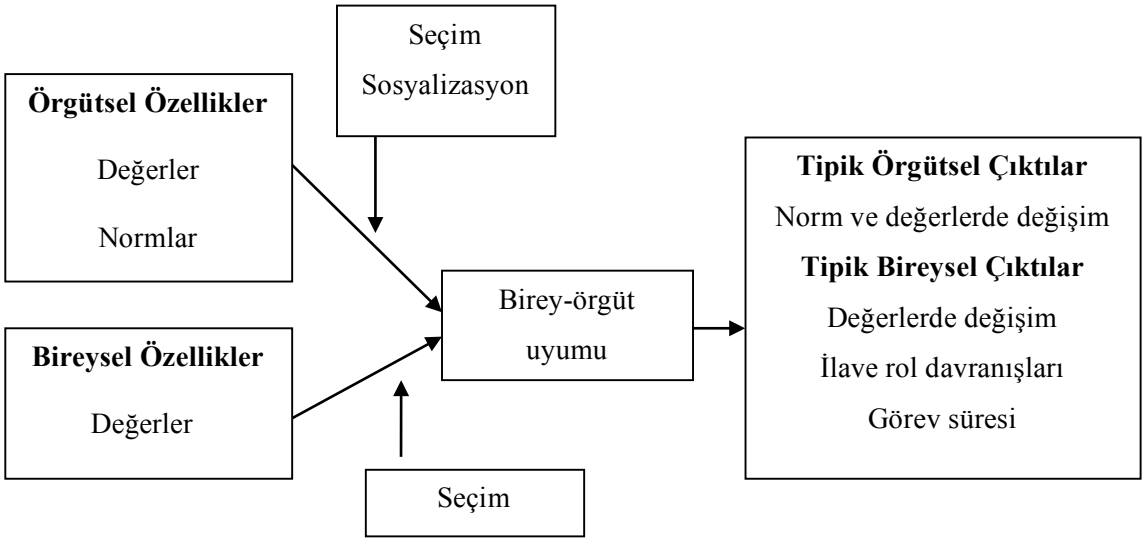
2.7.2 Örgütsel Uyum

Örgütsel uyum, örgütteki işgörenlerin, birimlerin ve grupların etkili bir şekilde iş birliği yapma yeteneği; işgörenlerin misilleme veya marjinalleşme korkusu olmadan yenilik ve deneme yapma hakkına sahip olmasıdır (Raguz & Zekan, 2017). Örgütsel uyum; proaktif ve reaktif davranışlara, değişime, çevresel güçlere ya da isteklere kadar geniş bir alanda yer almaktadır (Abatecola, 2012).

2.7.3 Birey-Örgüt Uyumu

Birey-örgüt uyumu; bireyin beklentisinin, isteğinin, kişisel değerlerinin veya amaçlarının örgütün değer, amaç ve sistemine uygunluğu (Kristof, 1996) ya da örgütsel normlar ve değerlerin bireylerin değerleriyle uyumu (Chatman, 1991) olarak ifade edilebilir. Başka bir bakışla birey-örgüt uyumu, bireyin kişiliği, değerleri, amaçları ve tutumları ve yer aldığı örgütteki kültür, değerler, amaçlar ile normlar arasındaki uyumdur (Andrews, Baker & Hunt, 2011). Netemeyer ve diğ. (1997) yaptıkları araştırmada örgütsel adaleti, birey-örgüt uyumunun değişkenlerinden biri olarak göstermektedir. Birey-örgüt uyumunun sağlanması için, bireysel ve örgütsel adalet algısının benzer olması gerekmektedir. Örgütsel ortamlarda, 'örgütsel adalet' yöneticilerin adil olma durumunu tanımlar. İşgörenlerin eşit zorlukta çalışması, çalışma saatlerine uygunluk, eşit ücret, ödül dağıtımı gibi değişkenlerde hakkaniyete uygunluk örgütsel adaletin gereklerindendir.

Birey-örgüt uyumu, değer kavramını vurgular. Birey-örgüt uyumunda bireysel ve örgütsel değerler ile kişisel değerler ve örgütsel kültür öğelerinin uyumu bulunmaktadır (Aksay ve Yasım, 2016). Değerler, normatif inançlarla oluşturulmuş inançlardır ve örgütte ortak tutum için yöneltici görevi taşır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001). İşgörenlerin hangi durumların iyi ya da kötü olarak nitelendirileceği hakkında ortak değerleri vardır (Özkalp ve Kırel, 2001).



Şekil 3. Birey-örgüt uyumu modeli (Chatman, 1989)

Şekil 3'te birey-örgüt uyum süreci modellenmektedir. Chatman (1989)'in birey-örgüt uyumu modeline göre örgütsel özellikler değerler ve normlar; bireysel özellikler ise değerlerdir. Bireyin seçimi ve örgütün seçimi ortak bir karar haline geldiğinde birey örgüte alınır ve sosyalizasyon süreci başlar. Bu süreç sonucunda birey-örgüt uyumu oluşur. Birey-örgüt uyumunun bireysel ve örgütsel çıktıları vardır. Örgütsel çıktılar norm ve değerlerde meydana gelen değişim iken, bireysel çıktılar ise değerlerde değişim, ilave rol davranışları ve görev süresidir.

Yeni işgörene uygulanacak alıştırma programları da önemlidir. Daha kaliteli çıktılar elde etmede birey-örgüt uyumu önem arz etmektedir (Kesen, 2017). Birey-örgüt uyumu dinamik ve esnek yapıdadır; bu sebeple işgörenler örgütsel ortamı değiştirebilir ve bu ortama uyum gösterme eğiliminde olabilir (Ulutaş ve diğ., 2015).

Araştırmacılar, birey-örgüt uyumunu açıklarken kişilik, değer ve ihtiyaç kavramlarının sınıflandırılmasına dayanmaktadır (Van Vianen, 2001). Bir sonraki bölümde birey-örgüt uyumunun niteliğini belirleyen kişilik, değer ve ihtiyaç kavramları ifade edilecektir.

2.8 KİŞİLİK

Kişilik kavramı, işgörenin kişiliği ve örgütsel kişilik başlıkları altında incelenmektedir.

2.8.1 İşgörenin Kişiliği

Kişilik; bireyin içsel ve dışsal çevreyle kurduğu, ayırt edici, yapılaşmış ve tutarlı olan ilişkisidir. Kişilik bireye özgü fikir, duygu ve davranışların bütünüdür (Soysal, 2008). Diğer bir tanımla kişilik, bireyde psikolojik, biyolojik ve kalıtsal olarak gözlenen tutum ve davranışların tümüdür (Baş ve Kurtpınar, 2011). Bireyler bazı durumlarda benzer davranışlar gösterse de her bireyin kendine özgü kişisel özellikleri vardır (Özsoy ve Yıldız, 2013). Bireyin kişiliğini oluşturan unsurlar; huy, karakter ve yetenektir (Tutar, 2014)

Kişiliğin genel özellikleri şunlardır (Başaran, 2008):

- Kişilik, bireyin kalıtımı ile çevresinin etkileşimiyle ortaya çıkarken yaşantılarla kazanılan özellikler bireyi kendine özgü bir kişi yapar.

- Kişilik özellikleri süreklilik ve kararlılık gösterir.
- Kişilik özellikleri diriktir; süreklilik gösterir ve çevresel etkenlere uyarlanarak öz düzenleme yapar.
- Kişilik özellikleri, insanın dış görünüşüne ilişkin olabilir. Bireyin bedensel görüntüsü, bedenini kullanma tarzı, çevreye uyum çabaları, kendini ifade etmek için kullandığı yollar gibi özellikleri dışsal özelliklerdendir.
- Kişilik özellikleri, içsel olabilir. İçsel özellikler ancak bilimsel yöntemlerle çözümlenebilir.
- Kişiliği oluşturan içsel ve dışsal özellikler birbirleriyle tutarlıdır.
- Kişilik özellikleri, bireyi diğer bireylerden ayırt eder.
- Kişilik özellikleri yapısal ve örüntüseldir.
- Bütün kişilik özellikleri, birbiriyle etkileşimli ve tutarlı, birbirine bağımlı olarak bütünlük gösterir ve kişilik sistemini oluşturur.
- Kişiliğin görevi, bireyin çevreyle ilişki kurmasını sağlaması ve sorunları çözerek çevresine uyumunu sağlamasıdır.
- Kişiliğin özü benliktir. Benlik, bireyin kendine ilişkin örgütlü, tutarlı görüşleri, inançları ve kendine verdiği değerdir.

2.8.2 Örgütsel Kişilik

Bireylerin kişiliği olduğu gibi örgütlerin de kişiliği vardır. Bireyin kişiliği, örgütün iklimi demektir (Karcıoğlu, 2001). Örgütlerin kişiliği, örgütün havasında gözlenir. Bireyin kişiliğine karşılık, örgütün havası-iklimi vardır (Bursalıoğlu, 2015). Örgütsel iklim, işgörenlerin davranış biçimlerini etki eden ve bir örgütü diğer örgütlerden farklılaştıran içsel özelliklerin tümüdür. Örgütün bireysel kişiliğini sahip olduğu iklim oluşturur (Doğan Kılıç, 2016). Araştırmacıların ifadeleri göz önünde bulundurulduğunda; örgütsel iklimin, örgütün kişiliğini oluşturduğu ifade edilebilir. Örgütün kişiliğini oluşturan örgütsel iklim, örgütte bulunan tüm bireyleri- yönetici ve işgörenleri- etkiler. İşe gelmekten kaçınma, işten ayrılma düşüncesi, bedensel ve zihinsel sağlığın kaybedilmesi, şikâyetlerin artması gibi tutum ve davranışlar örgüt ikliminin sağlıksız olduğu durumlarda ortaya çıkmaktadır. Bu durumların önüne geçebilmek için yöneticiler ödüllendirmeleri adil yapmalı, tarafsız ve açık bir yönetsel anlayışla hareket etmelidir (Balcı ve Aydın, 2001).

2.9 DEĞERLER

Değer, Türk Dil Kurumu (TDK) sözlüğünde (2011) 'bir şeyin önemini belirlemeye yarayan soyut ölçü, bir şeyin değdiği karşılık, kıymet' şeklinde açıklanmaktadır. Bu araştırmada değerler birey- örgüt uyumu kapsamında, bireysel değerler ve örgütsel değerler olarak iki bölümde incelenecektir.

2.9.1 Bireysel Değerler

Bireylerin tutum, davranış ve düşüncelerine etki eden kültürel unsurlara değer denir (Fidan, 2009). Değerler olması gereken durumları ifade eder, bireylerin çeşitli davranışlar içerisinden değersel olarak önemli olanı ayırt edebilmesine yardım eder ve tutumları belirler (Ulutaş, 2011). Değerler, bireylerin bakış açılarını değiştirebileceği gibi bireyleri aynı noktada buluşturur ya da birbirinden ayırır (Kurt, 2015). Davranışların ortaya çıkmasında ve şekillenmesinde önemli fonksiyonu olan değerler bilişsel mekanizmanın bir öğesi olarak bireyin düşünce ve davranışlarına yön verir (Bulut ve İşman, 2004).

Değerler üzerinde araştırmalar yapan Rokeach (1973) çalışmasında değerleri iki ana kategoriye ayırmaktadır. Bu iki kategoride 18 amaç değer, 18 araç değer yer almaktadır. Amaç (sonul, terminal) değerler; bireyin hayatında başarmayı amaçladığı değerleri ifade etmekteyken araç değerler hedeflere ulaşmak için gereken araçları belirtmektedir. Araç değerler, çeşitli sonuçlara ulaşmak için bireylerin kullandıkları davranışları göstermektedir.

Rokeach (1973)'ın çalışmasında 18 amaç değer; barış içinde bir dünya, özgürlük, eşitlik, öz saygı, mutluluk, bilgelik, ulusal güvenlik, kötülüklerden arınık olma, gerçek arkadaşlık, başarı duygusu, içsel uyum ve konforlu yaşamdır. Bu amaçlara ulaşmak için belirlenen 18 araç değer ise; hırs, açık görüşlülük, yetenek, neşe, temiz bir kişilik, cesaret, affedicilik, yardımseverlik, dürüstlük, hayalperest olma, bağımsız olma, entelektüellik, mantıklılık, sevecenlik, itaatkâr olma, kibarlık, sorumluluk ve oto-kontroldür. Amaç ve araç değerler Tablo 3'te yer almaktadır (Rokeach, 1973).

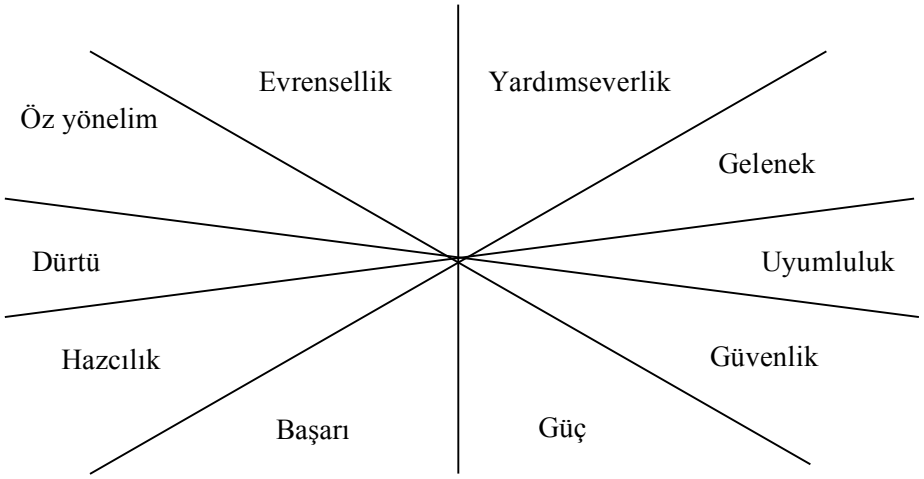
Tablo 3

Amaç ve Araç Değerler

Amaç Değerler (Sonul Değerler)	Araç Değerler
Barış içinde bir dünya	Hırs
Aile güvenliği	Açık görüşlülük
Özgürlük	Yetenek
Eşitlik	Neşe
Öz saygı	Temiz bir kişilik
Mutluluk	Cesaret
Bilgelik	Affedicilik
Ulusal güvenlik	Yardımseverlik
Kötülüklerden arınık olma	Dürüstlük
Gerçek arkadaşlık	Hayalperest olma
Başarı duygusu	Bağımsız olma
İçsel uyum	Entelektüellik
Konforlu yaşam	Mantıklılık
Olgunlaşmış sevgi	Sevecenlik
Güzellikler içinde bir dünya	İtaatkâr olma
Haz	Kibarlık
Sosyal tanınma	Sorumluluk
Heyecan verici bir yaşam	Oto-kontrol

Kaynak: Rokeach, M. (1973). *The Nature of Human Values*. New York, NY, US: Free Press.

Schwartz ise (1992), bireylerin farklı önem derecelerine sahip çok sayıda değere sahip olduğunu ifade ederek belirli bir değerin farklı bireyler için önemli ya da önemsiz olabileceğini ileri sürmektedir. Sonuç olarak, değerler arasında bir öncelik ve üstünlük söz konusudur. Araştırmasında 57 değer belirleyen Schwartz (1992), daha sonra bu değerleri 10 güdüsel değere indirgemiştir. Bu değerler öz yönelim, evrenselcilik, yardımseverlik, gelenek, uygunluk, güvenlik, güç, başarı, hazcılık ve dürtüdür.



Şekil 4. Değerler ve değerler arası ilişki modeli (Schwartz, 1992)

Şekil 4'te yer alan ''Değerler ve Değerler Arası İlişki Modeli' 'ne göre bazı değerler arasında çatışmalar söz konusudur (Schwartz, 1992):

- Öz yönelim ve dürtüler; uyumluluk, gelenek ve güvenliğin karşısındadır.
- Evrensellik ve yardımseverlik; başarı ve gücün karşısındadır.
- Hazcılık; uyumluluk ve geleneğin karşısındadır.
- Maneviyat; hazcılık, başarı ve gücün karşısındadır.

Schwartz (1992) maneviyatı, oluşturduğu modelinde göstermemiştir. Bunun sebebi olarak da tek bir maneviyat türünün evrenselliği hakkında duyduğu şüpheyi göstermiştir. Ona göre bir maneviyat türü için en muhtemel konum, yardımseverlik ve gelenek arasındadır ancak yardımseverlik ve evrensellik arasındaki bir konum da mümkündür.

Şekil 4'te yer alan ''Değerler ve Değerler Arası İlişki Modeli' 'ne göre bazı değerler arasında uyum vardır (Schwartz, 1992):

- Güç ve başarı- ikisi de statü ve saygıyı vurgulamaktadır.
- Başarı ve hazcılık- ikisi de bireysel tutkularla ilgilidir.
- Hazcılık ve dürtü- ikisi için de duygusal uyarılma arzusu gerekmektedir.

- Dürtü ve öz yönelim- ikisi de değişime açık olmak için içsel motivasyonu içermektedir.

- Öz yönelim ve evrensellik- ikisi de bireysel yargılara olan güveni ve farklılıkların varlığı ile rahatlığı ifade etmektedir.

- Evrensellik ve yardımseverlik- ikisi de bireylerin bencillik ve çıkarcılıklarının artmasından endişe etmektedir.

- Gelenek ve uyumluluk- ikisi de kendini sınırlamayı ve boyun eğmeyi ifade etmektedir.

- Uyumluluk ve güvenlik- ikisi de ilişkilerde düzen ve uyumun korunumunu vurgulamaktadır.

- Güvenlik ve güç- ikisi de ilişkiler ile kaynakları kontrol ederek belirsizlikten kaçınmayı ya da belirsizliği ortadan kaldırmayı belirtmektedir.

2.9.2 Örgütsel Değerler

Örgütsel değerler, örgütte genel kabul gören durum ve davranışlardır (Chatman, 1991). Başka bir ifadeyle örgütsel değerler; işgörenlerin doğruyu fark ettiği, tercihlerin ve sonuçların önemini öngördüğü, örgütsel çevreye ilişkin değerlerlendirme özelliği taşıyan standartlardır (Vurgun ve Öztop, 2011). Örgütte ortak değerlerin olmaması örgütsel sorunlara sebep olmaktadır. Toplumdan örgüte geçen örgütsel değerler olabileceği gibi, örgüt de kendi tarihi içinde değerler oluşturup bu değerleri geleceğe aktarabilir. Değerlerin bir bölümü ise liderlerden ya da kuruculardan aktarılmış olabilir (Şişman, 2014).

Örgütlerde, örgütsel değerlerinin önemini ve yönetimdeki düzeyini belirlemek için şu adımlar izlenebilir (Fidan, 2015):

- İşgörenler arasında yoğunluk gösteren örgütsel inançlar tespit edilir.
- Örgütsel inançlar arasındaki fikir birliğinin düzeyi tespit edilir.
- Gerekli durumlarda, baskın olan değer sistemlerinin devamı ya da değişimi için önem gösteren güç ya da sistemler belirlenir.

Fiziksel olaylara ve bilime dayanan teknik değerler, pazar ve arz-talep tarafından belirlenen ekonomik değerler, örgütsel psikolojiyle ilişkili olan sosyal değerler, bireysel gereksinimlere dayanan psikolojik değerler, yönetimin idare şekline bağlı politik değerler, güzellik algısına dayalı estetik değerler, gelenek ve aile eğitimiyle ilgili olan ahlâki değerler ve bireylerin inançlarına dayanan dinî değerler başlıca değer türleridir (Ulutaş, 2011). Örgütte içsel bütünleşmenin gerçekleşebilmesi için örgütsel değerlerin, örgütte benimsenmesi gerekmektedir. İçsel bütünleşme, ilişkileri düzenleme ve örgüt bilinci oluşturmada gereklidir. İçsel bütünleşmenin yanında dışsal odaklanma da mevcuttur. Dışsal odaklanma, örgütte uyumlu çalışmanın yanında örgüt dışında yer alan bireyler ile ilişkilerin nasıl olacağını belirler. Bu, örgütsel hedeflere ulaşmakta önemlidir ve beklenti ile görüşleri şekillendirir (Sığrı, 2007).

2.10 İHTİYAÇLAR

İhtiyaç, TDK (2011) sözlüğünde gereksinim olarak açıklanmaktadır. İhtiyaçlar, birey-örgüt uyumu açısından ele alındığından bireysel ihtiyaçlar ve örgütsel ihtiyaçlar alt başlıklarıyla açıklanacaktır.

2.10.1 Bireysel İhtiyaçlar

Bireylerin davranışlarının sebeplerini inceleyen araştırmacılar arasında henüz görüş birliğinin olmadığı görülmektedir. Bu konuda araştırmacıların ilk teorileri, tek etkenli teorilerdir. Bu teoriler karmaşık birey davranışlarını basit kavramlarla açıklamaya çalışmıştır. Örneğin hazcılık, bu kavramlardan biridir. Hazcılığa göre bireyin davranışlarında önem verdiği temel unsur rahatsızlık verici durumdan kaçınma ve haz aramadır. Tek etkenli teoriler zamanla yerini bireylerin içgüdü ve ihtiyaçlarını merkeze alan teorilere bırakmıştır (Aydın, 2014).

Bireysel ihtiyaçlar ile ilgili popüler teorilerden biri Abraham Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisidir. Maslow, bireysel ihtiyaçları önem sırasına koymaktadır. Bu yapıda bir ihtiyaç karşılandığında diğer bir ihtiyaç ortaya çıkarak karşılanmayı beklemekte ve bu durum hiyerarşinin üst noktasına kadar devam etmektedir (Lunenberg & Orstein, 2013). Maslow'a göre bireyin susaması durumunda onun için öncelik ihtiyaç su'dur. Maslow bu durumu 'en güçlü ihtiyaç' olarak ifade

etmektedir. Susamış birey nefessiz kaldığı zaman ise sıra değişmekte ve daha temel bir fizyolojik ihtiyaç olan 'nefes alma ihtiyacı' en güçlü ihtiyaç olarak hiyerarşide öncelik kazanmaktadır (Yetiş, 2010). İhtiyaçlar teorisi beş basamaktan oluşmaktadır. Bu basamaklar alt basamaktan üst basamağa doğru fizyolojik ihtiyaçlar; güvenlik ihtiyacı, sevgi, ait olma ve sosyal ihtiyaçlar; saygınlık ihtiyacı ve kendini gerçekleştirme olarak sıralanmaktadır (Hoy & Miskel, 2013). Teoriye göre bireylerin bir üst basamağa geçebilmesi için bir alt basamaktaki ihtiyaçların yeterli düzeyde karşılanması gerekmektedir. En üst basamak olan 'kendini gerçekleştirme'ye ulaşmak için hiyerarşideki basamakların tamamlanması gerekmektedir (Kula ve Çakar, 2015). Maslow'a göre bireyler yaşamlarında fizyolojik ihtiyaçlarını %85, güvenlik ihtiyaçlarını %70, sosyal ihtiyaçlarını %50, saygı görme ihtiyaçlarını %40 ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını ise %10 oranında karşılamaktadır (Yıldırım, 2015).

Herzberg'in motivasyon-hijyen teorisi de Maslow'un teorisi gibi bireysel ihtiyaçları vurgulamaktadır. Herzberg, Maslow'un beş basamaklı hiyerarşik sistemini iki kısımda ele almaktadır. Bu iki kısım, hijyen ihtiyaçları ve motivasyon ihtiyaçlarıdır. Hijyen ihtiyaçları doyuma yol açmadığı fakat doyumsuzluğu azalttığı için Maslow'un alt seviye ihtiyaçlarına; motivasyon ihtiyaçları ise Maslow'un üst seviye ihtiyaçlarına denktir (Lunenberg & Orstein, 2013). Hijyen ihtiyaçlarını; ücret, çalışma koşulları, örgüt iklimi, iş güvenliği, iş sağlığı, örgütsel adalet, iletişim ve etkileşim koşulları; motivasyon ihtiyaçları ise başarı, tanınma, sorumluluk, ilerleme, gelişme olarak ifade edilmektedir (Tutar, 2014).

Alderfer'in ERG (Existence-Relatedness-Growth) teorisi; Maslow'un modelini uyarlamaktadır. Bu teoride üç temel ihtiyaç; gelişme, var olma ve ilişki kurma ihtiyacıdır. İhtiyaçlar Hiyerarşisi teorisinin uyarlaması olmasına rağmen 'İhtiyaçlar Hiyerarşisi' ve Alderfer'in 'ERG' teorisi farklılıklar barındırmaktadır. Örneğin, Maslow'un teorisinde ihtiyaçlar belli bir sıraya göre karşılanmaktadır. ERG teorisinde ise iki farklı ihtiyaç aynı anda karşılanabilmekte ve ihtiyaçlar kültürel özelliklere göre değişebilmektedir (Ulukuş, 2016).

İlk olarak Murray tarafından ortaya konan Başarı İhtiyacı Teorisi (Öğrenilmiş İhtiyaçlar Teorisi), 1960'lı yılların başından itibaren McClelland tarafından geliştirilmiştir. Bu teoride McClelland, ihtiyaçların doğal olmadığını, öğrenmeyle kazanıldığını ileri sürmektedir. Bireysel ve çevresel etmenlerin ne şekilde bir araya

getirilebileceği önemlidir (Önen ve Kanayran, 2015). Başarı ihtiyacı ön plânda olmakla birlikte görevi tamamlama ve hedeflere ulaşma önemlidir (Ulukuş, 2016).

Williams (2000) ise ihtiyaç teorilerini karşılaştırmış ve sınıflandırmıştır.

Tablo 4

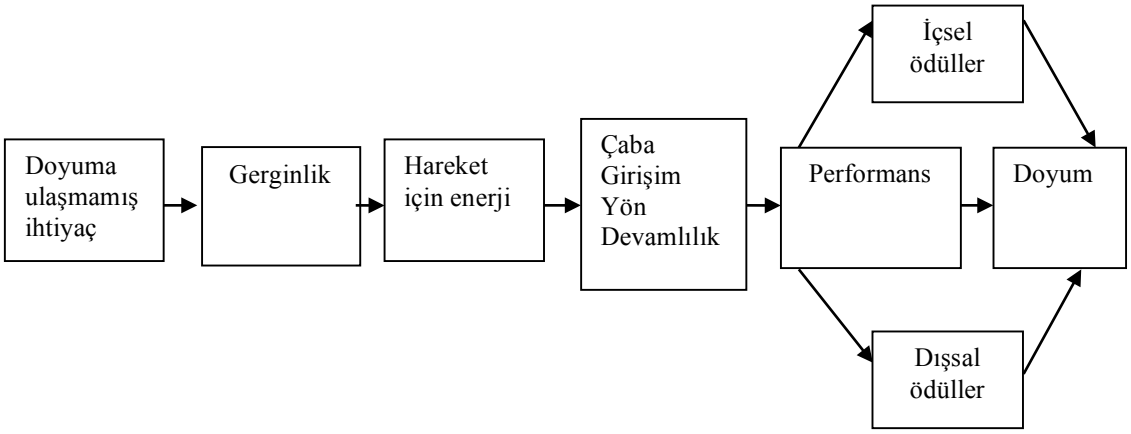
Farklı Teorilerin İhtiyaç Sınıflandırması

	Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi	Alderfer ERG Teorisi	McClelland Öğrenilmiş İhtiyaçlar Teorisi
Yüksek Düzeyli İhtiyaçlar	Kendini Gerçekleştirme Saygınlık Ait Olma	İlişki Kurma Gelişme	Güç Başarı Bağlılık
Düşük Düzeyli İhtiyaçlar	Güvenlik Fizyolojik İhtiyaçlar	Var olma	-

Kaynak: Williams, C. (2000). *Management.* Texas: South Western College Publishing.

Williams (2000)'a göre Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde ihtiyaçlar, düşük düzeyden yüksek düzeye doğru bir sıra izler. Her ihtiyaç karşılandıkça, sıra fizyolojik ihtiyaçtan kendini gerçekleştirme ihtiyacına doğru devam eder. Maslow'dan farklı olarak; Alderfer bireylerin aynı anda birden fazla ihtiyaç tarafından güdülenebileceğini ileri sürmektedir. Bununla birlikte, özellikle birey yüksek düzeydeki bir ihtiyacı karşılayamadığında, alt düzeydeki bir ihtiyaca da dönebilir. McClelland ise ihtiyaçların bireyden bireye göre farklılık gösterdiğini açıklayarak bazı bireylerin öncelikle başarıdan, bazı bireylerin ise öncelikle güç ve bağlılıktan güdülendiğini belirtmektedir.

Williams (2000) bireyin ihtiyaçları karşılandığı zaman doyuma ulaştığını ileri sürmektedir. Karşılanmamış ihtiyaç, gerginliğe sebep olur. Birey, harekete geçmek için güç toplar; çaba gösterir, girişim başlatır, yönünü belirler ve devamlılık gösterir. Sonuç olarak ortaya bir performans koyar ve doyuma ulaşır. İhtiyaç- doyum süreci Şekil 5'te yer almaktadır.



Şekil 5. İhtiyaç- doyum süreci (Williams, 2000)

2.10.2 Örgütsel İhtiyaçlar

Yöneticilerin örgütte en çok ilgilendiği durumlardan biri, örgütü amaçlarına ulaştırmak için işgörenleri en uygun katkıyı yapacak şekilde güdülemektir. İşgörenlerin davranışları birbirinden farklıdır; bu davranışlar duygu ve reflekslerden oluşmaktadır. İşgörenlerin bazı ihtiyaçlarının karşılanması gerekmektedir. Bireysel ve örgütsel ihtiyaçlar her zaman aynı olmadığından, yönetici bu iki ihtiyaç grubunu işgörenin ihtiyaçlarını da kavrayarak birleştirmeli ve işgörenlerin ihtiyaçlarını örgütün ihtiyaçlarına kanalize etmelidir (Agarwal, 2007). Yöneticilerin genellikle bireysel ihtiyaçlardan daha çok örgütsel ihtiyaçlara önem verdiği görülmektedir. Örneğin örgütsel değişim bazı durumlarda işgören için zor olabilmektedir. Buna karşın yöneticiler işgörenlerden yeni duruma koşulsuz olarak uyum sağlamaları istenmektedir. Bu tarz yönetici yaklaşımları örgütsel iletişimi, verimi ve etkinliği olumsuz etkilemekte, örgütsel dengenin bozulmasına neden olabilmektedir (Tunçer, 2013).

