



T.C.
PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ, DENETİMİ, PLANLAMASI ve EKONOMİSİ BİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME İLE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK
ARASINDAKİ İLİŞKİ

Erhan DÖNMEZ

Denizli - 2016

T.C.
PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ, DENETİMİ, PLANLAMASI ve EKONOMİSİ BİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME İLE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK
ARASINDAKİ İLİŞKİ

Erhan DÖNMEZ

Danışman

Yrd. Doç. Dr. Meral URAS BAŞER

Denizli

2016

YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY FORMU

YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY FORMU

Bu çalışma, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi, Denetimi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı Bilim Dalı'nda jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan: Doç. Dr. Türkay Nuri TOK


Üye: Yard. Doç. Dr. Meral Uras BAŞER (Danışman)

Üye: Yard. Doç. Dr. Bertan AKYOL

İmza



Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun
01.07.2016 tarih ve 26/13 sayılı kararı ile onaylanmıştır.


Prof. Dr. Ramazan BAŞTÜRK
Enstitü Müdürü

ETİK BEYANNAMESİ

Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasında;

- Tez içindeki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Görsel, işitsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda ilgili eserlere bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu,
- Atıfta bulunduğum eserlerin tümünü kaynak olarak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı,
- Bu tezin herhangi bir bölümünü bu üniversitede veya başka bir üniversitede başka bir tez çalışması olarak sunmadığımı beyan ederim.

Erhan DÖNMEZ

***CANIM ANNEME
ve BABAMA...***

TEŞEKKÜR

Öncelikle bana okumayı ve yazmayı öğreten ilk öğretmenim Özgül ÖZER'e, sonsuz teşekkür ederim.

Yüksek lisans tezim boyunca desteğini ve emeğini hiç esirgemeyen değerli danışmanım Yrd. Doç. Dr. Meral URAS BAŞER'e teşekkür ederim.

Yüksek lisans öğrenimim boyunca gerek dersleri gerekse de destekleri ile bana büyük katkıları olan Prof. Dr. Abdurrahman TANRIÖĞEN'e, Doç. Dr. Kazım ÇELİK'e, Prof. Dr. Ramazan BAŞTÜRK'e, Yrd. Doç. Dr. Gökhan TUZCU'ya ve beni her zaman cesaretlendiren Doç. Dr. Türkay Nuri TOK'a teşekkür ederim.

Araştırma sürecinde yardımlarını esirgemeyen sevgili arkadaşlarım IŐıl ÇETİN'e ve Cihan KOCABAŐ'a, Jüri üyelerine ve araştırmaya katılan bütün öğretmenlere teşekkürü bir borç bilirim.

Tüm yaşamım boyunca her zaman yanımda olan ve beni hep destekleyen sevgili aileme teşekkür ve sevgilerimi sunuyorum...

ÖZET

ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME İLE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ

DÖNMEZ, Erhan

Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Eğitim Yönetimi, Denetimi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Meral URAS BAŞER

Haziran 2016, xix+ 132 Sayfa

Bu araştırmanın temel amacı, örgütsel sosyalleşme ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bu amaç ile ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerin, algıladıkları örgütsel sosyalleşme ve örgütsel sessizlik düzeylerinin tespit edilmiş ve öğretmenlerin bu algıları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı incelenmiştir. Araştırmada gözetilen bir diğer amaç ise öğretmenlerin algıladıkları örgütsel sosyalleşme ve örgütsel sessizlik düzeylerinin cinsiyet, idari görev durumu, medeni hal, mesleki kıdem, buldukları okulda geçirdikleri yıl sayısı, alanları ve herhangi bir sendika üyeliklerinin bulunup bulunmaması değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmektir. İlişkisel tarama modelinde olan araştırmanın evreni, Denizli İli Pamukkale ve Merkezefendi ilçelerinde görev yapan 2150 ilköğretim okulu öğretmeninden oluşmaktadır. Tabakalı örneklem yöntemi ile seçilen 454 katılımcıya, araştırmacı tarafından hazırlanan kişisel bilgi formu ve Erdoğan (2012) tarafından hazırlanan “Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği” ile Kahveci ve Demirtaş (2013) tarafından hazırlanan “Örgütsel Sessizlik Ölçeği” uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlar için manidarlık düzeyi 0.05 kabul edilmiş ve veriler SPSS 20.0 paket programı ile çözümlenmiştir.

Sonuç olarak, genel ortalamalar ve alt boyutların hepsinde öğretmenlerin örgütsel sosyalleşmelerinin yüksek, sessizlik düzeylerinin ise orta düzeyde olduğu saptanmıştır. Ayrıca örgütsel sosyalleşme ölçeğinin dil – tarih boyutunda ve örgütsel sessizlik ölçeğinin izolasyon boyutunda erkek öğretmenler kadın öğretmenlerden anlamlı olarak daha yüksek algı puanına sahip oldukları görülmüştür. İdari görevi olan öğretmenlerin, örgütsel sosyalleşmenin politika ile amaç ve değerlere uyum boyutlarında idari görevi olmayan öğretmenlere göre anlamlı olarak daha yüksek algı puanlarına sahip oldukları saptanmıştır. İdari görevi olmayan öğretmenlerin ise örgütsel sessizliğin genelinde ve okul ortamı, sessizliğin kaynağı ve yönetici boyutlarında idari görevi olmayan öğretmenlerden daha yüksek sessizlik algısına sahip oldukları bulgusuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin mesleki

kıdemlerinin veya buldukları okulda geçirdikleri yıl sayısının örgütsel sessizlik düzeylerini etkilemediği görülmüştür. Öğretmenlerin mesleki kıdemlerinin artmasının, öğretmenlerin örgütsel sosyalleşmelerinin genel ortalaması, dil – tarih, politika ile amaç ve değerlere uyum alt boyutlarına ilişkin algı düzeylerinin yükselmesini de olumlu şekilde etkilediği söylenebilir. Medeni durum değişkeni ise ne örgütsel sosyalleşme üzerinde ne de örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı bir etki yaratmamaktadır. Ayrıca bulunduğu okulda üç yıldan fazla bulunan öğretmenlerin örgütsel sosyalleşmenin genel ortalamasına ve dil – tarih boyutuna ilişkin algı puanlarının, üç yıl ve daha az süredir aynı okulda bulunan öğretmenlere göre anlamlı olarak daha yüksek olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Araştırmanın bir diğer sonucu olarak, sınıf öğretmenleri branş öğretmenlerinden örgütsel sosyalleşmenin genel ortalaması, dil – tarih, politika ve amaç ve değerlere uyum alt boyutlarında daha yüksek algıya sahiplerken, branş öğretmenleri de sessizlik ölçeğinin okul ortamı boyutunda sınıf öğretmenlerinden anlamlı olarak daha yüksek algı puanlarına sahiptirler. Sendika üyeliği bulunmayan öğretmenlerin örgütsel sessizliğin okul ortamı boyutunda sendika üyeliği bulunan öğretmenlerden anlamlı olarak daha yüksek algı puanlarına sahip oldukları görülmüştür. Son olarak ise öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme ölçeğinin bütünü ve tüm alt boyutlarına ilişkin algıları ile örgütsel sessizlik ölçeğinin bütünü ve tüm alt boyutlarına ilişkin algıları arasında negatif yönlü ve çok zayıf bir ilişkinin olduğu yani örgütsel sessizlik yükselirken örgütsel sosyalleşmenin azaldığı belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Sosyalleşme, Örgütsel Sessizlik, Öğretmen.

ABSTRACT

RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL SOCIALIZATION AND ORGANIZATIONAL SILENCE

DÖNMEZ, Erhan

M. Sc. Thesis in Education Sciences

Supervisor: Ass.Prof. Meral URAS BAŞER

June 2016, xix+ 132 Pages

The main aim of this research is to study the relation between organizational socialization and organizational silence. With this purpose, the levels of the perceived organizational socialization and organizational silence of the teachers working at primary schools were identified and examined to find out whether there is a significant relation between these perceptions of the teachers. Another purpose of the study was to determine whether the levels of the organizational socialization and organizational silence perceived by the teachers proved any difference according to the variables such as their genders, administrative position, marital status, tenure, years spent in their current school, their field of expertise and being a professional union member or not. The population of the study covers 2150 primary school teachers working at Pamukkale and Merkezefendi Districts of the province of Denizli. "Organizational Socialization Scale" prepared by Erdoğan (2012) and "Organizational Silence Scale" prepared by Kahveci and Demirtaş (2013), and personal information form prepared by the researcher were applied to 454 participants selected by using stratified sampling method. The significance level of the obtained results was accepted as 0.05 and the data was analyzed by using SPSS 20.0 package software.

As a result, it was found out that the level of organizational socialization of the teachers was high and the level of silence was low in terms of general averages and all the sub-dimensions were at medium level. It was also found out that the organizational socialization scale at language - history dimension and the organizational silence at isolation dimension were significantly higher with male teachers compared to female teachers. Teachers with administrative position had higher perception points in the organizational socialization dimensions of compliance with policy and purpose and values compared to teachers without any administrative position. It was also determined that teachers who did not have any administrative position had higher silence perception than those who have administrative position in general organizational silence as well as in the

dimension of source of silence and administrator. It was observed that the professional seniority and years spent in their current school did not affect their organizational silence level. We can say that increase in the professional seniority of the teachers also positively affects the increase in the perception levels pertaining to the general average of the organizational socialization at the dimensions of language - history and compliance with policy and purpose and values. The variable of marital status did not have any significant effect on either organizational socialization or organizational silence. Besides, we found out that the perception points of the teachers who were working in the same school for more than three years were significantly higher than those working in the same school for three years and less in terms of the general average of the organizational socialization as well as language and history dimensions. Another result of the study was that the class teachers had higher perception levels than branch teachers in the general average of the organizational socialization and sub-dimensions of language - history and compliance with policy and purpose and values than the branch teachers, significantly, had higher perception levels than the class teachers in school environment dimension of the silence scale. Teachers who are not union members had higher perception points than union member teachers in school environment dimension of the organizational silence. Finally, it was found out that there is a negative and very weak relation between the perceptions of teachers pertaining to the entire organizational socialization scale and its entire sub-dimensions and the entire organizational silence scale and its entire sub-dimensions; that is, while the organizational silence is increasing, the organizational socialization is decreasing.

Key Words: Organizational Socialization, Organizational Silence, Teacher.

İÇİNDEKİLER

YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY FORMU	iii
ETİK BEYANNAMESİ	iii
İTHAF	v
TEŞEKKÜR	vi
ÖZET	vii
ABSTRACT	ix
İÇİNDEKİLER	xi
TABLolar DİZİNİ	xvi
ŞEKİLLER DİZİNİ	xix

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ	1
1.1. Problem Durumu	1
1.1.1. Problem Cümlesi	2
1.1.2. Alt Problemler	2
1.2. Araştırmanın Amacı	3
1.3. Araştırmanın Önemi	3
1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları	5
1.5. Sayıtlar	5
1.6. Tanımlar	6

İKİNCİ BÖLÜM

ALAN YAZIN TARAMASI	7
2.1. Örgütsel Sosyalleşme	7
2.1.1. Örgütsel Sosyalleşme Kavramı	7
2.1.2. Örgütsel Sosyalleşmenin Amacı	10
2.1.3. Örgütsel Sosyalleşmenin Önemi	10
2.1.4. Örgütsel Sosyalleşmenin Özellikleri	12

2.1.5. Örgütsel Sosyalleşmenin Aşamaları	13
2.1.5.1. Ön sosyalleşme	14
2.1.5.2. Seçme	14
2.1.5.3. İşe Alıştırma	14
2.1.5.4. Yetiştirme Programları	15
2.1.5.5. Arkadaş ve İş Grupları	16
2.1.5.6. Sınama ve Yanılma	16
2.1.5.7. Çıraklık	16
2.1.6. Örgütsel Sosyalleşme Süreçleri	18
2.1.6.1. Örgüte giriş	18
2.1.6.2. Ayrılma	19
2.1.6.3. Sosyalleşme	20
2.1.7. Örgütsel Sosyalleşme Taktikleri	22
2.1.7.1. Kolektife Karşı Bireysel Sosyalleşme	23
2.1.7.2. Formale Karşı İnfomal Sosyalleşme	23
2.1.7.3. Ardışığa Karşı Rastgele Sosyalleşme	24
2.1.7.4. Sabite Karşı Değişken Sosyalleşme	24
2.1.7.5. Seriyeye Karşı Ayrık Sosyalleşme	24
2.1.7.6. Atamaya Karşı Yoksun Bırakma	25
2.1.8. Örgütsel Sosyalleşmenin Boyutları	26
2.1.9. Örgütsel Sosyalleşmenin Sonuçları	27
2.1.10. Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Sosyalleşme	29
2.1.10.1. Okul Yöneticilerinin Örgütsel Sosyalleşmesi	29
2.1.10.2. Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşmesi	29
2.1.10.3. Örgütsel Sosyalleşmede Hizmet Öncesi Eğitimin Önemi	31
2.2. Örgütsel Sessizlik	32
2.2.1. Örgütsel Sessizlik Kavramı	32

2.2.2. Örgütsel Sessizlik Boyutları	33
2.2.2.1. Kabul Edilmiş Sessizlik	34
2.2.2.2. Savunma Amaçlı Sessizlik.....	35
2.2.2.3. Örgüt Yararına Sessizlik.....	36
2.2.3. Örgütsel Sessizlik ile İlgili Teoriler	36
2.2.3.2. Fayda-maliyet analizi Teorisi	38
2.2.3.3. Sessizlik Sarmalı Teorisi	38
2.2.3.4. Kendini Duruma-Ortama Uyarlama Teorisi	40
2.2.3.5. Ajzen'in Planlı Davranış Teorisi	40
2.2.3.6. Abilene Paradoksu	41
2.2.4. Örgütlerde Sessizliğin Meydana Gelmesinde Rol Oynayan Faktörler.....	42
2.2.4.1. Örgütlerde Sessizliğin Meydana Gelmesinde Rol Oynayan Örgütsel Etkenler	42
2.2.4.2. Örgütlerde Sessizliğin Meydana Gelmesinde Rol Oynayan Bireysel Etkenler	44
2.2.5. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları.....	46
2.2.5.1. Örgütsel Sessizliğin Bireysel Sonuçları.....	46
2.2.5.1. Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Sonuçları	47
2.3. İlgili Araştırmalar	48
2.3.1. Örgütsel Sosyalleşme İle İlgili Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar	48
2.3.2. Örgütsel Sosyalleşme İle İlgili Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar	56
2.3.3. Örgütsel Sessizlik İle İlgili Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar	62
2.3.4. Örgütsel Sessizlik İle İlgili Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar	67

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM	70
3.1. Araştırmanın Modeli	70
3.2. Evren ve Örneklem	70
3.2.1. Evren.....	70

3.2.2. Örneklem	70
3.3. Veri Toplama Araçları	72
3.3.1. “ Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği”	73
3.3.2. “ Örgütsel Sessizlik Ölçeği”	74
3.4. Verilerin Analizi	74

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR ve YORUM	77
4.1. Araştırmanın Birinci Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorumlar	77
4.2. Araştırmanın İkinci Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorumlar	79
4.2.1. Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşme Düzeylerine İlişkin Algılarının Cinsiyet Değişkenine Göre Analizi	80
4.2.2. Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşme Düzeylerine İlişkin Algılarının İdari Görev Durumu Değişkenine Göre Analizi	81
4.2.3. Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşme Düzeylerine İlişkin Algılarının Medeni Durum Değişkenine Göre Analizi	82
4.2.4. Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşme Düzeylerine İlişkin Algılarının Alan Değişkenine Göre Analizi	83
4.2.5. Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşme Düzeylerine İlişkin Algılarının Sendika Üyeliği Değişkenine Göre Analizi	84
4.2.6. Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşme Düzeylerine İlişkin Algılarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Analizi	86
4.2.7. Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşme Düzeylerine İlişkin Algılarının Okul Yılı Değişkenine Göre Analizi	89
4.3. Araştırmanın Üçüncü Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorumlar	91
4.4. Araştırmanın Dördüncü Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorumlar	94
4.4.1. Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeylerine İlişkin Algılarının Cinsiyet Değişkenine Göre Analizi	94
4.4.2. Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeylerine İlişkin Algılarının İdari Görev Durumu Değişkenine Göre Analizi	96
4.4.3. Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeylerine İlişkin Algılarının Medeni Durum Değişkenine Göre Analizi	97

4.4.4. Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeylerine İlişkin Algılarının Alan Değişkenine Göre Analizi	99
4.4.5. Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeylerine İlişkin Algılarının Sendika Üyeliği Durumu Değişkenine Göre Analizi	101
4.4.6. Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeylerine İlişkin Algılarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Analizi	103
4.4.7. Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeylerine İlişkin Algılarının Buldukları Okulda Geçirdikleri Yıl Değişkenine Göre Analizi	104
4.5. Araştırmanın Beşinci Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorumlar	106

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇLAR ve ÖNERİLER	112
5.1. Sonuçlar	112
5.2. Öneriler	116
5.2.1. Uygulayıcılar İçin Öneriler.....	116
5.2.2. Araştırmacılar İçin Öneriler	117
KAYNAKÇA	118
EKLER	127

TABLolar DİZİNİ

Tablo 2.1. Literatürdeki Örgütsel Sosyalleşme Tanımları _____	8
Tablo 2.2. Örgütsel Sosyalleşme Aşamaları _____	17
Tablo 2.3. Örgütsel Sosyalleşme Taktiklerinin Sınıflandırılması _____	25
Tablo 2.4. Örgütsel Sosyalleşmenin Boyutları _____	26
Tablo 2.5. Örgütsel Sosyalleşme Sürecinin Sonuçları _____	28
Tablo 2.6. Literatürde Rastlanan Örgütsel Sessizlik Tanımları _____	33
Tablo 3.1. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Kişisel Bilgileri _____	72
Tablo 3.2. Kolmogorov - Simirnov Testi Sonuçları _____	75
Tablo 3.3. Araştırmada toplanan verilerin derecelendirme ve sınırları _____	76
Tablo 4.1. Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşme Ölçeğine İlişkin Algıları _____	77
Tablo 4.2. Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşmenin Alt Boyutlarına ve Toplamına İlişkin Algıları _____	78
Tablo 4.3. Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşmelerine İlişkin Algılarının Cinsiyet Değişkenine Göre Analizi _____	80
Tablo 4.4. Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşmelerine İlişkin Algılarının İdari Görev Durumu Değişkenine Göre Analizi _____	81
Tablo 4.5. Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşmelerine İlişkin Algılarının Medeni Durum Değişkenine Göre Analizi _____	82
Tablo 4.6. Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşmelerine İlişkin Algılarının Alan Değişkenine Göre Analizi _____	83
Tablo 4.7. Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşmelerine İlişkin Algılarının Bir Sendika Üyeliği Değişkenine Göre Analizi _____	85
Tablo 4.8. Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşmelerine İlişkin Algılarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Analizi _____	86
Tablo 4.9. Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşmelerine İlişkin Algılarının Buldukları Okulda Geçirdikleri Yıl Değişkenine Göre Analizi _____	90
Tablo 4.10. Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Ölçeğine İlişkin Algıları _____	91
Tablo 4.11. Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Tümüne ve Ölçeğin Boyutlarına İlişkin Algıları _____	93
Tablo 4.12. Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Ölçeği Boyutlarına İlişkin Algılarının Cinsiyet Değişkenine Göre Analizi _____	94

