

İlkokullarda Örgütsel Sessizlik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki (Eskişehir İl Merkezindeki İlkokullarda Bir Çalışma)

Ebru KONAKÇI GÖVEN, İlnur ŞENTÜRK*

İlkokullarda Örgütsel Sessizlik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki (Eskişehir İl Merkezindeki İlkokullarda Bir Çalışma)

The Relationship Between Organizational Silence and Organizational Commitment in Principles (A Study in Central Primary Schools of Eskişehir)

Özet

Araştırma sınıf öğretmenlerinin ve okul yöneticilerinin örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık algıları arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamaktadır. Araştırmada ilişkisel yöntem kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini Eskişehir il merkezindeki ilkokullarda görev yapan sınıf öğretmenleri ve okul yöneticileri oluştururken, araştırma örneklemini ise evrenden "Basit Seçkisiz Örnekleme" yöntemi ile seçilen 293 katılımcı oluşturmaktadır. Verilerin toplanmasında "Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık" ölçekleri kullanılmıştır. Verilerin analizinde yüzde, aritmetik ortalama ve standart sapmalar hesaplanmıştır ve korelasyon analizi yapılmıştır. Araştırmada örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik ölçeklerine katılımcıların verdikleri cevapların genel ortalamasının orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılık ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı herhangi bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Abstract

It was aimed to determine the relationship between classroom teachers and school administrators' perceptions of organizational silence and organizational commitment. Relational screening method was used in the study. Classroom teachers, principals and assistant principals working in the primary schools in the city center of Eskişehir constitute the population of the research, while the sample of the research consists of 293 people selected by the random sampling method. "Organizational Silence and Organizational Commitment" scales were used to gather research data. Frequency, percentage, arithmetic mean and standard deviation were calculated in accordance with the sub-problem of the research in order to analyze the research data and correlation analysis were performed according to the types. Organizational commitment and organizational silence were found as moderate in the overall average of respondents' responses. According to participants' opinions regarding organizational commitment and organizational silence, it has been found that there is no relationship between organizational commitment and organizational silence in the study.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel sessizlik, örgütsel bağlılık, okul yöneticileri, sınıf öğretmenleri

Key Words: Organizational silence, organizational commitment, classroom teachers, school principals.

1. Giriş

Günümüzde örgütler, geleneksel yönetim anlayışı yerine çalışanların karar alma sürecine aktif katılımlarının olduğu, daha fazla sorumluluk aldıkları yönetim anlayışı ile yö-

*Ebru Konakçı GÖVEN, MEB Öğretmen., Eğitim Yönetimi Uzmanı, e-mail: ebrukg26@gmail.com, ORCID ID orcid.org / 0000-0002-7559-2114, İlnur ŞENTÜRK, Dr. Öğr.Üyesi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, e-mail: ilknurkokcu@gmail.com, ORCID ID orcid.org / 0000-0002-2009-614X

netilmektedirler. Takım çalışması her geçen gün daha fazla önem kazanmaktadır. Örgütlerin başarısında çalışanın ön plana çıkması, örgüt ve çalışan ilişkisinin tekrar gözden geçirilmesi gerektiğini ortaya çıkarmıştır. Örgüt ile çalışan arasında sağlıklı ve verimli ilişkilerin geliştirilmesinin gerekliliği anlaşılmıştır. Bunun temel şartı ise örgüt ile çalışanın arasında işbirliği ve sadakate dayalı ilişkiler kurulmasıdır. Çalışanların kendilerini örgütün bir parçası olarak hissetmesi, örgütün değer ve amaçlarını kabul etmesi, bu amaçlara ulaşmak için elinden gelen çabayı sarf etmesi ve örgütteki üyeliğini devam ettirmek istemesi bu noktada örgütsel bağlılık kavramını devreye sokmaktadır (Soycan, 2010, s. 2).

İnsanlar doğaları gereği duygu, düşünce ve fikirlerini ifade etme ve paylaşma eğilimindedirler. Ancak çeşitli nedenlerden dolayı bireyler kasıtlı bir biçimde duygu, düşünce ve fikirlerini dışarı yansıtmamayı ve paylaşmamayı tercih edebilirler. Bu durum yaşamın her alanında gerçekleşebileceği gibi çalışma ortamında da gerçekleşebilir. Çalışanın bu davranışının altında kişisel, örgütsel ya da yönetsel sebepler olabilmektedir. Örgüt ile ilgili olumsuz ve aksayan yönleri dile getiren çalışanların düşüncelerine itibar gösterilmemesi ve dikkate alınmaması çalışanların örgüte olan aktif katılımlarını olumsuz etkileyecek diğer bir deyişle onları sessizliğe itecektir. Örgütsel sessizlik düzeyi yüksek olan örgütlerdeki çalışanların işteki verimlilikleri düşmekte, işle ilgili stres düzeyleri artmakta ve örgüte olan aktif katılımları azalmaktadır. Örgütte ortaya çıkan sorunların açıkça tartışılabilirdiği, yönetimin eleştiriye açık olduğu, alınan kararlarda çalışanların fikirlerine değer verildiği örgütlerde çalışanların performansı ve örgüte olan bağlılığı artmaktadır. Bu durum yöneticilerin çalışanların örgütsel bağlılığının artırılması konusunda önemli bir rol üstlendiklerini gözler önüne sermektedir.

Eğitim örgütlerinde bağlılık konusu kadar, öğretmenlerin düşünce, görüş, eleştiri ve önerilerini rahatlıkla paylaşabildikleri çalışma ortamında ve kurum kültüründe var olmaları, etkili bir yapı ve yönetsel süreç için önemli koşullardan biridir. İşbirliği, dayanışma, eşgüdüm, yüksek motivasyon, iş doyumunu açısından sessizlik davranışına değil, aktif katılıma yönlendirmeleri, yönlendirilebilmeleri önemlidir (Vokala ve Bouradas, 2005, s. 446).

Morrison ve Milliken (2003, s. 1356), işgörenlerin örgüt üyeleri ile ilgili olumsuz bir husustan söz ettiklerinde örgüt üyeleri ile ilişkilerinin bozulmasından endişe duydukları ya da görüşlerini açıklasalar bile örgütsel yaşamda etkili olamayacakları görüşünü iddia etmektedirler. Bu durum işgörenleri örgüt içerisinde sessiz kalma davranışına itmektir. Örgüt içerisinde oluşan sessizlik döngüsü sonucunda iletişimi engellemekte dolayısıyla kurumsal gelişme ve değişimin önemli ilkesi sektöre uğrayabilmektedir (Pinder ve Harlos, 2001, Akt., Bayram, 2010, s. 23). Örgütün paydaşlarını sessizlik davranışına ya da kendini ifade etme kararına götüren gerekçeler; kendi içlerinde yaşadıkları kararsızlık durumları, konuştuklarında karşı karşıya kalabilecekleri olası riskler, bedeller ya da çıkarlar doğrultusunda iç hesaplaşmalarıdır (Erenler, 2010, s. 29).

Araştırmanın problemini öğretmenlerin gerek meslektaşları gerek çalıştıkları okullardaki yöneticiler tarafından maruz kaldıkları davranışlar karşısında örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizliğe ilişkin algılarının hangi düzeyde olduğunu belirlemek oluşturmaktadır. Araştırmada katılımcıların örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik algıları arasında ilişki olup olmadığını belirleme de problem olarak görülmektedir.

2. Kuramsal Çerçeve

2.1. Örgütsel Sessizlik

Liderlik ile ilgili yapılan çalışmalar kapsamında, örgütsel sessizlik kavramı liderlikle ilişkilendirilmiştir. Örgütsel sessizlik liderlikle karşılıklı ilişkileri araştırılan bir kavram haline gelmiştir. Ses ve sessizlik ile ilgili kavramlara araştırmacılar elli yılı aşkın süredir ilgi duymaktadırlar (Zehir ve Erdoğan, 2011, s. 1390). Yapılan araştırma çerçevesinde de örgütsel sessizlik kavramı araştırmanın temel değişkenlerinden birini oluşturmaktadır. Çalışmanın kavramsal ve kuramsal çerçevesi içerisinde örgütsel sessizlik kavramı ele alınmaya çalışılmıştır.

Örgütsel sessizlikle ilgili alanyazın incelemesi neticesinde çalışmaların 1970'li yıllara dayandığı görülmektedir. 1970'li yıllardan itibaren örgütsel sessizlik bilim çevrelerince araştırılmaya değer bulunmuştur. Yapılan çalışmaları başlangıç, ikinci ve güncel dönem olmak üzere üç grupta toplayabiliriz (Brinsfield, Edwards ve Greenberg, 2009, s. 8). Örgütsel sessizlikle ilgili çalışmaların başlangıç dönemi, 1970'lerden 80'lerin ortasına kadar olan dönem kapsamaktadır. Bu dönemde sosyal bilim araştırmacıları örgütlerde ses ve sessizliğin birkaç değişik biçimde var olduğunu anlamışlardır. Örgütsel sessizlik ile ilgili çalışmaların başlangıç döneminde yapılan çalışmalar arasında ses ve sessizliğin sınıflandırılması, susma etkisi ve sessizlik sarmalının analizi gibi çalışmalar bulunmaktadır (Brinsfield vd., 2009, s. 8). Örgütsel sessizlikle ilgili çalışmaların ikinci dönemini 1980'li yılların ortalarından 2000'li yıllara kadar geçen zaman dilimi oluşturmaktadır. Bu zaman diliminde ses ve sessizlik alanında yapılan çalışmalar ile muhbirlik, ilkeli örgütsel muhalefet, konu benimsetme ve şikâyet gibi yeni kavramlar ortaya çıkmıştır. 1990'ların son zamanlarına doğru, sessizlik ile ilgili yapılan çalışmalar içerisinde sağır kulak sendromu ve sosyal dışlanma gibi ifadeler girmeye başlamıştır. Ayrıca bu dönemde ses ve örgütsel adalet kavramları ile ilintili çalışmalara da yer verilmiştir (Brinsfield vd., 2009, s. 9). Güncel dönemde yapılan çalışmalarda örgütsel sessizlik kavramının farklı anlamlar taşıyabileceği görülmüştür. Morrison ve Milliken'in (2000) örgütsel sessizlik ile ilgili çalışmaları alanyazındaki birçok çalışmaya rehber olmuş ve örgütsel sessizlik literatürde daha fazla yer almaya başlamıştır. Örgütsel sessizlik ile ilgili olarak güncel dönemde yapılan çalışmalar içerisinde, işi bırakma, örgütsel öğrenme gibi sessizlik anlayışı ile ilişkili konularla ilgili bir çok çalışma yapılmaya başlanmıştır (Brinsfield vd., 2009, s. 10).