2.11 BİREY-ÖRGÜT UYUMU TÜRLERİ

Alanyazın incelendiğinde birey-örgüt uyumunun dört türüne rastlanmaktadır. Bunlardan ikisi Muchinsky & Monahan (1987) tarafından açıklanan ‘‘Bütünleştirici Uyum’’ ve ‘‘Tamamlayıcı Uyum’ ’dur. Caplan (1987) ise yaptığı çalışmada birey-örgüt uyumunu ‘‘İhtiyaçlar-Karşılananlar’’ ve ‘‘Beklentiler-Yetenekler’’ olarak iki tür olarak incelemektedir. Kristof (1996) ise araştırmasında ‘‘Bütünleştirici Uyum’’ ve ‘‘Tamamlayıcı Uyum’’ olarak birey-örgüt uyumunu iki başlıkta incelemekte ve

‘‘İhtiyaçlar-Karşılananlar Uyumu’’ ile ‘‘Beklentiler-Yetenekler Uyumu’’nu ‘‘Tamamlayıcı Uyum’’ içerisinde ele almaktadır.

Bu araştırmada birey-örgüt uyumu dört tür olarak ele alınmış ve alt başlıklarla incelenmiştir.

2.11.1 Bütünleştirici Uyum (Supplemantary Fit)

Birey-örgüt uyumu açısından bütünleştirici uyum, işgörenin temel karakteristik özellikleri ile örgütün temel karakteristik özellikleri arasındaki ilişkidir. Örgütte, işgörenin diğer işgörenlerle ihtiyaçları, değerleri ve genel karakteristik özelliklerinin benzer olması bütünleştirici uyumun oluşumunu sağlamaktadır. Örgütün karakteristik özellikleri kültür, iklim, değerler, normlar ve amaçları kapsamaktadır. İşgörenin karakteristik özellikleri ise değerler, amaçlar, kişilik ve tutumlardır (Kristof, 1996). Örgüte yeni katılan işgörenin, örgütte hâkim olan işgücüne benzer özelliklere sahip olması sonucu bütünleştirici uyum ortaya çıkmaktadır (Cable & Edwards, 2004).

Bütünleştirici uyum iki durumda görülmektedir. Birinci durum, birey-örgüt arasında benzerliklerin olması, ikinci durum ise bireysel ve örgütsel özelliklerin uyuşmasıdır. Yetenekleri sürekli gelişim içinde olan işgörenlerin alındığı örgütte, işgörenlerin her birinin kendi işgücü olacağı için bütünleştirici uyum zamanla kendiliğinden oluşacaktır (Yücel ve Çetinkaya, 2016).

2.11.2 Tamamlayıcı Uyum (Complemantary Fit)

Tamamlayıcı uyum, bireyin ya da örgütün özellikler bağlamında birbirini tamamlamasıyla ortaya çıkar. Tamamlayıcı uyum, “çevrenin zayıf yönlerinin veya ihtiyaçlarının, birey tarafından dengelendiği veya ‘bireyin zayıf yönlerinin ya da ihtiyaçlarının çevre tarafından dengelendiği’’ durumları ifade eder. İşgören, örgütte eksik olanı tamamlar (Muchinsky & Monahan, 1987). Örgüte uyum sağlayacak, verimli ve bağlılık düzeyi yüksek işgörenin tespiti ve seçiminde tamamlayıcı uyum önemli rol oynamaktadır (Ulutaş, 2011).

Tamamlayıcı uyumda işgören örgütün ihtiyaç duyduğu bir beceri kümesine sahiptir; ya da örgüt bireyin istediği ödülleri sunar. Tamamlayıcı uyum bireylerin tutumları, istekleri ile bu istekleri karşılayabilecek çalışma ortamı arasındaki uyumdan nasıl etkilendiğini gösterir (Ostroff & Zhan, 2012).

2.11.3 İhtiyaçlar-Karşılananlar Uyumu (Needs-Supplies Fit)

İhtiyaçlar-Karşılananlar Uyumu, birey-örgüt uyumunun bireyin istek, beklenti ve ihtiyaçlarının örgüt tarafından karşılanmasıyla oluşacağını ileri sürmektedir. Bu yaklaşıma göre bireyin tutum ve davranışları temel alınmalıdır; ihtiyaçları karşılanan işgörenlerde olumlu iş davranışları görülmektedir (Ulutaş, 2011). Örgüt, her ihtiyaç için, uygun kaynağı temin edebilir. Örneğin, işgörenin yapacağı iş için belirli bir görev netliği seviyesine ihtiyacı varsa, görevlerin ne dereceye kadar açıklığa kavuşturulduğu ya da kavuşturabileceği değerlendirilebilir. İhtiyaçlar-karşılananlar uyumu, örgütteki bir değişim sürecinde işgörenin "Bu işin dışında ne elde edebilirim?'' ve işverenin "Bu işgöreni tutmak için ne yapmam gerekir?" sorularına olan bakış açılarını ortaya koyabilir (Caplan, 1987).

İhtiyaçların karşılanması, örgütte işgörenin anlamlılığa ve güvenliğe ilişkin psikolojik ihtiyaçlarını karşılayarak örgütte katılımcı olmasını sağlamaktadır. İhtiyaçlar, güdülenmenin başlangıç noktasıdır ve işgörenler örgütte ihtiyaçlarının karşılanmasını beklemektedir. İşgörenler, örgütte ihtiyaçlar-karşılananlar uyumu olduğunu algıladıklarında işlerini yerine getirmede ve sürdürmede anlamlılık hissetmektedir. İşgörenler, harcadıkları enerjinin karşılığının olduğunu görerek örgütte değerli ve yararlı olduklarını düşünmektedir (Kahn, 1990).

2.11.4 Beklentiler-Yetenekler Uyumu (Demands-Abilities Fit)

Beklentiler-Yetenekler Uyumu, bireyin iş rolünün beklentilerine uyan yeteneklere sahip olup olmadığı ile ilgilidir. Örneğin, yerine getirilecek işler matematik, motor, sözel, analitik ve sosyal becerilere olan ihtiyaçlara göre değişmektedir. Beklentiler-Yetenekler Uyumu, işgörenin "Bu işi sürdürmem için benden neyi gerçekleştirmem beklenmektedir?" ve işverenin "İşgörenden ne istiyorum?" sorularına olan bakış açılarını ortaya koymaktadır (Caplan, 1987).

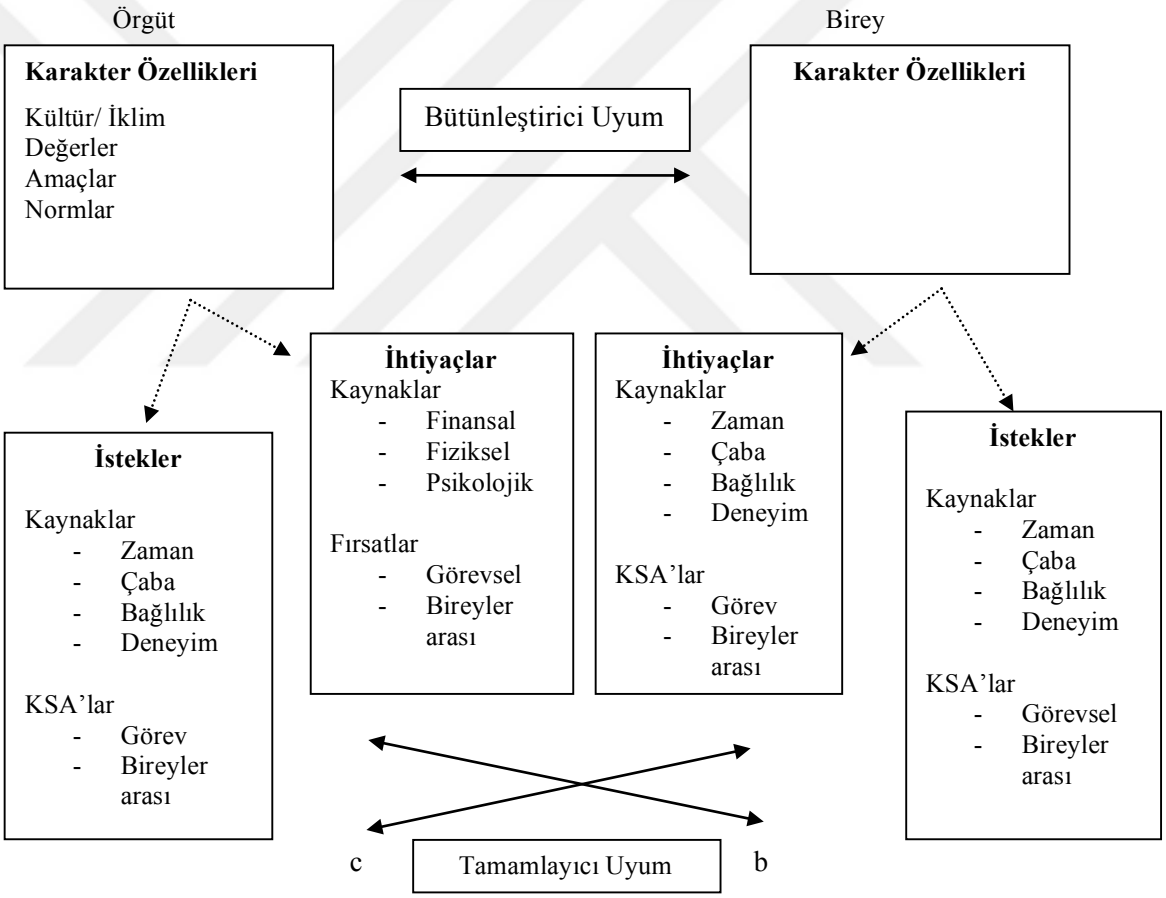
Yetenekler, işgörenlerin görevlerini yerine getirmek için sahip oldukları beceri, bilgi ve enerjiden oluşurken, beceriler ve bilgi artışı ve enerjiler yeteneklerin kullanımıyla azalmaktadır (Basit & Arshad, 2015). Beklentilerin yüksek olması, işgörenlerin fiziksel ve duygusal enerjilerini tüketerek onları psikolojik olarak işlevsiz hale getirmektedir. Benzer şekilde örgütün beklentilerini karşılayabilmek için işgörenin özgüveninin düşük olması, diğer işgörenlerin algıları ve yargıları

konusundaki öz bilinçlerinin artması ve kişisel değerlerin örgütsel değerlerle uyuşmaması gibi güvensizlik oluşturan durumlar da işgörenler üzerinde gereksiz kaygı yaratmakta ve işgörenlerin örgütte katılımcılığını azaltmaktadır (Kahn, 1990).

Kristof (1996) çalışmasında bütünleştirici uyum ile tamamlayıcı uyum arasında çeşitli kavramsal ilişkilerin bulunduğunu ortaya koymaktadır. İzleyen başlıkta bu ilişki incelenecektir.

2.11.4.1 Bütünleştirici Uyum- Tamamlayıcı Uyum İlişkisi

Bütünleştirici uyum, tamamlayıcı uyum arasındaki çeşitli kavramsal ilişkiler Şekil 6'da yer almaktadır.



Şekil 6. Bütünleştirici uyum- tamamlayıcı uyum arasındaki çeşitli kavramsal ilişkiler (Kristof, 1996).

Şekil 6'da yer alan KSA (knowledge- skills- abilities) bilgi, beceriler ve yetenekler anlamına gelmektedir. Bu şekle göre ''İhtiyaçlar-Karşılananlar Uyumu'' ve Beklentiler-Karşılananlar Uyumu'' ''Tamamlayıcı Uyum'' içinde sınıflandırılmaktadır. (b) İhtiyaçlar-Karşılananlar Uyumunu, (c) ise Beklentiler-

Yetenekler uyumunu göstermektedir. Bu modelde bütünleştirici uyum, bireysel ve örgütsel karakteristik özelliklerinin ilişkisini temsil etmektedir. Örgütün karakteristik özellikleri kültür, iklim, değerler, amaçlar ve normlardır. Modelin bireyle ilgili kısmında, karakteristik özellikler değerleri, amaçları, kişiliği ve tutumları ifade etmektedir.

Örgüt ve birey arasındaki karakteristik özellikler benzer olduğunda bütünleştirici uyumun varlığından söz edilebilmektedir. Örgütler ve bireyler temel karakteristik özelliklerine ek olarak; örgütle ilgili istek ve ihtiyaçları ile de tanımlanmaktadır. Bu istek ve ihtiyaçlar; temel özelliklerin tümünden etkilenir, uyum ve uyumsuzluğa yol açan farklı boyutları göstermektedir. Örgütler, işgörenlerin istediği fiziksel, finansal ve psikolojik kaynaklarla birlikte görevsel, bireyler arası ve yükselme ile ilgili istekleri de karşılamaktadır. Örgüt, işgörenlerin beklentilerini karşıladığında ihtiyaçlar-karşılananlar uyumu gerçekleşmiş olmaktadır. Örgütler de işgörenlerinden zaman, çaba, bağlılık, bilgi, beceri ve yetenek konularında beklenti içindedir. Beklentiler-Yetenekler uyumu, işgörenler örgütün ihtiyaçlarını karşıladığında oluşmaktadır. Şekil 6'da sunulduğu üzere; (a) birey-örgüt uyumu, işgören ya da örgütten birinin diğerinin ihtiyaçlarını karşıladığında, (b) temel özellikler paylaşıldığında veya (c) a ve b maddelerinin ikisinin de geçerli olduğu durumlarda gerçekleşmektedir (Kristof, 1996).

2.12 BİREY-ÖRGÜT UYUMU TEORİ VE MODELLERİ

Birey-örgüt uyumu üzerinde çalışmalar yapan araştırmacılar, çeşitli modeller ve teoriler ortaya koymaktadır. Bu araştırmada, birey-örgüt uyumu teori ve modellerinden Schneider (1987)'in ASA teorisi, Chatman (1989), Kristof (1996) ile Cable & Judge (1996)'ın birey-örgüt uyumu modeli ve O'Reilly, Chatman & Caldwell (1991)'in Örgütsel Kültür Profili (OCP) ele alınmaktadır.

2.12.1 Schneider, ASA Teorisi (Çekim-Seçim-Çekişme Teorisi)

Schneider (1987), örgütsel özelliklerin kolektif etkilerini açıklamak için, Çekim-Seçim-Çekişme (ASA) modelini ortaya koymuştur. ASA teorisinin temel düşüncesi örgütler = ''içindeki bireyler' 'dir. Örgüt ortamını bireyler oluşturur. ASA, Attraction-Selection-Attrition (Çekim-Seçim-Çekişme) kelimelerinin baş harflerini simgelemektedir.

ASA teorisi, örgütlerin sahip oldukları görüntünün, duyguların ve davranışların nedenini açıklamaktadır. Bu çerçevedeki temel düşünce; örgütlerin kendi değerlerini paylaşan bireyleri çektiği, seçtiği ve tuttuğudur (Billsberry & Nelson, 2008). ASA sürecinde bireyler, kendileriyle "uyumlu'' olarak algıladıkları veya kişilikleriyle uyumlu olduğunu düşündükleri örgütlerin etkisine, çekimine kapılmakta ve bu örgütlere katılmak istemektedir. Bu 'çekim' aşamasıdır. Bireyler, örgütün değer verdiği kişilik özelliklerine sahip oldukları için seçilmektedir. Bu aşama, 'seçim' aşamasıdır. Kişilikleri, örgütün kişiliği ile bir şekilde tutarsız olan işgörenler kurumdan ayrılma eğilimindedir. Bu ise çekişme aşamasıdır. ASA temelli araştırmalar, genel olarak örgütlerde kurucunun ya da liderlerin etkisine odaklanmaktadır (Salter, 2006). Bu modele göre farklı özelliklerdeki bireyler, farklı türdeki örgütlerde lider olabilmektedir (Schneider, 1987).

Bireyler, kendileriyle benzer özellikler taşıyan örgütlerde daha rahat hissetmekte ve daha çok bu örgütlere katılma eğilimi göstermektedirler. Örgütler de örgütsel kültüre yakın olan bireylere görev vermektedir. Daha sonra sosyalizasyon sürecini başlatan örgüt yeni işgöreni örgütsel değer ve geleneklere adapte etmeyi amaçlamaktadır. Uyumun uzun süre devam etmesi, örgüt ve bireyin karşılıklı olarak çekici olmasıyla mümkündür (Eşitti ve Erdem, 2017). Schneider (1987)'a göre örgütle uyumlu olmayan bireylerin örgütten ayrılmasıyla birlikte örgütte kalan diğer bireylerin birbirlerine benzediğini ileri sürmektedir. Bu bireyler, benzerlik oluşturmanın yanında, başlangıçta örgüte çekiciliğinden dolayı katılan bireylerin oluşturduğu gruptan daha homojen bir grup oluşturmaktadır. Bu durum, Schneider (1987) tarafından 'homojenite teorisi'' olarak adlandırılmaktadır.

2.12.2 Chatman, Birey-Örgüt Uyumu Modeli

Chatman (1989), modelini değerler ile değerlere bağlı olarak ortaya çıkan normlar üzerine kurmaktadır ve bireysel ve örgütsel değerler ve normların uyumunu birey-örgüt uyumu olarak tanımlamaktadır. Chatman (1989)'e göre örgütlerin ve bireylerin birçok yönü (yetenekler, işin gerektirdiği durumlar, kişilik özellikleri, meslekler) davranışı belirlemede önemli olmasına rağmen örgütler ve bireyler için temel ve kalıcı yön değerlerdir. Chatman (1989) modelinde örgütsel sosyalizasyon üzerinde de durmaktadır. Chatman (1989)'e göre örgütsel sosyalizasyon, örgüte

katılan işgörenin bir rol üstlenmek ve etkinlik gösterebilmek için gereken yetenekleri, değerleri, beklenen davranışları ve sosyal bilgiyi öğrendiği süreçtir.

Değerler, bireyin çevreye uyumunu kolay kılan sosyal biliş türüdür. Değerler, davranışlar üzerinde etkilidir. Bireysel değerler, belirgin davranış biçimleri ya da kalıcı inançlardır. Örgütsel açıdan bakıldığında, değerler sistemi hem bireylerden beklenen rolleri hem de sistemin etkinlik ve işlevleri için genel ve ayrıntılı gerekçeler sunmaktadır. Normlar, sistemde bulunan bireyler için uygun olan davranış biçimlerini açık bir ortaya koyma konusunda değerler ile yakından ilişkilidir. Örgütteki değerler ve normlar grup ürünüdür. Örgütteki bireyler ortak değerleri benimsemese de aktif bireylerin çoğunluğu değerler üzerinde anlaşmakta ve diğer bireyler örgütün belirli bir değere verdiği desteğin farkında olmaktadır. (Chatman, 1989).

2.12.3 O'Reilly III, Chatman & Caldwell, Örgütsel Kültür Profili (OCP)

O'Reilly III ve diğ. (1991) yaptıkları araştırmada, örgütsel kültür için bireysel tercihlerin boyutunun ve bu kültürlerin varlığının yorumlanabilir olduğunu ortaya koymuştur. O'Reilly ve diğ. (1991) birey-örgüt uyumunu değerlendirme aracı geliştirmiş (OCP, Organizational Culture Profile), yaptıkları araştırmada birey-örgüt uyumunun uyum ölçüldükten bir yıl sonra iş doyumu ve örgütsel bağlılığı, uyum ölçüldükten iki yıl sonra ise örgütteki işgören değişimini öngördüğünü ileri sürmüştür. O'Reilly ve diğ. (1991) ulaştığı sonuçlar, bireylerin tercihleri ve örgütsel kültür arasındaki uyumun önemini doğrulamaktadır.

2.12.4 Kristof, Birey-Örgüt Uyumu Modeli

Kristof (1996)'a göre örgüt ya da işgörenlerden birinin diğerinin ihtiyaçlarını karşılaması; birey ve örgütün temel özellikleri paylaşması ve aynı anda ihtiyaçların karşılanması durumunda birey-örgüt uyumu sağlanmaktadır.

Kristof (1996), birey-örgüt uyumunu, tamamlayıcı uyum ve bütünleştirici uyum olmak üzere iki türde açıklamaktadır. Kristof (1996)'a işgörenlerin benzer özellikleri sahip olmasıyla 'Tamamlayıcı Uyum', bireysel özelliklerin örgütsel çevreyi bütünleştirmesi ya da örgütsel eksiklikleri karşılamasıyla 'Bütünleştirici Uyum' ortaya çıkmaktadır.

Kristof (1996), 'Bütünleştirici Uyum'u, kendi içinde iki kısma ayırarak açıklamaktadır. Birinci kısım 'İhtiyaçlar-Karşılananlar Uyumu', ikinci kısım ise 'Beklentiler-Yetenekler Uyumu'dur. 'İhtiyaçlar-Karşılananlar Uyumu'nun sağlanması için işgörenin beklenti, ihtiyaç ve tercihlerinin örgüt tarafından karşılanması gerekmektedir. İşgörenin örgütten beklentileri daha çok finansal, fiziksel ve psikolojik durumlar ile ilgilidir. Ayrıca örgüt işgörene görev, bireylerarası ilişkiler ve gelişim açısından fırsatlar sunabilmelidir. 'Beklentiler-Yetenekler Uyumu' ise işgörenin, örgütsel beklentileri karşılayabilmek için sahip olması gereken yetenekleri karşılaması durumunda oluşmaktadır.

2.12.5 Cable & Judge, Birey-Örgüt Uyumu Modeli

Cable & Judge (1996), yaptıkları araştırmada bireylerin iş seçiminde birey-örgüt uyumunun önemini açıklamıştır. Araştırmada iki önemli soru üzerinde durulmuştur. Birinci soru 'İş arayan bireylerin ya da işe yeni başlayan işgörenlerin iş seçimindeki belirleyiciler nelerdir?', iken ikinci soru ise 'Birey-örgüt uyumuna dair algılar iş seçim kararları ve iş ve örgütsel faktörlere göre iş tutumları bağlamında ne kadar önemlidir?' şeklinde ifade edilmiştir.

Cable & Judge (1996)'a göre iş arayan bireyler, kişilik özellikleri ile aynı doğrultuda olan örgütleri tercih etmektedir. Aynı doğrultuda olma durumu ise değerlerin uyumu ve demografik ilişkiler bağlamında ele alınmaktadır. İşe aday olan bireylerin birey-örgüt uyumu algıları, işi tercih etmedeki amaçlarını etkilemektedir. İş arama ve seçmeye ek olarak, örgüte giriş süreci işgörenlerin ilk iş deneyimlerini içerir. İş arayan bireylerin örgütlere girdikten sonraki birey-örgüt uyumuna ilişkin algılarını, öncülleri ve sonuçları ile incelemeye devam etmek önemlidir. Birey ve örgüt arasındaki değerlerin uyumu, örgütte çok sayıda olumlu çıktı olarak sonuçlanmaktadır. İş arayan bireyler ve seçtikleri örgütler arasındaki algılanan değerlerin uyumu, işgörenlerin birey-örgüt algılarını olumlu yönde etkilemektedir. İş seçim kararlarında birey-örgüt uyumuna daha fazla önem veren bireyler, birey-örgüt uyumuna daha az önem veren bireylere göre iş deneyimlerini daha iyi yaşamaktadır (Cable & Judge, 1996).

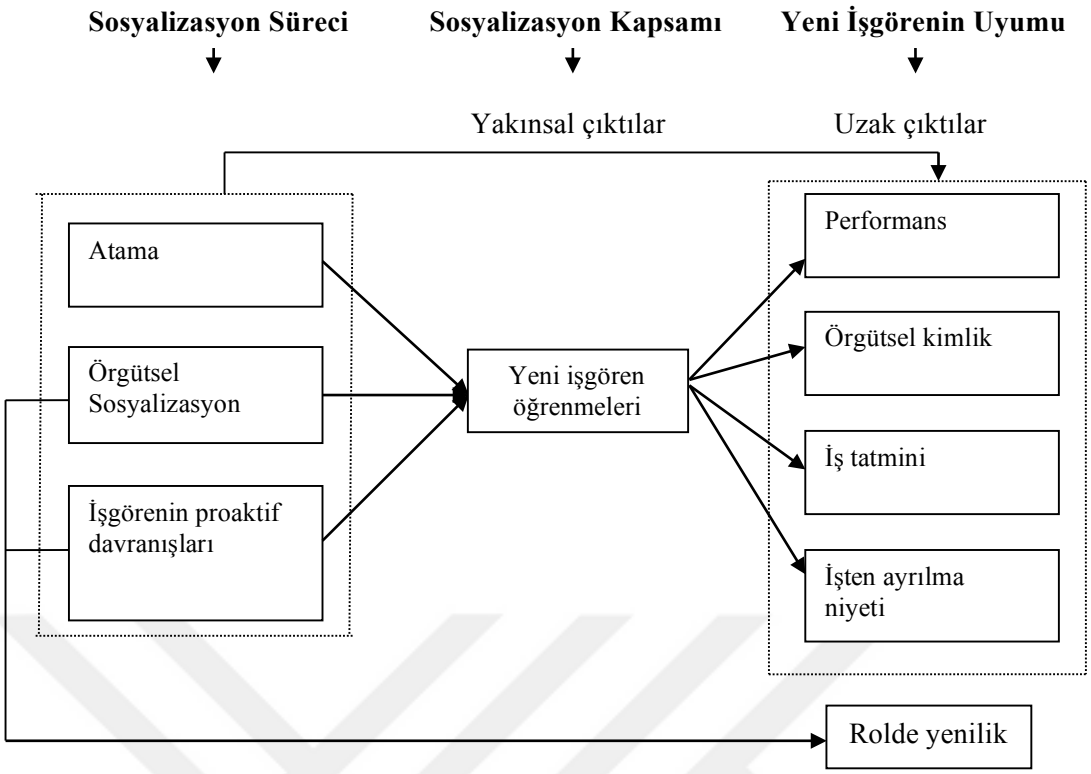
2.13 BİREY-ÖRGÜT UYUMU SÜRECİ

Birey-örgüt uyumu süreci, işgörenin örgüte alınması ile birlikte başlar. Birey-örgüt uyumunun hızlı ve kolay sağlanabilmesi için ilk olarak işgörenin doğru şekilde seçilmesi önemlidir. Çağdaş örgütlerde, yöneticiler işgörenleri seçerken özellikle işgücü devrini göz önünde bulundurmakta ve örgütten erken ayrılma riskini düşük gördükleri işgörenleri seçmeyi sağlayacak stratejilerle ilgilenmektedir. Örgütlerin faaliyet gösterdikleri alanda avantajlı duruma geçebilmek için yetenek bulma, işleme; yeteneği koruma ve geliştirme konusunda aldığı görevler giderek artmaktadır (Mercurio, 2016). Başarılı olmak için, bahsedildiği üzere yöneticilerin görevlerini iyi yapan ve örgütten ayrılma olasılığı düşük olan adayları işe almaları gerekir. En uygun seçimin yapılması hedefi doğrultusunda, işgörenin örgütte ne kadar tutulabileceğini tahmin etmek için de birey-örgüt uyumunun etkililiğinin incelenmesine ihtiyaç duyulmaktadır. İşgören seçimi sürecinde; bilgi, beceri, yetenek eşleştirmesi ile ortaya çıkan birey-örgüt uyumu anlayışı ve potansiyel adaylara daha esnek ve kapsamlı bir yaklaşımın nasıl sunulacağı çok önemlidir (Sutarjo, 2011). İşgören seçimiyle ilgili olarak Thebe & Waldt (2014) tarafından yapılan çalışmada işgören seçiminin sekiz adımdan oluştuğu ifade edilmiştir. Bu çalışmaya göre birinci adım başvuru ve ilk tarama görüşmesi, ikinci adım başvuru formunun verilmesi, üçüncü adım ayrıntılı seçim görüşmesi, dördüncü adım işgörenin geçmiş çalışmaları ve referanslarının kontrol edilmesi, beşinci adım tıbbî muayene ve fiziksel testler, altıncı adım değerlendirme, yedinci adım işe alınacak işgören için karar verilmesi, sekizinci ve son adım ise nihaî karar ve adil iş teklifidir.

İşgörenin örgüte uyum sağlama süreci örgütsel sosyalizasyon kavramı ile ifade edilebilir. İşgören işe alındıktan sonra örgütte çeşitli görevler ve roller üstlenir. Yeni bir örgütte, işgörenlerden beklenen davranış, bilgi, tutum ve yeteneklerin kazanılması sürecine örgütsel sosyalizasyon denir (Wanberg, 2012). Örgütsel sosyalizasyon, örgüte yeni katılan işgörenleri örgütsel kültürle bütünleştirebilmek için sistematik bir süreç olarak kullanılmaktadır. Yeni işgörenlere, örgütteki davranış kalıpları ve kurallar aktarılarak örgütsel görevlerini doğru bir şekilde yerine getirmeleri ve örgüt içindeki hareketlerinin öğretilmesi örgütsel sosyalizasyon ile yapılmaktadır (Efeoğlu ve İplik, 2012).

Sosyalizasyon üzerine çalışmalar yapan Van Maanen & Schein (1979)'a göre örgütsel sosyalizasyon, üç temel öğeyi içerir. Birincisi bireysel performans ve örgütteki genel görevler için gerekli bilgileri öğrenmek, ikincisi stratejik temel kazanmak; bunun sayesinde problemleri çözmek ve karar verme stratejisi oluşturmak, üçüncüsü ise örgütün misyon, amaç ve beklentilerini anlamaktır.