Tablo 4.13. Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Toplamına İlişkin Algılarının Cinsiyet Değişkenine Göre Analizi _____	95
Tablo 4.14. Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Ölçeği Boyutlarına İlişkin Algılarının İdari Görev Durumu Değişkenine Göre Analizi _____	96
Tablo 4.15. Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Toplamına İlişkin Algılarının İdari Görev Durumu Değişkenine Göre Analizi _____	97
Tablo 4.16. Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Ölçeği Boyutlarına İlişkin Algılarının Medeni Durum Değişkenine Göre Analizi _____	98
Tablo 4.17. Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Toplamına İlişkin Algılarının Medeni Durum Değişkenine Göre Analizi _____	98
Tablo 4.18. Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Boyutlarına İlişkin Algılarının Alan Değişkenine Göre Analizi _____	99
Tablo 4.19. Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Toplamına İlişkin Algılarının Alan Değişkenine Göre Analizi _____	100
Tablo 4.20. Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Boyutlarına İlişkin Algılarının Sendika Üyeliği Durumu Değişkenine Göre Analizi _____	101
Tablo 4.21. Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Toplamına İlişkin Algılarının Sendika Üyeliği Durumu Değişkenine Göre Analizi _____	102
Tablo 4.22. Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Boyutlarına İlişkin Algılarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Analizi _____	103
Tablo 4.23. Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Toplamına İlişkin Algılarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Analizi _____	104
Tablo 4.24. Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Boyutlarına İlişkin Algılarının Buldukları Okulda Geçirdikleri Yıl Değişkenine Göre Analizi _____	104
Tablo 4.25. Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Toplamına İlişkin Algılarının Buldukları Okulda Geçirdikleri Yıl Değişkenine Göre Analizi _____	105
Tablo 4.26 Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşme Düzeyleri ve Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Okul Ortamı Alt Boyutu Arasındaki İlişkinin İncelendiği Spearman's Rho Korelasyon Analizi Sonuçları _____	106
Tablo 4.27. Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşme Düzeyleri ve Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Duygu Alt Boyutu Arasındaki İlişkinin İncelendiği Spearman's Rho Korelasyon Analizi Sonuçları _____	107
Tablo 4.28 Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşme Düzeyleri ve Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Sessizliğin Kaynağı Alt Boyutu Arasındaki İlişkinin İncelendiği Spearman's Rho Korelasyon Analizi Sonuçları _____	108

Tablo 4.29. Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşme Düzeyleri ve Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Yönetici Alt Boyutu Arasındaki İlişkinin İncelendiği Spearman's Rho Korelasyon Analizi Sonuçları _____	109
Tablo 4.30. Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşme Düzeyleri ve Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Yönetici Alt Boyutu Arasındaki İlişkinin İncelendiği Spearman's Rho Korelasyon Analizi Sonuçları _____	100
Tablo 4.31. Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşme Düzeyleri ve Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Genel Puanı Arasındaki İlişkinin İncelendiği Spearman's Rho Korelasyon Analizi Sonuçları _____	111

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 2.1. Örgütsel Girişteki Perspektifler _____	18
Şekil 2.2. Örgütsel Sosyalleşme Süreci: Aşamalar Ve Sonuçlar _____	20
Şekil 2.3. Yeni Öğretmenlerin Sosyalleşme Süreci _____	30
Şekil 2.4. Sessizlik ve Konuşmanın Önemli Belirleyicileri Olarak İşgören Motiveleri __	34
Şekil 2.5. Vroom'un Valens, Beklenti Ve Araçsallığı İçeren Motivasyon Süreci _____	37
Şekil 2.6. Sessizlik Sarmalı _____	39
Şekil 2.7. Örgütsel Sessizliğin Artmasında Etkili Olan Örgütsel Özellikler _____	44
Şekil 2.8. Çalışanların Sessiz Kalmayı Tercih Etmelerine Yönelik Modelleme _____	45

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

Araştırmanın ilk bölümde, araştırmaya ilişkin problem durumu, problem cümlesi, alt problemler, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, sınırlılıklar, sayıtlar ve tanımlar yer almaktadır.

1.1. Problem Durumu

Günümüzde yaşanan hızlı sosyal ve teknolojik değişim ve gelişmelere ayak uydurmanın yegane yolu eğitimidir. Öğrenci ve okul ile birlikte eğitimin temelini oluşturan en önemli unsur ise öğretmenlerdir. Örgütlerin üretimlerini sağlayan işgörenler, aynı zamanda örgütün hedeflerinin hayata geçirilmesine yardım eden, bu katkılarının karşılığında ise bir takım ihtiyaçlarını örgütten temin eden kişilerdir (Başaran, 2000, s.177). Örgütlerin bünyelerindeki insanların davranış ve tutumları örgütün amaçları ile aynı yönde olduğunda örgütsel performansın artacağı, aksi durumda ise azalacağı da bilinmektedir.

Bütün örgütler çalışanlarından yüksek düzeyde performans göstermelerini beklese de çalışanlar farklı nedenlerden dolayı, örgüte karşı olumsuz bir tutuma sahip olabilirler. Farklı nedenlerden dolayı eğitim örgütlerinde öğretmenler bazen olumsuz davranış ve tutumlara sahip olabilirler. Çünkü öğretmenler bazı problemler karşısında hiç beklenmeyen olumsuz davranış ve tutumlar sergileyebilirler. Bu davranış ve tutumlar karşımıza bazen örgütsel sessizlik şeklinde de çıkabilir. Örgütsel sessizlik çok boyutu olan karmaşık bir yapı olduğu için örgütsel sessizliğin nedenlerini ortadan kaldırmaya yönelik çalışmalar yapılması gerekmektedir. Çünkü hiçbir problem nedeni ortadan kaldırılmadan çözülmüş sayılamaz. Örgütsel sessizlik davranışı göstermeyen öğretmenler fikir ve görüşlerini esirgemezler ve okul örgütü gelişerek daha etkili bir hal alır.

Okulların amaçlarına ulaşması ve etkili bir eğitim kurumu haline gelmesi için öncelikle bütün öğretmenlerin sağlıklı bir sosyalleşme süreci içinde bulunması gerekmektedir. Aynı sessizlik gibi karmaşık bir süreç olan sosyalleşme, yeni işe başlayan öğretmenlerin işlerine adapte olabilmeleri açısından çok önemlidir. Sosyalleşme olarak kavramsallaştırılan bu adapte süreci yeni karşılaşılan bir duruma ait olmayı, yani dışarıdan biri olmaktan çıkılarak içeriden biri olmaya yardım eden bir değişim sürecidir (Güçlü,

2004, s.17). Okullarda örgütsel sosyalleşme ise, yöneticilerin ve öğretmenlerin okullarındaki rollerini kazanmaları, okulun kültürünü içselleştirmeleri, işlerine yönelik tutum ve davranışları edinmeleri ve yeni bir görevsel kimlik elde etmeleri şeklinde tanımlanmaktadır (Kartal, 2007, s.65).

Öğretmenler başarılı bir şekilde sosyalleşme süreci yaşadıklarında, işe bağlılıkları, başarıları, iş doyumları artar ve daha yüksek performans gösterirler. Etkili olduğu takdirde hem öğretmenin hem de eğitim örgütünün kazançlı çıktığı bu süreçle birlikte, olumsuz tutum ve davranışların da azalacağı düşünülmektedir. Çalışma esas olarak örgütsel sessizlikten kaynaklanan problemlerin, etkili bir örgütsel sosyalleşme sürecinin kazanımlarıyla giderilebileceği fikri üzerine kuruludur. Sonuç olarak örgütsel sosyalleşme istendik ve olumlu, örgütsel sessizlik ise istenmeyen ve olumsuz bir durumdur. Bu araştırmada ters yönlü olan bu iki kavram arasındaki ilişkiler öğretmenler üzerinde incelenmektedir.

1.1.1. Problem Cümlesi

Bu araştırmanın problem cümlesi; “Öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme ve örgütsel sessizlik algı düzeyleri ve bu düzeyler arasındaki ilişki nedir?” olarak belirlenmiştir. Bu probleme yanıt bulabilmek amacı ile belirlenen alt problemler aşağıda görülmektedir.

1.1.2. Alt Problemler

1. Öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme düzeylerine ilişkin algıları ne düzeydedir?
2. Öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme düzeylerine ilişkin algıları öğretmenlerin, (a) cinsiyetlerine, (b) idari görev durumlarına, (c) medeni durumlarına, (d) mesleki kıdemlerine, (e) buldukları okulda geçirdikleri yıl sayısına, (d) alanlarına, (e) bir sendika üyeliklerinin bulunup bulunmamasına göre fark göstermekte midir?
3. Öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerine ilişkin algıları ne düzeydedir?
4. Öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerine ilişkin algıları öğretmenlerin, (a) cinsiyetlerine, (b) idari görev durumlarına, (c) medeni durumlarına, (d) mesleki kıdemlerine, (e) buldukları okulda geçirdikleri yıl sayısına, (d) alanlarına, (e) bir sendika üyeliklerinin bulunup bulunmamasına göre değişmekte midir?

5. Öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme ile örgütsel sessizlik algı düzeyleri arasında ilişki var mıdır?

1.2. Araştırmanın Amacı

Örgütsel sosyalleşme gerek kamu gerekse özel sektörde istihdam edilen işgörenlerin tümünün deneyimlediği önemli bir süreçtir. Sosyalleşme sürecinin olumsuz geçmesi birçok örgütsel sorunun kaynağını oluşturabilir. Örgütsel sosyalleşme kavramı örgütlerin entropiye girmelerinin önlenmesi için yani sürekli olarak öğrenme ve yenilenmenin devam edebilmesi için çok büyük öneme sahiptir. Başka bir ifade ile sosyalleşme örgütün en küçük biriminden tamamına kadar etki eden bir süreçtir. Ayrıca örgütlerde ektili şekilde gerçekleşmeyen sosyalleşme, işgörenlerin gerek asli görevlerini gerekse de örgütsel vatandaşlık vb. davranışlarını sektöre uğratacaktır. Ancak ülkemizde bu konu ile ilgili yeterince kuramsal ve deneysel araştırma bulunmamaktadır. Son yıllarda örgütsel sosyalleşme gibi akademik camianın dikkatini çekmeye başlayan diğer bir kavram da örgütsel sessizliktir. Örgütsel sessizlik, gittikçe kompleks bir hal alan iş yaşamını ve hayatını sürdürdüğü dünyayı yadırgayan insanların çağdaş çıkmazlarından biridir. Örgütlerde yaşanan problemler işgörenlerin sessizlik davranışı sergilemesine neden olabilir. Hem OECD raporları hem de günümüz eğitim dünyasında yaşanan öğrenci değişim programları, çevrimiçi ders uygulamaları gibi gelişmeler eğitimde uluslararasılaşma kavramının kaliteli bir geleceğin anahtarı olabileceğine işaret etmektedir. Başka bir ifade ile iletişim durumunda olma, bilgiyi geliştirme ve paylaşma çağımızın olmazsa olmaz bir aracıdır. Bütün bireyler için çok büyük öneme sahip bu tür bir iletişimin en büyük engellerinden biri de sessizlik davranışlarıdır. Örgütsel sessizlik alanyazında oldukça yeni sayılabilecek bir araştırma konusu olsa da neredeyse insanlığın tarihi kadar geçmişe uzanan bir problemdir. Örgütsel sessizliğin kavramsal açıdan değerlendirilmesi ve örgütsel sosyalleşme ile arasındaki ilişkinin incelenmesi bu araştırmanın temel amacını oluşturmaktadır.

1.3. Araştırmanın Önemi

Örgüt çalışanlarının davranış ve tutumları örgütün amaçlarını gerçekleştirme doğrultusunda olduğunda örgütsel performans artar, aksi durumda ise azalır. Bu durumda, örgütsel performansın en önemli etkeni olarak insanı kabul etmemiz doğru olacaktır. Okulların amaçlarını gerçekleştirmelerinde en önemli etkenlerden biri kuşkusuz

öğretmenlerdir. Örgütsel sosyalleşme sürecinin asıl amacı öğretmeni okulun aktif bir parçası durumuna getirmektedir. Diğer çalışma alanlarında da görülebileceği gibi öğretmenlik mesleğinde de bazen sessizlik davranışları görülebilir. Çalışanların örgütsel sorunlarla ilgili fikirlerini, görüşlerini ve endişelerini saklamaları şeklinde ifade edilen örgütsel sessizlik tanımında da anlaşılacağı üzere görüldüğü örgütler için büyük bir tehdit oluşturmaktadır. Bu gibi sorunların çözümlerinin rastlantıya bırakılmaması ve bilimsel olarak çözümlerin aranması gerekmektedir. Hiç bir problem, sebebi tespit edilmeden ortadan kaldırılamaz. Bu çalışmanın temel olarak önemi, öğretmenlerinin sessizlik davranışlarını incelemek ve bu tutum ve davranış ile okullarındaki sosyalleşme düzeyi arasında bir ilişki olup olmadığını ortaya koymaktır. Türkiye’de hem örgütsel sessizlik hem de örgütsel sosyalleşme kavramları ile ilgili yapılmış çalışmaların sayısı oldukça azdır. Buna ek olarak ise örgütsel sosyalleşme ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelendiği bu araştırma alanında bir ilk olduğu için de önemlidir. Öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme ve örgütsel sessizlik düzeylerinin, hangi değişkenler ile hangi seviyede olduğu tespit edilirse, öğretmenlerin örgütsel sessizlik tutumlarını ve sosyalleşme sürecinde yaşanan sorunları ortadan kaldırmak için gerekli temeller atılmış olur. Aynı zamanda sosyalleşme sürecinde yaşanan sorunların ve sessizlik davranışlarının ortadan kaldırılması için gerekli şartları tekrardan göz önüne serebiliriz. Açık birer sistem olan okullar çevreleri ile sürekli etkileşim ve sürekli bir değişimin içindedirler. Bu derece dinamik ortamda sabit reçeteler ile örgütün sağlıklı kalmasını beklemek mümkün değildir. Açık sistem olan bütün örgütler gibi okullar da sürekli incelenmeli, iyileşmesi için girişimlerde bulunulmalı ve sorunlarının bekletilmeden çözüme kavuşturulması gerekmektedir. Özellikle eğitim kalitesini etkilemede en önemli aktörlerden olan öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme gibi ihtiyaçları ya da örgütsel sessizlik gibi sorunları titizlikle incelenmelidir. Aksi takdirde öğretmenlerin etkili bir sosyalleşme süreci yaşamalarını veya sessizlik davranışları sergilememelerini beklemek bilime aykırı bir şekilde durumları şansa bırakmak olacaktır. Ayrıca örgütlerde görülen sessizlik davranışları bir hastalık gibi yayılan ve zamanla bütün örgütü sarabilme özelliğine sahip, istenmeyen bir davranıştır. Bu olumsuz tutumun ortadan kaldırılmaması ise kısa vadede işgücü kaybına uzun vadede ise örgütün mevcudiyetini kaybetmesine kadar gidebilecek sonuçlar doğurma potansiyeli taşımaktadır. Okulların kalitelerinin artmasında ve öğretmenlik mesleğinin gerektirdiği değer, tutum ve normların edinilmesinde hem etkili bir örgütsel sosyalleşmenin yaşanması hem de örgütsel sessizlik davranışlarının ortadan kaldırılması gerektiği düşünülmektedir. Bu sebeplerle yapılan

araştırma öğretmenlerin mevcut durumunu tespit etme ve yaşanan sorunlara ışık tutulması açısından önemlidir.

1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu çalışmanın sonuçlarına göre yapılan yorumların, daha genele yapılması ve daha gerçeği yansıtır olması için, veriler ülkemizdeki diğer özel ve kamu okullarından ve farklı kademelerden öğretmenlerin katılımın sağlanması ile oluşturulması gerekir. Ancak gerek zaman gerekse maddi imkanlar göz önünde bulundurularak araştırma 2015-2016 eğitim – öğretim yılında Denizli ili Pamukkale ve Merkezefendi ilçelerinde görev yapan öğretmenler ile sınırlı tutulmuştur. Bu sebeple genellemeler araştırmanın kapsadığı evren ile sınırlıdır. Araştırma, örnekleme alınan öğretmenlerin, cinsiyet, idari görev durumu, medeni durum, mesleki kıdem, bulunulan okulda geçen yıl sayısı, alan ve sendika üyeliği durumu gibi değişkenler ile sınırlıdır. Son olarak ise araştırma, ulaşılabilen kaynaklar ile sınırlıdır.

1.5. Sayıtlar

Bu araştırmaya katılan öğretmenlerin verdikleri cevapların hepsinin, içtenlikle ve doğru şekilde verilmiş cevaplar olduğu varsayılmaktadır. Bu varsayımları kuvvetlendirmek için verilerin toplandığı tüm öğretmenler ile birebir görüşme yapılmıştır. Ölçeklerin araştırmacı tarafından birinci elden uygulandığı ve idari birimlerden izole şekilde işlendiği ve hiçbir kişi ya da kurumla paylaşılmayacağı öğretmenlere açıklanmıştır. Ayrıca veri toplanan tüm öğretmenlere ölçek ile ilgili sorularının olup olmadığı sorulmuştur. Gerekli durumlarda ise sorular ile ilgili açıklamalar yapılmıştır.

Ölçeklerde yer alan soruların öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve örgütsel sosyalleşme seviyelerini doğru olarak belirleyecek niteliğe sahip olduğu varsayılmaktadır. Ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlikleri daha önce başka çalışmalarda yüksek olarak tespit edilmiştir. Ayrıca araştırmaya seçilen örneklemin evreni temsil ettiği varsayılmaktadır. Bu varsayımı kuvvetlendirmek için evren örneklem kurallarına özenle sadık kalınmıştır. Son olarak ise kaynaklardan sağlanan bilgilerin gerçeği yansıttıkları varsayılmaktadır.

1.6. Tanımlar

Sosyalleşme: Kişinin, sadece biyolojik bir canlı olmanın ötesinde belli bir topluma üye olması ve o toplumun kabul ettiği davranış örüntüsünü, davranışlarını biçimlendiren ve yönünü belirleyen asıl kültürel ve toplumsal değerleri öğrenmesidir (Tolan, 1985).

Örgütsel sosyalleşme: Örgütteki rolleri üstlenebilmek için gerekli olan tutumları, davranış kalıplarını ve değer sistemlerini öğrenme, bilgileri ve becerileri kazanma sürecidir (Louis, 1980).