Sessizlik doğası gereği karmaşık bir kavramdır. Bu karmaşıklık neticesinde çalışanların neden sessiz kaldıklarını ayırt etmek oldukça zordur. Bu kavramın zor anlaşıldığı ve

yorumlandığı algısı yönetimle ilgili literatürde de karşımıza çıkmaktadır. (Çakıcı, 2007, s. 148). Sessizlik kavramı birbirinin tersi olabilecek ikili fonksiyonlardan oluşmaktadır. Bunlar; (1) Sessizlik, kişileri hem aynı yerde bir araya getirir, hem aynı yerde olanları birbirinden uzaklaştırır. (2) Sessizlik, insanlar arasındaki ilişkilere zarar verdiği gibi, kötü olan ilişkileri de düzeltebilir. (3) Sessizlik, bazen var olan bilgiyi saklamaya neden olurken bazen de gizli olanı açığa çıkarır. (4) Sessizlik düşünce yokluğunun belirtisi olabileceği gibi derin bir düşünme halini de yansıtabilir. (5) Sessizlik hem muhalefetin hem de yanında olmanın, onaylamanın da işareti olabilir. Örgütsel sessizlikle ilgili tanımlamalarda özellikle son üç fonksiyon üzerinde durulmaktadır. Bu fonksiyonlara göre sessizlik; amaçlı, bilinçli ve aktif bir davranış olarak ele alınmaktadır (Jensen, 1973; Akt: Pinder ve Harlos, 2001, s. 338).

Sessizlik işgörenler arasında ilk defa Hirschman (1970) tarafından ele alınmış ve bu durum pasif bağlılık olarak ifade edilmiştir (Akt., Brinsfield vd., 2009, s. 8). 2000'li yıllarla birlikte Milliken ve Morrison'un (2003) örgütsel sessizlik üzerine çalışmalar yapmışlardır. Pinder ve Harlos (2001, s. 334) örgütsel sessizlik ile ilgili bir kavram olan çalışan sessizliği kavramını, örgütsel yönetim literatürüne kazandırmıştır. Hirschman (1970)'dan sonra bağlılıkla eş anlamlı olarak anılmaya başlayan sessizlik kavramı bazen bir hareketsizlik durumu bazen de statükoyu onaylama durumu olarak ifade edilmiştir (Akt., Pinder ve Harlos, 2001, s. 336). Yapılan çalışmalarda sessizliğin, sesin veya konuşmanın olmaması şeklinde sınırlanamayacağından; hatta sessizliğin, sesin ve dilin tam arasında yer aldığını ve sessizliğin bir iletişim tarzı olduğundan bahsedilmektedir (Pinder ve Harlos, 2001, s. 334).

Yapılan tanımlamalara bakıldığında; işgören sessizliği kavramı, çalışanın bilinçli ve istekli bir şekilde bilgilerini kurumdan saklaması ve sessiz kalması durumu olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışan sessizliği örgütlerde çok önemli bir etkiye sahip değişkenlerdendir (Dyne vd., 2003). Pinder ve Harlos (2001, s. 334-335) sessizliğin zor bir kavram olduğunu, onu tam anlamıyla anlayabilmenin ise, ses ve sessizlik arasındaki kavramsal bir bütünleşmenin sağlanmasıyla mümkün olabileceğini belirtmektedir. Ses ve sessizlik kavramları birbirileriyle bağlantılı kavramlardır. Scott (1997) sessizlik davranışının, sesin içinde gizli olabileceğini ve kişilerin topluluk içerisinde çoğunluğun görüşünü desteklerken konu hakkındaki gerçek duygu ve düşüncelerini saklayabileceklerini belirtmektedir. Sessizlik konuşmanın tersi olarak düşünülse de, bütün sessizlikler sadece sesliliğin zıttı değildir. Çünkü çalışanlar gerek kendi güvenliği gerek içinde buldukları örgütün güvenliği için bir bilgiyi, diğer çalışanlara söylememek için sessiz bir yapıya bürünebilirler (Akt., Dyne vd., 2003, s. 1368).

2.1.1. Örgütsel Sessizliğin Nedenleri

Çalışanlar insan doğası gereği bazen konuşmayı seçerken, bazen de sessizliği tercih edebilmektedirler. Bu sebeple kişilerin neden ve nasıl sessizleştikleri, sessiz kalma kararını

nasıl verdikleri ve seslerini çıkarmada isteksiz olduklarıyla ilgili konuları araştırmak oldukça önemlidir (Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003, s. 31-32). Sessizlik karmaşık bir yapıya sahip olduğundan çalışanların sessiz kalmalarının farklı sebepleri olabilmektedir (Dyne vd., 2003; Milliken ve Morrison, 2003; Pinder ve Harlos, 2001).

Sessizliğe neden olan etkenler ve sonuçları bu konuda ortaya konmuş teoriler temelinde tablo 1.1.'de sınıflandırılmıştır. Konu başlığı itibariyle orijinal kaynaktan sadece nedenlerine ilişkin veriler alınmıştır.

Tablo 1. Sessizliğin Organizasyonlarda Gelişim Süreci

<i>Teoriyi Geliştiren</i>	<i>Nedenleri</i>
Morrison ve Milliken, 2000	“İşgörenlerin olumsuz bildirimde bulunmaları yöneticilerin kendilerini beceriksiz ve korumasız olarak hissetmelerine neden olmaktadır.”
Morrison ve Milliken, 2000	“Yöneticilerin üstü kapalı inançları, her şeyin en iyisini kendilerinin bildiğini savunmaları, çalışanların bencil olduklarını düşünceleri, işgörenler arasında birlikteliğin iyi, anlaşmazlıkların kötü olduğu inancı.”
Huang, 2005	“Güç mesafesinin yüksek olduğu ülkelerde insanların kızgınlıklarını eksik ifade ettikleri, düş kırıklıklarını direkt göstermediklerini ve patronları hakkındaki olumsuz duyguları gizledikleri, patron hakkında kötü konuşmanın para kazanılan yere nankörlük olduğunun kabul edildiği saptanmıştır.”
Pinder ve Harlos, 2001	“Yoğun gözetim, çatışmanın bastırılması, iş ilişkilerini insan ilişkilerinden daha değerli tutma, rekabete dönük bireycilik, yüksek düzeyde merkezileşme, otoriter yönetim tarzı, zayıf iletişim.”
Morrison ve Milliken, 2000	“İşgörenlerin örgüt içindeki sorunlar hakkında konuşmanın boşuna, fikir ve kaygıları anlatmanın tehlikeli olduğuna inanması, konuşmasının onun için tehlikeli olduğunu düşünmesi, örgütsel politika ve yapıların kalıpların, demografik karakteristiklerin, tepe yönetimi takımının inanç yapılarının ve ortak duygu yaratma ve iletişim süreçlerinin daha düşük düzeydeki çalışanları hayal kırıklığına uğratması.”
Morrison ve Milliken, 2000	“Ekonomik ve finansal geçmişi olan bireylerin baskın olduğu yönetici gruplarının olduğu, ortalama çalışma süresinin daha uzun olduğu, ortak kültür ve bireysel güç mesafesinin daha yüksek olduğu, üst yöneticilerle alt seviyede çalışanlar arasında farklılığın (cinsiyet, nesil, etnik köken, yaş) fazla olduğu organizasyonlar, buldukları ve alıştıkları konular nedeniyle astlarıyla sıcak ilişkiler kuramayan liderler, çalışanların kendileriyle problem ve öneriler hakkında konuşamamalarına neden olabilirler.”

Kaynak: Çakıcı, 2007; Morrison and Milliken, 2000; Pinder and Harlos, 2001.

Tablo 1.1. incelendiğinde örgütsel sessizliğin nedenleri örgütsel, yönetsel ve bireysel nedenler olmak üzere üç başlık altında incelenebilir. Çalışanın belli bir konuda işyerindeki çalışma arkadaşları tarafından desteklenip desteklenmeyeceği algısı da sessizliğin sebepleri arasındadır (Bowen ve Blackmon, 2003, s. 1397). Çakıcı (2008, s. 126) ise örgütsel sessizliğin sebeplerini idari ve örgütsel nedenler, işle ilgili korkular, tecrübe eksikliği, yalnız kalma korkusu ve var olan ilişkileri zedeleme korkusu olmak üzere beş başlıkta toplamıştır.