Örgütsel bilgilerin yeni işgörenlere aktarılması için altı sosyalizasyon taktiği ortaya koyan Van Maanen ve Schein (1979) bu şekilde bilgilerin işgörenlere aktarılabileceğini ileri sürmektedir. Bu altı taktiğin her biri iki ayrı kutuptan oluşmaktadır. Uçlardan biri örgüt tarafından yönetilen grupsal süreçlerle ilgiliyken, diğer uç ise daha çok işgören tarafından yönlendirilen bireyselleşmiş sosyalizasyon ile ilgilidir. Kolektif taktik (zıt kutbu bireysel t.), yeni işgöreni yalnız bırakmak yerine örgütte ortak deneyimler kümesi aracılığıyla gruba katmayı amaçlar. Formal taktik (zıt kutbu informal t.), yeni işgöreni örgütte bulunan deneyimli işgörenlerden açıkça ayırt etmemekle birlikte, sosyalleşme döneminde diğer işgörenlerden düzenli olarak ayırma uygulamasıdır. Sıralı (ardışık) taktik (zıt kutbu tesadüfî t.), belirsiz veya değişen bir sıra yerine rolün yerine getirilmesinde sabit bir sırayı ifade eder. Sabit taktik (zıt kutbu değişken t.), rolün yerine getirilmesi için bir zaman çizelgesi gerektirir. Sıralı taktik (zıt kutbu kopuk t.), yeni işgörenin deneyimli bir işgören tarafından sosyalleştirilmesini sağlar. Son olarak atayıcı taktik (zıt kutbu dışlayıcı t.), yeni işgörenlerin kimliklerini ve kişisel özelliklerini kabul etmeyi ifade eder. Sosyalizasyon sürecinin ve kapsamının işgörenin örgüte uyumunu nasıl etkilediği şekil 7'de verilmiştir (Ashforth vd., 2007).



Şekil 7. Örgütsel sosyalizasyon sürecinin ve kapsamının yeni işgörene etkileri (Ashforth vd. 2007)

Şekil 7'ye göre işgören örgüte girdikten sonra sosyalizasyon süreci geçirir ve bu süreçte proaktif davranışlar ergiler. Sosyalizasyon süreci, işgörenin örgütü tanımasına ve örgüt hakkında yeni öğrenmeler edinimini sağlar ve bu durum yakınsal çıktı olarak açıklanır. Yakınsal çıktılar ise süreç içinde uzak çıktılara dönüşür. İşgörenin performansını etkiler, işgörene örgütsel kimlik kazandırır, işgörenin iş tatminini ve işten ayrılma niyetini belirler.

Çalışma becerilerinin geliştirilmesi, değerlere ve normlara uyumun gerçekleştirilmesi örgütsel sosyalizasyon ile ilgilidir ve bu durumların hepsi birey-örgüt uyumu ile ilişkilidir. Başarılı sosyalizasyon, işgörenlerde yüksek iş doyumu, düşük stresi sağlamakta ve örgütte kalma isteğini devam ettirmekte iken, başarısız sosyalizasyon örgütten ayrılmalara sebep olabilmektedir (Çetintaş, 2017). Birey-örgüt uyumunun olası sonuçları izleyen bölümde açıklanacaktır.

2.14 BİREY- ÖRGÜT UYUMUNUN SONUÇLARI

Bireyler, kendileriyle uyum derecesi yüksek olan örgütlerde daha rahat hissetmektedir. Bu sebepten dolayı bu bireyler rahat hissettikleri örgütlere katılmayı

ve bu örgütlerde uzun süreli kalmayı istemektedir. Hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için birey-örgüt uyumunun sağlanabilmesi gerekmektedir. Örgütsel uyumunu sağlayamayan işgören, örgütte mutsuz şekilde bulunmaya devam etmekte ya da örgütten ayrılmaktadır (Alparslan ve diğ., 2015). Birey-örgüt uyumunun yüksek olmasının işgörenler üzerinde örgütlere daha az yabancılaşma, kimlik problemlerini düşük oranda yaşama, çaresizlik ve zavallılık duygularını hissetmeme, örgütte edilgen olmak yerine etkin olma isteğinde olma gibi olumlu etkileri vardır (Akbaş, 2011).

İşgörenin örgüte uyum yeteneğinin olması ve uyum için güdülenmesi, örgütte var olan uyum problemlerini büyük ölçüde çözer. Örgüte uyumunu sağlayamayan ancak örgütte bulunmaya devam eden işgören bu durumda çeşitli reaksiyonlar gösterir. İşgören; uyumsuzluğu göz ardı edebilir, gerçekleri çarpıtarak kendini aldatabilir, gerçeklerden uzaklaşarak uyumsuzluğa teslim olabilir, gerçeklere saldırarak gerçeklerden kaçabilir ya da gerçeklerle uzlaşma eğilimi gösterebilir (Başaran, 2004).

Birey-örgüt uyumunun yüksek düzeyde olması işgörenlerin rahat hissetmesini sağlamakla birlikte örgüt için etkisiz sonuçlara da yol açabilmektedir. Bunlardan bazıları yenilikçilik düzeyinin düşük olması, farklılık yaratamama ve sıradanlık olarak sıralanmaktadır. Böyle durumlarda örgütler, çevresel uyumu kurmada ve düzenlemede zorluk çekebilmektedir. Bu gibi sorunların önüne geçebilmek için kimi durumlarda düşük düzeyde birey-örgüt uyumu yeterli görülmektedir. Bunun amacı işgörenlerin öğrenmesini ve gelişmesini devam ettirmek, tembelliğin önüne geçmektir. Düşük düzeydeki birey-örgüt uyumu ise görüş ayrılıklarına yol açabilmektedir (Küçükodacı, 2014). Görüldüğü üzere yüksek ve düşük düzeydeki birey-örgüt uyumunun negatif ve pozitif yönleri bulunmaktadır.

2.15 BİREY-ÖRGÜT UYUMU İLE İLGİLİ YAPILAN ARAŞTIRMALAR

2.15.1. Yurt içinde Yapılan Araştırmalar

Birey-örgüt uyumu konusunda Türkiye'de yapılan bazı araştırmalar hakkında bu bölümde bilgi verilecektir.

Sezgin (2006), ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin birey-örgüt uyumu düzeylerini araştırmıştır. Öğretmenlerin örgütsel ve bireysel değerleri arasında

orta düzeyde ve pozitif bir ilişki olduğunu belirlemiştir. Birey-örgüt uyumunun cinsiyet, öğrenim durumu, çalışılan okuldaki hizmet süresi ve mezun olunan kurum değişkenleri açısından istatistikî olarak anlamlı fark göstermediği belirlenmiştir.

Pekdemir, Koçoğlu ve Gürkan (2013), 249 MBA öğrencisi üzerinde yaptıkları araştırmada birey-örgüt uyumunun işgörenin açıkça konuşma davranışı üzerindeki etkisinde yöneticinin algılanan rolünün kısmi aracı değişken olduğunu belirlemiştir. Ayrıca işgörenlerin pozisyon, çalışma süresi ve medeni durum değişkenlerine göre birey-örgüt uyumu düzeyleri arasında farklılıklar olduğu tespit edilmiştir.

Akbaş ve Çetin (2015), 401 işgören ile gerçekleştirdiği araştırmada işgörenlerin birey-örgüt uyumu düzeylerinin, örgütsel özdeşleşme düzeylerini pozitif yönde etkilediğini belirlemiştir.

Kılıç ve Yener (2015), bankacılık sektöründe yaptıkları araştırmada birey-örgüt uyumunun iş performansı, iş tatmini ve örgütsel aidiyet üzerinde pozitif; iş stresi üzerinde negatif etkisinin bulunduğunu belirlemiştir.

Alparslan, Çiçek ve Soydemir (2015), 273 öğretmen ile yaptığı araştırmada birey-örgüt uyumu üzerindeki en büyük etkinin, iş yeri arkadaşlarından tatmin olma olarak tespit etmiştir. Buna bağlı olarak, insan kaynağından okullarda en iyi şekilde yararlanmak ve öğretmenlerin okula uyumlarının daha iyi sağlanması hususunda iş yeri arkadaşlığının önemli bir öncül olduğunu ileri sürmüştür.

Demir (2015), beş yıldızlı konaklama işletmelerinde yaptığı araştırmada, birey-örgüt uyumunun ‘işte kalma niyeti’ ve ‘iş performansı’ arasında pozitif bir ilişki olduğunu belirlemiştir.

Behram ve Dinç (2015), birey-örgüt uyumunu ‘değer uyumu’, ‘gereksinim-karşılama uyumu’ ile ‘talep-yeterlik uyumu’ alt boyutlarıyla incelemiştir ve işten ayrılma niyeti ve kişilerarası çatışma ile ilişkisini araştırmıştır. Araştırmada değer uyumunun, kişilerarası çatışma ile negatif yönlü bir ilişkide; değer ve gereksinim-talep uyumunun ise işten ayrılma niyeti ile negatif ilişki gösterdiği sonucuna ulaşmıştır.

Yücel ve Çetinkaya (2016), öğretmenlerin birey-örgüt uyumu ile duygusal ve normatif bağlılığının pozitif, devam bağlılığının ise negatif yönlü bir ilişki gösterdiğini belirlemiştir.

Besen ve Aktaş (2016), birey-örgüt uyumunun lider üye ile etkileşimini araştırmış, birey-örgüt uyumu ile yöneticiye güven duyma arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna varmıştır.

Büyükgöze ve Erçetin (2017) yaptıkları araştırmada birey-örgüt uyumunun, örgütsel çekicilik için güçlü bir yordayıcı olduğunu belirlemiştir.

Kesen (2017), sağlık sektöründe çalışan 355 hemşirenin birey-örgüt düzeylerini incelemiş, birey-örgüt uyumunun derinden davranışı ve doğal duygu üzerinde anlamlı düzeyde olumlu etkisinin varlığını ortaya koymuştur.

Koçak (2018), yaptığı araştırmada birey-örgüt uyumunun lider-üye etkileşimini olumlu, örgütsel vatandaşlık davranışını ise olumsuz etkilediğini tespit etmiştir.

Erkutlu, Elden ve Özdemir (2018), vakıf üniversitelerinde çalışan 412 akademik personel ile yaptığı araştırmada yaşlı işgörenlerin uyumlarının genç işgörenlere göre daha yüksek düzeyde olduğunu belirlemiştir. Farkın 55-64 yaş grubu ile 18-24 yaş grubu arasında olduğunu ifade etmiştir. Yine kadın ile erkek işgörenlerin ve 6-10 yıl kıdem grubu ile 10 yıldan fazla kıdeme sahip işgörenlerin uyum düzeyleri arasında anlamlı farkın olduğu tespit edilmiştir.

Ozgeldi ve Orki (2018), birey-örgüt uyumunun örgüt kültürünün boyutları arasında yer alan uyum yeteneği ve misyon üzerinde tam; katılım ve tutarlılık üzerinde ise kısmi aracı değişken rolüne sahip olduğunu belirlemiştir.

Akkaya (2019), yaptığı araştırmada, Türkiye'deki üniversitelerde görev yapan akademisyenlerin birey-örgüt uyumlarının yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Cindiloğlu (2019), birey-örgüt uyumunun iş performansı üzerindeki etkisini araştırmış, birey-örgüt uyumunun mutluluk ve iş performansı ile pozitif ve anlamlı bir ilişki gösterdiği sonucuna ulaşmıştır.

2.15.2 Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Vancouver & Schmitt (1991), öğretmen ve okul müdürleri üzerine yaptıkları araştırmada birey-örgüt uyumunun örgütsel bağlılık ve iş doyumunu pozitif, iş bırakma eğilimini negatif etkilediği sonucuna ulaşmıştır.

Cable & Judge (1996), araştırmalarında birey-örgüt uyumunun bireysel ve örgütsel değerlerin uyumuna göre önceden yordanabileceğini ileri sürmüştür.

Carless (2005), birey-iş uyumu, birey-örgüt uyumu, örgütsel çekicilik, iş kabul etme niyeti ve iş teklifi kararı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. 193 işgörenle yapılan çalışmada veriler 'işgören seçimi sürecinden önce', 'seçim süreci sırasında', 'seçim süreci sonunda' ve 'iş teklifi kabul etme kararı verdikten sonra' olmak üzere dört aşamalı olarak toplanmıştır. Birey-örgüt ve birey-iş uyumlarının, işgören seçiminin çeşitli süreçlerinde işgörenin örgüte olan ilgisini etkilediği tespit edilmiştir. Birey-örgüt ile birey-iş uyumu ve iş kabul etme niyeti ilişkisinde örgütsel çekiciliğin aracılık rolünde olduğu kısmen desteklenmiştir. Seçim süreci sırasında, iş-örgüt uyumu ve iş kabul etme niyetini ilişkisinde örgütsel çekiciliğin aracılık rolünde olduğunu; seçim süreci sonunda ise birey-iş ve iş kabul etme niyeti arasında aracısız- direkt bir ilişki tespit edilmiştir. Birey-örgüt uyumunun iş kabul etme niyetiyle ilişkisi bulunamamıştır. Seçim süreci öncesi ve sırasında, iş kabul etme kararları üzerinde birey-örgüt ve birey-iş uyumunun etkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Ng & Sarris (2009), birey-örgüt uyumunun iş tatmini ve örgütsel bağlılığın önemli bir belirleyicisi olduğunu tespit etmiştir.

De Cooman, De Gieter & Hofmans (2010), birey-örgüt uyumunun işgörenlerin etkin çıktıları ile (iş tatmini, işten ayrılma niyeti) yüksek düzeyde ve işgörenlerin davranışsal çıktıları ile (iş gücü ve görev performansı) ile orta düzeyde ilişkili olduğu belirlenmiştir. Güncel birey-örgüt uyumunun tüm boyutlarıyla birlikte algılanan birey-örgüt uyumu, iş tatmini ve görev performansı ile pozitif yönlü; işten ayrılma niyeti ile negatif yönlü ilişkide olduğu tespit edilmiştir. Bilişsel değerlerin yaşla pozitif yönde ilişkiye sahip olduğu, yönetici pozisyonunda çalışan işgörenlerin diğerlerine göre daha yüksek güncel birey-örgüt uyumuna sahip olduğu ifade edilmiştir.

Wei (2013), işgören ve yöneticilerle yaptığı araştırmada birey-örgüt uyumunun örgütsel kültürü yordayabileceğini belirlemiştir.

Scott, vd. (2014), yaptıkları araştırmada, iş-aile çatışmasının birey-örgüt uyumunu zayıflattığını ileri sürmüştür. Bu durumun da özellikle kadınlar arasında yüksek düzeyde olduğunu ifade etmiştir.

Boon (2015), birey-örgüt uyumu ve birey-iş uyumu ilişkisini lider-üye değişimi teorisiyle birlikte araştırmıştır. Araştırma üç dalga şeklinde üç yıl süreyle gerçekleştirilmiştir. Araştırmacı ilk yılı birinci dalga, ikinci yılı ikinci dalga, üçüncü yılı ise üçüncü dalga olarak adlandırmış ve araştırmayı 160 katılımcıyla gerçekleştirmiştir. Araştırmada lider-üye değişimi kalitesinin yüksek olduğu işgörenler için, birinci dalga birey-örgüt uyumu ile ikinci dalga birey-iş uyumu arasında pozitif ilişki belirlenmiştir. Lider-üye değişimi kalitesinin yüksek olduğu durumlarda, birey-örgüt uyumunun ihtiyaçlar-karşılananlar boyutunda, birinci dalga birey-iş uyumu ve ikinci dalga birey-örgüt uyumu arasında pozitif ilişki bulunmuştur. İkinci dalgada tespit edilen yüksek ihtiyaçlar-karşılananlar uyumunun üçüncü dalgadaki düşük iş devriyle ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Araştırmaya göre birinci dalgadaki birey-iş uyumunun beklenti-yetenekler uyumu alt boyutu ile ikinci dalgadaki birey-örgüt uyumu arasında negatif yönlü bir ilişki mevcuttur.

Wen, Zhu & Liu (2016), yaptıkları araştırmada profesyonel kimlik ve birey-örgüt uyumu algılarının işten ayrılma niyetini tahmin etmede güçlü belirleyiciler olduğunu ileri sürmüştür. Birey-örgüt uyumu ile işten ayrılma niyeti ilişkisinin negatif yönlü olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca bu ilişkinin düşük profesyonel kimliğe sahip olan işgörenlerde yüksek profesyonel kimliğe sahip işgörenlere göre daha yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Indriasari & Setyorini (2018), birey-örgüt uyumunun, iş tutkunluğu ve iş performansı ilişkisinde aracı rolü olmadığını ortaya koymuştur.

Rauvola, vd. (2019), birey-örgüt uyumunun kıdemi yüksek olan işgörenlerin iş tatmini için diğer işgörenlere göre daha önemli olduğunu ileri sürmüştür.

BÖLÜM III: YÖNTEM

Bu bölümde araştırmada kullanılan model, evren ve örnekleme ait bilgiler, veri toplamada yararlanılan ölçekler ile verilerin analiziyle ilgili bilgiler sunulmuştur.

3.1.ARAŞTIRMANIN MODELİ

Araştırma modeli, amaca uygun şekilde verilerin toplanıp çözümlenmesi için gerekli koşulların oluşturulmasıdır (Karasar, 2006).

Araştırmada, sınıf öğretmenlerinin örgütsel sessizlik ve birey-örgüt uyumu düzeylerini belirleyebilmek için betimsel tarama modelinden yararlanılmıştır. Tarama modeli, bir durumu içinde bulunduğu hâliyle betimlemeyi esas alır (Karasar, 2006) ve bu araştırmanın amacını gerçekleştirmeye yönelik uygun bir modeldir. Sınıf öğretmenleri ayırt edici çeşitli faktörlere göre (cinsiyet, bulunduğu okuldaki çalışma süresi, eğitim durumu, toplam kıdem) gruplandırılmış ve araştırmada yer alan ölçekler sayısal olarak değerlendirmeye tabii tutulmuştur.

3.2.EVREN VE ÖRNEKLEM

Bir araştırmada herhangi bir durum üzerinde çalışma yapılır ve veri toplanır. Çalışılan durumla ilgili tüm objelerin dolayısıyla sayısal bilginin tümü evreni oluşturur. Bilimsel çalışmalarda evren objelerin kendileri değil, çalışılan değişkenle ilgili olarak bütün objelerden toplanabilecek bilgi ve ölçümlerin hepsidir. Evreni temsil edecek şekilde uygun yöntemlerle seçilen ve daha az sayıdaki elemandan oluşturulan kümeye ise örneklem adı verilir (Baykul ve Güzeller, 2016). Örneklem seçiminde, örneklemin evreni temsil edebilmesi ve büyüklüğünün yeterli olması önemlidir (Gökçe, 2018).

Araştırmanın çalışma evrenini İstanbul ili Bağcılar ilçesinde bulunan resmî ilkokullarda çalışmakta olan 1512 sınıf öğretmeni oluşturmuştur. Araştırmanın çalışma evreni belirlendikten sonra doğru sonuçlar verebilmesi amacıyla araştırma için gereken örneklem sayısı hesaplanmıştır.

$$n= \frac{N \cdot t^2 \cdot p \cdot q}{d^2 \cdot (N-1) + t^2 \cdot p \cdot q}$$

Örneklem sayısını belirlemek için yukarıdaki formülden yararlanılmıştır. Formülde p ve q 0.5, anlamlılık (t) 0.05 için 1.96, örnekleme hatası (d) 0.05'tir. Dolayısıyla güven aralığı % 95, örnekleme hatası ise % ±5 olarak alınmıştır. N yani evren ise 1512'dir.

$$n= \frac{1512 \cdot (1.96)^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5}{(0.05)^2 \cdot (1512-1) + (1.96)^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5} = 306$$

Örneklemde ulaşılması gereken sınıf öğretmeni sayısı 306 olarak belirlenmiştir. Örneklem seçiminde ise basit tesadüfî örneklem yöntemi tercih edilmiştir. Tesadüfî örneklem yönteminde, evreni oluşturan elemanlardan herbirinin örneklemde yer alma ihtimali aynıdır. Bu sebeple elemanlar eşit ağırlığa sahiptir (Arıkan, 2004). Basit tesadüfi örneklemin tercih edilebilmesi için probleme ilişkin bilgilerin evrene göre homojenliği gerekmektedir (İslamoğlu, 2016). Araştırmaya katılan bireylerin hepsi sınıf öğretmeni olduğu için evrenin homojen yapıda olduğu söylenebilir. Böylelikle basit tesadüfi örneklem bu araştırma için kullanılabilecek bir örneklem türüdür.

İstanbul ili Bağcılar ilçesinde bulunan kamuya bağlı 36 ilkokuldan tesadüfî olarak belirlenen 14 tanesinde sınıf öğretmenlerine dağıtılan toplam 420 ölçek formundan 348 tanesi teslim alınmış, eksik ve hatalı doldurulan 18 ölçek araştırmadan çıkarılarak analizler 330 sınıf öğretmeni üzerinden gerçekleştirilmiştir. Örneklemde ulaşılması gereken minimum sayı 306 olduğundan dolayı araştırmada elde edilen 330 ölçeğin tümü kullanılmıştır.

3.3.VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Araştırmadaki sınıf öğretmenlerinin demografik özelliklerini belirleme amacıyla araştırmacının hazırladığı 'Demografik Bilgi Formu'ndan yararlanılmıştır (EK-1). Araştırmada, verileri elde etme amacıyla iki tür ölçek kullanılmıştır. Bu ölçekler 'Örgütsel Sessizlik Ölçeği' (EK-2) ve 'Birey-Örgüt Uyumu Ölçeği'dir (EK-3).

3.3.1 Demografik Bilgi Formu

'Demografik Bilgi Formu' araştırmacının geliştirdiği ve 4 ifadeden oluşan bir formdur (EK-1). Bu formla araştırmaya katılan sınıf öğretmenlerinin çeşitli özellikleri

belirlenmiştir. Bu özellikler cinsiyet, eğitim durumu, bulunduğu okuldaki çalışma süresi ve toplam kıdemdir. Eğitim durumu bölümü araştırma öncesinde ön lisans, lisans, yüksek lisans ve doktora şeklinde oluşmaktayken araştırmaya katılan doktora mezunu sınıf öğretmeni sayısı 1 olarak belirlendiği için yüksek lisans mezunu sınıf öğretmenleriyle birlikte 'lisansüstü' olarak değerlendirilmiştir.

3.3.2 Örgütsel Sessizlik Ölçeği

Araştırmada alınan örneklemde yer alan sınıf öğretmenlerinin örgütsel sessizlik düzeylerini belirlemek amacıyla Daşçı ve Cemaloğlu (2016) tarafından geliştirilen 'Örgütsel Sessizlik Ölçeği' gerekli izin alınarak kullanılmıştır. Ölçeğin alt boyutları ve madde sayıları Tablo 5'te gösterilmiştir.

Tablo 5
Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Alt Boyutları

Alt Boyutlar	Madde Sayısı
Bireysel	8
Yönetsel	6
Örgüt Kültürü	8
Meslektaşlar	8
Baskı Grupları	6
TOPLAM	36

Araştırmada 6 maddeden oluşan baskı grupları alt boyutu çıkarılmış ve ölçek Yenel (2016)'in yaptığı araştırmadaki şekliyle 30 madde ile kullanılmıştır. 'Örgütsel Sessizlik Ölçeği' Likert tipi bir ölçektir ve maddeler (1) Hiç katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Orta Düzeyde Katılıyorum, (4) Katılıyorum, (5) Tamamen Katılıyorum şeklinde SPSS 22 programına kodlanmıştır.

Tablo 6'da 'Örgütsel Sessizlik Ölçeği'ne ait çeşitli istatistikler ve Cronbach Alpha (α) değerleri yer almaktadır (Daşçı ve Cemaloğlu, 2016).

Tablo 6

Örgütsel Sessizlik Ölçeğini Oluşturan Faktörler İçin X̄, ss, Cronbach α Değerleri ve Aralarındaki İlişkiler (Daşçı ve Cemaloğlu, 2016)

Faktör	X̄	SS	Bireysel	Yönetsel	Örgüt Kültürü	Meslektaşlar	Baskı grupları
1.Bireysel	3.09	1.09	(0.98)				
2.Yönetsel	3.11	1.17	0.71**	(0.98)			
3.Örgüt Kültürü	3.01	0.95	0.76**	0.66**	(0.97)		
4.Meslektaşlar	3.11	1.32	0.75**	0.67**	0.74**	(0.99)	
5.Baskı Grupları	3.10	1.10	0.68**	0.71**	0.73**	0.69**	(0.98)
Genel	3.08	0.99			(0.95)		

**p< .01

Tablo 6'da görüldüğü üzere 'Örgütsel Sessizlik Ölçeği'nin her bir alt boyutunun güvenirlik katsayısı 0.97 ile 0.99 arasındadır. Ölçeğin genelinin güvenirlik katsayısı ise 0.95'tir. Cronbach Alfa (α) katsayıyla ölçeğin güvenirlik yorumu Tablo 7'deki gibidir (Kalaycı, 2018):

Tablo 7

Cronbach (α) Katsayısına Göre Ölçek Güvenilirliği

Cronbach (α) katsayısı	Güvenilirlik Yorumu
$0.00 \leq \alpha < 0.40$	Ölçek güvenilir değildir.
$0.40 \leq \alpha < 0.60$	Ölçeğin güvenilirliği düşüktür.
$0.60 \leq \alpha < 0.80$	Ölçek oldukça güvenilirdir.
$0.80 \leq \alpha < 1.00$	Ölçek yüksek derecede güvenilirdir.

Tablo 7'ye göre 0.95 Cronbach Alfa (α) katsayısına sahip 'Örgütsel Sessizlik Ölçeği'nin yüksek derecede güvenilir bir ölçek olduğu görülmektedir. Analiz sonucu bu araştırmaya ait 'Örgütsel Sessizlik Ölçeği' Cronbach (α) katsayısının 0,91 olduğu belirlenmiştir.

Ölçeğin alt boyutları ve alt boyutlara ilişkin maddeler Tablo 8'de yer almaktadır

Tablo 8

Örgütsel Sessizlik Ölçeğine İlişkin Alt Boyutlar ve İlgili Maddeler

Alt Boyut	İlgili Maddeler
Bireysel	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8
Yönetsel	9, 10, 11, 12, 13, 14
Örgüt Kültürü	15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22
Meslektaşlar	23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30

Ölçekte 6, 11, 13 ve 28 numaralı maddeler tersten kodlanarak değerlendirmesi yapılmıştır.

3.3.3 Birey-Örgüt Uyumu Ölçeği

'Birey-Örgüt Uyumu' ölçeği, 1991 yılında O'Reilly, Caldwell & Chatman tarafından örgütsel ve bireysel değerler uyumunu ölçmek için 54 madde olarak tasarlanmıştır. Cable & Judge (1997) ölçeği sadeleştirmiş, Ünal ve Turgut (2013) ise Türkçe'ye uyarlamış ve ölçek 39 madde olarak kullanılmıştır. Ölçeği kullanmak için gerekli izin e-posta aracılığıyla alınmıştır.

Ölçekteki alt boyut sayısı insancıllık, sorumluluk ve yenilikçilik, ataklık olmak üzere üçtür. Alt boyutlar 28 maddeden oluşmaktadır. Diğer 11 madde ise sınıf öğretmenlerinin birey-örgüt uyumlarını genel olarak ölçmek için kullanılmıştır.

Tablo 9

Birey-Örgüt Uyumu Ölçeğine İlişkin Alt Boyutlar ve İlgili Maddeler

Alt Boyut	İlgili Maddeler
İnsancıllık	11, 12, 13, 14, 16, 17, 18, 19, 20, 24, 25, 26, 27, 28, 29.
Sorumluluk ve Yenilikçilik	1, 2, 3, 8, 32, 33, 34, 35, 37, 39.
Ataklık	4, 5, 6.

Ölçek ‘idealinizdeki iş yeri’ ve ‘çalışmakta olduğunuz iş yeri’ olarak iki bölümden oluşmaktadır. İdealinizdeki iş yeri bölümü ‘bireysel değerleri’, çalışmakta olduğunuz iş yeri’ kısmı ise ‘örgütsel değerleri’ ifade etmektedir. Araştırmaya katılan sınıf öğretmenleri, iki bölümdeki ifadeleri de 1 (Hiç), 2 (Çok Az), 3 (Biraz), 4 (Oldukça), 5 (Çok) ve 6 (Pek Çok) içinden kendilerine uygun olanları işaretlemiştir. Daha sonra herbir ifade için bireysel ve örgütsel değerlerin (idealinizdeki iş yeri ve çalışmakta olduğunuz iş yeri) farkının mutlak değeri alınarak birey-örgüt uyumu düzeyi ölçülmüştür. Mutlak değerler, ‘5’e yaklaştıkça birey-örgüt uyumu artar’ şeklinde yorumlanmak üzere herbir madde için SPSS 22 istatistik programına tersten kodlanmıştır.

Ünal (2013) yaptığı çalışmada ‘Birey-Örgüt Uyumu Ölçeği’nin güvenilirlik değerini bulmak için Cronbach Alfa (α) katsayısını kullanmış ve katsayıyı 0,97 olarak ifade etmiştir. Bu araştırmada da ‘Birey-Örgüt Uyumu Ölçeği’nin Cronbach Alfa (α) değeri aynı şekilde 0,97 olarak ölçülmüştür.

3.4. VERİLERİN ÇÖZÜMLENMESİ

Verileri çözümlemek için SPSS 22 programından faydalanılmıştır. Kullanılan ölçme araçlarının güvenilirliği Cronbach (α) güvenilirlik analizi ile belirlenmiştir. Sınıf öğretmenlerinin örgütsel sessizlik ve örgütlerine uyum düzeylerini yorumlamak için betimsel istatistikler incelenmiştir. Bağımsız gruplar t testi ile, örgütsel sessizlik ve birey-örgüt uyumu düzeylerinin cinsiyete göre farklılaşmakta olup olmadığı belirlenmiştir. Örgütsel sessizlik ve birey-örgüt uyumu düzeylerinin kıdeme göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için tek yönlü ANOVA’dan yararlanılmıştır. Örgütsel sessizlik ile birey-örgüt uyumu düzeylerinin ölçeklerin alt boyutlarında kıdeme göre farklılaşıp farklılaşmadığını incelemek için tek yönlü çok değişkenli varyans analizi (MANOVA) tercih edilmiştir. Örgütsel sessizlik ile birey-örgut uyumu ilişkisinin anlamlı düzeyde olup olmadığını analiz etmek amacıyla Pearson korelasyon katsayısı kullanılmıştır.