Sessizlik: Sükut, sessiz olma durumu yani ortalıkta gürültü olmaması durumudur (TDK,2005, s.1741).

Örgütsel Sessizlik: Kurumsal konular hakkında, katkı sağlamak noktasında kurum çalışanlarının isteksizliklerini ifade eden bir kavramdır (Dyne vd., 2003).

İKİNCİ BÖLÜM

ALAN YAZIN TARAMASI

Araştırmanın ikinci bölümünde örgütsel sosyalleşme ve örgütsel sessizlik kavramları ele alınmış ardından ise yurt içinde ve dışında konuyla ilgili yapılmış araştırmalar incelenmiştir.

2.1. Örgütsel Sosyalleşme

Bu bölümde örgütsel sosyalleşme ve örgütsel sessizlik kavramlarını açıklamaya yönelik kuramsal bilgilere yer verilmiştir.

2.1.1. Örgütsel Sosyalleşme Kavramı

Örgütsel sosyalleşme kavramına geçmeden önce sosyalleşme kavramı açıklanması gerekmektedir. Bu çalışmada sadece sosyalleşme kavramının kullanılmasına karşın farklı kaynaklarda sosyalleşme kelimesi ile eş anlamlı olarak sosyalizasyon ya da toplumsallaşma kelimeleri de aynı anlamda karşımıza çıkmaktadır. Sosyalleşme kavramını kullanan ilk bilim insanı eğitim sosyolojisinin kurucularından sayılan Fransız Sosyolog Emile Durkheim'dır. Durkheim'a (1972) göre, sosyalleşme kavramı ile eğitim kavramı arasında güçlü bir ilişki vardır ve eğitim, yetişkin insanların sosyalleşmelerinin en önemli toplumsal aracıdır. Sosyalleşme kavramının bazı durumlarda farklı şekillerde tanımlandığı da görülmektedir (Akt. Yılmaz, 2013, s.320). Bunun sebebi Balcı'ya (2003) göre sosyalleşme kavramının kültürel, politik, sosyal, antropolojik, felsefi, psikolojik ve yönetsel yönere sahip yani birden fazla bilim dalıyla ilişkisi olan karmaşık bir süreç olmasıdır. Bu nedenle sosyalleşme tanımları da konu edildiği bilim alanına ve bağlama göre farklılıklar göstermektedir.

En temel şekilde ise sosyalleşme, bir rolün gerektirdiği işlevleri öğrenme sürecidir (Parsons, 1951, s.207). Weiner'a (1982) göre ise sosyalleşme, kişinin içinde bulunduğu grubun ortak inanışlarını, değerlerini ve dünyaya bakış açılarını içselleştirilmesidir (Akt. Balay, 2000). Yönetsel alanının öncülerinden Schein (1975) ise sosyalleşme kavramını, bireyin dahil olduğu herhangi bir yeni grubun önemli gördüğü değer, norm ve davranışları öğrenme sürecidir şeklinde tanımlamıştır (Akt. Kartal, 2003, s.8). Tezcan (1985) sosyalleşmeyi birey ve toplum bakımından ele aldığımızda nesnel sosyalleşme (A) ve öznel sosyalleşme (B) olarak iki açıdan incelenebileceğini belirtmiştir. Bu iki

sosyalleşmede de birey, benlik ve kişilik kazanır. Birey açısından bakıldığında sosyalleşme ömür boyu süren topluma uyum sürecidir (Mutlu, 2008, s.31).

“A. Nesnel Bakımdan Sosyalleşme; Burada, toplumun birey üzerindeki etkisi söz konusudur. Böylece toplum, kendi kültürünü bir kuşaktan diğerine aktarır. Toplum, ortaklaşa olarak benimsediği beklenti ve isteklerini, değer sistemlerini, ideallerini bireye aşular ve bireye toplumsal rolünü öğretir.

B. Öznel Bakımdan Sosyalleşme; Bu anlamdaki sosyalleşme, bireyin içinde bulunduğu çevreye uyarlanması olayıdır. Böylece birey, örgütlenmiş toplumsal yaşamın herkes tarafından kabul edilmiş ve onaylanmış hareket biçimlerine uyarlanır. Bu uyarlanma için, toplumun davranış biçimlerini öğrenir. Birey, kültürel değerleri, normları benimseyip içselleştirir (Tezcan, 1985, s.60).”

Örgütler; toplumun ihtiyaçlarının belirli bir kısmının karşılanabilmesi adına, daha önceden tespit edilmiş hedeflere yönelik düzenli görevleri yerine getirmek için enerjilerini gönüllü olarak eşgüdümlemiş bireylerden meydana gelen açık birer toplumsal sistemlerdir. (Balcı ve Aydın, 2003, s.10). Sosyalleşme kavramı ise örgüt yönetimine, sosyolojiden ve psikolojiden uyarlanarak dahil olmuştur (Çalık, 2006). Sosyalleşme kavramında olduğu gibi örgütsel sosyalleşme kavramı da literatürde karşımıza farklı kelimelerle (örgütsel sosyalizasyon, örgütsel toplumsallaştırma vb.) çıkmaktadır. Bu çalışmada örgütsel sosyalleşme kavramı kullanılmıştır. Yapılan alan yazın taramasında bu çalışmaya uygun örgütsel sosyalleşme tanımında; örgütsel sosyalleşme “işgörenlerin bir örgütün üyesi olarak, etkili bir şekilde fonksiyonel ve katılımcı olabilmeleri için gereken bilgi, davranış, tutum ve kabiliyetleri edinmelerini kapsayan bir etkileşim sürecidir” şeklinde ifade edilmiştir (Van Maanen ve Schein, 1979; Akt. Ergün ve Taşgıt 2011, s.98). Örgütsel sosyalleşme ile ilgili alanyazında bulunan diğer bazı tanımlar aşağıdaki tablo 2.1.’de görülmektedir.

Tablo 2.1.

Literatürdeki Örgütsel Sosyalleşme Tanımları

Tanımlayan	Örgütsel Sosyalleşme
<i>Louis (1980)</i>	Bireyin, örgüt rolünü üstelenmesi ve örgüt üyesi olarak davranması için gerekli olan değerleri, becerileri, beklenen davranışları ve sosyal bilgiyi içselleştirdiği bir süreçtir.
<i>Blumberg (1980, Akt.Çelik,1998, s.192)</i>	Daha iyi bir rol performansı gösterebilmek için, örgütsel değer ve normlara uyma ve bireysel öğrenme sürecidir.
<i>Feldman (1981)</i>	Örgüte dışarıdan gelen birinin örgütün etkili bir üyesi olması için iş ilişkilerini ve iş uygulamalarını öğrendiği çoklu bir süreçtir.
<i>Weiner (1982; Akt.Balay,2000)</i>	Bireyin değer, norm ve inançlarının örgütün istediği çizgiye getirilmesi sürecini anlatır.
<i>Pascale (1985)</i>	Grubun bir üyesi haline getirilmeyi, ipuçlarını öğrenmeyi ve işlerin yapılması için nasıl iletişim kurulacağı ve etkileşimde bulunulacağına çalışana öğretilmesidir.
<i>Fischer (1986)</i>	İşgörenlerin örgütün işlevsel ve toplumsal çevresinde başkalarının kendileri için yapılandırılmış örgütsel ortama uyum sürecidir.
<i>Schein (1988)</i>	İşgörenlerin iş ortamının kültürünü ve kendi rollerini öğrenmeleri sürecidir.

Tablo 2.1.’in devamı diğer sayfadır...

Örgütsel Sosyalleşme

Tanımlayan	
<i>Can (1999)</i>	Hem eski tutum, değer ve davranışların terk edilerek yerine yenilerinin kazanılmasını hem de yeni öğrenmeleri içerir. Bu sosyalleşme sürecinde bireysel değerlerle örgütsel değerler birbiriyle kaynaştırılır.
<i>Hart (1991)</i>	Bireyin örgütteki rolünün gerektirdiği bilgi, değer ve davranışların öğretilmesi sürecidir.
<i>Başaran (1992)</i>	İşgörenlerin örgütün işlevsel ve toplumsal çevresinde başkalarının kendileri için yapılandırılmış örgütsel ortama uyum sürecidir.
<i>Çelik (1993)</i>	Örgütsel sosyalleşme aslında örgüt kültürünü öğrenme, örgüt kültürüne uyum sağlamadır.
<i>Chao vd., 1994)</i>	Bireylerin yeni işine ve örgütüne ilişkin rollerine uyum sağladığı temel bir süreç olarak tanımlanır.
<i>Taormina (1997)</i>	Bireyin, gerekli olan iş becerilerini kazandığı, örgütsel anlayışın fonksiyonel düzeyini elde ettiği, meslektaşlarla destekleyici sosyal etkileşimlerde bulunmaya başladığı ve örgütteki işleri yapmak için kabul edilen genel yolları öğrendiği bir süreçtir.
<i>Çelik (1998)</i>	İşgörenin değer, norm, kural ve uygulamaya yönelik ilkeleri öğrenmesi, tanınması ve kültürlenmesidir.
<i>Morrison (2002, s. 1149)</i>	Bireyin örgütte etkin bir üyeye dönüşmesi için gerekli olan tutum, davranış ve bilgi edinme sürecidir.
<i>Balcı (2003)</i>	Örgüt ve çalışanlar arasında bir etkileşimdir. Bu etkileşim yoluyla çalışan, örgüt ya da üyesi olduğu bir grubun değer sistemini, normlarını, gerekli davranış kalıplarını öğrenir.
<i>Kirel (2003)</i>	Hem bir öğrenme hem de bir değişim sürecidir.
<i>Cantekin (2003)</i>	Bireyin belirli bir örgütte çalışabilmesi için gerekli bilgi ve becerileri kazanması sürecidir.
<i>Plunkett ve Attner (Akt.Çalık, 2003, s. 164).</i>	Yeni işgörenlerin örgütün değerlerini, normlarını, politikalarını, prosedürlerini ve örgütün kendilerinden beklentilerini, yani örgütle ilgili kritik ipuçlarını öğrendikleri bir süreçtir.
<i>Feldman (Akt. Kartal,2003,s.20)</i>	Öğrenme (bireysel) ve öğretme (örgütsel) şeklinde iki yönlü bir süreçtir.
<i>Güçlü (2004)</i>	Örgütteki rolleri üstlenebilmek için gerekli olan tutum ve davranışları öğrenme sürecidir.
<i>Bauer (2006)</i>	Bireyin belirli bir örgütsel rolün “ipuçlarını” öğrendiği süreçtir.

Aslında bütün örgütsel sosyalleşme tanımları incelendiğinde aynı sosyalleşmede olduğu gibi örgütsel sosyalleşmede de bireyin eğitim ile bulunduğu topluma uyum sağlaması durumu söz konusudur. Sosyalleşme örgüt açısından incelendiğinde toplum yerini örgüte, birey yerini işgörene bırakmış olmaktadır. Yine sosyalleşmede olduğu gibi örgütsel sosyalleşme de birey ve toplum bakımından incelendiğinde, nesnel ve öznel sosyalleşme söz konusudur. Nesnel bakımdan örgütün işgören üzerinde etkisi, öznel bakımdan ise işgörenin içinde bulunduğu örgüte uyarlanması durumu mevcuttur.

Balcı (2003) örgütsel sosyalleşmeyi, örgütün işgörenleri ile örgüt arasında karşılıklı bir beklenti, alış-veriş olarak tanımlar. Başka bir deyişle bu süreç bir psikolojik sözleşmedir. Süreç boyunca işgören örgütün yasal taleplerini ve örgüte tam uyum sağlamayı kabul ederken, kendi de örgütten maaş, iş güvencesi gibi çıktıları elde eder. Karşılıklı olan bu baskının örgüt tarafından yapılanı ise örgütsel sosyalleşmedir.

Sosyalleşme yalnızca örgüte yeni katılan kişinin örgütün içinden birine dönüşmesi süreci şeklinde düşünülmemelidir. Sosyalleşme aynı zamanda, tecrübeli bir işgörenin çalıştığı örgütte yeni bir göreve geldiğinde, terfi aldığında takım çalışmaları ve yeni projeler üstlendiğinde de meydana gelmektedir. Bu açıdan sosyalleşme her an meydana gelebilen ve sürekli bir olgudur (Van Maanen ve Schein, 1979, s.6-7). Örgütsel sosyalleşme sadece yeni gelenlerin ölçülmesiyle değil, ayrıca çalışanların bir örgüt içinde herhangi bir zamanda sosyalleşmelerinin de ölçülmesiyle değerlendirilir (Taormina, 2004). Bu açıklamalardan da anlaşılacağı gibi örgütsel sosyalleşme düzeyi sadece yeni işgörenin uyumu ile ilgili bir olgu değildir.

2.1.2. Örgütsel Sosyalleşmenin Amacı

Örgütsel sosyalleşmenin ana amacı işgörenin içinde bulunduğu örgütün istendik davranışlarını yerine getirebilmesi için gereken zeminin hazırlanmasıdır. Örgütsel sosyalleşme sürecinde çalışan; hem işlerini uygun biçimde yapmayı öğrenir hem de örgüte hakim olan kültüre adapte olmayı öğrenir (Güçlü, 2004, s.19). Bu açıdan işgörenin örgütte öğrenmesi gereken ya da aksi durumlar mevcut ise değiştirmesi gereken bazı değer, norm ve davranışlar vardır. Can (1999) örgütsel sosyalleşmenin kapsadığı öğeleri şu şekilde sıralamıştır; örgüte ait temel hedefler ve bu hedeflere ulaşmak için kabul gören araçlar, örgütün işgörene verdiği başlıca sorumluluklar, verilen görevlerin yapılabilmesi için gerekli davranış kalıpları ve örgütün devamlılığını sağlayıcı kural ve ilkeler.

İshakoğlu (1998) ise örgütsel sosyalleşmenin amaçlarını altı temel başlıkla sıralamıştır. Bunlar; işin yapılması için gerekli bilgilerin öğrenilmesi, kişilerarası sağlıklı ilişkiler kurulmasının sağlanması, örgütte var olan güç odaklarının tanınması, örgüte has dilin öğrenilmesi, örgütsel amaç ve değerlerin öğrenilmesi ve son olarak içinde bulunulan örgütün tarihinin öğrenilmesidir.

2.1.3. Örgütsel Sosyalleşmenin Önemi

Örgütsel sosyalleşme gerek işgören için gerekse de örgüt için birçok sebepten dolayı önem verilmesi gerekli bir süreçtir (Cooper-Thomas ve Anderson, 2006). Bireylerin örgütlerini anlamaları, benimsemeleri, işlerini etkili bir biçimde yapmaları ve bu sayede iş tatminlerinin yükselmesi, onların çalıştıkları örgüte yönelik tutum ve davranışlarının gelişiminde büyük önem taşımaktadır. İşgörenlerin yaşadıkları bu süreç etkili şekilde yönetilirse kişinin bağlılığı artar ve içeriden birine dönüşür. Ancak sosyalleşme sürecinde

olumsuzluk yaşayan birey mutlu olamaz ve işten ayrılma fikrini benimseyebilir (Balcı, 2003, s.12).

Sosyalleşme sürecinin önemi örgütler açısından biraz daha belirgindir. İlgili alan yazın incelendiği zaman, uzun vadede örgütlerin mevcudiyetlerini başarıyla devam ettirebilmelerinde en önemli etmenlerden birinin örgütsel sosyalleşme olduğu dikkat çekmektedir (Ergün ve Taşgit, 2011, s.98). Aynı durum Hellriegel, Slocum ve Woodman'ın (1998) çalışmalarında da görülmektedir. Örgütte oluşan etkili bir örgütsel sosyalleşme, hem çalışanın örgütsel bağlılığını yükselten hem de işgörenin örgüte ait normlara, değerlere, kurallara, yöntemlere ve kişilerarası ilişkilere de uyumunu kolaylaştırmak gibi pozitif çıktılar verir (Akt. Sökmen, 2007, s.174). Bunlara ek olarak örgütsel sosyalleşme sürecinin, örgüt ve işgören açısından önemi aşağıdaki şekilde ifade edilebilir (Cooper-Thomas ve Anderson, 2006, s.493):

1) Yüksek düzeyde beklentiler ile örgüte gelen yeni çalışanın etkisiz bir sosyalleşme yaşaması, zararlı tutumlar ve istenmeyen davranışlara yol açarak, örgüt bünyesinde yeterliliği düşük çalışanların olmasına sebep olur. Bu olumsuzluklar ilerleyen süreçte sürekli bir iş devrine neden olur ki bu durumda, yüksek maliyetli olan işe seçme ve başlama süreçlerini yeniden başlatır. Ancak başarılı bir örgütsel sosyalleşme ile örgüt açısından yüksek maliyetler düşürülür ve işgören beklentileri ile örgüt çıktıları arasında bağlantı kurulabilir.

2) Örgütsel sosyalleşmenin etkileri hızlı ve uzun süreli sonuçları içerir. Yeni işgörenler ilk birkaç ay içerisinde hızlıca uyum sağlarlar, bu zaman içerisinde geçirilen sosyalleşme yaşantıları, işgörenlerin çıktıları üzerinde kalıcı ve önemli etkilere sahiptir (Ostroff ve Kozlowski, 1992; Akt. Cooper-Thomas ve Anderson, 2006). Başarılı bir şekilde sosyalleşen işgörenin verimi artar ve aktif bir biçimde örgütün performansının yükselmesi için çaba sarf eder.

3) Örgüte yeni katılan işgörenin örgütteki işleyişin nasıl olduğunu öğrenmesi gereklidir. Örgütsel sosyalleşme aracılığıyla işgören örgütün değerlerini, amaçlarını, normlarını, güç yapılarını ve örgütün işleyişini öğrenir (Feldman, 1976; Akt. Louis, 1980).

4) Başarılı bir sosyalleşme sürecinden sonra işe yeni başlayan işgören başarısızlık korkusunu yener ve gerginliği azalır (Yüksel, 1997, s.129). Ayrıca sosyalleşme ile

işgörenin önceki değer ve normları ve yeni işindeki değer ve normlar arasındaki uyumsuzluklar giderilir (Kartal, 2007, s.5).

Sosyalleşme, tek sefer uygulanana ve geçen bir süreç değildir. Birey örgütte çalıştığı sürece devam eder ve bireyin örgüt içinde her iş veya görev değiştirmesinde yeniden başlar. Sosyalleşme süreci; işgörenin, inanç, tutum ve davranışlarında örgütsel amaçlara uygun şekilde değişim yaratmayı hedefler. Bu süreç işgörenin mesleki kariyerini, güdülenmesini ve gelecekteki başarısını da etkileyeceği için, örgüt tarafından ihmal edilmemesi gerekir (Yüksel, 1997, s.129).