2.1.2. Sessizlik Türleri

Van Dyne vd., (2003, s. 1366) yılında yapmış oldukları çalışmalarından yararlanılarak çalışan sessizliğinin üç temel türü olduğu belirlenmiştir. Bunlar: kabullenici sessizlik, korunmacı sessizlik ve korumacı sessizliktir. İşgörenler örgüt içerisinde bir fark yaratamayacaklarına inandıklarında mevcut durumlarını pasif hale getirmekte, düşünce ve tavsiyelerini paylaşma konusunda gönülsüz davranmaktadırlar. İşgörenin, düşünce ve tavsiyelerinin dikkate alınmayacağını ve örgüt içerisinde herhangi bir fark yaratmayacağını düşünmesi, bireysel açıdan kendini eksik görmesi, davranış ve düşüncelerini örgüt içerisinde alınan kararlara ve oluşturulan normlara göre biçimlendirmesi ve bunları kabullenmesi ilgisiz ve uysal sessizlik davranış ve tutumları olarak açıklanmaktadır (Van Dyne vd., 2003, s. 1366; Pinder ve Harlos, 2001, s. 349 ; Çakıcı, 2010, s. 33). Korumacı sessizlik; işgörenin üyesi olduğu örgüt ile ilgili işlerle alakalı düşünce, bilgi ve görüşlerini, diğer işgörenlerin ya da örgütün faydasını gözetme amacıyla, özveri veya işbirliği düşüncesi içerisinde dışavurumundan kaçınmaları olarak ifade edilmektedir (Van Dyne vd., 2003, s. 1367).

2.1.3. Örgütsel Sessizlik Teorileri

Çalışanlar farklı nedenlerden dolayı sessiz kalmayı tercih edebilmektedir. Çalışanların sessiz kalmayı tercih etmeleri veya zamanla aldıkları sessizlik kararları bazı araştırmacılar tarafından teorik olarak temellendirilmeye ve açıklanmaya çalışılmıştır. Bu anlamda öne çıkan yaklaşımlar Vroom'un Ümit (Bekleyiş) Teorisi ve Ajzen'in Planlı Davranış Teorisi, Maliyet/Fayda Analizi ve Sessizlik Sarmalı teorileridir (Çakıcı, 2007, s. 152-154).

2.1.3.1. Bekleyiş ve planlı davranış teorisi

Bu teori, Vroom'un Bekleyiş Teorisi ve Ajzen'in Planlı Davranış Teorisi ile açıklanmaktadır (Premeaux, 2001, s. 10). Vroom tarafından geliştirilen Bekleyiş Teorisine göre, bir davranışın, hareketin ortaya çıkmasına neden olan faktörler, bireyin kişisel özellikleri ve çevresel koşulların etkisi ile belirlenir ve yönlendirilir. Bireyin dünya görüşü, tecrübeleri, çalışacakları örgütten umdukları ve beklentileri onun psikolojisini etkilemektedir ve tüm bu etkenler işçinin çalışma ortamına nasıl katkıda bulunabileceğini belirlemektedir (Bildik, 2009, s. 36). Vroom'un bekleyiş teorisinde; iki önemli faktör vardır; beklenti ve valens. Beklenti, çalışanın harcadığı çabanın sonucunda ulaşacağı amaca ilişkin sezgisini, valens ise çalışanın amaca verdiği önemi ifade etmektedir (Başaran, 2000, s. 104). Ajzen'in Planlı

Davranış Teorisi de insan davranışlarını belirli bir nedene bağlayan bir teoridir. Birey davranışlarının sonucunu önceden düşünmekte ve ona göre hareket etmektedir (Çakıcı, 2010, s. 16). Başka bir anlatımla çalışanlar örgüt içerisindeki davranışlarını gerçekleştirmeden önce olası sonuçlarını düşünmekte, seçtikleri sonuçlara ulaşmak için bir karara varmakta ve bu kararını davranışa dönüştürmektedirler (Özdevecioğlu, 2004, s. 98).

Her iki teoriye göre; eğer çalışan sesli olma davranışının arzu edilen sonuçlara öncülük edeceği veya arzu edilmeyen sonuçları önleyeceğini ümit ediyorsa ve çalışanın tahmini, olumlu sonuçların yüksek olacağı yönündeyse, çalışan fikrini ifade etme, sesli olma yönünde bir davranış gösterecektir. Eğer çalışanda fikrini ifade etme davranışının sonuçlarının yeterince olumlu olmayacağı hatta olumsuz olacağına dair bir algısı oluşursa; bu sefer de çalışan, bu davranışı gerçekleştirme ve susma eğiliminde olacaktır (Çakıcı, 2010, s. 16). Başka bir deyişle birey, açıkça konuşmasının bir işe yaramayacağı ve olumlu sonuçlar doğurmayacağı inancını taşıyor ve davranış sonucundaki beklentisi düşük ise sessiz kalmayı tercih edebilecektir (Premeaux, 2001,

2.1.3.2. Fayda-maliyet analizi teorisi

Örgütsel sessizlik ile ilgili bu yaklaşım, çalışanları sessizlik ya da kendini ifade ve katılım davranışına yönlendiren etkilerin; örgütsel yaşamda karşılaşılabilecekleri durumlar, riskler, söz konusu riskleri karşılayabilme durumlarına yönelik algıları, kazançları, kaybedebilecekleri konusundaki düşünce ve konumlanmalar olduğunu vurgulamaktadır (Kaytaç, 2005, s. 19). Teoriye göre; çalışanlar da konuşmaları sonucunda elde edecekleri fayda ile konuşmanın bedellerini karşılaştırır. Çalışanlar konuşma ve konuşmama (sessiz kalma) sonrasında doğabilecek olası bedeli tartarak fayda/maliyet analizi yaparlar ve çıkan sonuç verilecek kararın yönünü belirler (Çakıcı, 2007, s. 152). Eğer maliyet faydasından fazla ise konuşmamayı tercih ederler. Dikkate alınan değişkenler, zaman, itibar, konum, para, imaj, psikolojik etkiler, sosyal normlar olabilir (Çakıcı, 2007, s. 152, Premeaux, 2001, s. 11).

2.1.3.3. Sessizlik sarmalı teorisi

Sessizlik sarmalı yaklaşımı büyük ölçüde toplumsal yapı, normlar, eleştiri kültürü, çoğunluk olma, azınlıkta olduğunu hissetme, dışlanma korkusu gibi değişkenlerle ilişkilidir. İnsanlar azınlıkta kaldıklarını gördükleri durumlarda kendilerini ifade etmekten korkabilirler. Çalışanlar çoğunluğun düşüncesi ile uyuşmadıklarında dışlanma endişesi yaşayabilirler. Yalnızlaşmaktan çekindikleri için de kabul görmek amacıyla sessizliğe yönelebilirler (Noelle-Neumann, 1974, s. 45-46). Bowen ve Blackmon (2003, s. 1397), bu teoriyi örgütsel bağlamda kullanarak, çalışanların iş arkadaşlarından destek bulmadıkça ses çıkartmayacaklarını vurgulamışlardır. Genellikle çalışanlar örgütte egemen olan fikri ve düşüncüyü belirlemek için çevresini gözlemlemektedirler. Eğer gözlemleri sonucunda; fikirlerinin çoğunluğun fikrine uygun olmadığını hissedersen görüşlerini söylememe eğilimi göstermektedirler. Çoğu zaman çalışanlar çoğunluğu oluşturmadığını ve azınlık olduğuna inandığında, kendisine inanılmayacağını ya da kendi fikirlerinin önemsenmeyeceğini düşün-

mekte, düşüncelerini ifade etmek istememekte ve gizleme ihtiyacı duymaktadırlar (Çakıcı, 2007, s. 153). Tam tersi durumda, eğer çalışanlar görüşlerinin diğer çalışanlar tarafından destekleneceğine inanırlarsa açıkça söyleme eğiliminde olacaklardır. Bir anlamda sessizlik, fikirleri grup içinde azınlıkta olanların içinde buldukları durum olarak ifade edilebilmektedir (Kostiuk, 2012, s. 22-23). Grup dışına itilmekten kaçınma isteği çalışanları çoğunluğun fikrinin etrafında toplamakta ve bu bağlamda örgütte yeni ve farklı fikirlerin ortaya atılmasını engelleyen bir ortam oluşturmaktadır. Bu şekilde örgüt içinde oluşan sessizlik sarmalı, örgütün değişiminin ve gelişiminin önünde büyük bir engel olabilmekte, bilgi ve fikirlerin paylaşılmaması da örgüt gelişimi için olumsuz bir durum yaratabilmektedir (Pinder and Harlos, 2001, s. 352).