İstatistiksel işlemlerde evrene ait parametreler hakkında bazı varsayımlara başvurulmaktadır. Bu varsayımların karşılanması için gerekli ölçütlerden biri de mevcut verilerin ‘normal dağılım’ göstermesidir. Normal dağılım gösteren verileri analiz etmek için ‘parametrik testler’, verileri normal dağılım gerektirmeyen

durumlarda analiz etmek için ise ‘non-parametrik testler’ kullanılması gerekmektedir (Can, 2017).

Araştırmanın bu kısmında, verilerin analizinde kullanılacak testlerin parametrik veya non-parametrik testlerden hangisi olacağını belirlemek için basıklık-çarpıklık değerleri kullanılmış, grafiksel yöntemlerden Q-Q Plot ve Histogram grafiklerinden yararlanılmış ve parametrik ya da non-parametrik testler arasında tercih yapılmıştır.

Herhangi bir araştırmada kullanılan ölçeklerin basıklık ve çarpıklık katsayıları -1 ile +1 aralığında olduğunda, normal dağılım özelliğinin sağlandığı kabul edilmektedir (Morgan, vd 2004; Can, 2017; Özkan, 2018). George & Mallery (2010) ise -2 ile +2 aralığının normal dağılım için geçerli değerler olduğunu ifade etmektedir. Birey-Örgüt Uyumu ve Örgütsel Sessizlik ölçeklerinin çarpıklık ve basıklıklarına ilişkin sayısal değerler Tablo 10’da verilmiştir.

Tablo 10

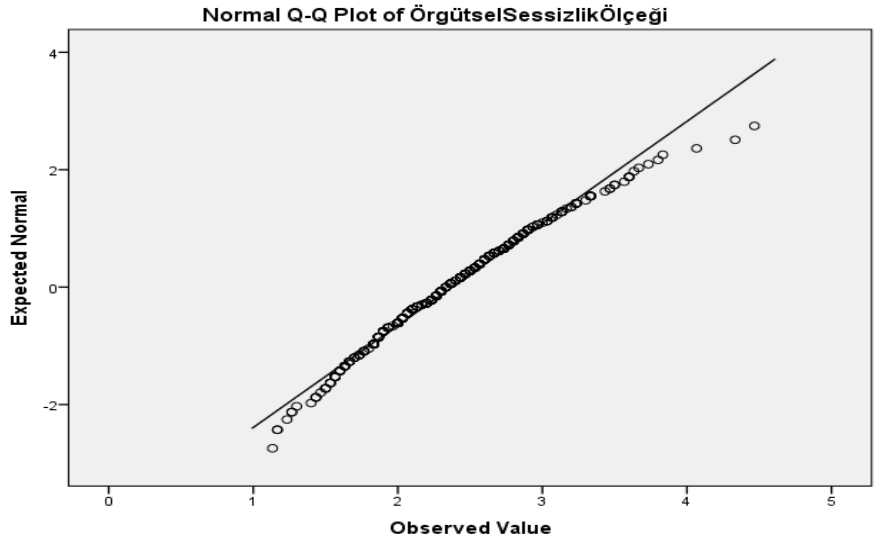
Örgütsel Sessizlik ve Birey-Örgüt Uyumu Ölçeklerinin Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

	Çarpıklık	Basıklık
Örgütsel Sessizlik	0.506	0.384
Birey-Örgüt Uyumu	-0.703	0.562

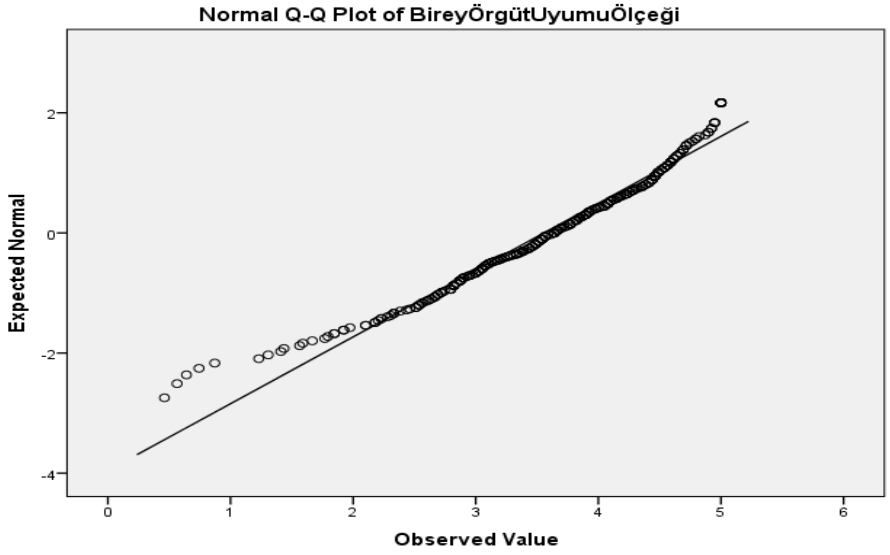
‘Örgütsel Sessizlik Ölçeği’nin çarpıklık değeri 0.506 basıklık değeri 0.384’tür. ‘Birey-Örgüt Uyumu Ölçeği’nin çarpıklık değeri -0.703 basıklık değeri 0.562’dir. Ölçeklerin her ikisinin de çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1 ile +1 değerleri arasında olduğu görülmektedir. Bu bilgilere göre normal dağılım varsayımı doğrulanmaktadır.

Q-Q Plot Grafiği, kuramsal normal dağılım değerleri ile gözlenen gerçek değerler arasındaki ilişkiyi gösterir. Gerçekleşen değerler ie kuramsal dağılımın değerleri örtüştüğünde, yatayla 45 derecelik açı yapan bir doğru çıkar. Beklenen ve gerçekleşen değerler, eğimi 45 derece olan bir doğruya yakın dağılması, normalliğin gerçekleştiğinin göstergesidir. Grafik 1 ve 2’de Örgütsel Sessizlik Ölçeği’ ve ‘Birey-Örgüt Uyumu Ölçeği’ Q-Q Plot Grafikleri yer almaktadır. Grafikler incelendiğinde,

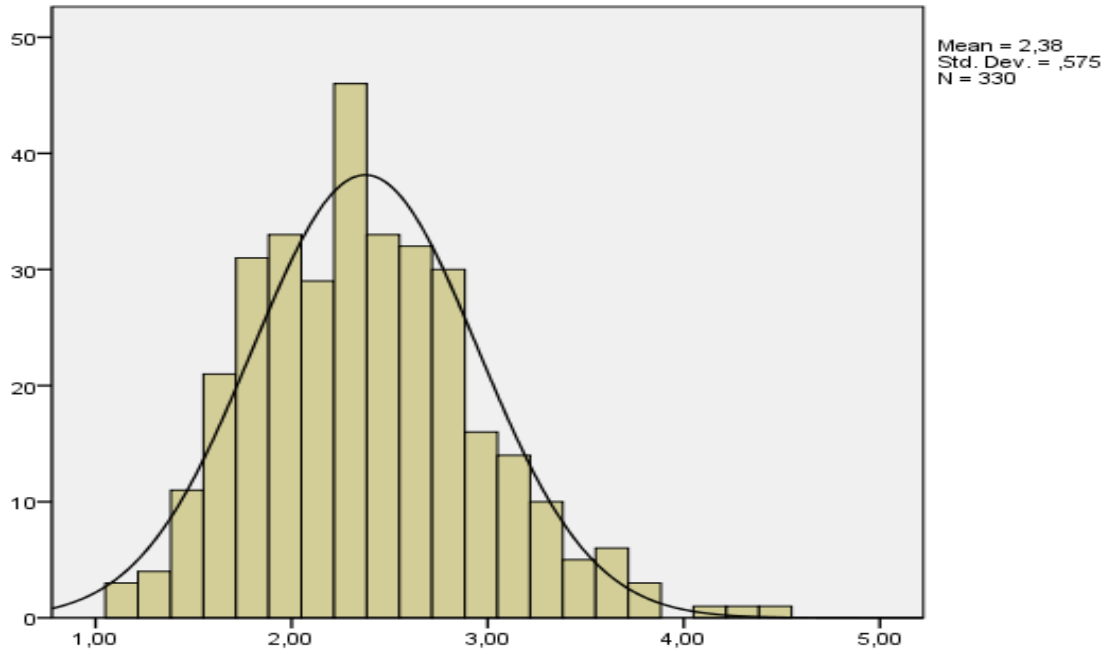
değerlerin eğimi 45 derece olan doğruya yakın dağıldığı gözlemlenmektedir (Grafik 1-2). Bu duruma göre normallik gerçekleşmiştir. Ayrıca histogram grafiklerinde de aynı sonuca ulaşılmıştır (Grafik 3-4). Çarpıklık ve basıklık değerleri ile Q-Q Plot ve histogram grafikleri, değerlerin normal dağıldığını göstermiştir. Bundan dolayı araştırmada parametrik testler tercih edilmiştir.



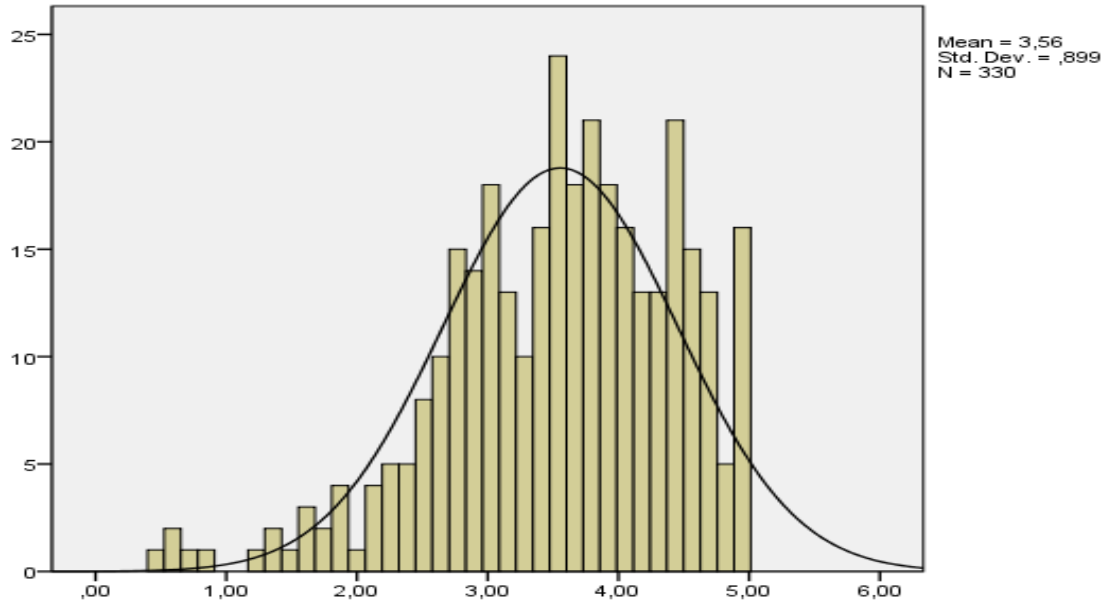
Grafik 1. Örgütsel Sessizlik Ölçeği Q-Q Plot Grafiği



Grafik 2. Birey-Örgüt Uyumu Ölçeği Q-Q Plot Grafiği



Grafik 3. Örgütsel Sessizlik Ölçeği Histogram Grafiği



Grafik 4. Birey-Örgüt Uyumu Ölçeği Histogram Grafiği

BÖLÜM IV: BULGULAR

Bu bölümde araştırmada yapılan testler ve analizler sonucu ortaya çıkan bulgular hakkında bilgiler verilmiştir. Başlangıçta demografik, daha sonra ise örgütsel sessizlik ve birey-örgüt uyumuyla ilgili bulgular sayısal bilgi, grafik ve tablolarla gösterilmiştir.

4.1 Demografik Bilgilerin Dağılımı

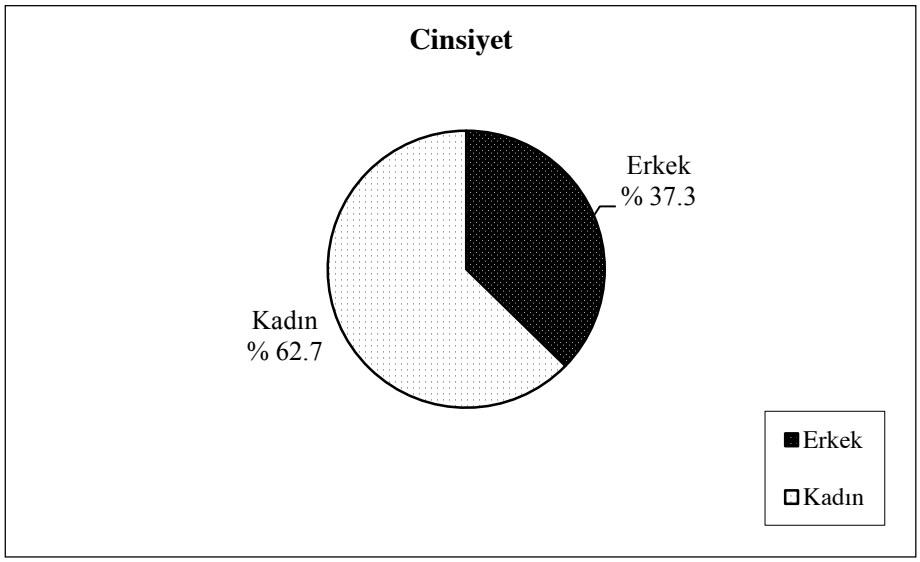
4.1.1 'Cinsiyet' Değişkenine Göre Dağılım

Araştırmaya katılan sınıf öğretmenlerinin 207'si (% 62.7) kadın, 123'ü (%37.3) erkektir.

Tablo 11

Araştırmaya Katılan Sınıf Öğretmenlerinin Cinsiyete Göre Dağılımı

	f	%
Kadın	207	62.7
Erkek	123	37.3
TOPLAM	330	100



Grafik 5. Cinsiyet Dağılımı Grafiği

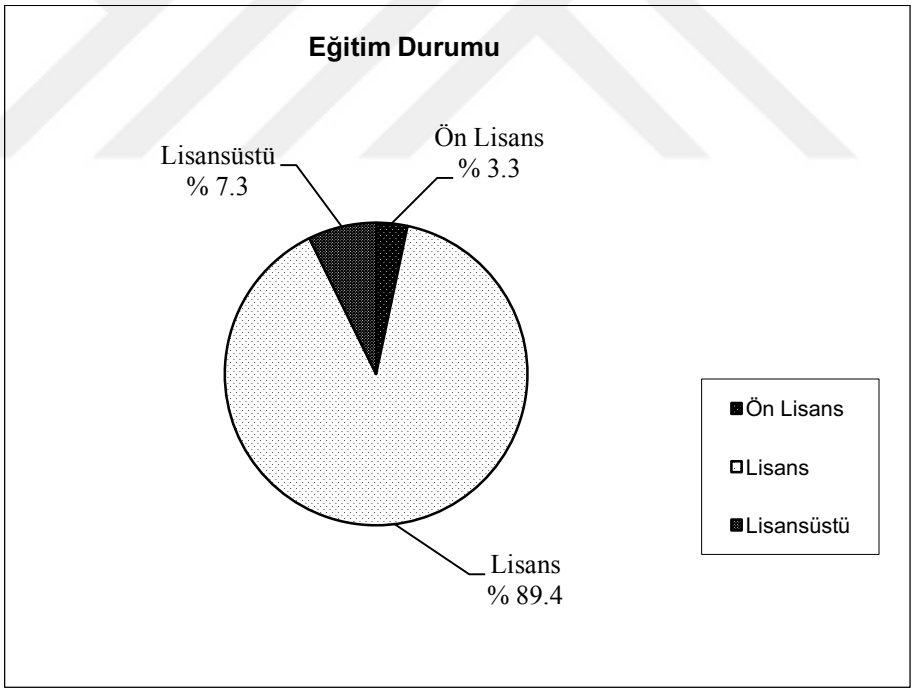
4.1.2 'Eğitim Durumu' Değişkenine Göre Dağılım

Araştırmaya katılan sınıf öğretmenlerinin 11'i (% 3.3) ön lisans mezunu, 295'i (%89.4) lisans mezunu, 24'ü (%7.3) lisansüstü mezunudur.

Tablo 12

Araştırmaya Katılan Sınıf Öğretmenlerinin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

	f	%
Ön Lisans	11	3.3
Lisans	295	89.4
Lisansüstü	24	7.3
TOPLAM	330	100



Grafik 6. Eğitim Durumu Grafiği

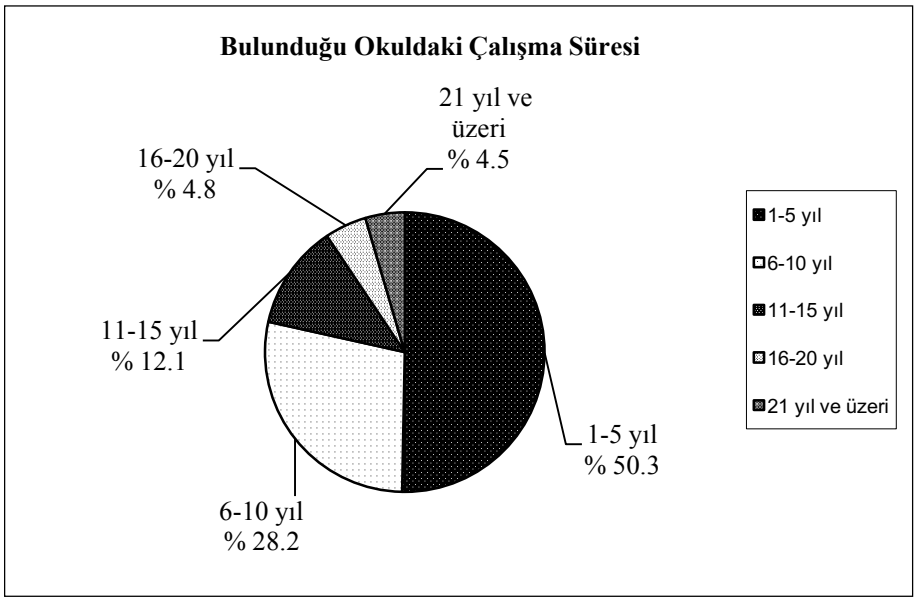
4.1.3 'Bulunduğu Okuldaki Çalışma Süresi' Değişkenine Göre Dağılım

Araştırmaya katılan sınıf öğretmenlerinin 166'sı (% 50.3) çalışmakta olduğu okulda 1-5 yıl aralığında, 93'ü (% 28.2) çalışmakta olduğu okulda 6-10 yıl aralığında, 40'ı (% 12.1) çalışmakta olduğu okulda 11-15 yıl aralığında, 16'sı (% 4.8) çalışmakta olduğu okulda 16-20 yıl aralığında, 15'i (% 4.5) çalışmakta olduğu okulda 21 yıl ve üzeri olarak görev yapmaktadır.

Tablo 13

Araştırmaya Katılan Sınıf Öğretmenlerinin Bulundukları Okullardaki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

	f	(%)
1-5 yıl	166	50.3
6-10 yıl	93	28.2
11-15 yıl	40	12.1
16-20 yıl	16	4.8
21 yıl ve üzeri	15	4.5
TOPLAM	330	100



Grafik 7. Bulunduğu Okuldaki Çalışma Süresi Grafiği

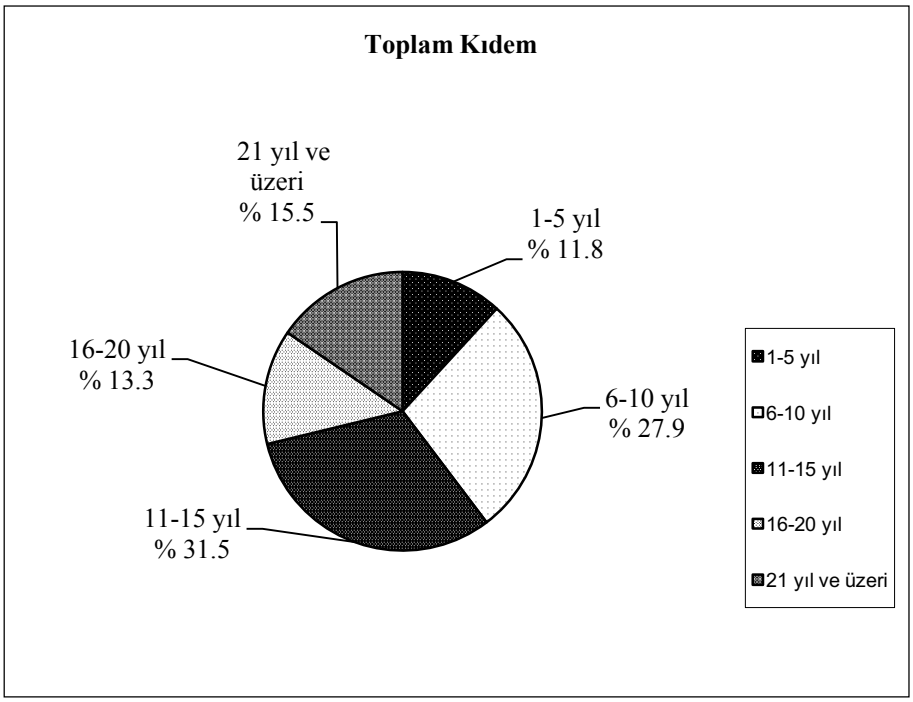
4.1.4 'Toplam Kıdem' Değişkenine Göre Dağılım

Araştırmaya katılan sınıf öğretmenlerinin 39'u (% 11.8) 1-5 yıl arası, 92'si (% 27.9) 6-10 yıl arası, 104'ü (% 31.5) 11-15 yıl arası, 44'ü (% 13.3) 16-20 yıl arası, 51'i (% 15.5) 21 yıl ve üzeri sürede sınıf öğretmeni olarak çalışmaktadır.

Tablo 14

Araştırmaya Katılan Sınıf Öğretmenlerinin Kıdemlerine Göre Dağılımı

	f	%
1-5 yıl	39	11.8
6-10 yıl	92	27.9
11-15 yıl	104	31.5
16-20 yıl	44	13.3
21 yıl ve üzeri	51	15.5
TOPLAM	330	100



Grafik 8. Toplam Kıdem Grafiği

4.2 Örgütsel Sessizliğe İlişkin Bulgular

Tablo 15'te, araştırmaya katılan sınıf öğretmenlerinin 'Örgütsel Sessizlik Ölçeği' ve alt boyutlarına ilişkin betimsel istatistikler verilmiştir.

Tablo 15

Örgütsel Sessizlik Ölçeğine İlişkin n, $\bar{X}$ ve ss Değerleri

	n	$\bar{X}$	ss
Bireysel	330	2.44	.63
Yönetsel	330	2.43	.67
Örgüt Kültürü	330	2.27	.82
Meslektaş	330	2.37	.66
Örgütsel Sessizlik Genel	330	2.37	.57

Standart sapma, değerlerin ortalamadan ne kadar uzaklaştığını gösterir (Kalaycı, 2018). Standart sapma, bireylerin farklılık düzeylerini gösteren bir ölçüdür (Özbek ve Keskin, 2007). Sınıf öğretmenlerinin ölçeğe verdikleri cevapların standart sapmaları incelendiğinde alt boyutlar içinde en geniş yayılıma sahip olan 'Örgüt Kültüründen Kaynaklanan Sessizlik' alt boyutudur (ss = .82). Alt boyutlar içinde standart sapması yani yayılımı en düşük olan 'Bireysel Sebeplerden Kaynaklanan Sessizlik' alt boyutudur (ss = .63). Tüm alt boyutlar ve genelle birlikte bakıldığında 'Örgütsel Sessizlik Ölçeği' genelinde standart sapma değerinin en düşük olduğu görülmektedir (.57). Diğer alt boyutlardan 'Yönetsel Nedenlerden Kaynaklanan Sessizlik' alt boyutunun standart sapma değeri .67 ve 'Meslektaş Kaynaklı Sessizlik' alt boyutunun standart sapma değeri .66'dır.

'Örgütsel Sessizlik Ölçeği' 5'li Likert ölçeğidir. (Puan aralığı = En Yüksek Değer- En Düşük Değer/ 5 = (5 - 4) /5 = .80) (Kaplanoğlu, 2014). Bu hesaplamaya göre sınıf öğretmenlerinin 'Örgütsel Sessizlik Ölçeği' puan ortalamalarının değerlendirme aralığı Tablo 16'da gösterilmiştir.

Tablo 16

5'li Likert Ölçeği Puan Değerlendirme Aralıkları

Puan Aralığı	Ölçekteki Karşılığı	Yorumu
1.00 – 1.80	Hiç katılmıyorum	Hiç
1.81 – 2.60	Katılmıyorum.	Az/Düşük
2.61 – 3.40	Orta düzeyde katılıyorum.	Orta
3.41 – 4.20	Katılıyorum.	Çok/Yüksek
4.21 – 5.00	Tamamen katılıyorum	Tam

Aritmetik ortalama ya da kısaca ortalama, en çok bilgi taşıyan ve ileri analizlere elverişli olan merkeze yığılma ölçülerinden biridir (Baykul ve Güzeller, 2016). Ölçeğin alt boyutları arasında ortalaması en yüksek olan 'Bireysel' alt boyutudur ($\bar{x}$ = 2.44). Alt boyutlar arasında ortalaması en düşük olan 'Örgüt Kültürü' alt boyutudur ($\bar{x}$ = 2.27). Örgütsel Sessizlik Ölçeği'nin tümünün ortalaması ise $\bar{x}$ = 2.37'dir. Alt boyutlardan 'Yönetsel' alt boyutunun ortalama değeri $\bar{x}$ = 2.43 ve 'Meslektaş' alt boyutunun ortalama değeri ise $\bar{x}$ = 2.37'dir (Tablo 15).

4.3 Birey-Örgüt Uyumuna İlişkin Bulgular

'Birey-Örgüt Uyumu Ölçeği' 6'lı Likert ölçeğidir. (Puan aralığı = En Yüksek Değer- En Düşük Değer/ 6 = [(5 - 0) /6 = .83]. Buna göre sınıf öğretmenlerinin 'Birey-Örgüt Uyumu Ölçeği' puan ortalamaların değerlendirme aralığı Tablo 17'de belirtilmiştir.

Tablo 17

6'lı Likert Ölçeği Puan Değerlendirme Aralıkları

Puan Aralığı	Ölçekteki Karşılığı	Yorumu
.00 – .83	Hiç	Hiç
.84 – 1.67	Çok az	Çok düşük
1.68 – 2.50	Biraz	Düşük
2.51 – 3.33	Oldukça	Orta
3.34 – 4.17	Çok	Yüksek
4.18 – 5.00	Pek Çok	Çok Yüksek

Araştırmaya katılan sınıf öğretmenlerinin 'Birey-Örgüt Uyumu Ölçeği' ve alt boyutlarındaki aritmetik ortalama ve standart sapma bulguları Tablo 18'de verilmiştir.

Tablo 18

Birey-Örgüt Uyumu Ölçeğine İlişkin n, $\bar{X}$ ve ss Değerleri

	n	$\bar{X}$	ss
İnsancıllık	330	3.42	1.00
Sorumluluk ve Yenilikçilik	330	3.60	.98
Ataklık	330	3.49	1.11
Birey-Örgüt Uyumu Genel	330	3.55	.89

'Birey-Örgüt Uyumu' ölçeğine göre alt boyutlar içinde standart sapması en küçük olan 'Sorumluluk ve Yenilikçilik' alt boyutudur (ss = .98). En geniş yayılıma sahip olan alt boyut ise 'Ataklık' alt boyutudur (ss = 1.11). Ölçeğin geneline ait standart sapma değeri, alt boyutların standart sapma değerlerinden daha küçüktür (ss = .89). 'İnsancıllık' alt boyutuna ait standart sapma değeri ise 1.00'dir.

Tablo 18'e göre 'Sorumluluk ve Yenilikçilik' alt boyutu, alt boyutlar arasında ortalaması en fazla olan boyuttur ($\bar{x}$ = 3.60). Ortalaması en düşük olan alt boyut 'İnsancıllık' alt boyutudur ($\bar{x}$ = 3.42). 'Ataklık' alt boyutunun ortalama değeri $\bar{x}$ = 3.49 ve ölçeğin genel ortalaması $\bar{x}$ = 3.55'tir.

4.4 Cinsiyete Göre Örgütsel Sessizliğe İlişkin Bulgular

Örgütsel sessizlik düzeylerinin sınıf öğretmenlerinin cinsiyetine göre farklılık gösterip göstermediğini incelemek amacıyla bağımsız gruplar t testi uygulanmıştır. Bağımsız gruplar t testi, iki gruba ait ortalamaların karşılaştırılarak aralarında önemli bir farklılığın olup olmadığını belirlemede kullanılan istatistiksel bir tekniktir (Ekiz, 2017).

Tablo 19

Cinsiyete Göre Örgütsel Sessizlik Ölçeğine İlişkin Bağımsız Gruplar t Testi Sonuçları

	n	$\bar{X}$	ss	sd	t	p*
Kadın	207	2.36	.56	328	-.243	.808
Erkek	123	2.38	.59			

* p< .05

Tablo 19'da araştırmaya katılan 207 kadın ve 123 erkek sınıf öğretmenine ait 'Örgütsel Sessizlik Ölçeği' puan ortalamaları ve standart sapma değerleri verilmiştir. Buna göre kadın sınıf öğretmenlerinin ortalama puanları ($\bar{x}$ = 2.36), puanlarının standart sapması .56'dır. Erkek sınıf öğretmenlerinin ortalama puanları ($\bar{x}$ = 2.38), puanların standart sapması .59'dur. Buna göre erkek ve kadın sınıf öğretmenlerinin örgütsel sessizlik görüşlerinin yakın seviyede olduğu görülmektedir.