2.1.4. Örgütsel Sosyalleşmenin Özellikleri

Örgütsel sosyalleşme sürecinin farklı özellikleri arasında ilgili literatürde dikkat çeken yeni tane özelliği aşağıdaki şekilde listelenebilir; (Feldman, 1980, s.175; Feldman ve Arnold, 1983, s.79; İshakoğlu, 1998, s.60; Can, 1999, s.326; Jones ve Goffee, 2000, s.236-238; Kartal, 2003, s.12-17; Özkan, 2004, s.12-13; Sökmen, 2007; Sökmen ve Tarakçıoğlu, 2008, s.56):

a- Değerlerin, tutumların ve davranışların değişmesi: Örgütsel sosyalleşmenin ilk özelliği bireyin sahip olduğu değer, tutum ve davranışları değiştirmesidir. Örgüte yeni katılan işgören, örgütsel performansın artması amacıyla örgüt tarafından onaylanan değer, tutum ve davranış kalıplarını öğrenir ve kendine yeni beceriler, yeni ilişkiler geliştirerek yeni bir bakış açısı kazanır.

b- Sosyalleşmenin sürekliliği: Örgütsel sosyalleşme süreci için belirli bir zaman aralığı ve hızlı bir oluşum söz konusu değildir. Sosyalleşme süreci sürekli şekilde ve yavaş yavaş gerçekleşir. Bu sürekliliğin sebeplerinden biri ise, örgütlerin sürekli bir değişim içinde olmasıdır. İşgörenler bu değişimlere ayak uydurmak için sürekli öğrenmek, sosyalleşmek durumundadırlar.

c- Yeni işe, iş grubuna ve örgütsel uygulamalara uyum: Örgütsel sosyalleşme, işgörenin yeni işe uyumunu sağlayıcı özelliğinin yanı sıra, işgörenin, örgütsel değerlere, örgütsel uygulamalara, birlikte çalışacağı ekibe ve bu ekibin normlarına da uyumunu sağlayıcı özellikleri vardır. Bu amaçla örgüt; işgörenin, çeşitli uygulamalara ve aktivitelere katılmasına çabalar ve bunun gibi etkinlikler aracılığı ile kişinin iş becerileri gelişimi,

örgütteki rolünün gerektirdiği davranışları öğrenmesi, örgüte has değerlerin içselleştirilmesi ve çalışma ekibinin normlarına uyum sağlaması gerçekleştirilir.

d- Yeni işgörenler ile yöneticiler arasında karşılıklı etkileşim: Örgütsel sosyalleşmenin bir diğer önemli özelliğidir. Çünkü bazı değişimler örgütün beklentileri ile uyum göstermeyebilir. Sosyalleşme sürecinin yeni işgören ile yönetici arasındaki etkileşim özelliği sayesinde yeni işgörenin güçlü yanlarını avantaja çevrilirken, zayıf yanlarını da minimize edilir.

e- Sosyalleşme sürecinde ilk dönem analizi: Örgütsel öğrenmelerin başında mesleki gelişim süreci gelmektedir. Bu süreçte çalışanların birçok nedenden dolayı hayal kırıklığı yaşayabildikleri bilinmektedir. Bu nedenle, çalışanların ilk dönemlerde yaşadıkları sosyalleşme süreçlerinin sürekli olarak analiz edilmesi gerekmektedir. Bu sürecin ilk dönemleri iyi analiz edilmezse örgüt yeni işgöreni işten çıkarabilir ya da işgören istifa edebilir.

f- Sosyalleşme süreci örgütsel ve bireysel olmak üzere iki yönü kapsar: Örgütün bireyden, bireyin ise örgütten birtakım beklentileri vardır. Kişi örgütten öncelikle sarf ettiği işgücünün karşılığı olarak bir maddi gelir, yükselebileceği bir kariyer imkanı ve farklı sosyal etkinlikler beklemektedir. Örgüt ise çalışanından örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi için en yüksek düzeyde katkı sağlamasını beklemektedir. Beklentilerin devamlılığı birey ve örgüt arasındaki uyumun varlığına bağlıdır.

g- Sosyalleşme sırasında yeni gelenlerin ilgilerinin genel özelliklerden özele doğru yönlendirilmesi: Önce yeni çalışanın örgüte ait kültüre uyması, içselleştirilmesi ve desteklemesi için uygun bir ortam yaratılmalı, bunlardan sonra özel olarak yapması gereken görevlere ve görev ortamlarına dikkatinin çekilmesi gerekmektedir.

2.1.5. Örgütsel Sosyalleşmenin Aşamaları

Sosyalleşme, kişinin hem örgüte dahil olmadan önceki hem de dahil olduktan sonraki süreci kapsar. Bu açıdan düşünüldüğünde kişinin tam anlamı ile bir uyum sağlayabilmesi için bir takım aşamaları yaşaması gereklidir (Kartal, 2007, s.21). Kendine özgü faaliyetleri bulunan bu aşamaların bazıları aşağıda gösterilmiştir.

2.1.5.1. Ön sosyalleşme

İşgören örgüte katılmadan önce veya aynı örgütte farklı bir pozisyona geçmeden evvel yürütülen faaliyetlere ön sosyalleşme aşaması denir. Bu faaliyetler ile işgörene yeni başlayacağı örgüt veya yeni pozisyonu hakkında bilgiler verilir (Can, 1999, s.326). İşgören bu aşamada yapacağı işin ne olduğunu ve girmek istediği işin kendisine uygun olup olmadığı bilgisine ulaşmak ister. Örgütün değer ve normlarından farklı değer ve normlara sahip işgörenler, bu aşama sayesinde eski alışkanlıklarından uzaklaşarak örgüte uyum sağlarlar.

2.1.5.2. Seçme

Örgütler işe alacakları bireyleri seçerken ya da bireyler bir işe başlayacakları örgütleri seçerken, karşılıklı olarak önceden belirledikleri karakteristiklere göre seçim yaparlar (Balcı, 2003, s.36). Bu seçim aşaması işe sosyalleşme birbirini etkileyen iki süreç olarak düşünülebilir. Bir örgütün işgöreninden bekleyeceği sosyalleşme, kendisine uyum sağlamasıdır. Bu durumda örgüt seçme aşamasında, nitelik bakımından yeterli ve kendine ait değer ve normlara en çok uyan bireylere istihdam sağlamaya yönelir. Böylece hem sosyalleşmeye duyulan ihtiyaç azalır hem de yeni işgörenin sosyalleşmesi daha etkili olabilir. Seçme aşamasına önem gösterilmemesi durumunda sosyalleşmenin ilk yılda işgören ile örgüt arasındaki uyumunda önemli değişiklikler zorunlu hale gelir (Chatman, 1991, s.476).

2.1.5.3. İşe Alıştırma

Bu aşama ile birlikte içinde bulunduğu örgütü tanımaya başlayan işgören, farklı faaliyetler aracılığıyla işe aktif olarak katılır. Örgüte ait değerler ile yüzleşir ve bu değerleri dikkate alarak işi ile ilgili kendisinden bekleneni, hiyerarşik yapıyı ve çalışma grubunun beklentilerini öğrenmek için çaba harcar (İshakoğlu, 1998, s.76). Bu aşama işgören için çeşitli kaygı ve streslere sebep olabilir çünkü işgören için yeni ve değişik bir durumun belirsizliği söz konusudur. İşe alıştırma aşamasında işgörenin belirli bir seviyeye kadar gerçekleştirmesi gereken dört ana faaliyeti vardır (Can, 1999, s.324). Bunlar; diğer çalışanlar ile sosyal ilişkiler kurulması (benimsenme), işin yapılabilmesi için gereken görevlerin öğrenilmesi (yeterlilik), çalışılan kurumdaki rollerin ve bu roller ile alakalı biçimsel veya doğal ekiplerdeki rollerin netleştirilmesi (rol tanımı), son olarak ise işin ve rollerin gerekliliklerini sağlamak için yapılan gelişmelerin değerlendirilmesi

(değerlendirmenin uygunluğu). İşe alıştırma aşamasının farklı bir amacı da, işgörenin işinden ve örgütünden soyutlanmasını önlemek için diğer kişiler ile kaynaşmasına destek olacak girişimlerin yapılmasıdır (Alsan, 2000, s.56).

2.1.5.4. Yetiştirme Programları

Bir işe yeni başlayan işgörenin, yeni beceriler kazanması ve işinin gereklerini yerine getirebilmesi için yeni bilgiler edinmesi gerekmektedir. Örgütlerin bu gereksinimleri karşılamaının etkili ve formal yolu ise, yetiştirme programlarının kullanılmasıdır. Kullanılan bu programlar sayesinde yeni işgörenler, görevleri ile alakalı davranış ve becerileri en uygun biçimde yapmalarına destek olacak gerekli yardımı alırlar. Bu desteklerin yapılabilmesi için birtakım ana hususlar vardır (Baron ve Greenberg, 1986, s.63; Akt. Kartal, 2007, s.27 - 28); İlk olarak: Yetiştirme programı en üst düzeyde öğrenmeyi sağlayabilmelidir. Maksimum öğrenme ise yeni işlerin içselleştirilmesi ve geri bildirim süreçleri ile ilgili bilgi paylaşımıyla olur. Araştırmalar uzun vadeli bilgilendirme çalışmaları yerine kısa süreli uygulama çalışmalarının daha etkili olduğunu göstermektedir. Açık bir şekilde ve sağlıklı olarak yapılan geri bildirim uygulamaları işgörenin yeni beceriler geliştirmesinde olumlu etkiye sahiptirler. Bu nedenle belirtilen etkenlerin istikrarlı bir şekilde sürmesi yetiştirme programının daha başarılı olmasını sağlayacaktır. İkinci olarak ise: Yetiştirme programı görevle alakalı konuları içerecek biçimde hazırlanmalıdır. Doğal olarak yetiştirme programı işgörenlerin iş hakkındaki gereksinimlerini karşılayıcı özellikte olduğunda becerilerin öğrenilmesi daha kolay olmaktadır. Üçüncü olarak ise: Seçme sürecinde dikkatli davranılması yetiştirme programının verimini arttırmaktadır. Ayrıca bu durum daha fazla motivasyona, anlayışa ve sorumluluğa da katkı sağlamaktadır. Sonuç itibarıyla, yeni işgörenlerin yetiştirilirken, etkili uygulamaların hazırlanmasında öğrenmenin başlıca kuraları özenle oluşturulmalıdır. Bu şekildeki bir çalışma hem işgörenin ilerlemesine faydalı olacaktır hem de örgüt sağlığını destekleyecektir. Yetiştirme programlarının etkilerinin araştırılmasında, yetiştirilenlerin tepkileri, öğrenme, davranış değişimini izleyen örgütsel çıktılar hesaba katılmalıdır (Balcı, 2003, s.18). Yetiştirme programlarıyla yeni aktivite ve davranışlar edinilir. Ayrıca, bu programlar sayesinde başka sosyalleştirme çalışmaları olarak, kişilerin düşüncelerinin değiştirilmesine, yeni değer ve ilişkiler kazandırılmasına, yeni yeteneklere adapte olmaya da fırsat tanınmış olur.

2.1.5.5. Arkadaş ve İş Grupları

Örgüt normları arkadaş ve iş grupları tarafından destekleniyor ise yeni işgörenin sosyalleşmesinde etkili bir araç olurlar ve sosyalleşmenin önemli bir aşamasını temsil ederler. Örgütlere pozitif kazanımlar sağlayan destekleyici arkadaş grupları aynı zamanda, işgörenlerin de girişimde bulunmaları için motivasyon yaratır (Schein, 1975, s.170). İşgörenin iş arkadaşlarıyla etkileşim halinde olması, onun karşılaştığı yeni değerleri ve inançları benimsemesine yardımcı olur. Örgütte pozitif bir çalışma ekibinin varlığı ve buna bağlı olarak örgüte de pozitif bir havanın hakim olması sosyalleşmenin etkililiğini belirleyecektir (Can, 1999, s.332). Örgüt beklentileri ile uyuşmayan arkadaş ve iş gruplarının oluşturdukları normlar ise, işgörenin sosyalleşmesini sabote edebilir, karşı çıkma ve ayaklanmanın da tohumlarını ekebilir (Kartal, 2007, s.28).

2.1.5.6. Sınama ve Yanılma

Sosyalleşmenin birçok türünden biri olan sınama ve yanılma, yeni gelen için sosyalleşmenin tümüyle şansa bırakılması demektir (Balcı, 2003, s.20). Sınama ve yanılma genel itibariyle kasıtsız ve belirli bir program olmadan yürütülür. Yeni işgörenin örgütteki fark davranış kalıplarını, rastlantı ya da kendi başına uygulayarak öğrenmesidir. Her ne kadar diğer sosyalleşme etkinliklerinin gibi sistematik olmasalar da örgütler için en düşük masrafla gerçekleşen sosyalleşmedir (Porter vd., 1981, s.170: Akt. Kartal, 2007, s.29). Her örgüt sosyalleşme evrelerinin etkili bir şekilde gerçekleşmesini ister. Bu sosyalleşme evreleri yeni işgörenlerin örgütlerine kolayca uyum sağlamalarını destekleyecek birer program içermelidirler. Bu türde programların bir parçası da sınama ve yanılma olarak düşünülebilir. Sınama ve yanılma işgörenlerin mesleğindeki ilk yaşamlarının gelecek deneyimlerine etki etmesi yönünden önem taşır (Kartal, 2007, s.29).

2.1.5.7. Çıraklık

Sosyalleşme aşaması olarak sayabileceğimiz bir diğer süreç ise örgüt değerlerinin yeni işgörene açıklandığı çıraklıktır. Bu aşamada örgütün deneyimli bir üyesi ve yeni işgören vardır. Deneyimli olan işgören yeni işgörene, örgütün politikalarını, uygulamalarını öğretmeye ve örgütle ilgili belli bilgileri, becerileri kazandırmaya çaba gösterir. Başka bir deyişle danışmanlık süreci olan çıraklıkta yeni işgören eğitilerek sorumluluklar kazanır. Genel bir uygulama olarak ise çıraklıkta başarısız olanlar programdan atılır (Balcı, 2003, s.19). Çıraklık aşaması hem yeni işgörenin sosyalleşmesine

fayda sağlar hem de tecrübeli olan eski işgörenin kendini rol model ve sorumlu hissetmesini sağlayarak örgüte bağlılığını arttırabilir.

Yeni gelen işgörenin örgüte uyum ve sosyalleşme süreçleri farklı aşamalarda meydana gelmektedir (Memduhoğlu, 2008, s.141). Wanous, Reichers ve Malik (1984) tarafından ilgili literatürde rastlanan önemli sosyalleşme aşama modellerine ilişkin sınıflandırmaları aşağıdaki tablo 2.2.'de karşılaştırmalı olarak gösterilmiştir.

Tablo 2.2.
 Örgütsel Sosyalleşme Aşamaları

	Feldmans	Buchanan	Porter, Lawler Hackman	Schein	Wanous
1. Aşama	Beklenti oluşturma ve eşleştirme (hazırlık) Örgüte yeni katılan işgören ile ilgili karşılıklı gerçekçi beklentilerin belirlenmesi, Beklentilerin birbiriyle eşleştirilmesi.	Temel eğitim ve kabul (ilk yıl): Yeni katılan için açık roller belirleme, Eş düzeydeki işgörenleri (emsallerini) belirlemek, Kendi emsalleri ve diğer işgörenlerle formel ilişkileri belirlemek, Beklentileri onaylamak ya da reddetmek, Örgütsel bağlılık ve çatışma alanları belirlemek	Varış öncesi Örgüt ve yeni katılanın beklentilerini saptamak, Eylem ve davranışlara ilişkin ödül ve cezaları belirlemek.	Giriş Doğru bilgi ve bilgilendirme arayışı, Ortamı oluşturma ve iklimi belirleme, Karşılıklı yanlış beklentilerin belirlenmesi ve yeniden düzenlenmesi.	Örgütün gerçekleriyle yüzleşmek ve kabul etmek Beklentilerin onaylanması veya reddedilmesi, Kişisel değerlerle örgütsel iklim arasında çatışma yaşanması, Ödüllendirilecek ve cezalandırılacak davranışların belirlenmesi.
	Kabul ve uzlaşma (alıştırma) Örgüte yeni katılanın işe başlatılması, İşgörenler arası yeni ilişkilerin kurulması, Rollerin netleştirilmesi, Bireysel ve örgütsel performans değerlendirme ölçütleri arasında paralellik sağlama	Performans (ikinci, üçüncü ve dördüncü yıllar) Örgüte bağlılık duyma ve normları benimseme, Kişisel imajın örgüt tarafından pekiştirilmesi, Çatışmaların çözümü Kişisel önemin hissedilmesi.	Karşılaşma Beklentileri kabul veya reddetmek, Ödül ve cezaları uygulamak.	Sosyalleşme Örgüt gerçeklerinin kabul edilmesi, Değişime direncin üstesinden gelmek, Örgütsel iklim ve işgörenin gereksinimleri arasında örtüşme sağlanması, Yeni katılanın performansının değerlendirilmesi.	Rollerin açıkça belirlenmesi İşgörenler arası rollerin tanımlanması, Değişime direncin üstesinden gelinmesi, Bireysel ve örgütsel değerlendirmeler arasında örtüşme sağlanması, Belirsizliğin aşılması.

Tablonun devamı diğer sayfadadır.