2.1.3.4. Kendini uyarlama teorisi

Toplumsal alanda olduğu gibi kurumsal yapı ve süreçlerde de bireyler çoğunluğun ve güçlü olan kişi ve egemen norm ve değerlerin etkisinde kalarak düşünce ve davranışlarını yönlendirebilirler (Premeaux and Bedeian, 2003, s. 1552). İnsanlar hatalı olsalar bile genellikle çoğunluk ile aynı görüşte olmaya çalışırlar. Kişinin çoğunluğun yanında olmayı istemesinin iki nedeni vardır. Birincisi kişi, kendi görüşlerinden farklı, birlik içerisindeki bir insan yığını ile karşılaştığında genel olarak çoğunluğun doğru olduğu savını benimser. İkincisi, bireyler azınlık durumunu devam ettirmelerinin neticesinde kabul edilmeyeceklerini ve dalga konusu olacaklarını düşünürler (Çakıcı, 2010, s. 18). Sessiz kalmayı tercih etmenin dayandırıldığı diğer bir teori de “kendini uyarlama” teorisidir. Bu teoriye göre birey, kendisine fayda sağlamak ve statüsünü devam ettirebilmek için topluma ve ortama uyum gösterme davranışı göstermektedir (Premeaux, 2001, s. 26). Bu duruma benzer şekilde, ülkemizde birçok kişinin davranış tercihinde, toplumda kabul görmeyen ve beğenilmeyen önemli bir etken olduğu görülmektedir (Çakıcı, 2007, s. 154). Kendini uyarlama düzeyi yüksek olan bireyler, içinde buldukları ortamı okuyabilen kişilerdir ve ortama uygun davranış sergilemek için hareketlerini buna göre tasarlama yeteneğine sahiptirler. Kurallara karşı duyarlıdırlar. Çevrelerindeki hassas olduğu konularda dikkatli davranmakta ve davranışlarına ona göre yön vermektedirler. Bu kişiler kendilerini çok iyi tanımakta ve çevresindekilere arzu edilen şekilde davranarak bir nevi oynamaktadırlar. Bu kişiler aynı zamanda söylediği sözlerin ne gibi sonuçlar doğurabileceğini önceden sezebilmekte ona göre konuşma ya da konuşmama eylemini gerçekleştirmektedirler (Premeaux ve Bedeian, 2003, s. 1537-1538). Kendini uyarlama düzeyi düşük olan bireylerin ise tam tersine, çevrelerinde nasıl algılandıkları gibi bir kaygıları yoktur o nedenle kendilerini çevrelerinin beklentilerine göre uyarlama davranışına girmezler. Bu tür kaygıları olmadığından içinden geldiği gibi duygu, düşünce ve hareketlerini sergilemektedirler. Konuşurken daha açık bir şekilde konuşmakta, söylediklerinden çok fazla çekinmemektedirler.

2.2. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Örgütün temel hedefleri arasında yer alan örgütsel bağlılık; iş göreninin örgütsel hedefleri ve değerleri kabullenmesi, bu hedeflere varabilme bağlamında çaba göstermesi ve örgütle bağlantısı olan üyeliğini sürdürmesi olarak ifade edilmektedir (Durna ve Eren, 2005, s. 213). Örgütsel bağlılık işgörenin örgütüyle özdeşleşme seviyesi olarak ifade edilmektedir. (Uygur, 2009, s. 14). Örgütsel bağlılıkla ilgili alanyazında farklı tanımlar yapılmaktadır. O'Reilly (2007), örgütsel sessizliği bireyin örgütle olan psikolojik bağlıdır şeklinde tanımlamaktadır (Akt., Çetin, 2004, s. 90). Alanyazın incelemesinde yapılan tanımlardan biri de Mowday, Steers ve Porter (1979) tarafından yapılmıştır. Mowday ve arkadaşları (1979), sık kullanılan tanımlarında örgütsel bağlılık için üç temel faktör belirlemişlerdir. Bunlar, örgütün amaç ve değerlerine karşı kuvvetli bir inanç duyma ve bunları kabul etme, örgüte fayda sağlama adına kuvvetli bir çaba içinde olma ve örgütün bir parçası olmak için kuvvetli bir istek duymaktır.

Örgütsel bağlılığını etkileyen faktörler kişisel faktörler cinsiyet, yaş, medeni durum, motivasyon biçiminde açıklanabilmektedir (Ahmed, 2004; Allen ve Meyer, 1990; Cengiz, 2001; İnce ve Gül, 2005, Solmuş, 2004). Çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini etkileyen örgüt içi birçok faktörler; işin niteliğine ve yapısına, örgütsel adalet ve otorite anlayışına, bireylere sunulan ilerleme olanaklarına, örgütün kullandığı teknoloji düzeyine ya da örgütün çevresiyle ilişkilerine kadar birden çok değişkenle ifade edilebilir (Çetin, 2004; Sökmen, 2000). Örgütün büyüklüğü (Wallace, 1995); iletişim tarzı ücret ve ödüllerin çekiciliği de çalışanın örgütsel bağlılık düzeyini etkileyen değişkenlerdir (Florkowski ve Schuster, 1992, s. 508).

2.2.1. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgütsel bağlılığın önemli sonuçlarından biri performanstır. Örgütlerdeki bağlılık oranının yüksekliği, örgüt içerisinde çalışanların iş performansını doğru orantılı olarak yükseltmektedir (Brett, Cron and Slocum, 1995; Darwish, 2000; Mowday, Porter and Dubin, 1974; Ward and Davis, 1995). Çalışanların örgütsel bağlılığı düşük ise iş performansları da paralel olarak düşmektedir (Wright, 1997). Yüksek örgütsel bağlılığın örgüte sağladığı faydalar; kaliteli üretim, yüksek verimlilik, çalışan ve yöneticiler arasında etkin iletişimin sağlanması şeklinde sıralanabilir. Yüksek düzeyde örgütsel bağlılığın olumsuz sonuçları ise; gerilimler ve stresler, yaratıcılığın yok olması, uyumun zorlama bir şekilde sağlanması, verimsiz kullanılan beşeri sermaye şeklinde sıralanabilir (Balay, 2000, s. 91).

2.3. Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi

Örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik değişkenlerini dikkate alınan yapılan araştırmalar incelendiğinde; Luchak (2003), duygusal ve devam bağlılığı ile sessizlik arasında pozitif yönlü bir ilişki belirlenmiştir. Vakola ve Bouradas (2005) da çalışan sessizliği ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğunu belirlemiştir. Amah ve Okafor (2008) ise sessiz kalma davranışı ile örgütsel bağlılık arasında karşılıklı olarak negatif yönde ilişki olduğu

sonucuna varmıştır. .Tangirala ve Ramanujam (2008) sessizlik durumu ile “profesyonel bağlılık” olarak isimlendirdikleri duygusal bağlılık arasında negatif yönde bir ilişkinin varlığına dikkat çekmiştir. Kahveci'nin (2010) araştırmasında örgütsel bağlılığın duygusal ve normatif bağlılık boyutları ile örgütsel sessizliğin yönetici, öğretmen ve ortam boyutları arasında pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir. Eroğlu, Adıgüzel ve Öztürk (2011) çalışanlardaki devam ve normatif bağlılık düzeyinin artmasının, çalışanların koruma sessizliği düzeyini de arttırdığını belirlemiştir. Sağban(2011) öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyinin artırılmasında okul yöneticisinin oynadığı kültürel liderlik rollerinin etkili olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Sarıkaya (2011) örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan öğretmenlerin, performanslarının da yüksek olduğunu tespit etmiştir. Yüksel (2015) ; Ballı ve Çakıcı (2016), Uçkun, Can, Demir ve Uçkun (2017) araştırmalarında örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki var olduğunu belirlemiştir.

Kolay (2012) örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik arasında negatif yönde ancak anlamlı olmayan bir ilişki tespit edilmiştir. Nikmaram ve arkadaşları (2012) ve Panahi ve arkadaşları (2012) da çalışanların sessizlik davranışları ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu belirlemişlerdir. örgütsel bağlılık ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Yanık (2012) araştırmada öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları ile yöneticilere karşı duyulan güven arasında negatif yönlü bir ilişkinin varlığından söz etmiştir.

Köse (2014) örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Laeeque ve Bakhtawari (2014) çalışan sessizliğinin örgütsel bağlılıkla negatif bir ilişkisinin olduğunu belirlemiştir. Araştırmada örgütsel bağlılığın, örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu ortaya çıkmıştır. Öztürk (2014) örgütsel bağlılık ve sessizliğe ilişkin korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde örgütsel bağlılığın normatif bağlılık boyutu ile örgütsel sessizliğin yönetici boyutu arasında ilişki var olduğu fakat bu ilişkinin negatif yönlü olduğunu belirlemiştir. Ölçeklerin “öğretmen ve ortam” boyutları arasında pozitif bir ilişki belirlenmiştir. Örgütsel bağlılığın “duygusal bağlılık” ile örgütsel sessizliğin “öğretmen” boyutu arasında negatif yönlü bir ilişki tespit edilmişken, “yönetici ve ortam” boyutları arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılığın “devam bağlılığı” ile örgütsel sessizliğin “yönetici” boyutu arasında pozitif yönlü bir ilişki, “öğretmen ve ortam” boyutları arasında negatif yönlü bir ilişki belirlenmiştir. Özdemir'in (2015) araştırmasında örgütsel sessizliğin korunmacı sessizlik ve kabullenici sessizlik alt boyutları ile örgütsel bağlılığın normatif bağlılık alt boyutu arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Korunmacı sessizlik boyutu ve kabullenici sessizlik boyutu ile duygusal bağlılık boyutu arasında ise negatif yönlü bir ilişki belirlenmiştir. Sevgin'in araştırmasında ise (2015) örgütsel bağlılık alt boyutlarından normatif bağlılık alt boyutu ile örgütsel sessizliğin alt boyutu olan kabullenici sessizlik boyutu arasında anlamlı pozitif yönde düşük bir ilişki olduğu görülmüştür.

İlgili araştırmalar incelendiğinde örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık eğitim yönetimi, örgütsel davranış alanında dikkat çekici ve önemli değişkenler arasında görülebilir. Teorik boyutta olduğu kadar eğitim örgütlerine uygulama alanında da açılımlar getirebilir. Bu düşünceden hareketle araştırmanın değişkenleri olarak belirlenmiş, araştırma kapsamındaki ilkokulların yönetsel süreç, örgütsel yapı ve kültürel unsurlarına dair öneriler getirebileceği düşünülmüştür.