Sınıf öğretmenlerinin örgütsel sessizlik görüşlerinin cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için bağımsız gruplar t testi uygulanmıştır. Yapılan t testinde kadın sınıf öğretmenlerinin puan ortalamaları ($\bar{x}$ = 2.36), erkek sınıf öğretmenlerinin puan ortalamaları ($\bar{x}$ = 2.38) olarak belirlenmiştir. [t (328) =-.243, p> .05] sonucuyla sınıf öğretmenlerinin örgütsel sessizlik görüşlerinin cinsiyete göre anlamlı bir fark göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.

4.4.1 Cinsiyete Göre Örgütsel Sessizliğin Alt Boyutlarına İlişkin Bulgular

Tablo 20'de sınıf öğretmenlerinin cinsiyetine göre 'Örgütsel Sessizlik Ölçeği'nin alt boyutlarına ilişkin t testi sonuçları verilmiştir.

Tablo 20

Cinsiyete Göre Örgütsel Sessizlik Ölçeği Alt Boyutlarına İlişkin Bağımsız Gruplar t Testi Sonuçları

Bireysel	Cinsiyet	n	X̄	ss	sd	t	p*
	Kadın	207	2.44	.64	328	.255	.799
	Erkek	123	2.42	.61			
Yönetsel	Cinsiyet	n	X̄	ss	sd	t	p*
	Kadın	207	2.47	.64	328	1.74	.277
	Erkek	123	2.34	.70			
Örgüt Kültürü	Cinsiyet	n	X̄	ss	sd	t	p*
	Kadın	207	2.24	.81	328	-.759	.448
	Erkek	123	2.31	.82			
Meslektaş	Cinsiyet	n	X̄	ss	sd	t	p*
	Kadın	207	2.33	.66	328	-1.41	.158
	Erkek	123	2.44	.64			

* p< .05

Tablo 20'ye göre 'Örgütsel Sessizlik Ölçeği'nin 'Bireysel' alt boyutunda kadın sınıf öğretmenlerinin puan ortalamaları ($\bar{x}$ = 2.44), erkek sınıf öğretmenlerinin puan ortalamaları ($\bar{x}$ = 2.42) [$t_{(328)}$ = .255 , p > .05]; 'Yönetsel' alt boyutunda kadın sınıf öğretmenlerinin puan ortalamaları ($\bar{x}$ = 2.47), erkek sınıf öğretmenlerinin puan ortalamaları ($\bar{x}$ = 2.34) [$t_{(328)}$ = 1.74 , p > .05]; 'Örgüt Kültürü' alt boyutunda kadın sınıf öğretmenlerinin puan ortalamaları ($\bar{x}$ = 2.24), erkek sınıf öğretmenlerinin puan ortalamaları ($\bar{x}$ = 2.31) [$t_{(328)}$ = -.759 , p > .05]; 'Meslektaş' alt boyutunda ise kadın sınıf öğretmenlerinin puan ortalamaları ($\bar{x}$ = 2.33), erkek sınıf öğretmenlerinin puan ortalamaları ($\bar{x}$ = 2.44) [$t_{(328)}$ = -1.41 , p > .05] olarak belirlenmiştir. Bu verilerle 'Örgütsel Sessizlik Ölçeği'nin alt boyutlarında, kadın ve erkek sınıf öğretmenlerinin örgütsel sessizlik görüşleri arasında anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir.

4.5 Kıdeme Göre Örgütsel Sessizliğe İlişkin Bulgular

Araştırmada sınıf öğretmenlerinden 1-5 yıl, 6-10 yıl, 11-15 yıl, 16-20 yıl, 21 yıl ve üzeri olmak üzere 5 tür kıdem bilgisi alınmıştır. Aynı ölçme aracını kullanarak ikiden fazla gruptan ölçüm alındığında ve grup ortalamaları arasındaki farklılık test edilmek istendiğinde yapılabilecek analizlerden biri 'tek yönlü varyans analizi-ANOVA'dır (Turgut, 2014). ANOVA analizinin varsayımlarından biri, varyansların homojen olmasıdır. Varyansların homojenliğini test etmek için Levene testi yapılmıştır. Levene testi sonucunda Tablo 21'deki verilere ulaşılmıştır.

Tablo 21

Kıdeme Göre Örgütsel Sessizlik Ölçeği Alt Boyutlarına İlişkin Levene Testi Sonuçları

Levene İstatistik değeri	sd1	sd 2	p*
.596	4	325	.665

* p< .05

Yapılan Levene testi sonucunda (p>.05) değerine göre varyansların homojenliği kabul edilerek ANOVA analizi yapılmıştır.

Tablo 22

Kıdeme Göre Örgütsel Sessizlik Ölçeği Puanlarına İlişkin n, $\bar{X}$ ve ss Değerleri

Kıdem	n	$\bar{X}$	ss
1-5 yıl	39	2.31	.54
6-10 yıl	92	2.31	.57
11-15 yıl	104	2.32	.55
16-20 yıl	44	2.61	.54
21 yıl ve üzeri	51	2.41	.63

Tablo 23

Kıdeme Göre Örgütsel Sessizlik Ölçeği Puanlarına İlişkin ANOVA Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p*	η^2
Gruplar arası	3.246	4	.811	2.497	.043	.029
Gruplar içi	104.614	325	.25			
Toplam	108.857	329				

* p< .05

Tablo 23'te yer alan ANOVA analizi sonucunda 16-20 yıl grubu sınıf öğretmenlerinin örgütsel sessizlik ölçeği puan ortalaması en yüksek değerde ($\bar{x}$ = 2.60); 26 yıl ve üzeri grubu sınıf öğretmenlerinin örgütsel sessizlik ölçeği puan ortalaması en düşük değerde ($\bar{x}$ = 2.12) olduğu görülmüştür. 1-5 yıl sınıf öğretmenlerinin örgütsel sessizlik ölçeği puan ortalaması ($\bar{x}$ = 2.29); 6-10 yıl sınıf öğretmenlerinin örgütsel sessizlik ölçeği puan ortalaması ve 11-15 yıl sınıf öğretmenlerinin örgütsel sessizlik ölçeği puan ortalaması ($\bar{x}$ = 2.32) arasından en az ikisi arasında istatistiksel olarak anlamlı fark gözlemlenmiştir [$F_{(5\text{-}324)}$ = 2.497, p <0.05]. Etki büyüklüğü ($\eta 2$ = .029) bu farkın düşük düzeyde olduğunu göstermektedir.

Gruplar arasındaki farklılığın nereden kaynaklandığını incelemek için uygulanan Tukey HSD testi sonuçları Tablo 24'te yer almaktadır.

Tablo 24

Kıdeme Göre Örgütsel Sessizlik Ölçeği Puanlarına İlişkin Tukey HSD Sonuçları

Bağımlı Değişken	Kıdem (I)	Kıdem (J)	Ortalamalar Arası Fark (I-J)	p*
Örgütsel Sessizlik	1-5 yıl	6-10 yıl	-.00040	1.00
	1-5 yıl	11-15 yıl	-.00652	1.00
	1-5 yıl	16-20 yıl	-.29408	.133
	1-5 yıl	21 yıl ve üzeri	-.09819	.928
	6-10 yıl	11-15 yıl	-.00612	1.00
	6-10 yıl	16-20 yıl	-.29368	.042
	6-10 yıl	21 yıl ve üzeri	-.09779	.863
	11-15 yıl	16-20 yıl	-.28756	.042
	11-15 yıl	21 yıl ve üzeri	-.09167	.881
	16-20 yıl	21 yıl ve üzeri	.19589	.454

* p< .05

Tablo 24'te görüldüğü üzere 1-5 yıl grubu ile 6-10 yıl, 11-15 yıl, 16-20 yıl ile 21 yıl ve üzeri grupları arasında istatistikler olarak anlamlı bir fark yoktur (p> .05). 6-10 yıl ile 11-15 yıl, 6-10 yıl ile 21 yıl ve üzeri, 11-15 yıl ile 21 yıl ve üzeri, 16-20 yıl ve 21 yıl ve üzeri gruplarında da istatistikî yönden anlamlı farklılık tespit edilmemiştir (p> .05).

6-10 yıl ile 16-20 yıl kıdem grubu sınıf öğretmenlerinin örgütsel sessizlik puanları arasında istatistikî olarak anlamlı bir fark belirlenmiştir (p <.05). Buna göre 16-20 yıl kıdeme sahip sınıf öğretmenlerinin örgütsel sessizlik puanları 6-10 yıl kıdem grubuna göre anlamlı bir şekilde yüksektir (I-J =-.29368; p <.05).

11-15 yıl ve 16-20 yıl kıdeme sahip sınıf öğretmenlerinin örgütsel sessizlik puanlarının istatistikî olarak anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir (p <.05). 16-20 yıl kıdem grubunun örgütsel sessizlik puanları 11-15 yıl kıdem grubuna göre istatistiksel olarak anlamlı şekilde yüksektir (I-J =-.28756; p <.05).

4.5.1 Kıdeme Göre Örgütsel Sessizliğin Alt Boyutlarına İlişkin Bulgular

Örgütsel Sessizlik Ölçeği'nin 'Bireysel', 'Yönetsel', 'Örgüt Kültürü' ve 'Meslektaş' alt boyutlarında araştırmaya katılan sınıf öğretmenlerinin kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık olup olmadığının belirlenmesi için tek yönlü çok değişkenli varyans analizi (MANOVA) uygulanmıştır. Tek yönlü MANOVA, ikiden fazla bağımsız gruplara ilişkin birden fazla değişken ortalamalarının anlamlı bir fark gösterip göstermediğini tespit etmek için kullanılan parametrik bir testtir (Can, 2017).

MANOVA testi yapıldıktan sonra ilk olarak bağımlı değişkenlere ait kovaryanslar arasında anlamlı bir farkın olup olmadığı incelenmiştir. Bunun için Box Kovaryans Matrislerinin Eşitliği Testi sonuçlarına bakılmıştır. Teste göre, p = .004 olarak tespit edilmiştir. 'p' değerinin, (p> .05) koşulunu sağlamadığı görülmüştür. Örneklem mevcutlarının farklılığını işaret eden bu durumda, verilerin eşitlenmesi ya da MANOVA tablosunda Pillai's Trace verilerinin kullanılması gerekmektedir (Can, 2017). Bu araştırmada kıdeme göre örgütsel sessizliğin alt boyutlarının analizi için MANOVA tablosunda Pillai's Trace verileri kullanılmıştır.

Daha sonra Levene Hata Varyanslarının Eşitliği Testi sonuçlarına bakılmış, 'bireysel' alt boyutta p = .786; 'yönetsel' alt boyutta p = .483; 'örgüt kültürü' alt boyutunda p = .281; 'meslektaşlar' alt boyutunda p = .390 olarak belirlenmiştir. Alt boyutların tümünün 'p' değerlerinin (p>.05) koşulunu sağladığı görülmüştür. Hata varyansları arasında anlamlı farkın olmadığı belirlenmiş, varyansların eşitliği kabul edilmiştir.

MANOVA sonucu ortaya çıkan bulgular Tablo 25-26 ve 27'de yer almaktadır.

Tablo 25

Kıdeme Göre Örgütsel Sessizlik Ölçeği Alt Boyut Puanlarına İlişkin n, $\bar{X}$ ve ss Değerleri

Bireysel	Kıdem Grubu	n	$\bar{X}$	ss
	1-5 yıl	39	2.33	.60
	6-10 yıl	92	2.36	.65
	11-15 yıl	104	2.41	.60
	16-20 yıl	44	2.71	.62
	21 yıl ve üzeri	51	2.47	.64
Yönetsel	Kıdem Grubu	n	$\bar{X}$	ss
	1-5 yıl	39	2.55	.59
	6-10 yıl	92	2.41	.74
	11-15 yıl	104	2.35	.65
	16-20 yıl	44	2.64	.58
	21 yıl ve üzeri	51	2.32	.64
Örgüt Kültürü	Kıdem Grubu	n	$\bar{X}$	ss
	1-5 yıl	39	2.19	.82
	6-10 yıl	92	2.18	.81
	11-15 yıl	104	2.21	.79
	16-20 yıl	44	2.50	.71
	21 yıl ve üzeri	51	2.39	.92
Meslektaşlar	Kıdem Grubu	n	$\bar{X}$	ss
	1-5 yıl	39	2.25	.71
	6-10 yıl	92	2.33	.68
	11-15 yıl	104	2.32	.61
	16-20 yıl	44	2.59	.56
	21 yıl ve üzeri	51	2.44	.74

Tablo 25'te örgütsel sessizlik ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri verilmiştir. Ortalama puanlar incelendiğinde 'bireysel' alt boyutta en yüksek ortalama 16-20 yıl ($\bar{x}$ = 2.71), en düşük ortalama 1-5 yıl ($\bar{x}$ = 2.33) kıdem grubuna aittir. 'Yönetsel' alt boyutunda 16-20 yıl kıdem grubu puan ortalaması en yüksek düzeyde ($\bar{x}$ = 2.64), 21 yıl ve üzeri kıdem grubu en düşük düzeyde ($\bar{x}$ = 2.32) olarak belirlenmiştir. 'Örgüt Kültürü' alt boyutunda 16-20 yıl kıdem grubu ($\bar{x}$ = 2.50), 6-10 yıl kıdem grubu ise ($\bar{x}$ = 2.18) olarak en yüksek ve en düşük ortalama puanlar olarak tespit edilmiştir. 'Meslektaşlar' alt boyutunda ise 16-20 yıl kıdem grubunun ($\bar{x}$ = 2.59), 1-5 kıdem grubunun ise ($\bar{x}$ = 2.25) olduğu görülmüştür.

Tablo 26

Kıdemin Örgütsel Sessizlik Ölçeği Alt Boyut Puanlarına İlişkin MANOVA İstatistikî Değerleri

		Değer	F	Hipotez sd	Hata sd	p*	η^2
Kıdem	Pillai's Trace	.089	1.859	16	1300	.020	.022

*p< .05

Örgütsel sessizliğin alt boyutlarında anlamlı farklılığın olup olmadığını incelemek için yapılan MANOVA'ya göre kıdemin örgütsel sessizliğin alt boyutlarında anlamlı etkisinin olduğu belirlenmiştir (p <.05). η^2 = .022 olması kıdemin örgütsel sessizliğin alt boyutlarındaki anlamlı etkisinin düşük düzeyde olduğunu göstermektedir.

Tablo 27

Kıdeme Göre Örgütsel Sessizlik Ölçeği Alt Boyut Puanlarına İlişkin MANOVA Sonuçları

Kaynak	Bağımlı Değişken	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p*	η^2
Kıdem	Bireysel	4.496	4	1.124	2.860	.024	.034
	Yönetsel	3.844	4	.961	2.174	.072	.026
	Örgüt Kültürü	4.338	4	1.084	1.628	.167	.020
	Meslektaşlar	3.433	4	.858	1.974	.098	.024

* p< .05

Örgütsel sessizliğin 'bireysel' alt boyutuna ilişkin puanların arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir [$F_{(4-325)}$ = 2.860, p <.05]. η^2 = .034 olması, etki düzeyinin

düşük olduğunu göstermektedir. Diğer alt boyutlardan 'Yönetsel' [$F_{(4-325)} = 2.174$, $p > .05$], 'Örgüt Kültürü' [$F_{(4-325)} = 1.628$, $p > .05$], 'Meslektaşlar' [$F_{(4-325)} = 1.974$, $p > .05$] alt boyutlarında puanlar arasında anlamlı bir farkın olmadığı görülmüştür (Tablo 27).

'Bireysel' alt boyutunda puanlar arasındaki farklılığın hangi kıdem grupları arasında olduğunu belirlemek için Tukey HSD testi yapılmıştır. Sonuçlar Tablo 28'de belirtilmiştir.

Tablo 28

Kıdeme Göre Örgütsel Sessizlik Ölçeği Bireysel Alt Boyut Puanlarına İlişkin Tukey HSD Sonuçları

Bağımlı Değişken	Kıdem (I)	Kıdem (J)	Ortalamalar Arası Fark (I-J)	p*
Örgütsel Sessizlik Bireysel Alt Boyutu	1-5 yıl	6-10 yıl	-.0249	1.00
	1-5 yıl	11-15 yıl	-.0745	.970
	1-5 yıl	16-20 yıl	-.3794	.049
	1-5 yıl	21 yıl ve üzeri	-.1414	.827
	6-10 yıl	11-15 yıl	-.0496	.980
	6-10 yıl	16-20 yıl	-.3545	.019
	6-10 yıl	21 yıl ve üzeri	-.1165	.824
	11-15 yıl	16-20 yıl	-.3049	.055
	11-15 yıl	21 yıl ve üzeri	-.0669	.971
	16-20 yıl	21 yıl ve üzeri	.2380	.350

* $p < .05$

Tukey HSD testi sonucunda örgütsel sessizlik ölçeğinin bireysel alt boyutunda, 1-5 yıl ile 16-20 yıl kıdem grupları arasında (I-J =-.3794; $p < .05$) ve 6-10 ile 16-20 kıdem grupları arasında (I-J =-.3545; $p < .05$) sonuçlarına ulaşılmıştır (Tablo 28). Buna göre 16-20 yıl kıdeme sahip sınıf öğretmenlerinin bireysel nedenlerden kaynaklanan örgütsel sessizlikleri, 1-5 ile 6-10 yıl kıdem gruplarına göre anlamlı derecede yüksektir.

4.6 Cinsiyete Göre Birey-Örgüt Uyumuna İlişkin Bulgular

Sınıf öğretmenlerinin cinsiyete göre birey-örgüt uyumu görüşlerinin farklılaşmakta olup olmadığını belirlemek için bağımsız gruplar t testi yapılmıştır. Tablo 29'da bulgular yer almaktadır.

Tablo 29

Cinsiyete Göre Birey-Örgüt Uyumu Ölçeği Puanlarına İlişkin Bağımsız Gruplar t Testi Sonuçları

Cinsiyet	n	X̄	ss	sd	t	p*
Kadın	207	3.55	.85	328	.085	.932
Erkek	123	3.54	.96			

* p< .05

Tablo 29'a göre kadın sınıf öğretmenlerinin ortalama puanları ($\bar{x}$ = 3.55) ve puanların standart sapması .85'tir. Erkek sınıf öğretmenlerinin ortalama puanları ($\bar{x}$ = 3.54), puanların standart sapması .96'dır.Sınıf öğretmenlerinin birey-örgüt uyumu düzeylerinin cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için bağımsız gruplar t testi yapılmıştır. Kadın sınıf öğretmenlerinin puan ortalamaları ($\bar{x}$ = 3.55), erkek sınıf öğretmenlerinin puan ortalamaları ($\bar{x}$ = 3.54) olarak bulunmuştur [$t_{(328)}$ = .085, p>.05]. t testinden elde edilen istatistiksel bulgulara göre sınıf öğretmenlerinin cinsiyete göre birey-örgüt uyumu düzeyleri arasında anlamlı bir fark olmadığı belirlenmiştir.

4.6.1 Cinsiyete Göre Birey-Örgüt Uyumu Alt Boyutlarına İlişkin Bulgular

Birey-Örgüt Uyumu ölçeğinin alt boyutları insancıllık, sorumluluk ve yenilikçilik ile ataklıktır. Alt boyutların cinsiyete göre incelenmesiyle ortaya çıkan betimsel istatistikler ve t testi değerleri Tablo 30'da verilmiştir.

Tablo 30

Cinsiyete Göre Birey-Örgüt Uyumu Ölçeği Alt Boyut Puanlarına İlişkin Bağımsız Gruplar t Testi Sonuçları

İnsancıllık	Cinsiyet	N	X̄	ss	sd	t	p*
	Kadın	207	3.41	.97	328	-.115	.909
	Erkek	123	3.42	1.05			
Sorumluluk ve Yenilikçilik	Cinsiyet	N	X̄	ss	sd	t	p*
	Kadın	207	3.59	.94	328	-.168	.867
	Erkek	123	3.61	1.07			
Ataklık	Cinsiyet	N	X̄	ss	sd	t	p*
	Kadın	207	3.51	1.08	328	.474	.636
	Erkek	207	3.45	1.18			

* p< .05

'Birey-Örgüt Uyumu Ölçeği'nin 'İnsancıllık' alt boyutunda kadın sınıf öğretmenlerinin puan ortalamaları ($\bar{x}$ = 3.41), erkek sınıf öğretmenlerinin puan ortalamaları ($\bar{x}$ = 3.42) [$t_{(328)}$ = -.115; p > .05]; 'Sorumluluk ve Yenilikçilik alt boyutunda kadın sınıf öğretmenlerinin puan ortalamaları ($\bar{x}$ = 3.59), erkek sınıf öğretmenlerinin puan ortalamaları ($\bar{x}$ = 3.61) [$t_{(328)}$ = -.168; p > .05]; 'Ataklık' alt boyutunda kadın sınıf öğretmenlerinin puan ortalamaları ($\bar{x}$ = 3.51), erkek sınıf öğretmenlerinin puan ortalamaları ($\bar{x}$ = 3.45) [$t_{(328)}$ = .474; p >.05] olarak belirlenmiştir (Tablo 30). Bu verilere göre 'Birey-Örgüt Uyumu Ölçeği'nin alt boyutlarında kadın ve erkek öğretmenlerin uyum düzeyleri arasında anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

4.7 Kıdeme Göre Birey-Örgüt Uyumuna İlişkin Bulgular

Sınıf öğretmenlerinin birey-örgüt uyumu düzeylerinin kıdeme göre farklılaşmakta olup olmadığını belirlemek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır. Analiz sonuçlarına ait değerler Tablo 31 ve 32'de sunulmuştur.

Tablo 31

Kıdeme Göre Birey-Örgüt Uyumu Ölçeği Puanlarına İlişkin n, $\bar{X}$ ve ss Değerleri

Kıdem	n	$\bar{X}$	ss
1-5 yıl	39	3.60	.77
6-10 yıl	92	3.68	.98
11-15 yıl	104	3.51	.90
16-20 yıl	44	3.34	.78
21 yıl ve üzeri	51	3.53	.91

Tablo 32

Kıdeme Göre Birey-Örgüt Uyumu Ölçeği Puanlarına İlişkin ANOVA Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p*	η^2
Gruplar arası	3.793	4	.948	1.177	.321	.014
Gruplar içi	261.867	325	.806			
Toplam	265.661	329				

* p< .05

ANOVA sonucunda 1-5 yıl kıdem grubu sınıf öğretmenlerinin birey-örgüt uyumu ölçeği' puan ortalaması ($\bar{x}$ = 3.60); 6-10 yıl kıdem grubu sınıf öğretmenlerinin ($\bar{x}$ = 3.68); 11-15 yıl grubu sınıf öğretmenlerinin ($\bar{x}$ = 3.51); 16-20 yıl grubu sınıf öğretmenlerinin ($\bar{x}$ = 3.34); 21 yıl ve üzeri grubu sınıf öğretmenlerinin ($\bar{x}$ = 3.53)'tür. Birey-örgüt uyum puanları en yüksek 6-10 yıl, en düşük 16-20 yıl kıdem grubundaki sınıf öğretmenlerine aittir. [$F_{(5\text{-}324)}$ = 1.177, p> .05] ANOVA değerlerine göre sınıf öğretmenlerinin birey-örgüt uyumu görüşlerinin kıdeme göre anlamlı bir fark göstermediği belirlenmiştir.

4.7.1 Kıdeme Göre Birey-Örgüt Uyumu Alt Boyutlarına İlişkin Bulgular

Birey-Örgüt Uyumu Ölçeği'nin 'İnsancıllık', 'Sorumluluk ve Yenilikçilik' ve 'Ataklık' alt boyutlarının sınıf öğretmenlerinin kıdemlerine göre farklılaşmakta olup

olmadığını belirlemek için yapılan tek yönlü çok değişkenli varyans analizi (MANOVA) sonuçları Tablo 33-34 ve 35'te gösterilmiştir.

Öncelikle bağımlı değişkenlere ait kovaryanslar arasında anlamlı bir farkın olup olmadığını tespit etmek için Box Kovaryans Matrislerinin Eşitliği Testi sonuçları incelenmiştir. Teste göre, p= .722 olarak tespit edilmiştir. 'p' değerinin, (p >.05) koşulunu sağladığı için MANOVA tablosunda Wilks' Lambda verileri kullanılmıştır.

Levene Hata Varyanslarının Eşitliği Testi ile hata varyansları arasında anlamlı farkın olup olmadığı incelenmiştir. 'İnsancıllık' alt boyutunun p = .281; 'Sorumluluk ve Yenilikçilik' alt boyutunun p =.321; 'Ataklık' alt boyutunun p = .925 değerlerine sahip olduğu görülmüştür. Alt boyutların tümünde (p>.05) karşılanmıştır. Varyansların eşitliği koşulu sağlanmıştır.

Tablo 33

Kıdeme Göre Birey-Örgüt Uyumu Ölçeği Alt Boyut Puanlarına İlişkin n, $\bar{X}$ ve ss Değerleri

İnsancıllık	Kıdem Grubu	n	$\bar{X}$	ss
	1-5 yıl	39	3.47	.88
	6-10 yıl	92	3.58	1.08
	11-15 yıl	104	3.37	1.00
	16-20 yıl	44	3.14	.86
	21 yıl ve üzeri	51	3.41	1.04
Sorumluluk ve Yenilikçilik	Kıdem Grubu	n	$\bar{X}$	ss
	1-5 yıl	39	3.67	.86
	6-10 yıl	92	3.74	1.10
	11-15 yıl	104	3.52	1.01
	16-20 yıl	44	3.38	.84
	21 yıl ve üzeri	51	3.63	.92
Ataklık	Kıdem Grubu	n	$\bar{X}$	ss
	1-5 yıl	39	3.55	1.10
	6-10 yıl	92	3.58	1.17
	11-15 yıl	104	3.51	1.12
	16-20 yıl	44	3.23	1.06
	21 yıl ve üzeri	51	3.48	1.08

Tablo 33'te yer alan bulgulara göre birey-örgüt uyumu ölçeğinin 'İnsancıllık' alt boyutunda en yüksek puana sahip olan grup 6-10 yıl ($\bar{x}$ = 3.58), en düşük puana sahip olan grup 16-20 yıl grubudur ($\bar{x}$ = 3.14). 'Sorumluluk ve Yenilikçilik' alt boyutunda 6-10 yıl kıdem grubu en yüksek ($\bar{x}$ = 3.74), 16-20 yıl kıdem grubu en düşük ($\bar{x}$ = 3.52) puan ortalamasına sahiptir. Ataklık alt boyutunda ise 16-20 yıl grubuna ait değerlerin en az ($\bar{x}$ = 3.23), 6-10 yıl grubuna ait değerlerin en yüksek ($\bar{x}$ = 3.58) olduğu görülmektedir.

Tablo 34

Kıdemin Birey-Örgüt Uyumu Ölçeği Alt Boyut Puanlarına İlişkin İstatistikî Değerleri

		Değer	F	Hipotez sd	Hata sd	p*	η^2
Kıdem	Wilks' Lambda	.973	.742	12	854.869	.0711	.009

* p< .05

Tablo 34'te yer alan MANOVA bulgularına göre kıdemin birey-örgüt uyumunun alt boyutlarında anlamlı etkisinin olmadığı görülmektedir (p> .05).

Tablo 35

Kıdeme Göre Birey-Örgüt Uyumu Ölçeği Alt Boyut Puanlarına İlişkin MANOVA Sonuçları

Kaynak	Bağımlı Değişken	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p*	η^2
Kıdem	İnsancıllık	6.321	4	1.580	1.569	.182	.019
	Sorumluluk ve Yenilikçilik	4.620	4	1.155	1.182	.319	.014
	Ataklık	3.878	4	.970	.771	.545	.009

* p< .05

Tablo 35 incelendiğinde birey-örgüt uyumunun 'insancıllık' alt boyutuna ilişkin MANOVA değerleri [$F_{(4-325)} = 1.569$, p> .05], 'sorumluluk ve yenilikçilik' [$F_{(4-325)} = 1.182$, p> .05], 'ataklık' [$F_{(4-325)} = .771$, p> .05] olduğu görülmektedir. Değerlere göre, birey-örgüt uyumu ölçeğinin alt boyutlarında kıdem grupları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

4.8 Örgütsel Sessizlik ile Birey-Örgüt Uyumu İlişkisi Bulguları

Sınıf öğretmenlerinin örgütsel sessizlik ve birey-örgüt uyumu düzeyleri arasında anlamlı düzeyde bir ilişki olup olmadığını belirlemek için Pearson korelasyonu kullanılmıştır. Pearson korelasyon katsayısı, 'r' ile gösterilir; -1 ile +1 arasında değerler alır ve aşağıdaki şekilde açıklanır (Kalaycı, 2018):

- r = -1 ise iki değişken arasındaki ilişki tam negatif doğrusaldır. Bir değişken artıyorken diğeri azalmakta ya da bir değişken azalıyorken diğeri artmaktadır.

- r = 1 ise iki değişken arasındaki ilişki tam pozitif doğrusaldır. Bir değişken artıyorken diğeri de artmakta, bir değişken azalıyorken diğeri de azalmaktadır.

- r = 0 ise iki değişken arasında ilişki bulunmamaktadır.

İki değişken arasındaki korelasyona ilişkin Pearson katsayısı Tablo 36'daki gibi yorumlanmaktadır (Köklü ve diğ., 2006):

Tablo 36

Pearson Katsayısının Yorumlanması

İlişki düzeyi (r)	**Yorumu**
.00	İlişki yok
.01 - .29	Düşük düzeyde ilişki
.30 - .70	Orta düzeyde ilişki
.71 - .99	Yüksek düzeyde ilişki
1.00	Mükemmel ilişki

Araştırmaya ait Pearson korelasyon analizi verileri Tablo 37'de gösterilmiştir.