3. Aşama	<p>Rol yönetimi (uyumlama) Örgüte katılanın beklentileri ile örgütün beklenti ve talepleri arasında örtüşme sağlanması, Olası çatışmanın sonuçlarının ortaya konması.</p>	<p>Örgütsel güvenilirlik ve bağlılık (beşinci yıl ve sonrası) Örgütte tüm başarılı yılların yaşandığı bu aşamada bireysel ve deneyim farklılıkları önem kazanır.</p>	<p>Değişim ve kazanım Yeni katılanın kişisel imajını değiştirmesi, Yeni ilişki biçimlerinin belirlenmesi, Yeni değerlerin benimsenmesi, Yeni davranış kazanma.</p>	<p>Karşılıklı kabul Örgütün ve yeni katılanın karşılıklı kabul sinyalleri, Örgüte ve işe bağlılık.</p>	<p>Örgütsel yapıda yer etme Örgütsel taleplere uygun davranışların öğrenilmesi, Özel yaşam ile örgüt yaşamı arasındaki çatışmaların çözümü, Örgütsel bağlılık, İşgörenler arası yeni ilişkiler, yeni değerler.</p>
	4. Aşama	<p>Başarılı sosyalleşmenin gerçekleşmesi Örgütsel güvenilirlik ve bağlılık, Yüksek doyum, Karşılıklı kabul duygu ve beyanları, İşe bağlılık ve içsel güdülenme.</p>			

Kaynak: (Balcı, 2003, s. 80-81)

2.1.6. Örgütsel Sosyalleşme Süreçleri

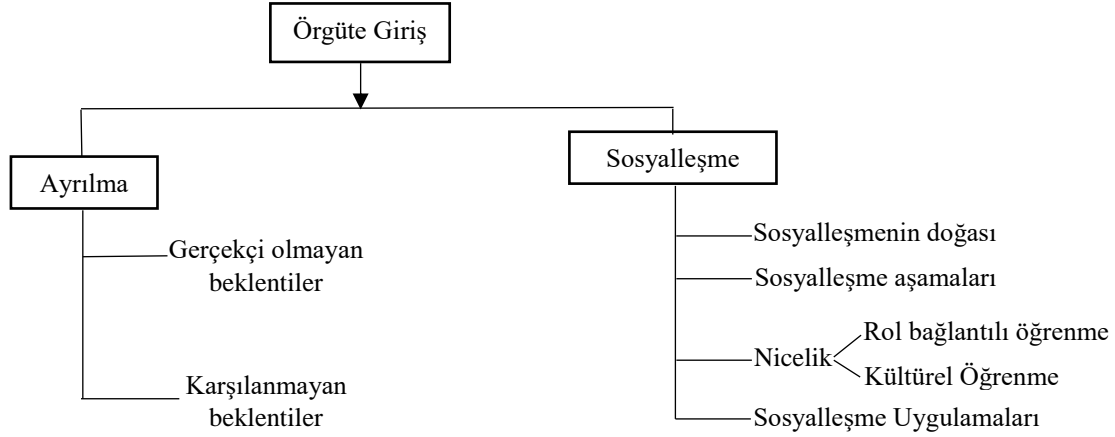
Bireyin mesleki yaşamı boyunca karşılaştığı yeni unsurlara karşı yaşadıkları durumlar örgütsel sosyalleşmeyi işaret etmektedir. Bunun sebebi birey kendinden beklenen rol ya da rollere alışmak için çaba göstermeye eğilimlidir. Örgütün işgöreni bu rol ya da rollere uyum göstermesi için örgütsel sosyalleşme sürecinden geçmesi gerekmektedir. (İshakoğlu, 1998, s.72). Örgütün ve işgörenin başarısı sosyalleşme ile bağlantılıdır. Örgütsel sosyalleşme süreci, rollerin edinimi, yeni gelenin uyumunun sağlanması, çalışan davranış ve tutumları yeni işgörenin kimliğinin biçimlenmesi gibi bir süreçten geçer (Bullis, 1993, s.10).

2.1.6.1. Örgüte giriş

Bireyler bir örgüte yeni dahil olduğunda ya da örgütte yeni bir göreve görev üstlendiklerinde, örgütün değer, tutum ve beklentileri ile karşılaşılırlar. İşgören için bu durum belirsiz olsa da anlamsız değildir. Çünkü bireyler beraberlerinde önceden sahip oldukları kültürel kazanımlar ve örgütle ilişkili belli önyargılar ile birlikte gelirler. Bu süreçte iki temel bakış açısı (ayrılma ve sosyalleşme) vardır. Aşağıdaki şekil 2.1.'de yeni

gelenin örgüte katılmasının ardından neden örgütten ayrıldığı ve örgütte kaldığı müddetçe yaşanan aşama ve süreçler görülmektedir (Louis, 1980, s.226).

Şekil 2.1.
Örgütsel Girişteki Perspektifler



Kaynak: Louis (1980, s.227).

2.1.6.2. Ayrılma

Yeni işgörenin örgüte girdikten bir süre sonra örgütü terk etmesine ayrılma denir. Bu durumun nedeni yeni işgörenin kendisiyle birlikte getirdiği beklentilerin farklı olmasıdır. Birey örgüte katılırken gerçekçi olmayan beklentilere (a) ya da karşılanmayan beklentilere (b) sahip ise örgütten ayrılma durumu gerçekleşebilir. (Louis, 1980, s.227).

a- Gerçekçi Olmayan Beklentiler: Örgüte yeni katılan işgören, örgüt hakkında önceden edindiği bilgileri, düşünceleri ve deneyimleri ile örgütte karşılaştığı gerçeklerin uyuşması bekler. Bu durumda örgütün gerçekleri ile yeni işgörenin beklentileri uyuşmuyor ise işgörende gerçekçi olmayan beklentiler meydana gelir ve örgütten de bu beklentileri karşılamasını ister. Bunun önlenmesi için yeni işgörenlerle gerçeğe uygun iş görüşmeleri yapılmalı ve iş ile ilgili tanıtım kitapçıkları dağıtılarak veya film gibi işin tanıtımına uygun bazı araçlar aracılığı ile örgütün tanıtımı yapılmalıdır. Bu sayede işgören gerçek dışı beklentiler içine girmeyecektir. Aksi durumda ise işgören işinde devam etmeyecektir (Güçlü, 2004, s.20).

b- Karşılanmayan Beklentiler: Bu yaklaşımda, beklentilerin doyurulmaması ve dönüşüm nedeni ile “kırılan umut” etkisi meydana geldiği vurgulanır. İşgörenin örgütten ayrılmasının önlenmesi için çalışanın beklentileriyle uyumlu bir çevre oluşturulmalıdır (Güçlü, 2004, s.20).

2.1.6.3. Sosyalleşme

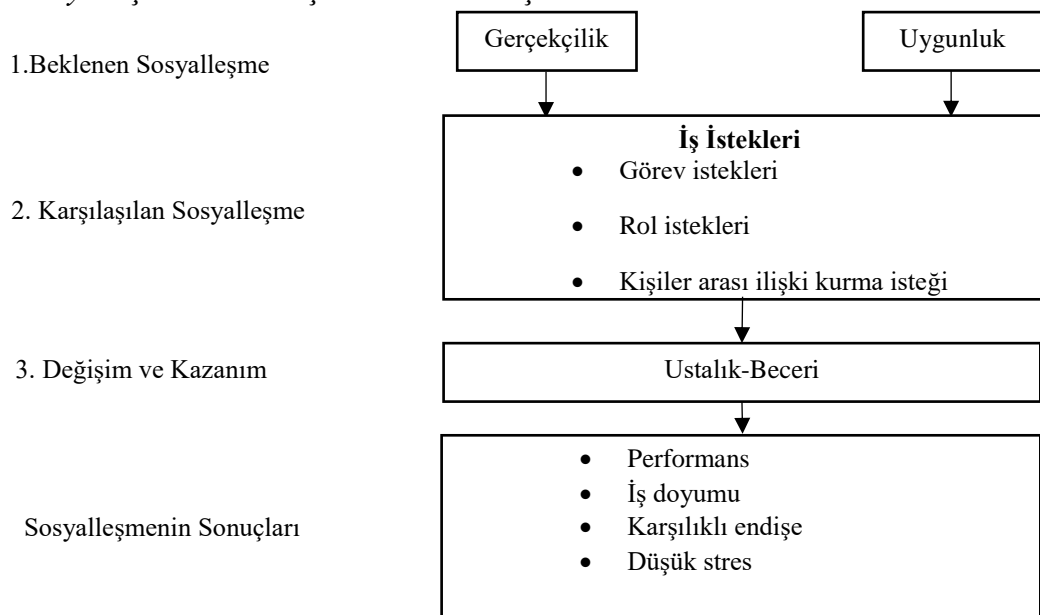
Örgütsel sosyalleşme, dört ana nokta üzerine yoğunlaşır. Louis (1980) bu noktaları: sosyalleşme doğası, sosyalleşmenin aşamaları, sosyalleşme niceliği (rollerle ilişkili öğrenme, kültürel öğrenme) ve sosyalleşme uygulamaları şeklinde sıralamıştır (Akt. Garip, 2009, s.22).

a- Sosyalleşme Doğası: İşgörenin yeni bir örgüte katılması ya da yeni bir rol üstlenmesi, onun eski sosyalleşme tecrübelerinin farklılığı dikkate alınmadan sosyalleşmeye ait yeni bir rolü ve uyumu kapsar. Rollerin sayısını değiştirmeyi düşünmek yüksek okul ve emeklilik arasındaki tipik yetişkinleri bir arada tutmaya benzemektedir. Örgütsel sosyalleşme yetişkin yaşamı boyunca her tarafa yayılan bir yöntemdir. Genelde sosyalleşme tecrübeleri, şaşırılma, yabancılaşma ve bir tür duygusal yük olarak karakterize edilir. Ayrıca örgüte yeni katılanların, yabancılaşma çektiği bir sosyal çevrede gerçeklik şoku yaşama ihtimali bir hayli fazladır (Louis, 1980, s.229; Akt. Garip, s.22).

b- Sosyalleşme Aşamaları: Örgütsel sosyalleşme ile ilgili araştırmalarda geliştirilmesine büyük çabalar harcanan aşama modelleri arasından araştırmalarında en çok karşılaşılan aşama modeli ise, bu sürecin üç aşamalı olarak incelendiği modeldir. Bu model beklenen sosyalleşme, karşılaşma evresi, değişim ve kazanım evresi aşamalarından oluşmaktadır. Sosyalleşme aşamalarına ve sonuçlarına ilişkin bilgiler şekil 2.2.'de gösterilmiştir (Çalık, 2003, s.167).

Şekil 2.2.

Örgütsel Sosyalleşme Süreci: Aşamalar ve Sonuçlar



Kaynak: (Nelson ve Quick,1997, s.487).

Sosyalleşme sürecinin ilk aşamasına “Beklenen Sosyalleşme” adı verilir. Sosyalleşme sürecinin bu aşaması bireyin örgütte işe başladığı günden öncesini kapsar. Birey bu aşamada gerçekçi beklentiler oluşturmaya ve belirsizlikle başa çıkmaya çabalar. Bireyin geçmişi, kişiliği, mesleki seçimi, örgüte dair bilgileri ve işin kendisi kişinin beklentilerine şekil verir. Beklenen sosyalleşme aşamasında iki önemli konu “gerçekçilik” ve “uygunluk”tur (Nelson ve Quick, 1997, s.487). Gerçekçilik yeni gelenin örgüt ve iş hakkındaki gerçekçi beklentilerinin derecesine denir. Birey örgüte giriş sırasında örgütün kültürü hakkında bilgiler edinmelidir. Birey ve örgüt arasındaki uygunluk ise iki türdür. İlk uygunluk yeni gelenin yetenekleri ile işin gerektirdikleri arasında olur. İkincisi uygunluk ise örgüt değerleri ile yeni gelenin değerleri arasındadır.

Sosyalleşme sürecinin ikinci aşaması birey işe başladığı zaman “Karşılama Aşaması” olarak başlar. Bu aşamada yeni gelen görevsel kimliğini oluştur ve kendine bağlı yapısal norm ve örgütün şifrelerini öğrenir (Reichers, 1987, s.280; Akt. Kartal, 2007, s.32). Sosyalleşmenin etkili olması için çok kritik olan bu aşamada yeni işgörene, işi ile ilgili görevleri, rolleri açıklanır ve yeni arkadaşlık ilişkileri kurulmaya başlar. İşteki ilk gün başlayan bu aşama ilk altı ile dokuz ayı kapsayabilir. (Nelson ve Quick, 1997, s.488). Hem örgüt hem de işgören için büyük öneme sahip bu aşamada beklentilerin karşılanıp karşılanmadığı, belirsizliklerle ve çatışmalarla karşılaşılan performansın işgören ve örgüt tarafından değerlendirilmesi ve karşılaştırması yapılır (Çalık, 2003, s.168). Karşılama aşamasında örgüt yeni gelene üç farklı destekleyici taktik uygular (Porter vd., 1981, s.164; Akt. Kartal, 2007, s.32):

a- Destek ve Doğrulama: Yeni gelenin ortaya koyduğu tutum ve davranışlar örgüt tarafından pozitif reaksiyonlar ile karşılanır. Başka bir deyişle işgörenin sergilediği hareketler ile örgütün beklentileri arasında çok düşük düzeyde çatışma yaşandığı düşünülür. Böylece, yeni işgörenin tutum ve davranışları örgütü destekleyecek duruma geleceği varsayılır.

b- Desteklememe: Bu durumda örgütün verdiği tepkiler, yeni işgörenin uyum sağlama çabalarına yanıt vermemektedir. Örneğin, yeni işgören örgütteki çalışma arkadaşlarıyla diyalog halinde olmak isteyebilir ve bu konuda girişimlerde bulunabilir. Özellikle işgörene olumlu tepkisizlik yeni durumunda başarılı olabilmesi için, yalnız olmamanın gerekliliğini vurgular. Davranış ilkelerinin bir gereği olarak, işgörenin yüksek düzeyde başkalarıyla birlikte olma etkinlikleri, desteklememeyi oldukça düşürür.

c- Negatif Destek : Bu reaksiyon örgüt üyeleri ya da örgüt tarafından verilen tepkilerdir. Negatif destek durumu, cezaların işgören tarafından yorumlanması sırasında ya da davranışın oluşması sonunda olabilecek sonuçlar ile görünür. Cezalandırma kesinlikle işgören tarafından tahlil edilir. Örgüt tarafından davranışların seviyesi hareketin oluşmasından önce meydana gelir ve sonuçlanır.

Sosyalleşmenin son aşamasında olan “Değişim ve Kazanımlar” aşamasında işgörenler, örgüt dışındaki ve içindeki çatışmaları yönetmeyi öğrenirler; örgüt değerlerine uygun değerler ve yeni tutumlar kazanırlar (Fisher, 1986; Akt. Çalık, 2003). Esasen bu aşama ucu açık, sonu olmayan, sürekli bir süreç olarak nitelendirilebilir. Bu aşamada birey “dışarıdan biri” olmaktan çıkıp “içeriden biri” olmayı başarmış demektir. Ayrıca bu aşamada üç tür süreç değişkeninden her biri örgütsel sosyalleşmenin üç temel görevinden birini yansıtır (Feldman, 1981):

a- Rol Tanımının Kesinleşmesi: Yapılacak görevlerin belirlenmesi, bu görevlerin öncelik sırasının oluşturulması, zamanlamanın nasıl yapılacağı konusunda iş grubu ile işgören arasında doğrudan veya dolaylı şekilde fikir birliğinin oluşması.

b- Görevde Uzmanlaşma: Yeni işin gereklerini öğrenmek, özgüven kazanmak, sürekli iyi bir performans sergilemek.

c- Grup Normlarına ve Değerlerine Uyum: Akranlarının güven duygusunu sağlamak ve sevildiğini hissetmek, grubun norm ve değerlerini öğrenmek, grup kültürüne iyi bir uyum sağlamak.

2.1.7. Örgütsel Sosyalleşme Taktikleri

Örgüte yeni katılan işgörenin örgüt ve iş gruplarının norm ve değerlerini öğrenmesinde pek çok kaynak kullanılır. Örgütün yasal mevzuat ve kaynakları, önemli kimselerin model olmaları, öğreticilerin yönlendirmeleri, kıdemi yüksek çalışanların örnek olmaları ve rehberlik yapmaları, yeni katılan işgörenin davranış ve tutumlarına karşı uygulanan ödül ve cezalar gibi kaynaklar kullanılmaktadır (Balcı, 2003, s.5). Örgütsel sosyalleşme taktikleri, yeni işgörenlerin tecrübelerinin, örgütün diğer üyelerince yapılaştırılmasıdır (Norton, 1994; Akt. Balcı, 2003, s.16). Van Maanen ve Schein (1979, s.232) yeni gelenlerin işgörenin örgütsel sosyalleşme deneyimlerini yapılandırmak için örgütlerin kullanabileceği önemli olan altı tane sosyalleşme taktiği şunlardır; kolektife karşı bireysel sosyalleşme, formale karşı informal sosyalleşme, ardışığa karşı rastgele sosyalleşme, sabite karşı değişken sosyalleşme, seriye karşı ayrık sosyalleşme, atamaya karşı yoksun bırakma sosyalleşmedir.

2.1.7.1. Kolektife Karşı Bireysel Sosyalleşme

Kolektife karşı bireysel sosyalleşme taktiği; yeni işgörenin sosyalleşme amacı ile uygulanan işlemlere, birlikte yani grup olarak mı yoksa bireysel olarak mı katılacakları ile ilgilidir (Çalık, 2003, s.8). Kolektif sosyalleşme taktiğinde işe yeni başlayan işgörenlerin sosyalleşme işlemlerine grup halinde kabul edilmesi söz konusudur. Örnek olarak, örgüte yeni katılan işgörenlerin grup hâlinde temel eğitimden geçirildiği askeri örgütlerin acemi birlikleri düşünülebilir. Bu taktik sayesinde grup içindeki birbirini destekleyen yeni işgörenler, birbirlerinden etkilenir ve pek çok şeyi karşılıklı olarak öğrenebilirler. Yeni işgörenlerin rol ve görevlerini daha kolay kabullenmesini sağlayan kolektif sosyalleşme faaliyetleri sayesinde, sadakat ve iş doyumunu da artar. Kolektif sosyalleşme taktiğinin olumsuz yanları ise, yaratıcılığın ve değişim göz ardı edilmesidir. Diğer taraftan bireysel sosyalleşme taktiği ise, örgüte katılan yeni işgörenlerin her biri için diğer işgörenden izole ve kendilerine özel olarak hazırlanmış bir dizi deneyim ile sosyalleşmelerini kapsar. Bireyselleşmiş sosyalleşme taktikleri sayesinde, yeni gelenin yaratıcılığı ve değişim imkanları desteklenmiş olur. Özel staj ya da çıraklık gibi iş başında yapılan eğitimler bu taktiğe örnek olarak sunulabilir.

2.1.7.2. Formale Karşı İnfomal Sosyalleşme

Formale karşı infomal sosyalleşme taktiği; yeni gelenin sosyalleşme işlemlerinin, tamamen düzenli bir biçimde mi yoksa infomal yöntemler ile mi gerçekleştirileceği ile alakalıdır (Çalık, 2003, s.8). Eğer yeni çalışan kısmen diğer çalışanlardan izole ve tamamen düzenlenmiş bir grup sosyalleşme deneyiminin içine alınıyorsa, bu durum formal sosyalleşme taktiği denir. Birçok örgüt için çalışanların devamlı olarak ilerleme toplantıları yapan eğitim ekipleri şeklinde ayrılmaları gibi kolektif sosyalleşme yaklaşımları formal sosyalleşme taktikleriyle aynı anlamı taşır. Formal sosyalleşme taktiği ile yeni gelenlerin alanları sınırlanır ve üzerine düşen sorumlulukları öğrenene kadar örgütten ayrı tutulur. Bu taktiğin kullanıldığı programlara örnek olarak, polis akademilerini, meslek okullarını, sınırları belirlenmiş çıraklık ve stajyerlik programlarını verebiliriz. Formal taktiklerin aksine infomal taktikler sayesinde yeni işgörenler iş grubunun hemen bir parçası olurlar. Yani yeni gelen sosyalleşme süreci içerisinde sorumluluklarını öğrenirken, kendini diğer çalışanlardan ayrı ya da özel bir rolün içerisinde görmez. Daha çok iş başında eğitim söz konusudur ve yaratıcılık ve değişim daha çok teşvik edilir.