Araştırmanın Amacı

Araştırma ile Eskişehir il merkezinde bulunan devlet ilkokullarında görev yapan öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık algıları arasındaki ilişkiyi belirlemek amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda şu sorulara yanıt aranmıştır:

- İlkokullarda görev yapan öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin;
1. Örgütsel sessizliğe ilişkin algıları hangi düzeydedir?
 2. Örgütsel bağlılığa ilişkin algıları hangi düzeydedir? ?
 3. Örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık algıları arasında ilişki var mıdır?

3. Yöntem

3.1 Çalışmanın Modeli

Çalışmanın amaçlarına uygun olarak ilişkisel yöntem kullanılmıştır. İlişkisel yöntem, iki ya da daha fazla değişken arasındaki ilişkileri belirlemek ve neden-sonuç ile ilgili ipuçları elde etmek amacıyla yapılan araştırmalardır (Büyüköztürk vd., 2012, s. 184). Başka bir tanıma göre ilişkisel yöntem, “iki ve/veya daha çok değişken arasında birlikte değişim varlığını veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelidir.” Bu tür bir düzenlemede, aralarında ilişki aranacak değişkenler ayrı ayrı sembolleştirilir. Ancak bu sembolleştirme (değerler verme, ölçme), ilişkisel bir çözümlenmeye olanak verecek şekilde yapılmak zorundadır (Karasar, 2009, s. 114).

3.2 Çalışmanın Evren ve Örnekleme

Evren, araştırmada toplanacak verilerin analizi ile elde edilecek sonuçların geçerli olacağı, yorumlanacağı grup olarak tanımlanabilir (Büyüköztürk vd., 2012, s. 80). Bu kapsamda araştırmanın evrenini, Eskişehir il merkezindeki Odunpazarı ve Tepebaşı ilçelerinde bulunan ilkokullarda görev yapan toplam 1814 sınıf öğretmeni ve ilkokul yöneticisi oluşturmaktadır.

Örnekleme, “özellikleri hakkında bilgi toplamak için çalışma yapılan evrenden seçilen onun sınırlı bir parçası; örnekleme ise evrenin özelliklerini belirlemek, tahmin etmek amacıyla onu temsil edecek uygun örnekleri belirlemeye dönük süreci ve bu süreçte yapılan tüm işlemleri tanımlar”(Büyüköztürk vd., 2012, s. 81). Araştırma örneklemini Eskişehir il merkezindeki Odunpazarı ve Tepebaşı ilçelerinde bulunan ilkokullarda görev yapan toplam 1814 sınıf öğretmeni ve ilkokul yöneticisinden “Basit Seçkisiz Örnekleme” yöntemi

kullanılarak belirlenen 293 katılımcı oluşturmaktadır. Araştırmaya katılanların demografik özellikleri incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin %57,3'ünün kadın, %42,7'sinin ise erkeklerin oluşturduğu görülmektedir. Öğretmenlerin yaş ile ilgili verileri incelendiğinde öğretmenlerin %2'sinin 30 yaş ve altında, %18,1'inin 31-39 yaş aralığında, %55,3'ünün 40-49 yaş aralığında %24,6'sının ise 50 yaş ve üstü yaş aralığında olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılım gösterenlerin 266'sı öğretmen, 14'ü okul müdürü, 13'ü ise müdür yardımcısıdır. Öğretmenlerin hizmet süresi ile ilgili verileri incelendiğinde katılımcıların %1'inin 1-5yıl, %3,4'ünün 6-10 yıl, %15'inin 11-15 yıl, %29,4'ünün 16-20 yıl, %23,5'inin 21-25, %27,6'sının 26 yıl ve üstü hizmet süresine sahip olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin buldukları okuldaki hizmet süresi ile ilgili verileri incelendiğinde katılımcıların %48,5'inin 1-5yıl, %27'sinin 6-10 yıl, %18,8'inin 11-15 yıl, %4,8'inin 16-20 yıl. 1 tanesinin 21-25, 2 tanesinin 26 yıl ve üstü sürede buldukları okulda çalıştıkları görülmektedir.

3.3 Verilerin Toplanması

Araştırma verilerini toplamak için kullanılan veri toplama araçları; "Kişisel Bilgi Formu", "Örgütsel Sessizlik Ölçeği" ve "Örgütsel Bağlılık Ölçeği" dir. Araştırma verilerinin toplanması için araştırmacı tarafından eğitim kurumlarına 390 ölçek dağıtılmıştır. Dağıtılan ölçeklerden 320'si geri dönmüştür. Geri dönen ölçeklerden 27'si araştırma için kullanılmaya değer bulunmamıştır (Aynı cevapları verenler, ölçek üzerinde desenleme yapanlar, hiç cevap yazmayanlar gibi). Geriye kalan 293 ölçekle çalışmanın verileri toplanmış ve analiz edilmiştir.

3.4 Örgütsel Sessizlik Ölçeği

İlkokullarda görev yapan sınıf öğretmenlerinin ve okul yöneticilerinin örgütsel sessizliğe ilişkin görüşlerini belirlemek için, "Örgütsel Sessizlik Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçek Kahveci ve Demirtaş (2013b) tarafından geliştirilmiştir. Ölçeğin orijinal formu, toplam 18 maddeden ve okul ortamı, yönetici, izolasyon, sessizliğin kaynağı, duygu olmak üzere beş faktörden oluşmaktadır. Yapılan araştırmada, örgütsel sessizlik ölçeğinin güvenilirliğinin tespit edilmesinde Cronbach α değeri kullanılmıştır. "Örgütsel Sessizlik Ölçeği" nin iç tutarlılık katsayısı yapılan çalışmada $\alpha = 0,90$ olarak bulunmuştur. Cronbach alfa güvenilirlik katsayıları $\alpha > .80$ olduğundan kullanılan ölçeğin güvenilirliğinin yüksek olduğu söylenebilir (Kalaycı, 2010). Veri setinin faktör analizi için uygun olup olmadığını değerlendirmek amacıyla yapılan analizler sonucunda KMO değeri 0,904 ve Bartlett testine ilişkin χ^2 değeri 2268,230 ($p=.000$) olarak hesaplanmıştır. Yapılan çalışmadaki bu değerlerin faktör analizi yapmak için gerekli ölçütleri karşıladığı söylenebilir. Faktörlerin açıkladığı toplam varyans %51,460'tır. Örgütsel Sessizlik Ölçeğinde yer alan maddelerin faktör yük değerleri ,31 ile ,71 arasında değişmektedir. Bundan dolayı örgütsel sessizlik ölçeğindeki maddelerin ikisinin (3.ve 4.maddeler) "iyi" düzeyde olduğu diğer 16 maddenin "çok iyi" düzeyde olduğu

söylenbilir. Ölçeğin normallik testi için yapılan analizler neticesinde Skewness değeri -,102, Kurtosis değeri ,652 olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen Skewness ve Kurtosis değerleri +1,5 ve -1,5 aralığında olduğundan ölçeğin maddelerinin normal dağıldığı söylenebilir (Tabachnick ve Fidell, 2013).

Ölçek, “(1) Hiç Katılmıyorum (1,00 – 1,79), (2) Katılmıyorum(1,80 – 2,59), (3) Orta Düzeyde Katılıyorum, (2,60 – 3,39) (4) Katılıyorum (3,40 – 4,19) ve (5) Tamamen Katılıyorum”(4,20 – 4,99) şeklinde beşli likert tipi ölçek formatına uygun olarak hazırlanmıştır.

3.5. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

İlkokullarda görev yapan sınıf öğretmenlerinin ve okul yöneticilerinin örgütsel bağlılığa ilişkin görüşlerini belirlemek için, 28 maddeden oluşan “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” Kahveci (2010) tarafından geliştirilmiştir. Yapılan araştırmada, örgütsel bağlılık ölçeğinin güvenilirliğinin tespit edilmesinde Cronbach α değeri kullanılmıştır. Cronbach α değerleri, duygusal bağlılık boyutunda ,92; devam bağlılığı boyutunda , ,91; normatif bağlılık boyutunda ,79; genel , 89 olarak hesaplanmıştır. Genel Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı $\alpha > .80$ olduğundan kullanılan ölçeğin güvenilirliğinin yüksek olduğu söylenebilir (Kalaycı, 2010).

Yapılan çalışmada veri setinin faktör analizi için uygun olup olmadığını değerlendirmek amacıyla yapılan analizler sonucunda KMO değeri 0,922 ve Bartlett testine ilişkin χ^2 değeri 5400,313 ($p=.000$) olarak hesaplanmıştır. Elde edilen bu değerlerin faktör analizi yapmak için gerekli ölçütleri karşıladığı söylenebilir. Ölçekte bulunan 3 faktörün açıkladığı toplam varyans %54,575’tir. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinde yer alan maddelerin faktör yük değerleri ,40 ile ,79 arasında değişmektedir. Bundan dolayı örgütsel bağlılık ölçeğindeki maddelerin “çok iyi” düzeyde olduğu söylenebilir. Ölçeğin normallik testi için yapılan analizler neticesinde Skewness değeri -,262, Kurtosis değeri ,892 olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen Skewness ve Kurtosis değerleri +1,5 ve -1,5 aralığında olduğundan ölçeğin maddelerinin normal dağıldığı söylenebilir (Tabachnick ve Fidell, 2013).

Ölçek, “(1) Hiç Katılmıyorum (1,00 – 1,79), (2) Katılmıyorum (1,80 – 2,59), (3) Orta Düzeyde Katılıyorum (2,60 – 3,39), (4) Katılıyorum (3,40 – 4,19)ve (5) Tamamen Katılıyorum (4,20 – 4,99)” şeklinde beşli likert tipi ölçek formatına uygun olarak hazırlanmıştır.