Tablo 37

Örgütsel Sessizlik ve Birey- Örgüt Uyumu Ölçeği Puanlarının Pearson Analizi Sonuçları

	n	ss	p*	r
Örgütsel Sessizlik	330	.57	.00	-.257**
Birey-Örgüt Uyumu	330	.89		

* p< .05, ** p< .01

Sınıf öğretmenlerinin örgütsel sessizlik ve birey-örgüt uyumu düzeyleri arasında bir ilişkinin olup olmadığını incelemek için uygulanan Pearson analizi sonucunda, örgütsel sessizlik ve birey-örgüt uyumu arasında, negatif yönde ve anlamlı düzeyde ilişkinin olduğu belirlenmiştir (r =-.257, p <.01). İlişki düzeyi Tablo 36'ya

göre değerlendirildiğinde düşük seviyededir. Değişkenlerden biri artarken diğeri azalmakta, biri azalırken de diğeri artmaktadır. Buna göre şu yorumlar yapılabilir:

- Örgütsel sessizlik arttığında, birey-örgüt uyumu azalmaktadır.
- Örgütsel sessizlik azaldığında, birey-örgüt uyumu artmaktadır.

Korelasyon katsayısının karesi (r^2), determinasyon katsayısı olarak adlandırılır ve bir değişkendeki değişimin diğer değişken tarafından hangi oranda açıklanabildiğini gösterir (Can, 2017). Yapılan Pearson analizinde determinasyon katsayısı [$(-.257)^2 = .06$] olarak hesaplanmıştır. Bunu, 'Örgütsel sessizlik puanlarındaki değişim, birey-örgüt uyumu puanlarındaki değişimin %6'sını açıklayabilmektedir.' ya da tam tersine 'Birey-örgüt uyumu puanlarındaki değişim, örgütsel sessizlik puanlarındaki değişimin %6'sını açıklayabilmektedir.' şeklinde ifade etmek mümkündür.

BÖLÜM V: TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1 TARTIŞMA

Bu araştırmada, sınıf öğretmenlerinin örgütsel sessizlik ve birey-örgüt uyumu düzeyleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Cinsiyet ve kıdeme göre sınıf öğretmenlerinin örgütsel sessizlik ve birey-örgüt uyumu görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı iki ölçeğin alt boyutlarıyla birlikte analiz edilmiştir.

Araştırmanın örneklemini, 207 kadın ve 123 erkek olmak üzere 2018-2019 eğitim-öğretim yılında İstanbul ili Bağcılar ilçesinde yer alan resmî ilkokullarda görev yapan 330 sınıf öğretmeni oluşturmuştur.

Alanyazın incelendiğinde örgütsel sessizlik ve birey-örgüt uyumunun birçok farklı konu ile araştırılmasına rağmen, iki konu arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırma sayısının oldukça sınırlı olduğu görülmektedir. Köksal, Kara ve Meydan (2018) tarafından yapılan 'Etik İlkeler Bağlamında Kişi-Örgüt Uyumunun Örgütsel Ortamda Sessizlik Davranışına Etkisi' adlı araştırma bunlardan biridir. Bununla birlikte alanyazında örgütsel sessizlik ve birey-örgüt uyumunun çeşitli konularla ilişkisinin incelendiği birçok araştırma bulunmaktadır. Örneğin araştırmacılardan Carless (2005) birey-iş uyumu, örgütsel çekicilik, işe kabul etme niyeti ve iş teklifi kararı; Ng & Sarris (2009) iş tatmini ve örgütsel bağlılık; Ulutaş (2011) iş stresi ve verimlilik, Wei (2013) örgütsel kültür, Scott vd. (2014) iş-aile çatışması; Demir (2015) iş performansı ve işte kalma niyeti, Kılıç ve Yener (2015) iş tutumları; Yücel ve Çetinkaya (2016) örgütsel bağlılık (2016), Kesen (2017) duygusal emek, Eşitti ve Erdem (2017) örgütsel inovasyon, Bağcı (2018) iş tatmini, Tanrıverdi ve Guliyeva (2018) duygusal emek, Indriasari & Setyorini (2018) iş tutkunluğu ve iş performansı ile birey-örgüt uyumu ilişkisini inceleyen araştırmalar yapmıştır. Bununla birlikte örgütsel sessizlik ise Vakola & Bouradas (2005) yönetici tutumları, Ülker ve Kanten (2009) duygusal bağlılık, Gül ve Özcan (2011) mobbing, Nartgün ve Kartal (2013) örgütsel sinizm, Erol ve Köroğlu (2013) liderlik tarzları, Wang & Hsieh (2013) örgütsel iklim, Kahya (2015) meslekî özyeterlilik, Korkmaz (2015) örgütsel vatandaşlık, Yürür (2016) örgütsel destek, Saeed & Karim (2016) örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık, Yalçınsoy, Işıldak ve Bilen (2017) örgüt kültürü, Tutar ve Köse (2018) örgütsel adaletsizlik, Demirtaş ve Nacar (2018) iş doyumu, Timuroğlu ve Alioğulları (2019)

örgütsel güven, Tamjis & Raju (2019) örgütsel vatandaşlık, Göven ve Şentürk (2019) örgütsel bağlılık, Kılıç ve Saygılı (2019) örgütsel iletişim gibi konularla araştırılmıştır. Çok farklı konularla ele alınmış olması sebebiyle örgütsel sessizliğin ve birey-örgüt uyumunun çok farklı konu ile etkileşim içinde olduğundan söz edilebilir.

Araştırma bulgularına göre sınıf öğretmenlerinin örgütsel sessizlik düzeylerinin düşük olduğu görülmüştür. Alanyazında sınıf öğretmenlerinin örgütsel sessizliklerini inceleyen diğer araştırmacılardan Yenel (2016); Özdemir ve Orhan (2018); Deviren (2019) sınıf öğretmenlerinin örgütsel sessizlik puan ortalamalarının düşük düzeyde; Şahin ve Yalçın (2017); Göven ve Şentürk (2019) orta düzeyde; Uzman (2019) yüksek düzeyde olduğunu tespit etmiştir. Diğer eğitim kademelerinde yapılan araştırmalarda Kalay, vd. (2014); Uçar (2017); Yıldırım ve Çarıkçı (2017); Kıranlı Güngör ve Potuk (2018); Demirtaş ve Nacar (2018); Demirtaş ve Küçük (2019) örgütsel sessizliğin düşük düzeyde yaşandığını belirlemiştir. Çeşitli sektörlerde örgütsel sessizlik üzerine çalışma yapan araştırmacılardan Fatima (2015) işgörenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin yüksek, Turgut ve Akbolat (2017); Sun & Xia (2018) ise orta düzeyde olduğunu belirtmiştir. Ortalama puanları verilen araştırmalar arasında, bu araştırmaya benzer olarak sınıf öğretmenlerinin 'örgütsel sessizlik' puan ortalamalarının 'hiç/yok' seviyesinde olduğu bir araştırma bulunmamakta, örgütsel sessizliğin belirtilen araştırmalarda düşük, orta veya yüksek seviyelerde belirlendiği görülmektedir. Okul sosyal bir sistemdir ve bu sistemi oluşturan stratejik parçalardan biri öğretmendir. Öğretmenin başarısını, öğretmenin kişiliği ve çalıştığı okul etkiler (Bursalıoğlu, 2015). Bu durum göz önüne alındığında okulun ve okul ortamının öğretmen için olumlu olması, örgütsel sessizlik düzeyinin düşük olması öğretmenin başarısını pozitif etkileyebilir. 'Örgütsel Sessizlik Ölçeği'nin bireysel, yönetsel, örgüt kültürü, meslektaş alt boyutlarının tümünde de ölçeğin geneline benzer olarak sınıf öğretmenlerinin sessizlik düzeylerinin düşük seviyede olduğu görülmüştür. Alt boyutlar arasında en yüksek değere sahip olan 'bireysel' ardından 'yönetsel', en düşük değere sahip olan ise 'örgüt kültürü' alt boyutudur. Madde bazında incelendiğinde ölçek genelinde puan ortalamasının en yüksek olduğu madde 'Kötü bilgilerin/haberlerin benden duyulmasını istemem.' maddesidir. Buna göre sınıf öğretmenlerinin kötü bilgi ve haberleri ifade etme konusunda diğer durumlara kıyasla sessizlik davranışını daha fazla sergileme eğilimi gösterdikleri belirlenmiştir. Puan ortalamasının en düşük olduğu madde ise 'Okuldaki herhangi bir sorunu

meslektaşlarımla paylaşırsam dışlanırım.' maddesidir. Buna göre sınıf öğretmenlerinin sorunları meslektaşlarıyla paylaşma hususunda daha düşük seviyede sessizlik davranışı gösterme eğiliminde oldukları belirlenmiştir. Örgütsel Sessizlik Ölçeğin 'Bireysel' alt boyutunda sınıf öğretmenlerinin sessizlik puan ortalamalarının en yüksek olduğu madde ölçek genelinde de en yüksek ortalamaya sahip olan 'Kötü bilgilerin/haberlerin benden duyulmasını istemem.'; en düşük olduğu 'Okul ortamından kendimi soyutlarım.' maddesidir. 'Yönetsel' alt boyutunda 'Okul müdürümüzün hatası olduğunda onu uyarmaktan çekinmem' en yüksek, 'Okul müdürümüzün aldığı bir karara itiraz etmeyi saygısızlık olarak görürüm' en düşük ortalama puana sahiptir. 'Örgüt kültürü' alt boyutunda 'Okuldaki sorunlar hakkında konuşursam da bir şey değişmez' en yüksek, 'Okuldaki sorunlar hakkında konuşursam' en düşük puana sahip olan maddelerdir. 'Meslektaş' alt boyutunda ise en yüksek ortalama puanda tespit edilen 'Sosyal medyada (facebook ve twitter) yaptığım paylaşımların gelecekte aleyhime kullanılacağını düşünerek fikirlerimi açıklayamam' maddesidir. En düşük puan ortalamasında olan ise 'Okuldaki herhangi bir sorunu meslektaşlarımla paylaşırsam dışlanırım.' maddesidir.

Araştırmada sınıf öğretmenlerinin örgütsel sessizlik düzeylerinin cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır. Yapılan bağımsız gruplar t testi ile kadın ve erkek sınıf öğretmenlerinin örgütsel sessizlik görüşleri arasında anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Moçoşoğlu ve Kaya (2018); Özdemir, Orhan ve Özkayran (2018)'ın araştırmalarında, bu araştırmaya benzer olarak cinsiyete göre sınıf öğretmenlerinin örgütsel sessizlik görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Sarıdede (2019) de eğitim kurumunda yaptığı araştırmada öğretmenlerin; Morrison, Kamdar & Wheeler-Smith (2011) ise bir işletmede yaptıkları araştırmada işgörenlerin örgütsel sessizlik görüşlerinin cinsiyete göre değişmediği sonucuna ulaşmıştır. Demirtaş ve Nacar (2018) ise yaptıkları araştırmada kadın ve erkek öğretmenlerin örgütsel sessizlik görüşleri arasında anlamlı bir fark olduğunu ve kadın öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin erkek öğretmenlere göre anlamlı şekilde yüksek olduğunu belirtmiştir. 'Örgütsel Sessizlik Ölçeği'nin 'bireysel', 'yönetsel', 'örgüt kültürü' ve 'meslektaş' alt boyutlarında da ölçeğin geneline benzer olarak cinsiyete göre sınıf öğretmenlerinin görüşlerinde anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Uzman (2019), araştırmasında kullandığı örgütsel sessizlik ölçeğinde yer alan 'yönetici' alt boyutunda, kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre

yöneticiden kaynaklı sessiz kalma davranışının daha yüksek düzeyde olduğunu belirlemiştir. Kahveci (2010) yaptığı araştırmada okullarda yüksek düzeyde sessizlik yaşandığını ve örgütsel sessizliğin büyük oranda yönetici kaynaklı olduğunu ifade etmiş, Daşçı (2014) ise örgütsel sessizlik davranışları bağlamında odak noktasının okul yöneticisi olduğunu ileri sürerek örgütsel sessizlik konusunda yönetici alt boyutunun önemine işaret etmiştir.

Kıdem, öğretmenlik mesleğinde en çok üzerinde durulan konulardandır. Her meslekte görüldüğü üzere eski kuşak kıdemi savunurken, yeni kuşak yeterliğin ön planda olması gerektiğini düşünmektedir (Bursalıoğlu, 2015). Öğretmenler üzerine yapılan araştırmaların birçoğunda, kıdem öğretmen algılarının ya da görüşlerinin karşılaştırılmasında bir ölçüt olarak kullanılmaktadır. Kıdeme göre görüşlerin değişebileceği düşüncesi, araştırmalarda sıklıkla yer almaktadır. Bu araştırmada da kıdem, sınıf öğretmenlerinin örgütsel sessizlik görüşlerini karşılaştırmak için kullanılmıştır. Meslekteki kıdemlerine göre sınıf öğretmenlerinin örgütsel sessizlik düzeylerinin farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir. Bu araştırmada öğretmenlik mesleğinde 16-20 yıl kıdeme sahip olan sınıf öğretmenlerinin örgütsel sessizlik puan ortalamalarının en yüksek değerde, 1-5 yıl ile 6-10 yıl kıdeme sahip sınıf öğretmenlerinde ise en düşük değerde olduğu belirlenmiştir. Kıdem gruplarının en az ikisi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu belirlenmiş ve etki büyüklüğü anlamlı farkın düşük düzeyde olduğunu göstermiştir. Tukey çoklu karşılaştırma testi ile anlamlı farkın, 11-15 yıl kıdem grubu ile 16-20 yıl kıdem grubu arasında ve 6-10 yıl ile 16-20 yıl kıdem grupları arasında olduğu sonucuna ulaşılmıştır. 16-20 yıl kıdem grubunda yer alan sınıf öğretmenlerinin örgütsel sessizlik puanlarının, 6-10 ve 11-15 yıl kıdem grubunda yer alan sınıf öğretmenlerine göre anlamlı derecede yüksek olduğu belirlenmiştir. 'Örgütsel Sessizlik Ölçeği'nin 'bireysel' alt boyutunda en yüksek puan ortalamasının 16-20 yıl, en düşük puan ortalamasının 1-5 yıl; 'yönetsel' alt boyutunda en yüksek 16-20 yıl, en düşük 21 yıl ve üzeri; 'örgüt kültürü' alt boyutunda en yüksek 16-20 yıl, en düşük 6-10 yıl; 'meslektaşlar' alt boyutunda ise en yüksek 16-20 yıl, en düşük 1-5 yıl kıdem gruplarında olduğu gözlemlenmiştir. 'Örgütsel Sessizlik Ölçeği'nin 'bireysel' alt boyutunda 1-5 yıl ile 16-20 yıl ve 6-10 yıl ile 16-20 yıl kıdem grupları arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür. Buna göre 16-20 yıl kıdeme sahip sınıf öğretmenlerin ortalama puanları, 1-5 yıl ve 6-10 yıl kıdem grubundaki sınıf öğretmenlerinin ortalama puanlarından ölçeğin 'Bireysel' alt boyutunda, anlamlı

şekilde daha yüksektir. Araştırma sonuçlarına göre örgütsel sessizliğin bireysel alt boyutunda yüksek kıdem düzeyine sahip 16-20 yıl grubunun nispeten düşük kıdeme sahip 1-5 ve 6-10 grubuna göre daha yüksek düzeyde örgütsel sessizlik yaşaması sınıf öğretmenlerinin kıdemlerinin arttıkça okuldaki çeşitli durumlar hakkında bireysel sebeplerden kaynaklı olarak sessizlik yaşadıklarını göstermektedir. 'Yönetsel', 'örgüt kültürü' ve 'meslektaşlar' alt boyutlarında kıdem grupları arasında anlamlı bir fark olmadığı belirlenmiştir. Şahin ve Yalçın (2017) yaptıkları araştırmada meslekteki kıdemi fazla olan sınıf öğretmenlerinin örgütsel sessizlik davranışını diğer gruplara göre daha az gösterdiğini belirlemiştir. Bu araştırmada ise farklı olarak 1-5 yıl ve 6-10 yıl kıdeme sahip sınıf öğretmenlerinin örgütsel sessizlik ortalama puanlarının, diğer kıdem gruplarına göre daha düşük olduğu görülmüştür. Şahin ve Yalçın (2017) örgütsel sessizliği en fazla yaşayan kıdem grubunun öğretmenlik mesleğine yeni başlayan sınıf öğretmenleri olduğunu ifade ederken, bu araştırmada ise örgütsel sessizliğin 16-20 yıl kıdeme sahip sınıf öğretmenlerinde en yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmada sınıf öğretmenlerinin 'Birey-Örgüt Uyumu Ölçeği' puan ortalamalarına göre alt boyutlarda ve ölçeğin genelinde sınıf öğretmenlerinin birey-örgüt uyum düzeyinin yüksek olduğu belirlenmiştir. Maddesel bazda, puan ortalamasının en yüksek olduğu madde 'Kuralcı olmak' maddesidir. Buna göre sınıf öğretmenleri kuralcılık konusunda okullarıyla yüksek düzeyde uyumlu olduğu görülmüştür. 'İyi performansa yüksek ücret vermek' maddesinin, orta düzeyde uyum ile 'Birey-Örgüt Uyumu Ölçeği'nin en düşük puan ortalamasına sahip maddesi olduğu görülmüştür. Buna göre ölçekte ölçülen özellikler bağlamında, sınıf öğretmenleri performans-ücret hususunda diğer hususlara göre daha düşük birey-örgüt uyumuna sahiptir. Ölçeğin 'İnsancıllık' alt boyutunda 'Soğukkanlı olmak' en yüksek, 'İyi performansa yüksek ücret vermek' en düşük; 'Sorumluluk ve Yenilikçilik' alt boyutunda 'Değişikliklere uyum sağlayabilmek' en yüksek, 'Yol gösterici net bir felsefeye sahip olmak' en düşük; 'Ataklık' alt boyutunda 'Fırsatlardan yararlanmada hızlı olmak' en yüksek, 'Özerk olmak' en düşük ortalama puanlara sahip maddeler olarak tespit edilmiştir. Demirkasımoğlu (2012) ve Yılmaz (2018), yaptıkları araştırmalarda sınıf öğretmenlerinin birey-örgüt uyumlarını bu araştırmayla örtüşecek şekilde yüksek düzeyde olduğunu belirlemişlerdir. İşgörenler üzerine çalışmalar yapan araştırmacılardan Koçak (2018), işgörenlerin birey-örgüt uyumlarının düşük;

Pekdemir, Koçoğlu ve Gürkan (2013) ise işgörenlerin birey-örgüt uyumlarının yüksek düzeyde olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Birey-örgüt uyumunun yüksek düzeyde olmasının bireye ve örgüte birçok olumlu katkısı vardır. Birey-örgüt uyumunun yüksek düzeyde sağlanması güven, iş doyumu, bağlılık ve verimlilik düzeyinde olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Birey-örgüt uyum düzeyinin gücü örgütsel kültürün de gücünü artırır ve pozitif iş çıktıları alınmasını sağlar (Koca, 2013). Modern örgütler, birey-örgüt uyumu sağlanmış işgörenlerle çalışma arayışındadır (Sökmen ve Bıyık, 2016). Örgüte uyumsuzluk durumunda ise işgören umarsızlık davranışı gösterir, örgüte yabancılaşabilir, uyumsuzluğunu hırsa dönüştürebilir ve uyumu farklı örgütlerde arayabilir (Başaran, 2004). Dikkat çekici bir nokta olarak, yüksek düzeydeki birey-örgüt uyumunun sonucu olarak işgörenler arasındaki aşırı benzerliğin de örgütün işlevlerini olumsuz etkilemesi mümkündür (Özkan, 2018).

Cinsiyete göre sınıf öğretmenlerinin birey-örgüt uyumunun görüşlerinin farklılaşmakta olup olmadığını araştırmak için bağımsız gruplar t testi kullanılmıştır. Kadın ve erkek sınıf öğretmenlerinin birey-örgüt uyumu ortalama puanlarının oldukça yakın ve puan değerlendirme aralığına göre yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Yapılan t testi sonucunda kadın ve erkek sınıf öğretmenlerinin birey-örgüt uyumu görüşleri arasında anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Sezgin (2006); Taşdan (2008); Demirkasımoğlu (2012); Doğan Kılıç, Serin ve Sarıboğa (2019) da yaptıkları araştırmalarda bu araştırma sonuçlarıyla örtüşür şekilde, resmî okullarda çalışan öğretmenler arasında birey-örgüt uyumunun cinsiyete göre anlamlı bir fark göstermediği sonucuna ulaşmışlardır. Ölçeğin geneline benzer olarak 'İnsancıllık', 'Sorumluluk ve Yenilikçilik' ile 'Ataklık' alt boyutlarında da cinsiyete göre anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir. Her alt boyutta, birey-örgüt uyumunun yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir. Erkutlu, Elden ve Özdemir (2018); Akkaya (2019) ise Türkiye'deki üniversitelerde görev yapan akademisyenler üzerinde yaptıkları araştırmalarda erkek akademisyenlerin birey-örgüt uyumunun kadın akademisyenlere göre daha yüksek düzeyde olduğunu tespit etmişlerdir. Posner (1992) ise işgörenler üzerinde gerçekleştirdiği araştırmanın sonuçlarına göre birey-örgüt uyumunun cinsiyet, vb. diğer demografik özelliklerden etkilenmediğini ifade etmiştir.

Kıdeme göre sınıf öğretmenlerinin birey-örgüt uyumu ortalama puanlarının farklılaşıp farklılaşmadığı araştırılmıştır. Buna göre en yüksek ortalama puana sahip olan 6-10 yıl kıdem grubudur. 16-20 yıl kıdem grubu ise en düşük ortalama puana sahiptir. Analizler sonucu gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Alt boyutlar incelenmiş birey-örgüt uyumunun alt boyutlarında da kıdeme göre anlamlı bir fark tespit edilmemiştir. Taşdan (2010); Çetinkaya (2016); Doğan Kılıç, Serin ve Sarıboğa (2019) kıdeme göre öğretmenlerin birey-örgüt uyumu düzeylerinde anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşmışken, Demirkasımoğlu (2012) araştırmasında 1-5 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin, 11-15 yıl arası kıdem ile 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerden daha düşük uyum gösterdiklerini ifade etmiş ayrıca 6-10 yıl kıdem grubundaki öğretmenlerin, 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerden daha düşük uyuma sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır. Erkutlu, Elden ve Özdemir (2018), akademisyenler üzerinde yaptıkları araştırmada 10 yıldan fazla kıdeme sahip olan akademisyenlerin diğer kıdem gruplarına göre daha yüksek birey-örgüt uyumuna sahip olduğunu belirlemiştir.

Sınıf öğretmenlerinin örgütsel sessizlik ve birey-örgüt uyumu düzeyleri arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını incelemek için genel puanlar için Pearson korelasyon katsayısından (Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Analizi) yararlanılmıştır. Yapılan Pearson analizi, örgütsel sessizlik ve birey-örgüt uyumu arasında, negatif yönde ve anlamlı düzeyde bir ilişki olduğunu göstermiştir. Buna göre örgütsel sessizlik arttığında birey örgüt uyumu azalmakta ya da örgütsel sessizlik azaldığında birey-örgüt uyumu artmaktadır. Köksal, Kara ve Meydan (2018) bir eğitim kurumunda çalışan 278 kişi ile yaptığı araştırmada bu araştırma sonuçlarıyla örtüşür şekilde birey-örgüt uyum düzeyindeki artışın örgütsel sessizliği azalttığı sonucuna ulaşmış ve örgütsel sessizlik ile birey-örgüt uyumu arasında negatif korelasyon olduğunu belirlemiştir. Bu duruma bağlı olarak, birey-örgüt uyum düzeyi düşük olan öğretmenler, örgütsel sessizlik davranışı gösterebilir ya da örgütsel sessizliğin artması durumunda öğretmenlerin okullarına uyumu konusunda sorunların ortaya çıkması olasıdır. Modern örgütlerin amaçlarından biri işgörenlerin örgütsel uyumunu gerçekleştirmektir. Uyumunu tamamlayan işgören daha verimli olmaktadır (Kesen, 2017).

5.2 SONUÇ

1. Sınıf öğretmenlerinin örgütsel sessizlik düzeylerinin düşük düzeyde olduğu belirlenmiştir.

2. Sınıf öğretmenlerinin birey-örgüt uyumu düzeylerinin yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

3. Sınıf öğretmenlerinin örgütsel sessizlik düzeylerinin cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.

4. Sınıf öğretmenlerinin birey-örgüt uyumu düzeylerinin cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmüştür.

5. Sınıf öğretmenlerinin örgütsel sessizlik düzeylerinin kıdeme göre anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Buna göre anlamlı farklılığın 11-15 yıl kıdem grubu ile 16-20 yıl kıdem grubu arasında ve 6-10 yıl ile 16-20 yıl kıdem grupları arasında olduğu sonucuna ulaşılmıştır. 16-20 yıl kıdem grubunda yer alan sınıf öğretmenlerinin örgütsel sessizlik puanlarının, 6-10 ve 11-15 yıl kıdem grubunda yer alan sınıf öğretmenlerine göre anlamlı derecede yüksek olduğu belirlenmiştir. Ayrıca ölçeğin 'bireysel' alt boyutunda 1-5 yıl ile 16-20 yıl ve 6-10 yıl ile 16-20 yıl kıdem grupları arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür. Buna göre 16-20 yıl kıdeme sahip sınıf öğretmenlerin ortalama puanları, 1-5 yıl ve 6-10 yıl kıdem grubundaki sınıf öğretmenlerinin ortalama puanlarından anlamlı şekilde daha yüksektir.

6. Sınıf öğretmenlerinin birey-örgüt uyumu düzeyleri arasında kıdeme göre anlamlı bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir.

7. Sınıf öğretmenlerinin örgütsel sessizlik ve birey-örgüt uyumu düzeyleri arasında düşük düzeyde negatif korelasyon olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

5.3 ÖNERİLER

5.3.1 Uygulayıcılara Öneriler

1. Öğretmenlerin çalıştıkları kurumlarla uyum düzeylerinin yüksek olması eğitim-öğretimin niteliğini artırıcı durumlardan biridir. Okulun amaçları ile öğretmenin amaçlarının örtüşmesi, değerlerin ve ihtiyaçların birbirini tamamlaması eğitim-

öğretim faaliyetlerinin hedeflere ulaşmasında önemlidir. Eğitim kurumlarında öğretmenlerin güncel birey-örgüt uyum düzeylerini belirleyici araştırmalar yapılabilir, uyumlarını olumsuz yönde etkileyen faktörler tespit edilebilir ve bu faktörlerin ortadan kaldırılması için çalışmalar yapılabilir.

2. Örgütsel sosyalizasyon süreçleri kullanılarak eğitim kurumlarına yeni katılan aday öğretmenlerin birey-örgüt uyum düzeylerini artırıcı oryantasyon çalışmaları düzenlenebilir.

3. Sınıf öğretmenlerinin örgütsel sessizlik düzeylerinin minimuma indirgenebilmesi için okullarda katılımcı yönetim anlayışı benimsenebilir. Aynı doğrultuda karar alma sürecinde öğretmenler aktif rol üstlenebilir.

4. Eğitim fakültelerinde öğrenim görmekte olan öğretmen adaylarının öğretmenlik mesleğine yüksek düzeyde uyum göstermesini sağlayacak eğitimler, seminerler düzenlenebilir ya da bölüm müfredatına ilgili konuda yeni dersler eklenebilir.

5. Örgütsel sessizliğin, okullarda yol açabileceği çeşitli sorunlar hakkında bilgilendirme yapmak amacıyla okulda görev yapan yöneticilere, öğretmenlere ve diğer işgörenlere yönelik seminerler düzenlenebilir.

5.3.2 Araştırmacılara Öneriler

1. Alanyazın incelendiğinde öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve birey-örgüt uyumu düzeyleri arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırma sayısının oldukça sınırlı sayıda olduğu görülmüştür. Bu araştırma İstanbul ili Bağcılar ilçesinde yapılmıştır. Öğretmenlerin birey-örgüt uyumu ve örgütsel sessizlik görüşleri farklı il ya da ilçelerde incelenebilir.

2. Devlet okullarında görev yapan sınıf öğretmenleri üzerinde yapılan bu araştırma özel okullarda da gerçekleştirilebilir. Ayrıca, özel okul öğretmenleri ile resmî okullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve birey-örgüt uyumu düzeyleri karşılaştırılabilir.

3. İlkokullarda yapılan bu araştırma ortaokul, lise ya da üniversite gibi farklı eğitim-öğretim kademelerinde de uygulanabilir.

4. Nicel araştırmaların yanı sıra öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerini ya da birey-örgüt uyumlarını inceleyen nitel araştırmalar da yapılabilir.

5. İlkokullarda görev yapan sınıf öğretmenleri üzerinde yapılan bu araştırma branş öğretmenleri üzerinde de gerçekleştirilebilir.

KAYNAKLAR

Abatecola, G. (2012). Organizational Adaptation: An Update. *International Journal of Organizational Analysis, 20 (3), 274-293.*

Acaray, A., Çekmecelioğlu, H.G. ve Akturan, A. (2015). Örgüt Kültürü ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *International Journal of Social Science, 32, 139-157.*

Agarwal, R.D. (2007). *Organization and Managemet.* New Delhi: Tata Mc Graw-Hill.

Ahmad, A. & Omar, Z. (2014). *Asian Social Science, 10 (9), 107-112.*

Akbaş, T. (2011). Algılanan Kişi-Örgüt Uyumunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisi: Görgül Bir Araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi, 9 (1), 57-81.*

Akbaş, T. ve Çetin, A. (2015). İş Tatmini ve Kişi-Örgüt Uyumunun Örgütsel Özdeşlemeye Etkisi. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 16 (1), 81-101.*

Akkaya, A. (2019). *Akademisyenlerin Birey-Örgüt Uyumları ile Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.* Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.