2.1.7.3. Ardışığa Karşı Rastgele Sosyalleşme

Ardışığa karşı rastgele sosyalleşme taktiği; örgüte yeni katılan işgörenin sosyalleşmesi sürecinde yaşayacağı aşamaların önceden belirlenmiş ya da belirlenmemiş olması ile ilgilidir. Ardışık sosyalleşme taktiğinin kullanılması durumunda, yeni gelenin mesleğini tam olarak öğrenmesi için hazırlanmış bir dizi program vardır. Bu programın basamakları önceden net bir şekilde hazırlanmış ve program üniteleri belirlenmiştir. Ayrıca yeni gelene yaşayacağı deneyimlerin ve yapacağı faaliyetlerin dizilişi konusunda net bilgi sağlanmıştır. Örneğin; doktorluk gibi belirli düzende ilerlemesi gereken eğitim gerektiren meslek türlerinde ardışık sosyalleşme taktiği tercih edilir. Rastgele sosyalleşme taktiğinde ise durum tam tersidir. Yani yeni gelenin yaşayacağı deneyimlerin ve yapacağı faaliyetlerin basamakları hem belirsiz hem de değişkendir. İşgören birtakım bilgiyi farkında olmadan rastgele şekilde öğrenir. Rastgele sosyalleşme taktiklerine örnek olarak bağlantısız ve kopuk bir eğitim gerektiren genel müdürlüğü ele alabiliriz.

2.1.7.4. Sabite Karşı Değişken Sosyalleşme

Sabite karşı değişken sosyalleşme taktiği; örgüte yeni katılan işgörenin yaşayacağı sosyalleşme aşamalarının belirli bir zaman programı dahilinde başlayıp başlamaması ve yeni gelene bu durumun bildirilip bildirilmemesi ile ilgilidir. Sabit sosyalleşme taktiklerinin kullanılması durumunda, yeni gelenin kat edeceği süreç sabit bir takvime bağlıdır. Yani hangi aşamanın ne kadar zaman alacağı net olarak bireye bildirilerek, gelecekteki konumunu tahmin etmesine izin verilir. Bu taktik ile gelişim imkanı azalsa da, yeni gelen hedefi olan konuma ulaşmak için daha istekli ve örgüt ile daha uyumlu olacaktır. Değişken sosyalleşme taktiğinde ise sabit sosyalleşme taktiğine zıt olarak, yeni gelen hani aşamaya ne zaman geleceğini bilmez ve bu durumun yarattığı korkuyu önlemek için sürekli gözlem altında tutulması gerekir. Yeni gelen, diğer çalışanların tecrübelerini ve kendi gözlemlerini bir araya getirerek örgütte ilerleyeceği kariyer basamaklarını kestirir ve bu sayede daha kısa sürede değişen bireyin gelişimini de kısa sürede tamamlaması beklenir.

2.1.7.5. Seriyeye Karşı Ayrık Sosyalleşme

Seriye karşı ayrık sosyalleşme taktiği; işe yeni başlayan birey ile aynı pozisyona sahip deneyimli örgüt üyeliğinin varlığı ya da yokluğu ve bu üyelerin rol modeli olup olmadığı ile ilgilidir. Seri sosyalleşme taktiğinde tecrübeli bir işgören yeni gelene

gözetmenlik ve rol model olma sorumluluğunu üstlenerek onu işe hazırlar, eğitir ve benzeyen görevler için motivasyonunu yükseltir. Yeni gelen iş ve örgüt hususunda karşılaştığı problemlerin çözümünde ilk önce ustası konumunda olan resmi olarak tecrübeli ustasına danışır. Ancak örgütte yeni gelene rol model olabilecek başka bir çalışan yoksa ya da yeni gelenin üstleneceği iş özel bir uzmanlık gerektiriyorsa seri sosyalleşme taktiğine alternatif olarak ayırık sosyalleşme taktiği tercih edilir. Ayırık sosyalleşme taktiğinde ise yeni işgören yalnız bırakılır ve kendi statüsünü kendi geliştirerek örgütteki rolünü keşfetmesine imkan tanınır. Örgütte var olan düzenin korunması için sıralı sosyalleşme taktikleri kullanılırken, ayırık sosyalleşme taktikleri ile örgüte yeni özellikler kazandırılabilir ve gelişim desteklenir.

2.1.7.6. Atamaya Karşı Yoksun Bırakma

Atamaya karşı yoksun bırakma taktiği; bu sosyalleşme taktiği örgüte yeni katılan işgörenin, örgüte katılmadan önce sahip olduğu kişisel özelliklerin örgütün diğer üyeleri tarafından pozitif ya da negatif sosyal destek alması ile ilgilidir. Yani yeni gelenin özellikleri korunmalı mı yoksa değiştirilmeli mi konusu üzerine odaklanan bir stratejidir. İşgörenin örgüte gelirken yanında taşıdığı özellikleri, diğer çalışanlar tarafında onaylanıyor, yararlı ve uygulanabilir görülüyor ise bu durumda atama taktiği ön plana çıkmaktadır. Atama taktiğinin kilit özelliği örgütün yeni işgörenin kabiliyetlerini, değerlerini, tutumlarını ve davranışlarını olduğu gibi örgüte taşımasını bir avantaj olarak görmesidir. Diğer taraftan yoksun bırakma taktiğinde ise, yeni gelenin yanında getirdiği özellikler kabul görmez ve bu özelliklerin ortadan kalkması istenir. Bu taktikte örgüt yeni geleni istediği noktaya getirene kadar sosyal olarak dışarıda tutar. Genellikle örgütler yeni gelenin sadakat duygusunu ve işe adanmışlığını test etmek amacı ile bu taktiğe başvururlar.

Jones (1986) örgütsel sosyalleşme taktiklerini, statükoyu destekleyen taktikler ve statükoyu sorgulayan taktikler olmak üzere iki boyutta ele alır. Resmi, kolektif, ardışık, sabit, seri ve atama sosyalleşme taktikleri ile örgütün yeni üyesi rollerini pasif şekilde kabul eder ki bu taktikler sayesinde statüko desteklenir. Fakat bireysel, informal, rastgele, değişken, ayırık, yoksun bırakma taktikleriyle statüko sorgulanır ve birey kendi rolünü kendi yaratması için desteklenir. Ayrıca örgütsel sosyalleşme taktiklerini kapsam, içerik ve sosyal boyut olmak üzere üç gruba böler. Aşağıdaki tablo 2.3.'te ise örgütsel sosyalleşme taktiklerine ilişkin Jones (1986) tarafından hazırlanan sınıflandırma modeli görülmektedir.

Tablo 2.3.
Örgütsel Sosyalleşme Taktiklerinin Sınıflandırılması

	Kurumsal	Bireysel
Olanaklar ve Çerçeve	Kolektif	Bireysel
	Formal	İnformal
İçerik	Ardışık	Tesadüfi
	Durağan	Değişken
Sosyal Görüş	Seri	Ayırıcı
	Atama	Mahrum Bırakma

Kaynak: Jones,1986, 26.

2.1.8. Örgütsel Sosyalleşmenin Boyutları

Birçok araştırmacı örgütsel sosyalleşmenin belirli boyutlara sahip olduğunu ileri sürmüş ve hipotezlerini test etmiştir (Chao ve diğerleri, 1994; Fisher, 1986; Hauter, Macan ve Winter, 2003; Morisson, 1993; Ostrof ve Kozlowski, 1992; Taormina 1994, 1997, 2004;Erdoğan, 2012). Ortak bir görüş olmamakla birlikte, Asforth vd. (2007) genel olarak sosyalleşme sürecinin öğrenme alanlarını ya da boyutlarını; işe ve role ilişkin öğrenmeler, kişiler arası ve gruplarla olan ilişkilere yönelik öğrenmeler ve örgütün doğasına ilişkin öğrenmeler şeklinde sınıflandırmıştır. Tablo 2.4.'te Asforth vd. (2007; Akt. Erdoğan, 2012) tarafından yapılan sınıflandırma görülmektedir.

Tablo 2.4.
Örgütsel Sosyalleşmenin Boyutları

Sosyalleşmenin Ölçülen İçerikleri	Öğrenme Alanları				Diğer Unsurlar	
	Görev/ İş	Rol	Sosyal/Grup	Örgüt	Kaynak	Uyum
Ostroff & Kozlowski (1992)	Görev	Rol	Grup	Örgüt		
Chao vd. (1994)	Mesleki Yeterlik			Amaçlar, Değerler, Tarih, Dil, Politikası		Kişiler
Taormina (1994, 1997)	Kavrama		Meslektaş Desteği	Kavrama	Eğitim	Geleceğe dönük beklentiler
Morrison (1993, 1995)	Mesleki uzmanlık	Rol açıklığı	Sosyal bütünleşme	Kültürlenme		
Thomas & Anderson (1998)		Rol	Sosyal, Kişiler arası destek	Örgüt		
Myers & Oetzel (2003)				Kültürlenme		Diğerler çalışanlara aşinalık, Tanınma, Bağlılık Mesleki yeterlik
Haueter, Macan & Winter (2003)	Görev		Grup	Örgüt		

Kaynak: Ashforth, Sluss, ve Harrison (2007; Akt. Erdoğan,2012, s.54).

Tablo 2.4. incelendiğinde örgütsel sosyalleşmenin içeriği hususunda birbirinden farklı görüşler ileri sürülse de en çok kabul edilen görüş; Chao ve diğerleri (1994) tarafından geliştirilen ve mesleki yeterlilik, kişiler, politika, örgüt dili, örgütsel amaç ve değerler ve örgüt tarihinden oluşan altı boyutlu görüş olmuştur (Erdoğan, 2012, s.55);

a- Mesleki yeterlik: İşgörenin yaptığı iş hakkında olan bilgi ve becerileri kazanma sürecidir.

b- Kişiler: İşgörenin çalıştığı örgütteki diğer kişiler ile olumlu ilişkiler kurmasını kapsar.

c- Politika: İşgörenin çalıştığı örgütün politikalarında sosyalleşmesi, bireyin bulunduğu örgütte var olan formal ve informal iş ilişkilerini, güç odaklarını ve bu güç yapılarının örtük liderlerinin farkında olmasını içerir.

d- Örgüt dili: Bu boyutta işgören sadece mesleğine ilişkin teknik dili değil aynı zamanda bulunduğu örgüte özgü kısaltmalara, kodlamalara ve örgütün jargonuna ilişkin bilgileri öğrenir.

e- Örgütsel amaç ve değerler: İşgörenin çalıştığı örgütün belirli amaç ve değerini öğrenmesinin yanında, örgütün gizli, kendine has, yazılı olmayan ve informal amaç ve değerleri de öğrenmesi, onun daha çok sevilen, güvenilen ve grubun bir parçası olması açısından önemlidir.

f- Örgüt tarihi: İşgörenin çalıştığı örgütün tam bir üyesi olması ve etkili bir şekilde sosyalleşmesi için, örgüte özgü gelenekleri, mitleri ve törenleri öğrenmeli ve kültürel bilginin taşınmasında rol oynaması gerekmektedir.

2.1.9. Örgütsel Sosyalleşmenin Sonuçları

Örgütsel ve kişisel getirileri bulunan (Hart, 1991) sosyalleşmenin, örgütler için sonuçlarının nasıl olacağı açısından önemlidir. Çünkü örgütün uzun vadeli hedeflerine ulaşabilmesi, yaşayabilmesi ve istikrarın sürdürülebilmesi; en çok örgüte yeni gelen bireylerin üstlendiği işleri ne şekilde yapacaklarına bağlıdır (Van Maanen ve Schein, 1979, s.9). İlgili alan yazında sosyalleşme ile ilgili birçok sonuç tanımlanmış olsa da bu sonuçları dört temel kategori altında inceleyebiliriz (Ards vd., 2001, s.159-167). Bunlar; motivasyon ve başarı ölçütleri (devamsızlık ve üretkenlik), örgütsel bağlılık ve özdeşleşmenin düzeyini gösteren değişkenler (örgütsel bağlılık ve işgören devri), kişilerarası özellikler (iş birliği

yapabilme), işin genelinde ve çeşitli yönlerinde yetenek ve özgüven (mutluluk ve memnuniyet hisleri). Kuşdemir'e (2005) göre ise örgütler, işgörenlerine yönelik olarak yaptıkları sosyalleştirme çalışmalarından şu faydaları sağlayabilirler;

- Sosyalleştirme yeni işgörenin işe başlama maliyetlerini düşürür.
- Sosyalleştirme çalışmaları yeni çalışanların hem görevlerini daha kısa sürede öğrenmelerini hem de beklenen standartların daha hızlı yakalanmasını sağlar.
- Örgütsel sosyalleştirme sonucu çalışandaki başaramama endişesi önlenir.
- Sosyalleştirme ile işi bırakma vb. negatif duyguların önü alınmış olur.
- Çalışan, örgüt hakkındaki bilgileri daha çabuk öğreneceği için zamandan tasarruf edilir.
- İşgören, yapacağı işle ilgili gerçek beklentilere sahip olacağından örgüte ve yapacağı işe karşı olumlu tutumlar geliştirir, yüksek iş doyumunu sağlar.

“Sosyalleştirme süreci belirgin ve güçlü olan örgütlerde, iş görenlerin ortak hareket etmelerini sağlamak daha kolaydır. Buna karşılık başarısız ve güçsüz sosyalleştirme olan örgütlerde, örgütsel ortamda işbirliği ve eşgüdümleme olumsuz yönde etkilenir. Böyle örgütlerde isteyen istediği gibi hareket eder. Bu durumda ise olası tepkileri kestirmek oldukça güçtür. Başarılı sosyalleştirme sürecini gerçekleştiren örgütlerde yapılacak yenilik hareketi ya tamamen bir direnmeyle karşılaşabilir ya da tümüyle kabul edilebilir. Dolayısıyla başarılı sosyalleştirme sürecini gerçekleştiren örgütlerde değişmeye yönelik tepkiler daha kolay belirlenebilir (Çelik, 2000, s.74; Akt. Garip, 2009, s.48).”

Tanımdan da anlaşılacağı gibi örgütsel sosyalleştirme sürecinin sonuçları, temelde başarılı sosyalleştirme ve başarısız sosyalleştirme bağlamında ele alınabilir. Bu sonuçlar aşağıdaki tablo 2.5.'te gösterilmiştir.

Tablo 2.5.

Örgütsel Sosyalleştirme Sürecinin Sonuçları

Başarılı Sosyalleştirmenin Sonuçları	Başarısız Sosyalleştirmenin Sonuçları
İş tatmini	İş doyumsuzluğu
Rol açıklığı	Rol belirsizliği ve çatışması
Yüksek iş motivasyonu	Düşük iş motivasyonu
İşe yüksek oranda ilgi	İşe düşük oranda ilgi
Örgüte yüksek düzeyde bağlılık	Örgüte düşük düzeyde bağlılık
İşte kalabilme istek ve hakkı	Görevde bulunmak istememe
Yüksek performans	Düşük performans
İçselleştirilmiş değerler	Değerlerin reddedilmesi

Kaynak: Hellriegel vd. (1998, s.566; Akt. Kartal, 2007, s.91)

2.1.10. Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Sosyalleşme

Eğitim örgütlerinin ana yürütücüsü olan öğretmen ve yöneticilerin örgütsel sosyalleşme süreçlerinden başarı ile geçmeleri çok önemlidir. Eğitim örgütlerinin işgöreni konumunda olan öğretmen ve yöneticilerin sosyalleşmesi, sadece işe başladıklarında değil, okul değiştirdiklerinde ya da aynı okulda farklı bir göreve geçtiklerinde de yaşanan ve bir bakıma ömür boyu süren bir süreçtir. Eğitim örgütleri olan okullarda sosyalleşme ise örgütün üyelerinin (öğrenciler, öğretmenler, yöneticiler) okulun norm ve değerlerini öğrenmeleri ve bunlara uyum göstermeleri sürecidir. Yeni eğitim işgörenlerinin sosyalleşmesinde yardımcı olan girdiler örgüt kültürü, görevler, meslektaşlar, politika, işlemler ve yöneticidir. Bu girdilere ek olarak örgütsel sosyalleşme sürecine etki eden diğer unsurlar müfettişler, öğrenciler, okulun sosyal çevresi, akranlar ve okulun bürokratik yapısıdır (Killeavy ve Moloney, 2010).

2.1.10.1. Okul Yöneticilerinin Örgütsel Sosyalleşmesi

Okul yöneticilerinin, örgütün karakteri üzerinde önemli bir etkisi vardır. Onlar okunun gidişatını ayarlarlar, öğretim programlarının uygulanışından sorumlu olurlar ve okulun sosyal, akademik ortamının gelişiminde kritik önem taşırlar (Balcı, 2003, s.112). Okul yöneticisinin işini şekillendiren bir süreç olan örgütsel sosyalleşme, yönetici yeni bir okulda işe başladığında iki farklı biçimde sosyalleşme tepkisini arkasından getirir. Bunlar; yöneticinin sosyalleşmeye ya koruyucu tepki ya da yenilikçi tepki vermesi durumlarıdır (Norton, 1994; Akt. Balcı, 2003, s.111); Yönetici mevcut durumu kabul ediyor ise koruyucu tepki biçimine sadık kalır. Ancak, yönetici yeni edindiği pozisyonda rol yeniliği, içerik yeniliği yani bir değişim yaratmak istiyor ise yenilikçi bir tepki biçimine girer. Aslında her okul yöneticisinin, eğitim örgütünün temel amaçlarına ulaşılması için öncelikli olarak amaçları ve rollerini, yönettiği örgütte var olanları bir üst ve daha iyi seviyeye taşıyacak şekilde biçimlendirmesi gerekmektedir (Koontz, 1968, s.7; Akt. Taymaz, 1995, s.124).

2.1.10.2. Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşmesi

Öğretmen sosyalleşmesi: mesleki tutum, değer ve eğilimleri kabullenme ve bunların ne şekilde değişeceğini öğrenmeyi içerir (Memduhoğlu, 2008, s.137-153). Çelik'e (1998, s.20) göre ise; okullarda öğretmenin örgütsel sosyalleşmesi; çalıştığı kurumun ana değer, norm, felsefe ve misyonunu öğrenmesi anlamına gelir (Çelik, 1998,

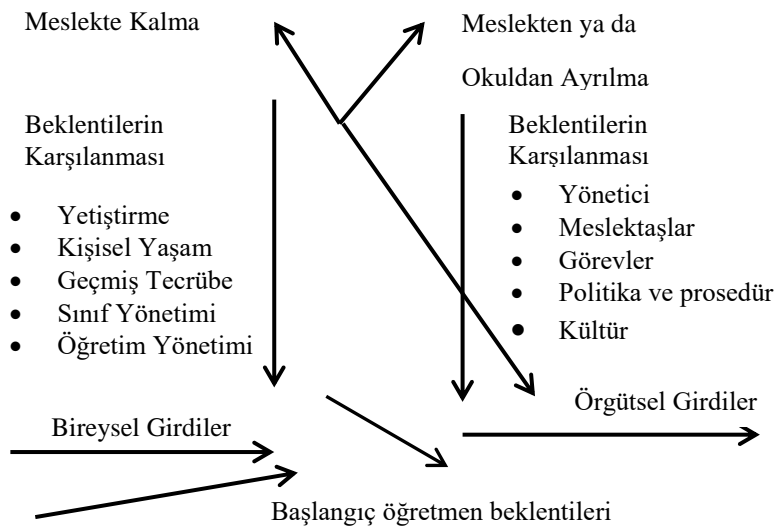
s.20). Öğretmen sosyalleşmesi araştırmalarının öncelikli amacı, kişilerin katıldığı öğretmen topluluğunun bir üyesi olma sürecini anlamaya çalışmaktır (Zeichner ve Gore, 1990; Akt. Erdoğan, 2012, s.58).