3.6 Verilerin Analizi

Araştırmanın “İlkokullarda görev yapan katılımcıların örgütsel sessizlik hakkındaki algıları hangi düzeydedir” şeklindeki birinci alt problemi ve “İlkokullarda görev yapan katılımcıların örgütsel bağlılık hakkındaki algıları hangi düzeydedir? şeklindeki alt problemi için sorulara verilen yanıtların yüzdeleri, aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları hesaplanmıştır. “İlkokullarda görev yapan katılımcıların örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık algıları arasında ilişki var mıdır? şeklindeki alt problemi için elde edilen verilerin çözümlenmesi için korelasyon katsayısına bakılmıştır. Korelasyon analizi için örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizliğe ait ölçeklerin korelasyon katsayıları, ortalamaları ve standart sapmaları hesaplanmıştır.

4. Bulgular ve Yorumlar

4.1 Örgütsel Sessizliğe İlişkin Öğretmen Algılarına Ait Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın “İlkokullarda görev yapan sınıf öğretmenleri ve okul yöneticilerinin örgütsel sessizliğe ilişkin algıları hangi düzeydedir?” birinci alt problemine ilişkin veriler Tablo 2’de gösterilmektedir.

Tablo 2 . Örgütsel Sessizliğin Boyutlarına İlişkin Genel Görüşler

Boyutlar	\bar{X}	S
Okul Ortamı	3,03	,779
Duygu	3,43	,916
Sessizliğin Kaynağı	2,80	,819
Yönetici	3,38	,990
İzolasyon	3,13	,033
GENEL	3,11	,721

Tablo 2’deki örgütsel sessizliğin boyutlarına ilişkin görüşler incelendiğinde; “Okul Ortamı” boyutunda “Orta Düzeyde Katılıyorum” düzeyinde (\bar{X} =3,03); “Duygu” boyutunda “Katılıyorum” düzeyinde (\bar{X} =3,43); “Sessizliğin Kaynağı” boyutunda “Orta Düzeyde Katılıyorum” düzeyinde (\bar{X} =2,80); “Yönetici” boyutunda “Orta Düzeyde Katılıyorum” düzeyinde (\bar{X} =3,38); “İzolasyon” boyutunda “Orta Düzeyde Katılıyorum” düzeyinde (\bar{X} =3,13) yer aldığı görülmektedir. Örgütsel sessizliğe ilişkin genel görüşleri incelendiğinde

“Orta Düzeyde Katılıyorum” seviyesinde ($\bar{X} = 3,11$) olduğu anlaşılmaktadır. Katılımcıların görüşlerinden yola çıkarak örgütsel sessizliğin duygu boyutuna vurgu yapıldığı, araştırma kapsamındaki ilkokullarda çalışan sessizliğin orta düzeyde yaşandığı söylenebilir.

4.2. Örgütsel Bağlılık Algılarına İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın “İlkokullarda görev yapan sınıf öğretmeni ve okul yöneticilerinin örgütsel bağlılığa ilişkin algıları hangi düzeydedir?” ikinci alt problemine ilişkin veriler Tablo 3’de yer almaktadır.

Tablo 3. Örgütsel Bağlılığın Boyutlarına İlişkin Genel Görüşler

Boyutlar	\bar{X}	S
Duygusal Bağlılık	3,75	,656
Devam Bağlılığı	3,55	,798
Normatif Bağlılık	1,73	,770
GENEL	3,39	,510

Tablo 3’de örgütsel bağlılığın boyutlarına ilişkin görüşler incelendiğinde; “Duygusal Bağlılık” boyutunda “Katılıyorum” düzeyinde ($\bar{X} = 3,75$); “Devam Bağlılığı” boyutunda “Katılıyorum” düzeyinde ($\bar{X} = 3,55$); “Normatif Bağlılık” boyutunda “Hiç Katılmıyorum” düzeyinde ($\bar{X} = 1,73$) ve örgütsel bağlılığa ilişkin genel görüşler incelendiğinde “Orta Düzeyde Katılıyorum” seviyesinde ($\bar{X} = 3,39$) olduğu anlaşılmaktadır. Bu alt probleme ilişkin bulgular incelendiğinde araştırma kapsamındaki katılımcıların örgütsel bağlılık düzeyleri orta düzeyde olup, örgütsel bağlılık boyutları duygusal ve normatif bağlılık biçiminde konumlanmaktadır.

4.3. Örgütsel Sessizlik ve Bağlılık Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular

İlkokullarda görev yapan sınıf öğretmeni ve okul yöneticilerinin örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık algıları arasında ilişki var mıdır? Varsa hangi düzey ve yöndedir? alt probleme ilişkin yapılan korelasyon analizi verileri tablo 4’de gösterilmiştir.

Tablo 4 . Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye İlişkin Bulgular

		Örgütsel Bağlılık ve Boyutları			
		Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık	Örgütsel Bağlılık Genel
Örgütsel Sessizlik ve Boyutları	Okul Ortamı	,026	-,052	,076	,004
		,652	,376	,193	,939
	Duygu	,013	-,040	,059	-,001
		,824	,493	,315	,982
	Sessizliğin Kaynağı	,031	-,046	,064	,008
		,594	,437	,277	,887
	Yönetici	,090	,076	,014	,104
		,124	,193	,808	,076
	İzolasyon	-,008	-,036	,047	-,015
		,888	,537	,423	,793
	GENEL	,038	-,027	,065	,023
		,521	,651	,265	,689

- Tablo 4’te yer alan korelasyon analizi verileri incelendiğinde Örgütsel Sessizlik ile Örgütsel Bağlılık arasında istatistiksel olarak pozitif ama anlamlı olmayan bir ilişki tespit edilmiştir ($r=,023$; $p>0,05$).

Tablo 4.’te Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik ölçeklerinin boyutları arasındaki ilişkinin yönüne bakıldığında;

- Örgütsel Sessizliğin “Okul Ortamı” boyutu ile Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığın “Duygusal-Normatif Bağlılık” boyutu arasında pozitif yönlü anlamlı olmayan bir ilişki ($r_{duygusal} = ,026$; $r_{normatif} = ,076$; ; $r_{ö.bağlılık} = ,004$; $p>0,05$),
- Örgütsel Sessizliğin “Okul Ortamı” boyutu ile Örgütsel Bağlılığın “Devam Bağlılığı” boyutu arasında negatif yönlü anlamlı olmayan bir ilişki ($r= -,052$; $p>0,05$),

- Örgütsel Sessizliğin “Duygu” boyutu ile Örgütsel Bağlılığın “Duygusal-Normatif Bağlılık” boyutları arasında pozitif yönlü anlamlı olmayan bir ilişki ($r_{duygusal} = ,013$; $r_{normatif} = ,059$; $p>0,05$),
- Örgütsel Sessizliğin “Duygu” boyutu ile Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığın “Devam Bağlılığı” boyutu arasında negatif yönlü anlamlı olmayan bir ilişki ($r = -,040$; $r_{ö.bağlılık} = -,001$; $p>0,05$),
- Örgütsel Sessizliğin “Sessizliğin Kaynağı” boyutu ile Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığın “Duygusal-Normatif Bağlılık” boyutları arasında pozitif yönlü anlamlı olmayan bir ilişki ($r_{duygusal} = ,031$; $r_{normatif} = ,064$; $r_{ö.bağlılık} = ,008$; $p>0,05$),
- Örgütsel Sessizliğin “Sessizliğin Kaynağı” boyutu ile Örgütsel Bağlılığın “Devam Bağlılığı” boyutu arasında negatif yönlü anlamlı olmayan bir ilişki ($r = -,046$; $p>0,05$),
- Örgütsel Sessizliğin “Yönetici” boyutu ile Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığın boyutları arasında pozitif yönlü anlamlı olmayan bir ilişki ($r_{duygusal} = ,090$; $r_{devam} = ,076$; $r_{normatif} = ,014$; $r_{ö.bağlılık} = ,104$; $p>0,05$),
- Örgütsel Sessizliğin “İzolasyon” boyutu ile Örgütsel Bağlılığın “Duygusal-Devam Bağlılık” boyutu arasında negatif yönlü anlamlı olmayan bir ilişki ($r_{duygusal} = -,008$; $r_{devam} = -,036$; $r_{ö.bağlılık} = -,015$; $p>0,05$),
- Örgütsel Sessizliğin “İzolasyon” boyutu ile Örgütsel Bağlılığın “Normatif Bağlılık” boyutu arasında pozitif yönlü anlamlı olmayan bir ilişki ($r = ,047$; $p>0,05$) olduğu görülmektedir.
- Alt probleme ilişkin bulgular dikkate alındığında, araştırma kapsamındaki katılımcıların görüşlerine göre; örgütsel sessizlik ölçeğinde yer alan boyutlar ile örgütsel bağlılık ölçeğinde yer alan boyutlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

5. Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Örgütsel sessizliğin boyutlarına ilişkin ortalamalara bakıldığında araştırmaya katılım gösterenlerin “Okul Ortamı” boyutunda “Orta Düzeyde Katılıyorum” düzeyinde; “Duygu” boyutunda “Katılıyorum” düzeyinde; “Sessizliğin Kaynağı” boyutunda “Orta Düzeyde Katılıyorum” düzeyinde; “Yönetici” boyutunda “Orta Düzeyde Katılıyorum” düzeyinde ve “İzolasyon” boyutunda “Orta Düzeyde Katılıyorum” düzeyinde cevap verdikleri tespit edilmiştir. Örgütsel sessizliğe ilişkin öğretmenlerin görüşlerinin genel ortalaması incelendiğinde “Orta Düzeyde Katılıyorum” düzeyinde cevap verdikleri belirlenmiştir. Örgütsel bağlılığın boyutlarına ilişkin ortalamalara bakıldığında araştırmaya katılım gösterenlerin “Duygusal Bağlılık” ve “Devam Bağlılığı” boyutlarında “Katılıyorum” düzeyinde; “Normatif Bağlılık” boyutunda “Hiç Katılmıyorum” düzeyinde cevap verdikleri tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılığa ilişkin katılımcıların görüşlerinin genel ortalaması incelendiğinde “Orta Düzeyde Katılıyorum” düzeyinde cevap verdikleri belirlenmiştir. Örgütsel bağlılık ve ör-

gütsel sessizlik ölçeklerine katılımcıların verdikleri cevapların genel ortalamasının aynı düzeyde olduğu araştırma verilerinin analizi neticesinde tespit edilmiştir (Orta Düzeyde Katılıyorum). Her iki ölçeğe ait ortalamaların aynı düzeyde olduğu çalışmada, katılımcı görüşlerinin ortalamasının ikili olarak karşılaştırılması neticesinde örgütsel bağlılığa ilişkin ortalamaların örgütsel sessizliğe ilişkin ortalamalara oranla daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada örgütsel bağlılık ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin tespiti için yapılan korelasyon analizi neticesinde “Örgütsel Sessizlik ile Örgütsel Bağlılık” arasında istatistiksel olarak herhangi bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir.