Aksay, K. ve Yasım, Y.K. (2016). Kişi–Örgüt Uyumunun Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisi: Kamu Çalışanları Örneği. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, 9 (43), 1602-1611.*

Alparslan, M.A. ve Kayalar, M. (2012). Örgütsel Sessizlik: Sessizlik Davranışları ve Örgütsel ve Bireysel Etkileri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 4 (6) Bahar, 136-147.*

Alparslan, M.A., Çiçek, H. ve Soydemir, S. (2015). Birey-Örgüt Uyumunu Güçlendiren Öncül: İşyeri Arkadaşlığı. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi, 32, 175-194.*

Andrews, M.C, Baker, T. & Hunt, T.G. (2011). Values and Person-Organization Fit: Does Moral Intensity Strengthen Outcomes? *Leadership & Organization Development Journal, 32(1), 5-19.*

Argyris, C. (1977). Double Loop Learning in Organizations. *Harvard Business Review, September- October, 115-125.*

Arıkan, R. (2004). *Araştırma Teknikleri ve Rapor Hazırlama.* Ankara: Asil Yayın.

Arlı, D. (2013). İlkokul Müdürlerinin Örgütsel Sessizlik ile İlgili Görüşleri. *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 3 (2), 69-84.*

Ashforth, B. E., Sluss, D. M., & Harrison, S. H. (2007). Socialization in Organizational Contexts. *International Review of Industrial and Organizational Psychology, 22, 1-70.*

Aydın, F. (2016). *Ortaokul Yöneticilerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Türleri ve Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Davranışları.* Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.

Aydın, M. (2014). *Eğitim Yönetimi.* Ankara: Gazi Kitabevi.

Ayduğ, D., Himmetoğlu, B. ve Turhan, E. (2017). Öğretmenlerin Örgütsel Sessizliğe İlişkin Görüşlerinin Nitel Bir Araştırma ile İncelenmesi. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 17 (3), 1120-1143.*

Bağcı, B. (2018). Birey-Örgüt Uyumunun İş Tatmini Üzerine Etkisi: Sağlık Kurumlarında Bir Araştırma. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi, 7 (4), 307-328.*

Balas-Timar, D.V. (2015). *Insights on Employee's Silence.* Conference Paper, Erişim adresi: www.researchgate.net.

Balcı, A. ve Aydın, İ. (2001). *Eğitim Yönetimi.* Ankara: Millî Eğitim Bakanlığı Yayınları.

Balkan Akan, B. ve Oran, F. (2017). Akademisyenlerin Örgütsel Sessizlik Algıları: Konuya İlişkin Bir Uygulama. *Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 6 (5), 72-90.*

Basit, A.A. & Arshad, R. (2015). Effects of Needs-Supplies Fit on Employee Engagement: A Case of Malaysian Public University*, 5 (2), 12-19.*

Baş, T. ve Kurtpınar, M. (2011). Birey-Örgüt Uyumu ve Sonuçları, İşe Adanmışlık ve Kişilik Özelliklerinin Etkisi. *19.Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi, Çanakkale,* Erişim adresi: www.researchgate.net.

Başaran, İ. E. (2004). *Yönetimde İnsan İlişkileri.* Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Başaran, İ. E. (2008). *Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü.* Ankara: Ekinoks Eğitim Danışmanlık.

Baykul, Y. ve Güzeller, C.O. (2016). *Sosyal Bilimler İçin İstatistik.* Ankara: Pegem Akademi.

Behram, N. ve Dinç, E. (2015). Algılanan Kişi-Örgüt Uyumunun Kişilerarası Çatışma ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 7 (1), 115-124.*

Bendersky, C. (2005). *'Organizational Influence on Disputants' The Handbook of Dispute Resolution*, Ed. Mofitt, L. & Bordane, R.C. USA: Jossey-Bass Publ.

Besen, E. ve Aktaş, H. (2016). Birey-Örgüt Uyumu ve Yöneticiye Duyulan Güven ile Lider-Üye Etkileşimi Bağlamında Bursa'da Otomotiv Sektörü Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi, 27 (81), 23-42.*

Bienefield, N. & Grote, G. (2012). When Aircrew Members Dont't Speak and Why. *Aviation Psychology and Applied Human Factors, 2, 1-10.*

Billsberry, J. & Nelson, P. (2008). *ASA Theory: An Empirical Study of the Attraction Proposition.* 2nd Global e-Conference on Fit 19th- 21th November, Erişim Adresi: *www.fitconference.com.*

Boon, C. (2015). Person-Organization Fit, Person-Job Fit, and Turnover: The Role of Leader-Member Exchange. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings 2015 (1), 16558-16558.*

Brinsfield, C.T. (2009). Employee Silence: *Investıgation of Dimensionality, Development of Measures, and Examination of Related Factors*, Dissertation, The Ohio State University.

Brinsfield, C.T. (2013). Employee Silence Motives: Investigation of Dimensionality, Develeopment of Measures. *Journal of Organizational Behaviour, 34 (5), 671-697.*

Bulut, D. ve İşman, Ç. (2004). Muğla İli Sağlık Yöneticilerinde Kişisel Değer Analizi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 7(3), 277-293.*

Bursalıoğlu, Z. (2015). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış.* Ankara: Pegem Akademi.

Bursalıoğlu, Z. (2016). *Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama.* Ankara: Pegem Akademi.

Büyükgöze, H. ve Erçetin, Ş.Ş. (2017). Örgütsel Çekicilik ve Algılanan Birey-Örgüt Uyumu İlişkisi: Üniversite Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi/Journal of Higher Education and Science, 7 (1), 51-58.*

Cable, D.M. & Judge, T.A. (1996). Person–Organization Fit, Job Choice Decisions, and Organizational Entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 67 (3), 294-311.*

Cable, D. M. & Judge, T. A. (1997) Interviewers' Perceptions of Person–Organization Fit and Organizational Selection Decision. J*ournal of Applied Psychology, 824, 546–561.*

Cable, D.M. & Edwards, J.R. (2004). Complementary and Supplementary Fit: A Theoretical and Empirical Integration. *Journal of Applied Psychology, 89 (5), 822–834.*

Can, A. (2017). *SPSS ile Bilimsel Araştırma Sürecinde Nicel Veri Analizi.* Ankara: Pegem Akademi.

Caplan, R.D. (1987). Person-Environment Fit Theory and Organizations: Commensurate Dimensions, Time Perspectives, and Mechanisms. *Journal of Vocational Behavior, 31, 248-267.*

Carless, S.A. (2005). Person-Job Organization Fit as Predictors of Organizational Attraction and Job Acceptance Intentions: A Longitudinal Study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 78, 411-429.*

Celep, C. ve Tülübaş, T. (2014). Öğretim Elemanlarının Sessiz Kalma Nedenleri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi (H. U. Journal of Education) 29 (1), 280-297.*

Chatman, J. (1989), Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person-Organization Fit. *Academy of Management Review, 14, 333-349.*

Chatman, J. (1991). Matching People and Organization in Public Accounting Firms. *Administartive Science Quarterly, 36, 459-484.*

Chou, S.Y. & Chang, T. (2017). Employee Silence and Silence Antecedents: A Theoretical Classification. *Erişim adresi: https://journals.sagepub.com. https://doi.org/10.1177/2329488417703301.*

Cindiloğlu Demirer, M. (2019). Kişi-Örgüt Uyumunun İş Performansı Üzerine Etkisi: Mutluluğun Aracılık Rolü. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 33 (1), 283-302.*

Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16 (1), 145-162.*

Çakıcı, A. (2008). *Örgütlerde Sessizlik Tercihi ve Sessizlik Türleri*. İstanbul: Epsilon Yayıncılık.

Çakıcı, A. (2010). *Örgütlerde İşgören Sessizliği: Neden Sessiz Kalmayı Tercih Ediyoruz?* Ankara: Detay Yayıncılık.

Çalışkan, A. ve Pekkan, N. (2017). Örgütsel Sessizliğin İş Performansına Etkisi: Etik İkliminin Aracılık Rolü. *Türk Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi, 2 (1), 1-19.*

Çetinkaya, B. (2016). *Birey-Örgüt Uyumu ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Cinsiyetin Rolü: Kayseri Örneği.* Yüksek Lisans Tezi, Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzincan.

Çetintaş, H.B. (2017). *Örgütsel İletişim Açısından Örgütsel Sosyalizasyon.* Konferans: II. Uluslararası Sosyal Bilimler Sempozyumu, Antalya. Erişim adresi: www.researchgate.net.

Dağyar, M. ve Kasalak, G. (2018). Eğitim Örgütlerinde Yaşanan Örgütsel Sinizmin Öncülleri ve Sonuçları Üzerine Bir Meta-Analiz Çalışması. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi (H. U. Journal of Education) 33(4): 967-986.*

Daşcı, E. (2014). *İlköğretim Kurumu Yöneticilerinin Liderlik Tarzları ile Öğretmenlerin Yaşadıkları Yıldırma (Mobbing) ve Örgütsel Sessizlik Davranışları Arasındaki İlişki.* Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Daşçı, E. ve Cemaloğlu, N. (2016). The Development of The Organizational Silence Scale: Validity-Reliability Study. *International Journal of Human Sciences, 13(1), 32-45.*

Daşcı Sönmez, E. ve Cemaloğlu, N. (2018). İlköğretim Kurumu Yöneticilerinin Liderlik Tarzları ile Öğretmenlerin Yaşadıkları Yıldırma (Mobbing) ve Örgütsel Sessizlik Davranışları Arasındaki İlişki. *Kastamonu Eğitim Dergisi, 26 (6), 1951-1960.*

De Cooman, R., De Gieter, S. & Hofmans, D. (2010). The Impact of Perceived and Actual PO fit on Employees' Work-Related Attitudes and Behaviors. Erişim adresi: www.conference.fit/images/2010arch/wed01.pdf.

Demir, E., Saatçioğlu, Ö. ve İmrol, F. (2016). Uluslararası Dergilerde Yayımlanan Eğitim Araştırmalarının Normallik Varsayımları Açısından İncelenmesi. *Curr Res Educ, 2 (3), 130-148.*

Demir, E ve Cömert, M. (2019). Ortaokul Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizlik Algıları. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, (49), 148-165.*

Demir, M. (2015). Konaklama İşletmelerinde Birey-Örgüt Uyumunun İş Performansı ve İşte Kalma Niyeti Üzerine Etkisi. *Journal of Tourism Theory and Research, 1 (2), 57-71.*

Demirkasımoğlu, N. (2012). *Kamu ve Özel İlköğretim Okulu Sınıf Öğretmenlerinin Psikolojik Sözleşme Algıları ve İş Çevresine Uyum Düzeyleri ile İlişkisi.* Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Doktora Tezi, Ankara.

Demirtaş, Z. ve Nacar, D. (2018). Öğretmenlerin İş Doyumu ve Örgütsel Sessizlik Algıları arasındaki İlişki. *Eğitim Yansımaları. 2 (1), 13-23.*

Demirtaş, Z ve Küçük, Ö. (2019). Okul Müdürlerinin Toksik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Sessizliği Arasındaki İlişki. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 1-18.*

Deviren, İ. (2019). *İlkokul Müdürlerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynakları ile Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik ve Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi.* Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Siirt.

Doğan, S. ve Kır, A. (2018). Örgütsel Sessizlik, Tükenmişlik Sendromu ve Çalışan Performansı İlişkisi. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 11 (4), 1-14.*

Doğan Kılıç, E. (2013). İlköğretim Okullarında Sinisizm: Şanlıurfa Örneği. *Bilim ve Kültür- Uluslararası Kültür Araştırmaları Dergisi, (2), 58-70.*

Doğan Kılıç, E. (2016). *Kurumsal Kimlik.* Ankara: Eğiten Kitap Yayıncılık.

Doğan Kılıç, E., Serin, H. ve Sarıboğa, V. (2019). Sınıf Öğretmenlerinin Birey-Örgüt Uyumu Üzerine Bir Araştırma. *OPUS–Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi, 13(19),* DOI: 10.26466/opus.567443.

Dönmez, E. (2016). *Örgütsel Sosyalleşme ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki.* Pamukkale Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi, Denizli.

Durak, İ. (2012). *Korku Kültürü ve Örgütsel Sessizlik.* Bursa: Ekin Yayınevi.

Efeoğlu, İ., İplik, E. ve Nur İplik, F. (2012). İşgörenlerin Örgütsel Sosyalizasyon Düzeylerinin İş Tutumları Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Çağ University Journal of Social Sciences. 9, 100-115.*

Ekiz, D. (2017). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri.* Ankara: Anı Yayıncılık.

Erdoğan, İ. (1997). *İletişim: Egemenlik ve Mücadeleye Giriş*. Ankara: İmge Yayıncılık.

Erdoğan, İ., Serin, H. ve Mete, Y.A. (2018). *Çağdaş Eğitim Bilimleri.* Ankara: Murat Yayınları.

Erenler, E. (2010). *Çalışanlarda Sessizlik Davranışının Bazı Kişisel ve Örgütsel Özelliklerle İlişkisi: Turizm Sektöründe Bir Alan Araştırması.* Hacettepe Üniversitesi Doktora Tezi, Ankara.

Erigüç, G., Özer, Ö., Turaç, İ.S. ve Sonğur, C. (2014). The Causes and Effects of the Organizational Silence: On Which Issues the Nurses Remain Silent. *International Journal of Management Economics and Business, 10 (22), 131-153.*

Erkutlu, H., Elden, B. ve Özdemir, H. (2018). Bireysel Demografik Değişkenlerin Birey-Örgüt Uyumu ile İlişkisisin İncelenmesi. *International Journal of Social Science, 1 (3), 52-60.*

Erol, G. ve Köroğlu, A. (2013). Liderlik Tarzları ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi, 10 (3), 45-64.*

Eşitti, B. ve Erdem, S.H. (2017). Birey-Örgüt Uyumunun Örgütsel İnovasyon Üzerindeki Etkileri: Yiyecek-İçecek İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi, 6 (4), 475-489.*

Fapohunda, T. (2016). Organizational Silence: Predictors and Consequences Among University Academic Staff. *International Journal for Research in Social Science and Humanities Research, 2 (1), 83-103.*

Fatima, A., Salah-Ud-Din, S., Khan, S., Hassan, M. & Hoti, H.A.K (2015). *Journal of Economics, Business and Management, 3 (9), 846-850.*

Fidan, M. (2015). Öğretmen Algılarına Göre İlköğretim Kurumlarındaki Örgütsel Değerler. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 11 (2), 335-348.*

Fidan, N., K. (2009). Öğretmen Adaylarının Değer Öğretimine İlişkin Görüşleri. *Kurumsal Eğitimbilim Dergisi, 2(2), 1-18.*

George, D., & Mallery, M. (2010). S*PSS For Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference*, *17.0 Update (10th ed.).* Boston: Pearson.

Gökçe, B. (2018). *Toplumsal Bilimlerde Araştırma.* Ankara: Savaş Yayınları.

Göven, E.K. ve Şentürk, İ. (2019). İlkokullarda Örgütsel Sessizlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki (Eskişehir İl Merkezindeki İlkokullarda Bir Çalışma). *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Nisan 2019 (20), 1223-1247.*

Grant, A. M. (2013). Rocking The Boat But Keeping It Steady: The Role of Emotion Regulation in Employee Voice. *Academy of Management Journal, 56 (6), 1703-1723.*

Güçer, E., Keleş, Y., Demirdağ, Ş. ve Çelikkanat, N. (2018). Kadın İşgörenlerin Karşılaştığı Sorunların Örgütsel Sessizlikleri Üzerindeki Etkisi: Bodrum'daki Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 20 (2), 1-18.*

Gül, H. ve Özcan, N. (2011). Mobbing ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiler: Karaman İl Özel İdaresinde Görgül Bir Çalışma. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 1 (2), 107-134.*

Gürdoğan, A. ve Atak, O. (2016). Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Sessizlikleri Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Otel Örneği. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, 9 (44), 1106-1116.*

Halis, M. ve Adalıoğlu, D. (2017). Kurumsallaşma Düzeyinin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi: Bir Araştırma. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 18 (2), 43-62*

Hirschman, A. O. (1970). *Exit, Voice and Loyalty: Responses to Declines In Firms, Organizations and States.* Cambridge: Harvard University Press.

Hoy, W.K. & Miskel, C.G. (2013). *Educational Administration: Theory, Research and Practice.* McGraw-Hill Higher Education.

Huang, X., Van de Vliert, E. & Van der Vert, G. (2005). Breaking the Silence Culture: Stimulation of Participation and Employee Opinion Withholding Cross-nationally. *Management and Organization Review 1 (3), 459-482.*

Ilkım, N.Ş. (2017). Birey-Örgüt Uyumu Kavramı Üzerine Kavramsal Bir İnceleme. *İnönü Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi, 6 (1), 135-147.*

Indriasari, I. & Setyorini, N. (2018). The Impact of Work Passion on Work Performance: The Moderating Role of P-O Fit and Meaningfulness of Work. *Diponegoro International Journal of Business, 1 (1), 26-32.*

Irak, D.U. (2012). İşyerinde Birey-Çevre Uyumu: Kuramsal Yaklaşımlar ve Örgütsel Psikolojideki Yeri. *Türk Psikoloji Yazıları, 15 (30), 12-22.*

İslamoğlu, H. (2016). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri.* İstanbul: Beta Basım.

Janis, I.L. (1972) Victims of Groupthink: A Psychological Study of Foreign Policy Decisions and Fiascoes. *Boston, Mass.: Houghton Mifflin.*

Jensen, J.V. (1973). *Communicative Functions of Silence.* Erişim adresi: www.jstor.org.

Kahn, W.A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal, 33, 692-724.*

Kahveci, G. (2010). *İlköğretim Okullarında Örgütsel Sessizlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler.* Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Elâzığ.

Kahveci ve Demirtaş (2013). Okul Yöneticisi ve Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algıları. *Eğitim ve Bilim, 38 (167), 50-64.*

Kahya, C. (2015). Mesleki Özyeterlilik ve Örgütsel Sessizlik İlişkisini Belirlemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İİBF Dergisi, 5 (1), 293-314.*

Kahya, O. ve Çiçek Sağlam, A. (2019). Eğitim Fakültesi Öğretim Elemanlarının Psikolojik Güçlendirilmelerinin Örgütsel Sessizlik Davranışları Üzerindeki Etkisi. *Eğitimde Kuram ve Uygulama, 15 (2), 171-185.*

Kalay, F., Oğrak, A., Bal, V. ve Nişancı, Z. N. (2014). Mobbing, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Örnek Bir Uygulama. *Sakarya İktisat Dergisi, 3 (2), 1-18.*

Kalaycı, Ş. (2018). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri.* Ankara: Dinamik Akademi.

Kaplanoğlu, E. (2014). Mesleki Stresin Temel Nedenleri ve Muhtemel Sonuçları: Manisa İlindeki SMMM'ler Üzerine Bir Araştırma. *Muhasebe ve Finansman Dergisi, (64), 131-150.*

Karasar, N. (2006). *Bilimsel Araştırma Yöntemi.* Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Karcıoğlu, F. (2001). Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi İlişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 15 (1-2), 265-283.*

Kesen, M. (2017). Birey-Örgüt Uyumunun Duygusal Emek Üzerindeki Etkileri: Hemşireler Üzerine Görgül Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, 8 (18), 75-89.*

Kılıç, K.C. ve Yener, D. (2015). Birey-Örgüt ve Birey-İş Uyumunun Çalışanların İş Tutumlarına Etkisi: Adana İlinde Bankacılık Sektöründe Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 24 (1), 161-174.*

Kılıç, R., Keklik, B. ve Yıldız, H. (2014). Dönüştürücü, Etkileşimci ve Tam Serbesti Tanıyan Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi, 21 (2), 249-268.*

Kılıç, T. ve Saygılı, İ. (2019). Örgütsel İletişimin Örgütsel Sessizliğe Etkileri: Havacılık Bakım Merkezlerinde Bir Uygulama. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi 28 (1), 111-125.*

Kıranlı Güngör, S. ve Potuk, A. (2018). Öğretmenlerin Mobbing, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sessizlik Algıları ve Aralarındaki İlişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 33 (3), 723-742.*

Kish-Gephart, J.J., Detert, J.R., Trevino, L.K. & Edmondson, A.C. (2009). Silenced by Fear: The Nature, Sources, and Consequences of Fear at Work. *Research in Organizational Behaviour, 29, 163-193.*

Knoll, M. & Van 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.*

Koca, B. (2013). *Birey-Örgüt Uyumunun İş Tatminine Etkisi: Kuşadası'ndaki 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği.* 9 Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İzmir.

Koçak, D. (2018). Kişi-Örgüt Uyumu, Zorunlu Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Lider-Üye Etkileşimi İlişkisi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 22 (3), 1487-1508.*

Korkmaz, O. (2015). Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 13 (2), 140-165.*

Köklü, N., Büyüköztürk Ş. ve Bökeoğlu, Ö.Ç. (2006). *Sosyal Bilimler İçin İstatistik.* Ankara: Pegem Yayıncılık.

Köksal, K., Kara, A.U. ve Meydan, C.H. (2018). Etik İlkeler Bağlamında Kişi Örgüt Uyumunun Örgütsel Ortamda Sessizlik Davranışına Etkisi. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 11(2), 1-9.*

Kristof, A.L. (1996), Person-Organization Fit: An Integrative Review of Its Conceptualizations, Measurement and Implications. *Personnel Psychology, 49, 1-49.*

Kula, S. ve Çakar, B. (2015). Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi Bağlamında Toplumda Bireylerin Güvenlik Algısı ve Yaşam Doyumu Arasındaki İlişki. *Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 6 (12), 191-210.*

Kurt, E. (2015). İş Yaşamında Bireysel Değerler: Bir Vakıf Üniversitesi Meslek Yüksek Okulu Örneği. *Elektronik Mesleki Gelişim ve Araştırmalar Dergisi, 3 (1), 18-36.*

Küçükodacı, Z. B. (2014). *Birey Örgüt Uyumu, Örgütsel Adalet Algısı ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma,* Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Latane, B., & Darley, J. M. (1968). Group Inhibition of Bystander Intervention in Emergencies. *Journal of Personality and Social Psychology, 10, 215-221.*

Lunenberg, F. & Orstein, A. (2013). *Eğitim Yönetimi.* (Çev. Gökhan Arastaman ve diğ.) Ankara: Nobel Yayıncılık.

Mercurio, Z. (2016). *Person-Organization Fit in the Employee Selection Process: An Instructive Framework for Practitioners and Implications for Human Resource Development.* Conference Paper: Academy of Human ResourceDevelopment International Research Conference in the Americas, at Orlando, Florida, USA, 1-34.

Merecz-Kot, D. & Andysiz, A. (2017). Socio-demographic predictors of person–organization fit. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health, 30 (1), 133-149.*

Milliken, F.J., Morrison, E.W. & Hewlin, P.F. (2003). An Exploratory Study of Employee Silence: Issues That Employees Don't Communicate Upward And Why. *Journal of Management Studies 40 (6), 1453-1476.*

Moçoşoğlu, B. ve Kaya, A. (2018). Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik ile Örgütsel Mutluluk Düzeyleri Arasındaki İlişki: Şanlıurfa İli Örneği. *Harran Education Journal, 3 (1), 52-70.*

Morgan, G.A., Leech, N.L., Gloeckner, G.W. & Barret, K.C. (2004). *SPSS for Introductory Statistics: Use and Interpretation.* London: Lawrence Erblaum Associates.

Morrison, E.W. & Milliken, F.J. (2000). Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in A Pluralistic World. *Academy of Management Review, 25 (4), 706-725.*

Morrison, E.W., Wheeler-Smith, S. & Kamdar, D. (2011). Speaking Up in Groups: A Cross-Level Study of Group Voice Climate and Voice. *Journal of Applied Psychology, 96 (1), 183-191.*

Muchinsky, P. M., & Monahan, C. J. (1987). What is Person–Environment Congruence? Supplementary Versus Complementary Models of Fit. *Journal of Vocational Behavior, 31, 268–277.*

Nartgün, Ş. ve Demirer, S. (2012). Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik ile İş Yaşamında Yalnızlık Düzeylerine İlişkin Görüşleri. *Bayburt Eğitim Fakültesi Dergisi, 7 (2), 139-156.*

Nartgün, Ş. ve Kartal, V. (2013). Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Sessizlik Hakkındaki Görüşleri. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 2 (2), 47-67.*

Netemeyer, R.G.; Boles, J.S.; MacKee, D.O.; MacMurrian, R. (1997) An Investigation Into the Antecedents of Organizational Citizenship Behaviours in a Personal Selling Context, *Journal of Marketing, 61, 85-98.*

Ng, C. & Sarris, A. (2009). Distinguishing Between the Effect of Perceived Organizational Support and Person-Organization Fit on Work Outcomes. *Cambridge University Press, 2, 1-9.*

Nikmaram, S., Gharibi Yamchi, H., Shojaii, S., Zahrani, A. & Alvani, S.M. (2012). *World Applied Sciences Journal 17 (10), 1271-1277.*

Noelle-Neumann, E. (1974). The Spiral of Silence: A Theory of Public Opinion. *Journal of Communication, 24, 43-51.*

O'Reilly III, C.A., Chatman, J. & Caldwell, D.F. (1991). People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit. *Academy of Management Journal, 34 (3), 487-516.*

Ostroff, C. & Zhan, Y. (2012). *Person-Environment Fit in the Selection Process.* Schmitt, N.W. (Ed.), Handbook of Personnel Selection and Assessment, Oxford University Press, 252-273.

Owuor, A.A. (2014). *Organizational Silence Affecting the Effectiveness of Organizations in Kenya: A Case Study of Safaricom Call Center.* Erişim adresi: http://erepo.usiu.ac.ke/handle/11732/205.

Ozgeldi, M., Orki, M.T. (2018). The Effects of Organizational Culture on Job Satisfaction: The Mediating Role of Person-Organization Fit in a Post-Merger. *Research Journal of Business and Management (RJBM), 5(2), 170-183.*

Önen, S.M. ve Kanayran, H.G. (2015). Liderlik ve Motivasyon: Kuramsal Bir Değerlendirme. *Birey ve Toplum, Güz, 5 (10), 43-63.*

Örücü, E. ve Kambur, E. (2017). Otel Çalışanlarında Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Güven İlişkisi: Bandırma İlçesi Örneği. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, 10 (52), 1109-1123.*

Özbek, H. ve Keskin, S. (2007). Standart Sapma mı Yoksa Standart Hata mı? *Van Tıp Dergisi: 14 (2), 64-67.*

Özdemir, L. ve Uğur, S.S. (2013). Çalışanların 'Örgütsel Ses ve Sessizlik' Algılamalarının Demografik Nitelikler Açısından Değerlendirilmesi: Kamu ve Özel Sektörde Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 27 (1), 257-281.*

Özdemir, T.Y. ve Orhan, M. (2018). İlkokul ve Ortaokul Öğretmenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ile Örgütsel Sosyalleşme Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi, 48 (48), 73-90.*

Özdemir, T.Y., Orhan, M. ve Özkayran, S.E. (2018). İlkokul ve Ortaokul Öğretmenlerinin Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Sessizlik Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi, (37), 1-20.*

Özgen, F. ve Turunç, Ö. (2017). Örgütsel Adalet- Sinizm İlişkisinde Kişi Örgüt Uyumunun Rolü. *Eğitim Sektöründe Bir Araştırma, Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 3 (2), 80-96.*

Özkalp E. ve Kırel Ç., (2001). *Örgütsel Davranış.* Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı, Yayın No:111.

Özkan, O. S. (2018). *Psikolojik Sermayenin Bireysel Performans Üzerindeki Etkisinde Birey- Örgüt Uyumunun Aracılık Rolü.* Doktora Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Özsoy, E. ve Yıldız, G. (2013). Kişilik Kavramının Örgütler Açısından Önemi: Bir Literatür Taraması. *İşletme Bilimi Dergisi 1 (2), 1-12.*

Öztürk, U.C. ve Cevher, E. (2016). Sessizlikte Mobbing: Mobbing ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi 18 (30), 71-80.*

Pacheco, D.C, Moniz, A.S. & Caldeira, S.N. (2015). Silence in Organizations and Psychological Safety: A Literature Review. *European Scientific Journal, August Special, 293-308.*

Peirce, E., Smolinski, C. A., & Rosen, B. (1998). Why Sexual Harassment Complaints Fall on Deaf Ears. *Academy of Management Executive, 12, 41-54.*

Pekdemir, I., Koçoğlu, M. ve Gürkan, G.Ç. (2013). Birey-Örgüt Uyumunun Açıkça Konuşma Davranışı Üzerindeki Etkisinde Algılanan Yönetici Desteğinin Aracılık Rolü: MBA Öğrencilerine Yönelik Bir Araştırma. *İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yönetim Dergisi, 24 (75), 83-104.*

Pektaş, H. M. (2019). *Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Tarzı ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin Analizi.* İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Malatya.

Pinder, C. C. & Harlos, K. P. (2001). Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Response to Perceived Injustice. In G. R. Ferris (Ed.), Research in Personnel and Human Resources Management. *Greenwich, CT: JAI Press, 20, 331-369.*

Posner, B., Z. (1992). Person-Organization Values Congruence: No Support for Individual Differences As a Moderating Influence. *Human Relations, 45, 351-361.*

Premaux, S.F. & Bedeian, A.G. (2003). Breaking the Silence: The Moderating Effects of Self-Monitoring in Predicting Speaking Up in the Workplace. *Journal of Management Studies,40 (6), 1537-1562.*

Raguz, I.V. & Zekan, S.B. (2017). The Role of Leadership in Organizational Adaptation Process. *Management and Organization, 2 (1), 596-608.*

Rauvola, R. S., Rudolph, C. W., Ebbert, L. K., & Zacher, H. (2019). Person–Environment Fit and Work Satisfaction: Exploring the Conditional Effects of Age. *Work, Aging and Retirement,* Erişim adresi: doi:10.1093/workar/waz01.