Kartal'a (2007) göre hizmet öncesi eğitim süreci, öğretmenlerin sosyal bir örgüt olan okul yapısı için hazır hale gelmelerinin, adapte olmalarının ve kısa sürede örgütsel sosyalleşmelerinin sağlanabilmesi için önemlidir. Hizmetten önceki eğitim sosyalleşme için önemli olsa da tek başına yeterli değildir. Balcı (2003) öğretmenlerde sosyalleşme konusunda, yeni öğretmenlerin pedagojik teknik, beceri ve disiplinlere dayalı konu alanlarını öğrendikleri bir süreçten çok daha fazlası olduğunu söyler. Çünkü ona göre öğretmen, mesleğe başladığında veya yeni bir öğretmen öğrencilikten öğretmenliğe geçtiğinde bir statü değişimi yaşar. Bu açıdan öğretmen, zamanla mesleğe adapte olur. Öğretmen olarak etkinliklerini gösteren bir takım işlevsel yetenekler geliştirir, iş tatmini sağlar ve uzun vadeli kariyer gelimine girer (Goldman, 1987; Akt. Balcı, 2003, s.113).

Özetle, sosyalleşme süreci öğretmenin mesleğe başlama aşamasında bir anda sona ermez. Öğretmenlerin devamlı olarak değişimin içinde olması, yeni sorumlulukları üstlenmesi ve ilerlemesi için uğraşması gerekir. Bu açıdan sosyalleşme, öğretmenlerin mesleklerinde yaşam boyu süren bir olgudur (Güçlü, 2004). Öğretmenlerin örgütsel sosyalleşmelerinin üç temel belirtisi şunlardır; okulun diğer çalışanları ile sağlıklı ilişkilerin kurulması, başlıca değerlerin öğrenilmesi ve öğrencilerin sorunlarının çözülmesi için yardım sağlama (Blase, 1985, s.237; Akt. Kartal, 2007, s.100). Yeni öğretmenlerin sosyalleşme sürecine ilişkin çok boyutlu süreç aşağıdaki şekil 2.3.'te görülmektedir.

Şekil 2.3.

Yeni Öğretmenlerin Sosyalleşme Süreci



Kaynak: Quaglia (1989; Akt. Balcı, 2003, s.77).

2.1.10.3. Örgütsel Sosyalleşmede Hizmet Öncesi Eğitimin Önemi

Hizmet öncesi eğitim yoluyla, öğretmenler sosyal bir yapı olan okula hazır duruma gelirler ve örgütlerine rahat bir şekilde adapte olurlar. Bu açıdan hizmet öncesi eğitim, örgütsel sosyalleşmenin etkili olabilmesi için büyük önem taşır (Kartal, 2007, s.101). Özden'e (2000, s.35; Akt. Güçlü, 2004, s.27) göre; hizmet öncesi eğitim mesleğe başlamadan önce verildiğinden, öğretmen yetiştiren kurumlar öğretmen adaylarının profesyonelce yetiştirilmesi için iki boyutta söz konusu eğitimleri verirler. Bu boyutlardan birincisi, mevcut eğitim sistemini ve eğitim politikalarını, öğretmenlik mesleğinin inceliklerini, temel alan bilgisini vb. konuların eğitimini kapsayan bilgi donanımı boyutudur. İkinci boyut ise öğretmenlik mesleğinin değerleri ve mesleki etiğine ilişkin davranışlar hakkındaki bilgilerin kazandırılmasını amaçlayan meslek ahlakı boyutudur.

Öğretmenlik mesleğini seçmiş bireylere verilen hizmet öncesi eğitimin kaliteli olması için içeriğinin, mesleğe yönelik olumlu tutumları kazandırma temelleri etrafında şekillendirilmiş olması gerekmektedir. Eğer bir hizmet içi eğitim süreci bu yönde başarılıyla geçerse, göreve başlayan öğretmenler de sorumluluklarını en iyi şekilde yerine getirirler (Çeliköz ve Çetin, 2004, s.137). Öğretmenlerin geçirdikleri hizmet öncesi eğitim süreci, onların sosyalleşmelerini etkileyen üç ana ögeyi içinde barındırır. Bunlar; eğitim biriminde aldıkları temel kurslar ve yöntemler, uzmanlığa yönelik akademik kurslar ve okullarda yaptıkları stajlardır. Öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme algılarını büyük ölçüde etkileyen hizmet öncesi eğitimlerin gerçekçi olması, öğretmene ait rolleri doğru şekilde aktarması ve çalışacakları eğitim kurumunda karar mekanizmalarında yer almalarını öğretmesi gerekir. Hizmet öncesi eğitimlerin altında verilen, öğretmen eğitimine yönelik bütün eğitim ve kurslar hem uygulanabilir olmalı hem de içerik bakımından, sınıf tartışmalarını, öğretim konu, yöntem ve uygulamalarını, saha tecrübelerini ve eğitim kurumunun örgütsel çevresine nasıl adapte olunacağını içinde barındırması gereklidir (Güçlü, 2004, s.27).

Ryan (1979) ise mesleğe yeni adım atan bir öğretmenin karşılaştığı problemlerin temel sebebini, hizmet öncesi eğitim ile ilişkilendirir. Ona göre hizmet öncesi öğretmen eğitiminde ölçüt yetersizliği ve okullar için özel olarak yapılandırılmış bir yetiştirmeye yerine, genel bir yetiştirilmenin var olması, bu problemlerin meydana gelmesine sebep olmaktadır. Mesleğe yeni başlayan öğretmenlerin bu problemler ile başa çıkabilmelerinde, öğretmenlerin, bu sorunları algılama şekilleri, performanslarına etki eden bireysel kişisel

özelliklerin ve farklılıkların büyük önemi vardır (Güçlü, 1996, s.57; Akt. Garip, 2009, s. 56).

2.2. Örgütsel Sessizlik

Araştırmanın bu kısmında öncelikle örgütsel sessizlik kavramı tanımlanmıştır. Daha sonra ise sessizliğin boyutları, sessizlik ile ilgili teoriler, sessizliğin görülme biçimleri ve nedenleri ve son olarak ise örgütsel sessizliğin sonuçları hakkında bilgi verilmektedir.

2.2.1. Örgütsel Sessizlik Kavramı

Literatürde henüz çok yeni bir kavram olan örgütsel sessizlik açıklanmadan önce üzerinde yeniden durulması gereken ilk kavram örgüt kavramlarıdır. Öncelikle örgüt tanımı Türk Dil Kurumu sözlüğünde (2005) “Ortak bir amacı ya da işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumların veya kişilerin oluşturduğu birlik, teşekkül, teşkilat” olarak geçmektedir. Balcı’ya (2005) göre ise örgüt, eş hedeflere ulaşmak amacı ile bir araya gelmiş bireylerin örgütlenmesi, eşgüdümlemesi, liderlik edilmesi ve değerlendirilmesi süreçlerinin bütünüdür. Sessizlik kavramı ise, yine Türk Dil Kurumunu sözlüğünde (2005), “ortalıkta gürültü olmama durumu, sükût” olarak tanımlanmıştır. Yönelimsel açıdan örgütlerde görülen sessizliğin tanımı, “bir örgütte çalışan bireylerin, örgütte meydana gelen problemler hususundaki fikirlerini, düşüncelerini ve kaygılarını esirgemeleri” tercihidir (Morrison ve Milliken, 2000, s.707).

Sosyoloji, antropoloji, felsefe gibi disiplinlerinde üzerinde durduğu sessizlik kavramı farklı koşullarda birbirinden farklı anlamlar ifade eder. Sessizlik bazen başkalarına saygı, alçak gönüllü olma ya da bir nezaket örneği olarak karşımıza çıkmaktadır. Örneğin Türk toplumunda yerleşmiş “*Erken öten horozun başını keserler*” ya da “*Söz gümüş ise sükut altındır*” deyişleri insanlara sessizliğin olumsuz bir kavram olmadığını, aksine bunun teşvik edilmesi gereken bir algı olduğunu söylerler. Ancak yönelimsel açıdan sessizlik tanımı ele alındığında durumun tam tersi olduğunu söylemek mümkündür. Örgütlerde insanlar, o örgütün yerleşmiş ahlaki kurallarının etkisi altında kalırlar ve birbirleri ile zıt düşmekten, dışlanma korkularından, utançlarından, kendileriyle ilgilenilmeyeceğinden korkmalarından, algıladıkları diğer tehlikelerden ve gitgide kötü bir hal alan ekonomik yapı nedeni ile işlerinden kovulma korkularından dolayı sessizlik davranışları sergilerler (Perlow ve Williams, 2003, s.3).

Yönetmel açıdan örgütsel sessizlik kavramı incelenirken üzerinde durulması gereken sadece örgütsel sessizlik seviyesi değil aynı zamanda sessiz kalma davranışlarının temel nedenlerinin incelenmesi ve bu sessizlik davranışlarının örgüt ve birey açısından meydana getireceği sonuçların dikkatli bir şekilde hesaplanması gerekmektedir. Dyne vd.'nin (2003) de söylediği gibi; örgüt içerisinde çalışanların sessiz kalma durumu örgütlerin ilerlemesi ve kendilerini geliştirebilmeleri hususunda olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. İlgili literatürde rastlanan örgütsel sessizlik ile ilgili yapılmış diğer tanımlar ise aşağıdaki Tablo 2.6.'da verilmiştir.

Tablo 2.6.

Literatürde Rastlanan Örgütsel Sessizlik Tanımları

Tanımlayan	Örgütsel Sessizlik
Morrison ve Milliken (2000)	<i>“İşgörenlerin, örgütsel sorunlar hakkındaki fikirlerini, düşüncelerini ve kaygılarını esirgemeyi tercih etmesidir.”</i>
Pinder ve Harlos (2001, s.334)	<i>“Çalışanların, örgütlerinin iyileştirilmesine yönelik davranışsal, bilişsel ve duygusal gerçek düşüncelerini, ilgili kişilerden esirgemesidir.”</i>
Mc Gowan (2003)	<i>“İşgörenlerin, bireysel ve örgüte has konularda ilgilerini karşı tarafa aktarma sırasında bazı sorunlar yaşamasıdır.”</i>
Bowen ve Blackmon (2003)	<i>“Örgüt çalışanlarının tartışmalara katılmayarak örgütlerine herhangi bir katkıları olmaması ile oluşan durumdur.”</i>
Henriksen ve Dayton (2006, s.1539)	<i>“Bireylerin tarafından örgütün karşı karşıya kaldığı önemli problemlere karşı gösterilen küçük tepkilerdir.”</i>
Tangirala ve Ramanujam (2008)	<i>“Çalışanların işle ve örgütle ilgili konularda, düşüncelerini, bilgilerini ve endişelerini kapsayan önemli bilgileri kasıtlı bir şekilde kendilerine saklaması bağlamında iletişimden kaçınmalarıdır.”</i>
Bildik (2009, s.34)	<i>“İşgörenlerin sessiz kalma davranışı eskiden uyum sağlama veya itaat olarak algılansa da günümüzde bunun bir tepki ve geri çekilme olduğu kabul edilmektedir.”</i>
(Alparslan, 2010)	<i>“İşgörenlerin örgüt çalışmalarının iyileştirilmesine, hataların tespiti ve giderilmesine, yeniliklerin oluşturulmasına yardımcı olabilecek düşünce, fikir ve önerilerini paylaşamamalarıdır.”</i>
Tülübaş ve Celep (2014, s.281)	<i>“İşgörenin örgütsel sorunların çözümüne yönelik bilgi, düşünce, tavsiye ve önerilerini bilinçli olarak esirgemesi ve bunları sözlü veya yazılı olarak beyan etmekten kaçınmasıdır.”</i>

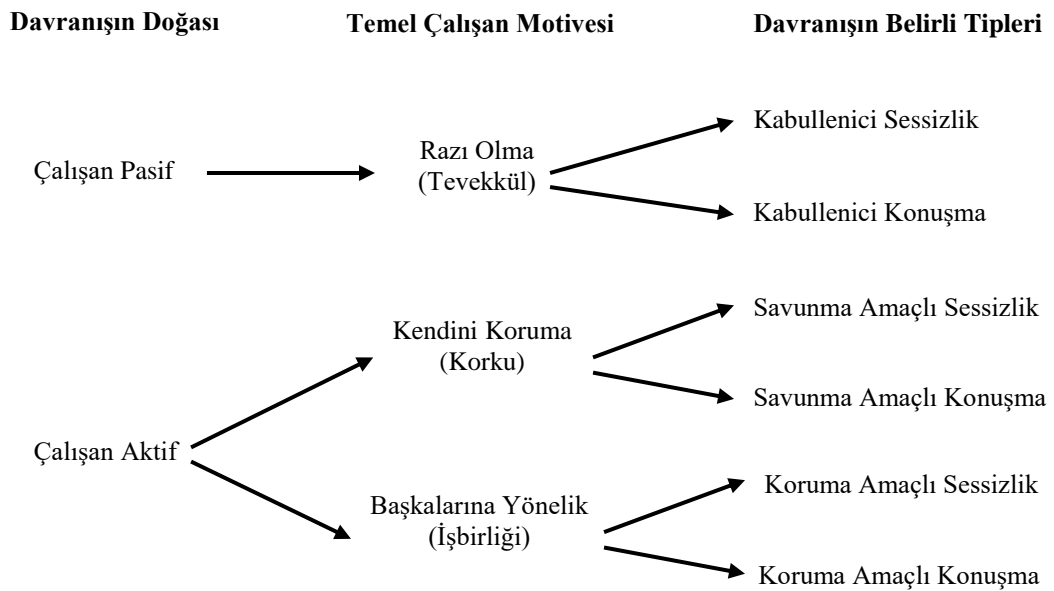
2.2.2. Örgütsel Sessizlik Boyutları

İlgili literatürde, bireylerin sorunlar hakkındaki fikirlerini, düşüncelerini ve kaygılarını esirgemeleri şeklinde tanımlanan sessizlik, birden fazla boyutu olan ve

karmaşık bir yapıyı içermektedir. Örgütsel sessizlik kavramının temel iki kaynağını Morrison ve Milliken ile Pinder ve Harlos'un çalışmaları oluştursa da, örgütsel sessizliğin boyutları incelendiğinde Dyne vd.'nin (2003) araştırmaları dikkat çekmektedir. Dyne vd.'nin (2003) yaptıkları araştırmadan yola çıkan Briensfield'in (2009) yaptığı araştırmada ortaya konan örgütsel sessizliğin üç temel boyutu şunlardır (Dyne vd., 2003, s.1366; Brinsfield, 2009, s.146); kabul edilmiş sessizlik, savunma amaçlı sessizlik ve örgüt yararına sessizlik. Aşağıdaki şekil 2.4.'te Dyne vd. (2003) tarafından hazırlanan sessizlik ve konuşmanın önemli belirleyicileri olarak çalışan motiveleri gösterilmiştir.

Şekil 2.4.

Sessizlik ve Konuşmanın Önemli Belirleyicileri Olarak İşgören Motiveleri



Kaynak: Dyne vd. (2003, s.1362)

2.2.2.1. Kabul Edilmiş Sessizlik

Eğer işgörenlerin fikir, görüş ve bilgilerini esirgemeleri yani sessiz kalmalarının sebebi, sessizlik davranışları sergilemedikleri zamanlarda gelişen olayların bir fark yaratmadığını veya bu farkın mevcut durumları çok az etkilediklerini düşünmemeleri ise bireyler bu durumda kabul edilmiş sessizlik boyutunda davranışlar sergileyebilirler. Kendileri ile sessizliği özdeşleştiren ve kasıtlı olarak kendilerini soyutlayan bu tür insanlar kendilerine güvenmedikleri için pasiftirler ve Cüceloğlu onlara “pısrık insan” ifadesini uygun görmüştür (Durak, 2012, s.51). Kabul edilmiş sessizlik davranış gösteren işgören,

örgütte meydana gelen sorunları ya da durumları değiştirebilmek için kimlerle konuşması gerektiğini ve alternatif yapıları pek bilmez, bilse de bunları paylaşma konusunda istekli davranmaz (Pinder ve Harlos, 2001, s.349). Dyne vd. (2003, s.1366) kabullenici sessizlik davranışı gösteren çalışanların, örgütte meydana gelen durumlar ile ilgili gelişmelere razı oldukları ya da boyun eğdikleri için kendi fikir, görüş ve düşüncelerini saklamadıklarını söylerler. Bu kişiler belirli bir noktadan sonra kendini değişiklik yaratabilme konusunda da örgütteki diğer işgörenlerin gerisinde hissetmeye başlarlar ve ümitsizce “*kaderine boyun eğme*” düşüncesini benimserler. Pasif bir davranış biçimi olan kabullenici sessizlik gözlemlenen işgören, konuşmasının boşuna bir girişim olacağını düşündüğü için sessizliği seçmiştir (Brinsfield, 2009, s.41).