Araştırmada örgütsel sessizliğe ilişkin öğretmenlerin görüşlerinin orta düzeyde olduğu belirlenmiştir. Kolay (2012), Özdemir (2015), Öztürk (2014) ve Sevgin (2015) yaptığı çalışmada katılımcıların örgütsel sessizlik algısının genel ortalamasının orta düzeyde olduğu tespit etmiştir. Çalışanların olay ve durumlar karşısında tavırlarının net olmadığı söylenebilir. Başka bir ifadeyle ne çok konuştukları ne de çok sessiz kaldıkları söylenebilir. Yapılan dört çalışma birbirini desteklemektedir. Ancak Kahveci (2010) yaptığı çalışmada örgütsel sessizliğe ilişkin katılımcı görüşlerinin yüksek düzeyde olduğunu belirlemiştir. Kahveci (2010) çalışmasında işgörenlerin susmayı tercih ettiklerini, duygu, düşünce ve sorunlarını rahatça ifade edemediklerini belirtmiştir. Milliken ve Morrison (2003) örgütsel sessizliğin, örgütteki karar süreçleri üzerinde olumsuz etkiler oluşturduğunu ve örgütteki sorunların gizlenmesine sebep olduğunu yaptıkları araştırmayla ortaya koymuşlardır.

Yapılan çalışmada örgütsel sessizliğin okul ortamı boyutunda öğretmenlerin görüşlerinin orta düzeyde olduğu belirlenmiştir. Benzer sonuçlar Öztürk (2014), Özdemir (2015) ve Kahveci'nin (2010) çalışmalarında da elde edilmiştir. Çalışanların ortama bağlı olarak yani okuldaki israf ve kayıplar, yönetici ve meslektaşların otoriter tutumu ve onlardan olumsuz tepki alma düşünceleri nedeniyle orta düzeyde sessiz kaldıkları söylenebilir. Ayrıca yapılan çalışmalarda elde edilen benzer sonuçlar doğrultusunda öğretmenlerin okuldaki sorunların çözümüne yönelik görüş ve önerilerini ifade etmekten çekindikleri, yöneticilerin davranışlarına göre düşünce ve önerilerini paylaştıklarını göstermektedir.

Araştırmada örgütsel bağlılığa ilişkin katılımcıların görüşlerinin genel ortalaması incelendiğinde orta düzeyde olduğu belirlenmiştir. Menep (2009), Kahveci (2010), Kolay (2012), Öztürk (2014), Özdemir (2015) ve Sevgin (2015) yaptıkları çalışmada katılımcıların örgütsel bağlılık algıları ortalamasının orta düzeyde olduğunu tespit etmişlerdir. Elde edilen bu sonuçlar yapılan araştırmadaki verilerle benzerlik göstermektedir. Katılımcıların örgütlerine (okullarına) olan bağlılıklarının orta düzeyde olduğu söylenebilir. Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların performansında da yükseliş olacağı yapılan araştırmalardan anlaşılmaktadır (Bogosian, 2012; Mc Govan, 2003; Karabağ-Köse, 2014; Salih, 2013). Bu çalışmada da elde edilen verilerin aynı doğrultuda olduğu görülmektedir.

Araştırmada örgütsel bağlılık ile örgütsel sessizlik arasında ilişkinin tespiti için yapılan korelasyon analizi neticesinde “Örgütsel Sessizlik ile Örgütsel Bağlılık” arasında istatistiksel olarak herhangi bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir. Öğretmenlerin örgütsel sessizliğinin artması veya azalması örgütsel bağlılıklarıyla ilişkili olmadığı söylenebilir. Literatür taraması neticesinde her ikisi arasında ilişkinin olduğuna dair çalışmalar (Ballı ve Çakıcı, 2016; Eroğlu, Adıgüzel ve Öztürk, 2011; Kahveci, 2010; Köse, 2014; Özdemir, 2015; Öztürk, 2014; Uçkun, Can, Demir ve Uçkun, 2017; Ülker ve Kantan, 2009; Vakola ve Bouradas, 2005) sayı olarak fazladır. Bulunan ilişkinin bir kısmı negatif yönlüdür. Bir başka ifade ile örgütsel bağlılık artarken örgütsel sessizlik azalmaktadır şeklindedir (Amah ve Okafor, 2008; Laeeque ve Bakhtawari, 2014; Nikmaram ve arkadaşları, 2012; Panahi ve arkadaşları, 2012; Tangirala ve Ramanujam, 2008). Örgütsel bağlılık ile örgütsel sessizlik arasında ilişki olmayan çalışmalara pek fazla rastlanmamaktadır (Soycan, 2010, s. 82). Bu bilgiler ışığında araştırma sonuçlarını literatürde destekleyen çalışmaların sınırlı olduğu söylenebilir.

Araştırma verilerine göre ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılığa ve örgütsel sessizliğe ilişkin algılarının orta düzeyde olduğu belirlenmiştir. Sınıf öğretmenlerinin okul ortamında sessizlik ve bağlılık davranışlarının istenilen düzeyde olmaması, okullarda öğrenme sürecinde engellerin olduğunu göstermektedir. Öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışlarını önlemek ve örgütsel bağlılık davranışlarını arttırmak için okullardaki karar alma mekanizmalarına dahil edilmesi önerilebilir. Ayrıca öğretmenlerin okulda alınacak kararlarda dışlanmışlık yaşamaması için gerekli okul ikliminin yönetici ve öğretmenlerin işbirliği ile oluşturulması da önerilebilir. Örgütsel sessizlik ölçeğinin ikinci maddesine katılımcıların verdiği yanıtların değerlendirilmesi ile öğretmenlerin, herhangi bir konuda görüşlerini ifade ettikleri için yöneticilerden ve meslektaşlarından orta düzeyde olumsuz tepki aldıkları belirlenmiştir. Bu durum karşısında öğretmenlere ve okul yöneticilerine öğretmenlerin görüşlerini saygıyla karşılamaları önerilebilir. Aksi takdirde okul içerisinde negatif bir atmosfer oluşabilir ve bu da eğitimin niteliğini düşürebilir. Ayrıca okul içerisinde pozitif bir ortamın oluşturulabilmesi amacıyla formal ve informal toplantılar yapılabilir. Katılımcıların örgütsel sessizlik ölçeğinin on birinci maddesine verdikleri yanıtların ışığında öğretmenler, okul yöneticilerinin adil davranışlar sergilememeleri nedeniyle görüşlerini tam olarak açıklayamadıklarını belirtmişlerdir. İlkokullarda yöneticilerin kurumu adil bir şekilde yönetmeleri gerekmektedir. Ayrıca yöneticilerin kurumu adil bir şekilde yönetebilmeleri için MEB tarafından belli aralıklarla hizmet içi eğitime alınmaları önerilebilir. Okul yöneticilerinin, öğretmenlerin görüşlerine değer vermesi gereklidir. Okul yöneticileri tarafından okulun işleyişi ile ilgili görüş bildiren öğretmenlerin takdir edilmesi gerekmektedir. Yöneticilere sunulan bu öneri ile öğretmenlerin kuruma olan bağlılıklarında, performanslarında ve motivasyonlarında artış sağlanabilir. Katılımcıların örgütsel sessizlik ölçeğine verdikleri yanıtların incelenmesi neticesinde, ilkokullarda görevli yöneticilerin otoriter davranışlar sergilemelerinin ve güvenli davranışlar sergilemelerinin öğretmenleri sessizliğe ittiği belirlenmiştir. Okulda sessizlik ikliminin oluşmama-

sı için okul yöneticilerinin öğretmenlerin olumlu veya olumsuz tüm görüşlerini yargılamadan dinlemeleri ve değerlendirmeleri gerekmektedir. Yöneticilerin çalışanların kendilerine karşı olan güvenlerini zedeleyici söz ve davranışlardan uzak durmaları gerekir. Bunun için okul ortamında demokrasi kültürünün hâkim olması sağlanmalıdır.