Redding, C.W. (1985). Rocking Boats, Blowing Whistles, and Teaching Speech Communication. *Communication Education, 34 (3), 245-258.*

Rokeach, M. (1973). *The Nature of Human Values.* New York, NY, US: Free Press.

Rosen, S., & Tesser, A. (1970). On Reluctance to Communicate Undesirable Information: The MUM Effect. *Sociometry, 33, 253-263.*

Ruçlar, K. ve Yaman, E. (2014). Örgüt Kültürünün Yordayıcısı Olarak Üniversitelerde Örgütsel Sessizlik. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi/Journal of Higher Education and Science. 4 (1), 36-50.*

Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2001). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Ezgi Kitabevi.

Saeed, A. & Karim, H. (2016). Mediating Role of Organizational Silence On The Effect of Trust On Organizational Commitment. *The Turkish Online Journal of Design, Art and Communication- TOJDAC August 2016 Special Edition, 1748-1760.*

Salha, H., Cinnioğlu, H., Yazıt, H. ve Yenşehirlioğlu, E. (2016). İşgörenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi: Tekirdağ'daki Yiyecek İçecek İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi, 2 (3), 5-15.*

Salter, D.W. (2006). Testing the Attraction-Selection-Attrition Model of Organization Functioning. The Personality of the Professoriate. *Journal of Psychological Type, 10 (66), 88-97.*

Sarıdede, U. (2019). İlköğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Kuramsal Eğitimbilim Dergisi, 12 (3), 950-961.*

Saunders, D. M., Sheppard, B. H., Knight, V., & Roth, J. (1992). Employee Voice to Supervisors. *Employee Responsibilities and Rights Journal, 5, 241-259.*

Schneider, B. (1987). The People Make The Place. *Personnel Psychology, 40 (3), 437-453.*

Schwartz, S.H. (1992). Universals in The Content and Structure of Values: Theoretical Advances and Emprical Tests in 20 Countries, *Advances in Experimental Social Psychology, (25), 1-65.*

Scott, K.L., Zagenczyk, T.J., Ingram, A. & Shoss, M. (2014). Work-Family Conflict and Social Undermining Behavior: An Examination of PO Fit and Gender Differences. *Journal of Ocuupational and Organizational Psychology, 88 (1), 203-218.*

Serin, H. ve Ergin-Kocatürk, H. (2019). Eğitim Yönetimi Yüksek Lisans Öğrencilerinin Eğitim Sürecine Dair Deneyimleri. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi –137, Journal of Qualitative Research in Education, 7(2), 495-513.*

Sezgin, F. (2006). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Bireysel ve Örgütsel Değerlerinin Uyumu (Ankara İli Örneği).* Yayımlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Sığrı, Ü. (2007). Kamu ve Özel Sektördeki Kişisel ve Örgütsel Değerlerin Uyumlaştırılması Üzerine Karşılaştırmalı Bir Çalışma. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (İLKE) Bahar, 18, 49-62.*

Soysal, A. (2008). Çalışma Yaşamında Kişilik Tipleri: Bir Literatür Taraması. *Çimento İşveren Dergisi, 22 (1), 4-19.*

Sökmen, A. ve Bıyık, Y. (2016). Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Özdeşleşme, Kişi-Örgüt Uyumu ve İş Tatmini İlişkisi: *Bilişim Uzmanlarına Yönelik Bir Araştırma. Bilişim Teknolojileri Dergisi, 9 (2), 221-227.*

Sun, Y. & Xia, H. (2018). Research on Perceptions of Organizational Politics and Its Influence on Employee Silence. *Open Journal of Business and Management, 6, 250-264.*

Sutarjo (2011): Ten Ways of Managing Person-Organization Fit (P-O Fit) Effectively: A Literature Study. *International Journal of Business and Social Science, Special Issue, 2, 226-233.*

Şahin, H. ve Yalçın, B. (2017). Örgütsel Sessizlik ve Çalışanların Performansları Arasındaki İlişki: İzmir İli Çiğli İlçesi Devlet İlkokullarına İlişkin Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi. 15 (3), 60-90.*

Şencan, H. (2005). *Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenirlik ve Geçerlik.* Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Şişman, M. (2014). *Örgütler ve Kültürler.* Ankara: Pegem Akademi.

Tamjis, R.B. & Raju, V. (2019). The Relationship Between Organizational Citizenship Behaviour and Organizational Silence. *International Journal of Engineering & Technology, 8 (1.10), 210-215.*

Tangirala, S. & Ramanujam, R. (2008). Employee Silence on Critical Work Issues: The Cross Level Effects of Procedural Justice Climate, *Personnel Psychology, 61 (1), 37-68.*

Tanrıverdi, H. ve Guliyeva, D. (2018). Konaklama işletmelerinde kişi-örgüt uyumu ve duygusal emek düzeyleri arasındaki ilişkinin analizi. *Uluslararası Turizm Ekonomi ve İşletme Bilimleri Dergisi. 2 (2), 467-475.*

Taşdan, M. (2008). *Türkiye'deki Kamu ve Özel İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Bireysel Değerleri ile Okulun Örgütsel Değerleri Arasındaki Uyum Düzeyi, İş Doyumu ve Algılanan Sosyal Destek İlişkisi.* Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Taşdan, M. (2010). Türkiye'deki Resmi ve Özel İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Bireysel Değerleri ile Okulun Örgütsel Değerleri Arasındaki Uyum Düzeyi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi. 16 (1), 113-148.*

Taşkıran, E. (2011). Liderlik *ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim (Örgütsel Adaletin Rolü)*. İstanbul: Beta Basım.

Thebe, T.P. & Van der Waldt, G. 2014. A Recruitment and Selection Process Model: The case of the Department of Justice and Constitutional Development. *Administratio Publica, 22(3), 6-29.*

Timuroğlu, M.K. ve Alioğulları, E. (2019). Örgütsel Güvenin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi: Erzurum İli Araştırma Görevlileri Üzerine Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 33 (1), 243-264.*

Tokmak, M. (2018). Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma: Banka Çalışanları Örneği. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 11 (3), 2219-2233.*

Tunçer, P. (2013). Örgütsel Değişim Sürecinde Öğrenen Örgütler ve Örgüt Geliştirme. *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi, I, 214-244.*

Turan, B., ve Haşit, G. (2017). Beyaz Yakalı Çalışanlarda Örgütsel Sessizlik: Banka Şubesi Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Sakarya İktisat Dergisi, 6 (3), 22-36.*

Turgut, M., ve Akbolat, M. (2017). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Sessizlik İlişkisine Yönelik Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 20 (3), 357-384.*

Turgut, Y. ve Tanrıöğen, A. (Edt.), (2014). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri.* Ankara: Anı Yayıncılık.

Tutar, H. (2014). *Örgütsel Psikoloji: Endüstri ve Örgüt Psikolojisine Yeni Yaklaşımlar.* Ankara: Detay Yayıncılık.

Tutar, H. ve Köse, S. (2018). Örgütsel Adaletsizlik ve Sessizlik İlişkisinde Örgütsel Sinizmin Düzenleyici Rolü. *International Journal of Entrepreneurship and Management Inquiries, 2 (3), 152-175.*

Türk Dil Kurumu (2011). *Büyük Türkçe Sözlük*. Ankara: Türk Dil Kurumu Yayınları.

Uçar, R. (2017). Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından incelenmesi. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 10 (ERTE Özel Sayısı), 209-232.*

Ulukuş, K.S. (2016). Motivasyon Teorileri ve Lider Yöneticilik Unsurlarının Bireylerin Motivasyonuna Etkisi. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi, 4 (25), 247-262.*

Ulutaş, M. (2011). *Harmonik Yönetim.* Konya: Ulvita Yayıncılık.

Ulutaş, M. (2011). Birey-Örgüt Uyumunun İş Stresi ve Verimlilik Üzerine Etkisi: Dalaman Havalimanı Çalışanları Üzerine Bir Alan Araştırması. *Selçuk Üniversitesi Meslek Yüksekokulu Dergisi, 4, 1-2.*

Ulutaş, M., Kalkan, A. ve Bozkurt, Ö.Ç. (2015). Birey-Örgüt Uyumunun İş Doyumu ve Örgüte Bağlılık Üzerine Etkisi, İş, Güç. *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 17 (1), 141-160.*

Uzman, Z. (2019). *İlkokul Yöneticilerinin Algılanan İletişim Becerileri ile Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Arasındaki İlişki.* Maltepe Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Ülker, F ve Kanten, P. (2009). Örgütlerde Sessizlik İklimi, İşgören Sessizliği ve Örgütsel Bağlılık İlişkisine Yönelik Bir Araştırma. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 1 (2), 111-126.*

Ünal, Z. M. (2013). *The Contribution of Person-Organization Fit to Employee Engagament.* Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Vakola, M. & Bouradas, D. (2005). Antecedents and Consequences of Organisational Silence: An Empirical Investigation. Employee Relations. 27 (5), 441-458.

Van Dyne, L., Ang, S. & Botero, I.C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies 40 (6), 1359-1392.*

Van Maanen, J. & Schein, E.H. (1979). Toward a Theory of Organizational Socialization. In B. Staw (Ed.), *Research in Organizational Behavior. 1, 209-264.*

Van Vianen, A. (2001). Person-Organisation Fit: The Match Between Theory and Methodology: Introduction to the Special Issue. *Applied Psychology: An International Review, 50 (1), 1-4.*

Vancouver, J. B. & Schmitt, N. W. (1991). An Explatory Examination of Person-Organization Fit: Organizational Goal Congruence. *Personnel Psychology, 44, 333-352.*

Vilela, B.B., Varela González, J.A., Ferrín, P.F. (2008). Person- Organization Fit, OCB and Performance Appraisal: Evidence From Matched Supervisor–Salesperson Data Set in a Spanish Context. *Industrial Marketing Management, 37, 1005-1019.*

Vurgun, L. ve Öztop, S. (2011). Yönetim ve Örgüt Kültüründe Değerlerin Önemi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 16 (3), 217-230.*

Wanberg, C. (2012). *The Oxford Handbook of Organizational Socialization.* New York: Oxford University Press.

Wang, Y. & Hsieh, H. (2013). Organizational Ethical Climate, Perceived Organizational Support, and Employee Silence: A Cross-Level Investigation. *Human Relations, 66 (6), 783-802.*

Wei, Y.C. (2013). Person- Organization Fit and Organizational Citizenship Behaviour: Time Perspective. *Cambridge University Press 19 (1), 101-114.*

Wen, Y., Zhu, F. & Liu, L. (2016). Person-Organization Fit and Turnover Intention: Professional Identity as a Moderator. *Social Behaviour and Personality An International Journal, 44 (8), 1233-1242.*

Williams, C. (2000). *Management.* Texas: South Western College Publishing.

Withney, M. J. ve Cooper, W. H. (1989). Predicting Exit, Voice, Loyalty, and Neglect. *Administrative Science Quarterly, 34(4), 521-539.*

Yalçınsoy, A. (2017). Örgütsel Sessizlik ve Sonuçları. *TJSS (The Journal of Social Science), 1 (1), 1-19.*

Yalçınsoy, A., Işıldak, M.S. ve Bilen, A. (2017). Örgüt Kültürü ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 7 (13), 132 – 146.*

Yenel, K. (2016). *İlkokul Yöneticilerinin Dönüşümcü ve İşlemci Liderlik Biçimleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Sessizlik Davranışları Arasındaki İlişki.* Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Yeşilaydın, G., Bayın, G. ve Yılmaz, G. (2015). Sağlık Personelinin Örgütsel Sessizlik Nedenlerinin Belirlenmesi: Özel Hastane Örneği. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 8 (2), 0-0.*

Yetim, B. ve Erigüç, G. (2018). Sağlık Çalışanlarında Sessizlik ile İlgili Yapılan Çalışmalara Yönelik Bir İnceleme. *İş ve İnsan Dergisi, 5 (1), 19-32.*

Yetiş, M.A. (2010). *Abraham Maslow: Gereksinimler Sıradüzeni.* Erişim adresi: http://maliyetis.com/wp-content/uploads/2010/04/AbrahamMaslow1.pdf

Yıldırım, A. ve Çarıkçı, O. (2017). Meslekî ve Teknik Anadolu Liselerinde Görev Yapan Eğitim Yöneticisi ve Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin İncelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, 8 (19), 33-43.*

Yıldırım, Y. (2015). Tüketici Davranışları Bağlamında Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisinin Yeniden İncelenmesi ve Gösterişçi Tüketim. *International Journal of Social Science, 40, 403-428.*

Yıldız, N. ve Güneş, M. (2017). Örgütsel Stresin, Örgütsel Sessizlik ve Tükenmişlik Ölçeği Üzerine Etkisi: Eczane Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama. *Uygulamalı Sosyal Bilimler Dergisi, 1 (1), 45-66.*

Yılmaz, Ö. (2018). *İlkokul ve Ortaokul Öğretmenlerinin Örgütsel Dışlanma ve Örgütsel Uyum Algıları Arasındaki İlişki.* Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Bolu.

Yücel, İ. ve Çetinkaya, B. (2016). Birey-Örgüt Uyumu ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Cinsiyetin Rolü: Kayseri Örneği. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 8 (3), 17-30.*

Yürür, Ş., Sayılar, Y., Yeloğlu, H.O. ve Sözen, C. (2016). Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Sessizliğin Önlenmesindeki Rolü. *Gazi İktisat ve İşletme Dergisi, 2 (3), 1-26.*

Zheng, X.T., Ke, J.L., Shi, J.T., ve Zheng, X.S. (2008). Survey on Employee Silence and the Impact of Trust on it in China. *Acta Psychologica Sinica, 40 (2), 219-227.*

EK-1

DEMOGRAFİK BİLGİ FORMU

Değerli Öğretmen Arkadaşım,

Bu çalışmanın amacı, öğretmenlerin sessizlik ve uyum düzeylerinin incelenmesidir. Araştırma, bilimsel amaçlıdır ve değerlendirme bireysel değil toplu şekilde yapılacaktır. Araştırmada herhangi bir özel bilgi istenmemektedir.

Sonuçların güvenirliği açısından, çalışmaya gönüllü katılımınız önemlidir. Lütfen çift işaretleme yapmamaya ve cevapları boş bırakmamaya özen gösteriniz.

Araştırmaya sağladığınız katkıdan dolayı teşekkür ederim. Saygılarımla.

Volkan SARIBOĞA
İstanbul Üniversitesi Cerrahpaşa
Eğitim Yönetimi Bölümü
Yüksek Lisans Öğrencisi

Cinsiyetiniz:

Kadın ( ) Erkek ( )

Eğitim durumunuz:

Ön Lisans ( ) Lisans ( ) Yüksek Lisans ( ) Doktora ( )

Bu okulda kaç yıldır öğretmen olarak çalışmaktasınız?

1-5 yıl ( ) 6-10 yıl ( ) 11-15 yıl ( ) 16-20 yıl ( ) 21 yıl ve üzeri

Meslek hayatında toplam kaç yıldır öğretmen olarak çalışmaktasınız?

1-5 yıl ( ) 6-10 yıl ( ) 11-15 yıl ( ) 16-20 yıl ( ) 21 yıl ve üzeri

EK-2

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÖLÇEĞİ

Lütfen her ifade için, en uygun olduğunu düşündüğünüz yanıta ait kutucuğu (X) ile işaretleyiniz.		**Hiç katılmıyorum.**	**Katılmıyorum.**	**Orta düzeyde katılıyorum.**	**Katılıyorum.**	**Tamamen katılıyorum.**
1	Okuldaki sorunları dile getirmeye çekinirim.	1	2	3	4	5
2	Kendimi korumak için okuldaki bazı sorunları görmezden gelirim.	1	2	3	4	5
3	Sorunların çözümünde farklı düşünsem bile çoğunluğun fikrine uyarım.	1	2	3	4	5
4	Kötü bilgilerin/haberlerin benden duyulmasını istemem.	1	2	3	4	5
5	İçe kapanık bir kişilik yapısına sahip olmam, sorunlara müdahale etmemi engeller.	1	2	3	4	5
6	Okuldaki sorunlarla ilgili herkesle rahatça iletişim kurabilen birisiyim.	1	2	3	4	5
7	Okulumuzun gelişimine katkı sağlayacak görüşlerim olmasına rağmen açıklamam.	1	2	3	4	5
8	Okul ortamından kendimi soyutlarım.	1	2	3	4	5
9	Olumsuz durumları/kötü gidişatı okul müdürüne söylemeye çekinirim.	1	2	3	4	5
10	Okul müdürüyle ilişkilerimi bozacak konularda konuşmam.	1	2	3	4	5
11	Okul müdürümüzün hatası olduğunda onu uyarmaktan çekinmem.	1	2	3	4	5
12	Okul müdürümüzün aldığı bir karara itiraz etmeyi, saygısızlık olarak görürüm.	1	2	3	4	5
13	Okulda müdürümüzle rahatça iletişim kurmaktayım.	1	2	3	4	5
14	Okul yöneticisine eksik yönlerimi göstermek istemem.	1	2	3	4	5
15	Okuldaki sorunlar hakkında konuşmak için çaba harcamaya değmez.	1	2	3	4	5
16	Okuldaki sorunların çözümü konusunda benim fikrim alınmaz.	1	2	3	4	5
17	Okulda karar alınırken fikrim sorulmaz.	1	2	3	4	5
18	Okuldaki sorunlar hakkında konuşsam da hiçbir şey değişmez.	1	2	3	4	5
19	Okuldaki sorunlar hakkında konuştuğumda bana duyulan güven ve saygı azalır.	1	2	3	4	5
20	Okuldaki sorunlar hakkında konuşursam dışlanırım.	1	2	3	4	5
21	Okuldaki sorunlar hakkında konuşursam iş yüküm artar.	1	2	3	4	5
22	Okul ortamını güven verici bulmam.	1	2	3	4	5
23	Bir konuda, öğretmen arkadaşlarımdan farklı bir görüşe sahipsem, fikrimi söylemem.	1	2	3	4	5
24	Meslektaşlarımla ilişkilerimi bozacak konularda konuşmam.	1	2	3	4	5
25	Okuldaki herhangi bir sorunu meslektaşlarımla paylaşırsam dışlanırım.	1	2	3	4	5
26	Meslektaşlarım okuldaki sorunlar hakkında konuşulmasından hoşlanmaz.	1	2	3	4	5
27	Meslektaşlarımla okuldaki sorunlara çözüm üretmeye çalışmayız.	1	2	3	4	5
28	Okulda bir sorunla karşılaştığımızda, meslektaşlarımla çözmeye yönelik fikir alışverişi yaparız.	1	2	3	4	5
29	Meslektaşlarımın onaylamadığım davranışları hakkında yorum yapamam.	1	2	3	4	5
30	Sosyal medyada (facebook ve twitter) yaptığım paylaşımların gelecekte aleyhime kullanılacağını düşünerek fikirlerimi açıklayamam.	1	2	3	4	5

EK-3

BİREY-ÖRGÜT UYUMU ÖLÇEĞİ

Aşağıda yer alan ifadelerin;

*__idealinizdeki__ iş yerini ve orada çalışan insanları ne ölçüde tanımladığını birinci sütunda,

*__halen çalıştığınız__ işyerini ve orada çalışan insanları ne ölçüde tanımladığını ikinci sütunda değerlendiriniz.

Lütfen her ifade için, en uygun olduğunu düşündüğünüz yanıta ait kutucuğu (X) ile işaretleyiniz.

BİREY-ÖRGÜT UYUMU ÖLÇEĞİ		**İdealinizdeki** iş yerini veya orada çalışanları ne ölçüde tanımlıyor?						**Çalışmakta olduğunuz** iş yerini veya orada çalışanları ne ölçüde tanımlıyor?					
		Hiç	**Çok az**	**Biraz**	**Oldukça**	**Çok**	**Pek çok**	**Hiç**	**Çok az**	**Biraz**	**Oldukça**	**Çok**	**Pek çok**
		1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
1	Değişikliklere uyum sağlayabilmek												
2	İstikrarlı olmak												
3	Yenilikçi olmak												
4	Fırsatlardan yararlanmada hızlı olmak												
5	Risk almak												
6	Özerk olmak												
7	Kuralcı olmak												
8	Analitik olmak												
9	Detaycı olmak												
10	Takım çalışmasına önem vermek												
11	Bilgiyi serbestçe paylaşmak												
12	İnsana önem vermek												

13	Adil olmak												
14	Hoşgörülü olmak												
15	Resmiyetten uzak olmak												
16	Soğukkanlı olmak												
17	Destekleyici olmak												
18	Atılgan olmak												
19	Kararlı olmak												
20	Düşünceli olmak												
21	Başarıya önem vermek												
22	Bireysel sorumluluk almak												
23	Yüksek performans beklemek												
24	Meslekî gelişim için fırsatlar vermek												
25	İyi performansa yüksek ücret vermek												
26	İş güvencesi vermek												
27	İyi performansı takdir etmek												
28	Sorunlar ile doğrudan yüzleşmek												
29	İş yerinde arkadaşlıklar geliştirmek												
30	Uzun saatler boyunca çalışmak												
31	Kurallar ile kısıtlanmamak												
32	Kaliteye önem vermek												
33	Diğerlerinden farklı olmak												
34	Saygın olmak												
35	Sosyal sorumluluk sahibi olmak												
36	Sonuç odaklı olmak												

37	Yol gösterici net bir felsefeye sahip olmak												
38	Rekabetçi olmak												
39	Planlı olmak												

EK-4

ARAŞTIRMA İZİN BELGESİ

T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 59090411-20-E.6032265 22/03/2019
Konu : Anket ve Araştırma İzin Talebi.

VALİLİK MAKAMINA

İlgi: a) İstanbul Üniversitesinin 12.02.2019 tarihli ve 15319 sayılı yazısı.
b) MEB. Yen. ve Eğ. Tk. Gn. Md. 22.08.2017 tarih ve 12607291/ 2017/25 No'lu Gen.
c) Milli Eğitim Müdürlüğü Araştırma ve Anket Komisyonunun 21.03.2019 tarihli tutanağı.

İstanbul Üniversitesi Cerrahpaşa Rektörlüğü Lisansüstü Eğitim Enstitüsü yüksek lisans öğrencisi Volkan SARIBOĞA'nın **"Örgütsel Sessizlik ve Birey-Örgüt Uyumu İlişkisi; Sınıf Öğretmenleri Üzerinde Bir Araştırma"** konulu tezi kapsamında, ilimiz genelinde bulunan ilkokullarda görev yapan sınıf öğretmenlerine; anket uygulama istemi hakkındaki ilgi (a) yazı ve ekleri Müdürlüğümüzce incelenmiştir.

Araştırmacının söz konusu talebi; bilimsel amaç dışında kullanılmaması, **uygulama sırasında bir örneği müdürlüğümüzde muhafaza edilen mühürlü ve imzalı veri toplama araçlarının kurumlarımıza araştırmacı tarafından ulaştırılarak uygulanılması, katılımcıların gönüllülük esasına göre seçilmesi, araştırma sonuç raporunun müdürlüğümüzden izin alınmadan kamuoyuyla paylaşılmaması koşuluyla, okul idarelerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, eğitim-öğretimi aksatmayacak şekilde ilgi (b) Bakanlık emri esasları dâhilinde uygulanması, sonuçtan Müdürlüğümüze rapor halinde (CD formatında) bilgi verilmesi kaydıyla** Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde olurlarınıza arz ederim.

Levent YAZICI
İl Milli Eğitim Müdürü

Ek:
1- Genelge.
2- Komisyon Tutanağı.

OLUR
22/03/2019

Ahmet Hamdi USTA
Vali a.
Vali Yardımcısı

Milli Eğitim Müdürlüğü Binbirdirek M. İmran Öktem Cad.
No:1 Eski Adliye Binası Sultanahmet Fatih/İstanbul
E-Posta: sgb34@meb.gov.tr

A. BALTA VHKİ
Tel: (0 212) 455 04 00-239

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. https://evraksorgu.meb.gov.tr adresinden c355-10bd-3f64-b287-0389 kodu ile teyit edilebilir.

EK-5

ARAŞTIRMA ETİK KURUL ONAY BELGESİ

Tarih ve Sayı: 11/12/2018-375149

BELME6743

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu Başkanlığı

Sayı :35980450-663.05-
Konu :Volkan SARIBOĞA

Sayın Volkan SARIBOĞA

İlgi :12/11/2018 tarihli, 103675 sayılı yazı

Sorumlu araştırıcılığını üstlendiğiniz 2018/203 dosya numaralı "Örgütsel Sessizlik ve Birey-Örgüt Uyumu İlişkisi: Sınıf Öğretmenleri Üzerinde Bir Araştırma" başlıklı çalışma Kurulumuzun 03.12.2018 tarih 12 sayılı toplantısında görüşülerek etik yönden uygun bulunmuş olup, karar ekte sunulmuştur.

Bilgilerinizi rica ederim.

e-İmzalı
Prof. Dr. N. Tolga SARUÇ
Başkan

EK :
Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu Kararı

10/12/2018 B.İşl. : S.ARIK

Doğrulamak için:http://194.27.128.66/envision.Sorgula/belgedogrulama.aspx?V=BELME6743

Ayrıntılı bilgi için irtibat : Süleyman ARIK Dahili : 10689
İstanbul Üniversitesi Merkez Kampüsü
34452 Beyazıt/Fatih-İstanbul
Tel : 0212 440 20 89 Faks : 0212 440 20 88
e-posta : sosyalbilimleretikkurul@istanbul.edu.tr Elektronik Ağ : www.istanbul.edu.tr

K-Q TSE-ISO-EN 9000

Bu belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5. Maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER
ARAŞTIRMALARI ETİK KURULU BAŞKANLIĞI

İlgili makama,

İ.Ü. Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bölümü Yüksek Lisans Öğrencisi **Volkan SARIBOĞA** "Örgütsel Sessizlik ve Birey-Örgüt Uyumu İlişkisi: Sınıf Öğretmenleri Üzerinde Bir Araştırma" başlıklı, **2018/203** dosya numaralı 12.11.2018 tarih ve **103675** sayılı başvurusu ile İ.Ü. Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu'na başvurmuştur. 03.12.2018 tarihinde gerçekleşen inceleme sonucunda, adı geçen çalışmada etik açıdan bir sorun olmadığına oybirliği ile karar verilmiştir. Gereğini bilgilerinize saygılarımızla sunarız.

Unvanı / Adı / Soyadı	Kurumu	Araştırma ile ilişki	Karar	İmza
Prof. Dr. Naci Tolga SARUÇ (Başkan)	İktisat Fakültesi	E☐ H☐	☐ Onay ☐ Katılmadı ☐ Ret ☑ M.Katılmadı	
Doç. Dr. Çiğdem Börke TUNALI (Başkan Yardımcısı)	İktisat Fakültesi	E☐ H☑	☑ Onay ☐ Katılmadı ☐ Ret ☐ M.Katılmadı	
Doç. Dr. Eray YURTSEVEN (Başkan Yardımcısı)	İstanbul Tıp Fakültesi	E☐ H☑	☑ Onay ☐ Katılmadı ☐ Ret ☐ M.Katılmadı	
Prof. Dr. Aydın TOPALOĞLU	İlahiyat Fakültesi	E☐ H☑	☑ Onay ☐ Katılmadı ☐ Ret ☐ M.Katılmadı	
Prof. Dr. Yasemin IŞIKTAÇ	Hukuk Fakültesi	E☐ H☑	☑ Onay ☐ Katılmadı ☐ Ret ☐ M.Katılmadı	
Prof. Dr. Suat GEZGİN	İletişim Fakültesi	E☐ H☐	☐ Onay ☑ Katılmadı ☐ Ret ☐ M.Katılmadı	
Prof. Dr. Selahattin KARABINAR	İktisat Fakültesi	E☐ H☑	☑ Onay ☐ Katılmadı ☐ Ret ☐ M.Katılmadı	
Prof. Dr. Seyhan NİŞEL	İşletme Fakültesi	E☐ H☐	☐ Onay ☐ Katılmadı ☐ Ret ☑ M.Katılmadı	
Prof. Dr. Mustafa Hamdi SAYAR	Edebiyat Fakültesi	E☐ H☑	☑ Onay ☐ Katılmadı ☐ Ret ☐ M.Katılmadı	
Prof. Dr. Selim YAZICI	Siyasal Bilgiler Fakültesi	E☐ H☐	☐ Onay ☐ Katılmadı ☐ Ret ☑ M.Katılmadı	
Doç. Dr. Hanife Özlem SERTEL BERK	Edebiyat Fakültesi	E☐ H☑	☑ Onay ☐ Katılmadı ☐ Ret ☐ M.Katılmadı	
Prof. Dr. Rasim İlker GÖKBULUT	Ulaştırma ve Lojistik Fakültesi	E☐ H☑	☑ Onay ☐ Katılmadı ☐ Ret ☐ M.Katılmadı	
Doç. Dr. Haluk ZÜLFİKAR	İktisat Fakültesi	E☐ H☑	☑ Onay ☐ Katılmadı ☐ Ret ☐ M.Katılmadı	
Doç. Dr. Enes KABAKCI	Edebiyat Fakültesi	E☐ H☑	☑ Onay ☐ Katılmadı ☐ Ret ☐ M.Katılmadı	

ÖZGEÇMİŞ

Adı-Soyadı: Volkan SARIBOĞA

Doğum Tarihi ve Yeri: 28.09.1986 / Erzincan.

İş Bilgileri:

Milli Eğitim Bakanlığı – Sınıf Öğretmeni, 2009 – Hâlen.

Eğitim Bilgileri:

Lise:

Milli Piyango Anadolu Lisesi, 2004, Erzincan.

Lisans:

Atatürk Üniversitesi, Erzincan Eğitim Fakültesi, Sınıf Öğretmenliği Anabilim Dalı, 2005 – 2009, Erzincan.

Yüksek Lisans:

İstanbul Üniversitesi Cerrahpaşa, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı, 2017 – 2019.

İletişim: volkansariboga1@gmail.com