Kaynaklar

- Ahmed, M. (2004).** *İş tatmininin örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyon.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990).** The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Balay, R. (2000).** *Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Ballı, E. ve Çakıcı, A. (2016).** Otel işletmelerinde çalışanların örgütsel bağlılığının örgütsel sessizlikleri üzerindeki etkisi. *Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(2), 79-98.
- Başaran, İ. E. (2000).** *Örgütsel davranış; insanın üretim gücü*. Ankara: Umut Yayınevi.
- Bayram, L. (2005).** Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, 59, 128-136.
- Bayram, T. Y. (2010).** *Üniversitelerde örgütsel sessizlik* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.
- Bildik, B. (2009).** *Liderlik tarzları, örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.
- Bogosian, R. (2012).** *Engaging organizational voice: A phenomenological study of employees' lived experiences of silence in work group settings* (Yayımlanmamış doktora tezi). The George Washington University, ABD.
- Bowen, F., & Blackmon, K. (2003).** Spirals of silence: the dynamic effects of diversity on organizational voice. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1393- 1417.
- Brett, J.F., Cron, W.L., & Slocum, J.W. (1995).** Economic dependency on work: a moderator of the relationship between organizational commitment and performance. *Academy of Management Journal*, 38(1), 261-271.
- Brinsfield, C. T., Edwards, M. S. ve Greenberg, J. (2009).** *Voice and silence in organizations: historical review and current conceptualizations*. Greenberg, J and Edwards, M.

- S. (Eds). *Voice and Silence in Organizations*. (p.3-p.37). UK: Emerald Group Publishing.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2012).** *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Büyüköztürk, Ş., Çokluk, Ö. ve Köklü, N. (2010).** *Sosyal bilimler için istatistik (6.Baskı)*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Cengiz, A. (2001).** *Kişisel özelliklerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri ve Eskişehir’de sağlık personeli üzerinde bir uygulama* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Çakıcı, A. (2007).** Örgütlerde sessizlik, sessizliğin teorik temelleri ve dinamikleri. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 145-162.
- Çakıcı, A. (2008).** Örgütlerde sessiz kalınan konular, sessizliğin nedenleri ve algılanan sonuçları üzerine bir araştırma. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1), 117-134.
- Çakıcı, A. (2010).** *Örgütlerde işgören sessizliği (Neden sessiz kalmayı tercih ediyoruz?)*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Çetin, M. Ö. (2004).** *Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Darwish, Y. (2000).** Organizational commitment: a mediator of the relationships of leadership behavior with job satisfaction and performance in a non-western country. *Journal of Managerial Psychology*, 15(1), 6-28.
- Durna, U. ve Eren, V. (2005).** *Üç bağlılık unsuru ekseninde örgütsel bağlılık*. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), 210-219.
- Dyne, L. V., Ang, S., & Botero, I. C. (2003).** Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies* 40(6), 1359-1392
- Erenler, E. (2010).** *Çalışanlarda sessizlik davranışının bazı kişisel ve örgütsel özelliklerle ilişkisi: turizm sektöründe bir alan araştırması* (Yayımlanmamış doktora tezi). Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Eroğlu, A. H., Adıgüzel, O. ve Öztürk, U. C. (2011).** Sessizlik girdabı ve bağlılık ikilemi: işgören sessizliği ile örgütsel bağlılık ilişkisi ve bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(2), 97-124.
- Florkowski, G., & Schuster, M. (1992).** Support for profit sharing and organizational commitment: A path analysis. *Human Relations*, 45(5), 507-523..
- İnce, M. ve Gül, H. (2005).** *Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık*. Ankara: Çizgi Kitabevi Yayınları.

- Kahveci, G. (2010).** *İlköğretim okullarında örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Fırat Üniversitesi, Elazığ.
- Kahveci, G. ve Demirtaş, Z. (2013a).** Okul yöneticisi ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları. *Eğitim ve Bilim*, 38(167), 50-64.
- Kahveci, G. ve Demirtaş, Z. (2013b).** Öğretmenler için örgütsel sessizlik ölçeği geliştirme çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(43), 167-182.
- Kalaycı, Ş. (2010).** *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*. Ankara: Asil Yayıncılık.
- Karasar, N. (2009).** *Bilimsel araştırma yöntemi: Kavramlar ilkeler teknikler*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kaytaç, M. (2005).** *Türkiye'de okul öncesi eğitiminin fayda-maliyet analizi*. Ankara: Anne ve Çocuk Eğitimi Vakfı Yayınları.
- Kolay, A. (2012).** *Endüstri meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Kostiuk, D. (2012).** *Silence: the reasons why people may not communicate* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Missouri Üniversitesi, Kolombiya.
- Köse, E. K. (2014).** Dezavantajlı okullarda öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiler. *Uluslararası Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 2, 28-36.
- Laeque, S. H., & Bakhtawari, N. Z. (2014).** Employee silence as a determinant of organizational commitment: Evidence from the higher education sector of Pakistan. *European Journal of Business and Management*, 6(20), 46-51.
- Luchak, A. A. (2003).** What kind of voice do loyal employees use?. *British Journal of Industrial Relations*, 41(1), 115-134.
- Menep, İ. (2009).** *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılığa ilişkin algı düzeylerinin incelenmesi (Şırnak/İdil Örneği)* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu
- 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.
- Milliken, F. J., & Morrison, E. W. (2003).** Shades of silence: Emerging themes and future directions for research on silence in organizations. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1564-1568.

- 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., & Milliken, F. J. (2003).** Speaking up, remaining silent: the dynamics of voice and silence in organizations. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1353-1358.
- Mowday, R.T., Porter, L.W., & Dubin, R. (1974).** Unit performance, situational factors and employee attitudes in spatially separated work units. *Organizational Behavior and Human Performance*, 12, 231-248.
- Mowday, R.T., Steers, R.M., & Porter, L.W. (1979).** The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.
- Nikmaram, S., Yamchi, H. G., Shojaii, S., Zahrani, M. A., & Alvani, S. M. (2012).** Study on relationship between organizational silence and commitment in Iran. *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(2), 43-51.
- Özdemir, Ş. (2015).** *Sınıf öğretmenlerinin örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Özdevecioğlu, M. (2004).** Algılanan örgütsel desteğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri. *Amme İdaresi Dergisi*, 37(7), 6-19.
- Öztürk, H. (2014).** *Ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Mevlana Üniversitesi, Konya.
- Panahi, B., Veiseh, S., Divkhar, S., & Kamari, F. (2012).** An empirical analysis on influencing factors on organizational silence and its relationship with employee's organizational commitment. *Management Science Letters*, 2(3), 735-744.
- Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001).** Employee silence: quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331-369.
- Premeaux, S. F. (2001).** *Breaking the silence: toward an understanding of speaking up in the workplace*. Louisiana State University, ABD.
- Premeaux, S. F., & Bedeian, A. G. (2003).** Breaking the silence: the moderating effects of self-monitoring in predicting speaking up in the workplace. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1537-1562.

- Sağban, Ş. (2011).** *Okul müdürlerinin kültürel liderlik rollerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyine etkisi (Afyonkarahisar ili örneği)* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.
- Salih, T. (2013).** *Türkçe ile Türk dili ve edebiyatı öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerinin incelenmesi* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Yakın Doğu Üniversitesi, Lefkoşa
- Sarıkaya, E. (2011).** *İlköğretim öğretmenlerinin örgütsel bağlılıkları ve performansları arasındaki ilişki* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Maltepe Üniversitesi, İstanbul.
- Sevgin, A. (2015).** *Liselerde çalışan öğretmenlerde örgütsel bağlılık ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin saptanması* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Yıldız Teknik/Aydın Üniversitesi, İstanbul.
- Solmuş, T. (2004).** *İş yaşamında duygular ve kişilerarası ilişkiler*. İstanbul: Beta Basım.
- Soycan, Ş., H. (2010).** *Bankalarda birleşme sonrası örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik ilişkisi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Sökmen, A. (2000).** *Ankara'da beş yıldızlı konaklama işletmelerinde örgütsel bağlılık ile işgören performansı arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik ampirik bir araştırma* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013).** *Using multivariate statistics* (Sixth edition). ABD: Pearson Education.
- Tangirala, S., & Ramanujam, R. (2008).** Employee silence on critical work issues: The cross level effects of precedural justice climate. *Personnel Psychology*, 61, 37-68.
- Uçkun, C. G., Can, E., Demir, B. ve Uçkun, S. (2017).** Tersane çalışanlarında örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi. *TURAN: Stratejik Araştırmalar Merkezi*, 9(35), 306-313.
- Uygur, A. (2009).** *Örgütsel bağlılık ve işe bağlılık*. Ankara: Barış Platin Yayınevi.
- Ülker, F. ve Kanten, P. (2009).** Örgütlerde sessizlik iklimi işgören sessizliği ve örgütsel bağlılık ilişkisine yönelik bir araştırma. *Aksaray Üniversitesi İİBF Dergisi*, 1(2), 111-126.
- Wallace, J. E. (1995).** Organizational and professional commitment in professional and nonprofessional Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 228-255.
- Ward, E. A., & Davis, E. (1995).** The effect on benefit satisfaction on organization commitment. *Compensation and Benefits Management*, 11(3), 35-40.
- Wright, T. A. (1997).** Job performance and organizational commitment. *Perceptual and Motor Skills*, 85(2), 447-450.

- Vakola, M., & Bouradas, D. (2005).** Antecedents and consequences of organizational silence: an emprical investigation. *Employee Relations*, 27(5), 441-458.
- Yanık, C. (2012).** *Örgütsel sessizlik ile güven arasındaki ilişki ve eğitim örgütlerinde bir araştırma* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Yüksel, R. F. (2015).** *Okul çalışanlarının örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Okan Üniversitesi, İstanbul. .
- Zehir, C. ve Erdoğan, E. (2011).** The association between organizational silence and ethical leadership through employee performance. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24, 1389-1404.