Örgütsel sessizliğin kabul edilmiş sessizlik boyutunun bir diğer bölümü işgörenin, örgütte var olan şartlara sorgusuz ve derin bir şekilde itaat etmesidir. Birey bu durumda, var olan alternatifleri ve içinde olduğu sessizlik durumunu da tam olarak fark edemez ve içinde olduğu şartları normal kabul eder (Pinder ve Harlos, 2001, s.350). Örgütsel sessizliğin kabul edilmiş sessizlik boyutunun bir başka bölümünde ise, yönetici ve üstler, işgörenleri kendilerini ifade ettiği zamanlarda, hatta bazen kendilerini ifade etmeyi istedikleri zamanlarda engeller ise çalışanlar zamanla öğrenilmiş bir çaresizlik olarak kabul edilmiş sessizlik davranışı sergileyebilirler (Durak, 2012, s.52). Bu durumun sebebi; örgütlerde genelde çalışanların fikrini alınıp, onlara söz hakkı tanınsa da söz konusu durum karar aşamasına geldiğinde yöneticilerin kararlarının ön plana çıkması olabilir (Eroğlu, 1998, s.190-193; Akt. Durak, 2012, s.55)

2.2.2.2. Savunma Amaçlı Sessizlik

İşgörenlerin, kendilerini zor duruma sokabilecek durumlarda, kendilerini korumaya yönelik proaktif ve bilinçli şekilde yaptıkları davranışlara savunma amaçlı sessizlik denir (Schlenker ve Weigold, 1989, s.30; Akt. Şehitoğlu ve Zehir, 2010, s.90). Korku örgütsel sessizliğin temel nedenlerinde biridir. Çünkü çalışanlar kendileri için tehdit oluşturabilecek durumlar ile karşılaşmaktan korktuklarından dolayı kendilerini savunmak isterler ve sorunlar ya da konular hakkındaki fikir, bilgi ve düşüncelerini saklarlar (Morrison ve Milliken, 2000). Dyne vd. (2003) ise savunma amaçlı sessizlik hakkında; “*kişilerin bazı kaygılarla kendilerini savunmaya almak için düşüncelerini ifade etmemeyi seçmeleridir*” şeklinde bir yorum yapmışlardır. Savunma amaçlı sessizlik ile kabul edilmiş sessizlik karşılaştırıldığında ise, savunma amacı ile oluşan sessizlik konuşmanın

zararlarından dolayı kasıtlı olarak sessiz kalmayı ifade ederken, kabul edilmiş sessizlik daha çok bilinçli bir itaat şeklinde olduğu görülmektedir. Savunma amacı ile oluşan sessizliklerde, çalışanlar örgütte var olan problemlerin farkında olsalar da sanki onlar yokmuş gibi davranabilir ya da şahsi hatalarının üstünü örtme yollarına başvurabilirler (Çakıcı, 2010, s.33).

2.2.2.3. Örgüt Yararına Sessizlik

Örgüt yararına sessizlik, adından da anlaşılabilir gibi sessiz kalmanın sebebi örgütün çıkarlarını korumak olduğu durumlarda görülen bir örgütsel sessizlik boyutudur. İşgörenlerin bir takım bilgileri ve fikirleri esirgemesinin altında örgütün yararlarını koruma sebebi yatıyor ise, örgüt yararına sessizlik boyutundan söz edilir. Dyne vd.'e (2003) göre örgüt yararına sessizlik, bireyin örgütün çıkarlarının korunması amacı ile örgüt hakkındaki düşüncelerini ve bilgisini paylaşılması durumunda meydana gelebilecek olasılıkları göz önüne alarak sessizlik davranışını tercih etmesidir.

Ancak bireyler sessiz kalarak örgütün çıkarlarını koruyacaklarını düşündükleri için bazı bilgi ve fikirleri paylaşmak yerine diğerlerinden esirgerler ama bu durum örgütün işleyişine zarar verebilir ya da bireysel çalışmaları olumsuz şekilde etkileyebilir. Örneğin; koruma amaçlı sessizlik davranışları sergileyen bir işgören, iş arkadaşlarıyla olan ilişkiler bozulmasın diye onlarla aynı olmayan düşüncelerini paylaşmayabilir ya da çalışma arkadaşları zarar görebilir diye iş ortamındaki eksiklikleri başka kişilere söylemek istemeyebilir (Çakıcı, 2010). Örgütsel sessizliğin örgüt yararına sessizlik boyutu iki biçimde görülür. İşgören ya örgütünü koruma içgüdüğü ile sessiz kalabilir ya da başka bir çalışmanı koruma içgüdüğü ile sessiz kalabilir (Brinsfield, 2009). Paşa (2015, s.31) bu durum şöyle açıklamıştır;

“Örgüt yararına sessiz kalma davranışı sergileyen çalışanlar arasında işbirliği durumundan kaynaklı olarak, çalışanlar zamanla örgütü, örgüt içinde kendilerini ve takım arkadaşlarını koruma amacıyla sessiz kalmayı tercih ederler. Bir içgüdü şeklinde gerçekleşen bu durum, artık öğrenilmiş bir davranış haline geldiğinden zamanla örgüt içinde hiçbir olumsuz durumun ifade edilememesine sebep olur.”

2.2.3. Örgütsel Sessizlik ile İlgili Teoriler

Çalışan davranışlarında, sessizliğin tercih edilmesinin ya da sessiz kalmanın sebeplerini açıklamak için çeşitli teoriler geliştirilmiştir. Bu örgütsel sessizlik teorilerden dikkat çeken birkaçına aşağıda yer verilmiştir.

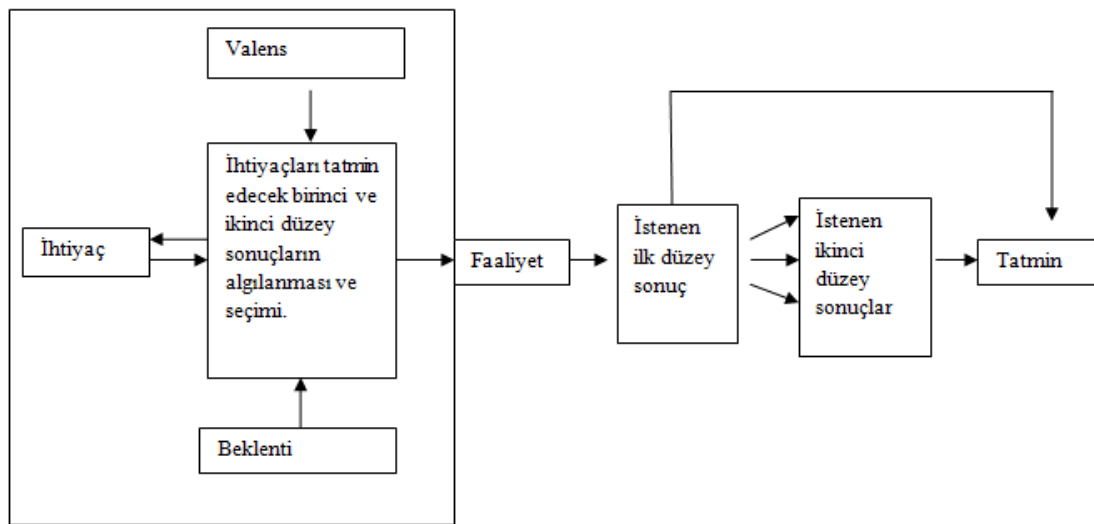
2.2.3.1. Vroom'un Beklenti (Bekleyiş) Teorisi

Beklenti (bekleyiş) teorisi Vroom tarafından geliştirilmiştir. Bu teoriye göre, bir davranışın ortaya çıkması bireyin kişisel özellikleri ve çevresinden kaynaklı koşullar gibi faktörlerin etkisi ile belirlenmekte ve yönlendirilmektedir. Kişinin psikolojisi, dünya görüşünden, deneyimlerinden, geleceğe yönelik planlarından ve istihdam edileceği örgütün beklentilerinden etkilenir ve bu etkenlerin bütünü işgörenin örgütüne ne gibi katkılar sağlayabileceğini netleştirir (Eren, 2004, s.532). Beklenti teorisine göre kişi bir davranışının akabinde gelecek sonucun olumlu ve istendik sonuçları getirecek bir davranış olacağını veya istenmeyen bir sonuca engel olacak bir davranış olacağını ümit ediyor ise, o davranışı hayata geçirecektir. Bu durumun dışında konuşmanın olumsuz sonuçlar doğuracağına inanan birey, sessiz kalma yönünde giderek artan bir şekilde eğilim gösterecektir (Çakıcı, 2007, s.153).

Vroom Beklenti teorisini üç temel ayak üzerine oturtmuştur. Vroom bu temel öğeleri, kişinin bir gayret sonucunda ulaşabilmeyi arzuladığı şeyi elde edebileceğine inanmasını ifade eden “beklenti”, elde edilmek istenen şeyi ne düzeyde / ne kadar arzuladığını açıklayan “valans” ve nihai sonuca varmak için başka işlerin sonlandırılması ve başka işlerin nihai hedef yolunda araç olarak kullanılmasını açıklayan “araçsallık” olarak açıklamıştır. Bu öğeler arasındaki ilişkiyi ise aşağıdaki şekil 2.5.’de özetlemiştir (İşleyici, 2015, s.34-36)

Şekil 2.5.

Vroom'un Valens, Beklenti ve Araçsallığı İçeren Motivasyon Süreci



Kaynak: (İşleyici, 2015, s.34-36)

2.2.3.2. Fayda-maliyet analizi Teorisi

Fayda – maliyet analizi teorisi hakkında Dutton vd. (1997), kişilerin sessizlik davranışı gösterip göstermeme konusunda karar verirken fayda – maliyet analizi yaptıklarını, yani sessiz olmazlarsa kazanacakları faydaları, sessizlik davranışı gösterirlerse ödeyecekleri bedeller ile kıyasladıklarını söylerler. Ödenecek bu bedel öncelikle enerji ve zaman kaybı olarak düşünülürken dolaylı yoldan ise muhalif ve misilleme gibi tepkilerden kaynaklanan imaj ve itibar kaybı, terfi hakkını kaybetme hatta işini kaybetme olarak düşünülebilir (Bildik, 2009, s.35). İşgörenler fayda – maliyet analizleri yaparlarken buldukları kurumlarda yaşanan benzer durumlara ve edindikleri örgütsel deneyimlerine başvururlar. Yani bu fayda – maliyet analizleri sadece parasal konularda değil, kişinin şahsı ve çevresiyle olan sosyal bağlarında da tercih ettiği bir yöntemdir (Şehitoğlu, 2010, s.58).

Örgütlerde yapılan bu fayda – maliyet analizleri açıkça belirtilmeyen ve işgörenlerin içsel olarak sergiledikleri bir davranış olduğu için çoğu zaman anlaşılamaz ve arkasından da sessizliği getirir (Kahveci, 2010, s.11). İşgörenler, örgüt bünyesindeki bir grupla herhangi bir işe adım atmadan önce menfaatlerini gözetmek için meydana gelmesi muhtemel durum ve olaylara karşılık olarak nasıl tepkiler vermeleri gerektiğini hesaplamaya başlarlar. Eğer vereceği tepkilerin çıkarları ile çeliştiği kanısına varırlarsa da sessizlik davranışları sergilemeyi seçerler (Kahveci ve Demirtaş, 2013, s.54).

2.2.3.3. Sessizlik Sarmalı Teorisi

İlk kez Batı Alman siyaset bilimci Elisabeth Noelle-Neumann tarafından 1974 - 1980 yılları arasında ortaya atılan ve temelde bir siyaset bilimi ve kitle iletişim teorisi olan sessizlik sarmalının tanımı şu şekildedir;

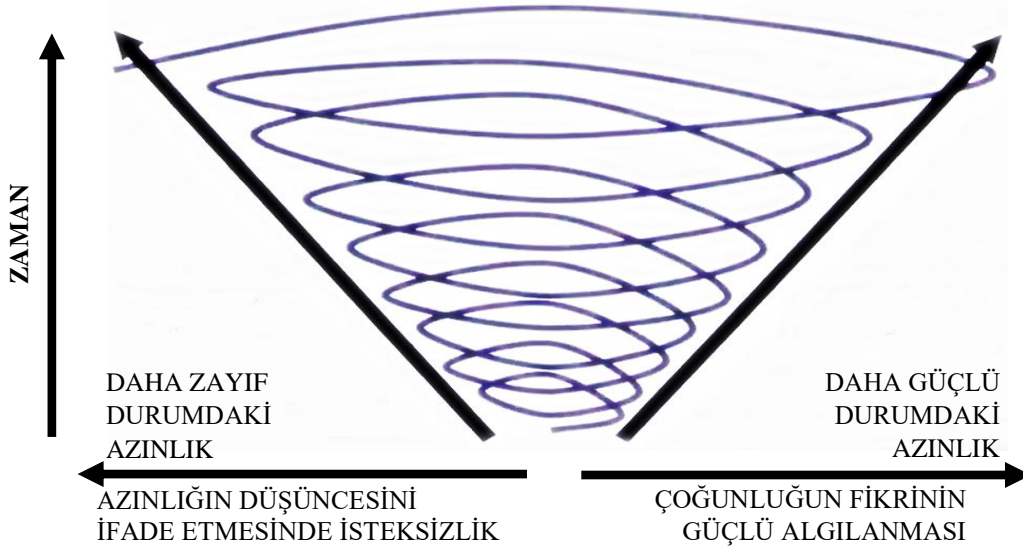
“Bir kişinin/grubun savunduğu fikir, mensubu olduğu toplumun (okulda sınıf, fabrikada soyunma odası, orduda yemekhane, belediye otobüsü, akraba ziyareti, hastane koridoru vs.) ‘genel-geçer’ kabul ettiği görüşlere uygun değilse, bu kişi toplumdaki dışlanma korkusu nedeniyle konuşurken kendini kısıtlar veya fikrini söylemekten vazgeçer. Aynı kişi fikrinin (veya kendi fikrine yakın görüşlerin) toplum nezdinde yaygınlaşmaya başladığını sezerse, bu kez fikrini yüksek sesle söylemeye başlar.”

İşgörenlerin sessizlik davranışlarını tercih etmelerinin sebeplerinin sorgulandığı bir diğer teori ise sessizlik sarmalı teorisi. Temel olarak sessizlik sarmalı yaklaşımı ile fikir

ve düşüncelere uygun bir biçimde sessizlik davranışının ne şekilde meydana geldiğini ve nasıl süreklilik kazandığı konusunda bir görüşten söz edilmektedir (Tiktaş, 2012, s.76). Bu teori insanların sessizlik davranışı gösterme eğilimini veya kendilerini ifade etme konusunda isteksiz olmalarının nedenini, insanların çoğunluk içinde yer almadıkları zaman, başkalarının kendilerine inanmayacağını, ya da fikirlerinin ciddiye alınmayacağını ve yalnız kalacaklarını düşünmelerinden kaynaklandığını ileri sürer.

Noelle- Neumann, sessizlik sarmalındaki paralel baskının kaynağı olarak, gruptan izole edilme ve benzeri korkuları işaret etmiş ve işgörenlerin örgütlerinde düşüncelerini rahat bir şekilde dile getirmeden önce düşünce ikliminden süzerek sessizlik davranışı sergileme ya da konuşma kararını verdiklerini söylemiştir. Yani insanlar çalışma grubundaki insanlar tarafından destek göreceklarını düşünmüyorlar ise sessiz kalacaklardır ya da büyük olasılıkla da gerçeği yansıtmayan yanıtlara yöneleceklerdir. Bu eğilim sosyal izolasyondan kaçınan çalışanların, örgütte baskın olan fikir ve düşüncelerin etrafında toplanmalarına ve sessiz, konuşurken ise de tedbirli olmalarına neden olacaktır (Bowen ve Blackmon, 2003 s.1396). Aşağıdaki şekil 2.6.'da Bowen ve Blackmon (2003) sessizlik teorisi açıklamışlardır.

Şekil 2.6.
Sessizlik Sarmalı



Kaynak: Bowen ve Blackmon (2003, s.1397)

2.2.3.4. Kendini Duruma-Ortama Uyarlama Teorisi

Örgütsel sessizliğin yaşanmasına sebep olan faktörleri açıklamak üzere ortaya atılan bir diğer teori de kendini duruma-ortama uyarlama teorisidir. Greenberg ve Baron'a (2003, s.90; Akt. Alioğulları, 2012, s.28) göre kendini duruma-ortama uyarlama(self – monitoring) teorisi; kişinin kendini bir durumun gerektirdiklerini karşılayabilmek için duyarlılığını ortamın ihtiyaçlarına göre şekillendirir. Ona göre bu teori bireyin girdiği sosyal ilişkilerinde, kendi görüntüsünü izlemesi, görünen benliğini dikkatlice ayarlaması ve kontrol etmesinin derecesi ile ilgilidir. Bu tanımlardan yola çıkıldığında, örgütlerde kendini uyarlama durumu, işgörenlerin buldukları örgütte kabul görmek ve bir yere sahip olabilmek amacıyla, o örgütün ihtiyaçlarına ve beklentilerine kendini uyarlama eğilimindedirler. Yani işgören diğerleri ile olan ilişkilerinde aldığı geri bildirim ve tepkilere göre, sunduğu benlik imajını kontrol eder. (Kahveci, 2010, s.12).

İşgörenler arasında kendini uyarlama konusunda daha yüksek bir seviyede olan çalışan, örgütte olumlu bir izlenim yaratmak için ortamda var olan ipuçlarını kullanır ve sosyal tutumlarını kasıtlı bir şekilde değiştirme yeteneğine sahiptir. Diğer taraftan ise, kendini uyarlama düzeyi düşük olan kişiler, içlerinden gelen, tavır, duygu, düşünce ve yargıları dışarıdakilerle daha açık şekilde paylaşmaktadırlar (Premeaux ve Bedeian, 2003, s. 1541; Akt. Çakıcı, 2007, s.153).

2.2.3.5. Ajzen'in Planlı Davranış Teorisi

Sessizliğe işaret eden davranışları ve nedenlerini daha iyi anlayabilmek için ortaya atılan bir diğer teoride Ajzen ve Fishbein (1970) tarafından geliştirilen planlı davranış teorisidir. Bu teori yine Ajzen ve Fishbein'in geliştirdiği amaçlı davranışları betimlemeyi hedefleyen Düşünölmüş Eylem Teorisi'nin geliştirilmiş şeklidir. Düşünölmüş eylem teorisinin temelinde; kişinin herhangi bir davranışı hayata geçireceğini ya da geçirmeyeceğini belirlemeye yönelik niyete denir. Bahsi geçen niyet de, kişinin davranış konusunda tutumu ile başka kişilerin aynı davranış hakkındaki fikirleri ile biçimlenir. İlk teoriye algılanan davranışsal kontrol unsurunun da katılması ile planlı davranış teorisi oluşmuştur. Yeni teori ile sadece bireylerin kontrolünde gelişmeyen, özel hedeflere yönelik davranışlarında açıklanmasına imkan vermiştir (Ajzen, 1985; Akt. Yanık, 2012, s.19).

Planlı davranış teorisi, bireyin davranışlar hakkındaki tutumunun ve diğer bireylerin fikirlerinin etkisinin, bireyi bir davranışı yapmadan önce içgüdüsel olarak planlamaya eğilimli hale geldiğini söyler. Teoriye yönetsel açıdan yaklaşıldığında işgören, çalıştığı örgütte bir fikir belirmeden önce, hem örgütündeki ortamı hem de örgütteki kendi yerini hesaplar ve sessiz kalmayı seçebilir. İşgörenin bu şekilde bir hesaplama sonucu aldığı sessizlik kararı diğer işgörenleri de etkisi altına alır ve farkında olmadan örgütte bir sessizlik ikliminin oluşumuna neden olur. İşgören örgütte herhangi bir davranışı hayata geçirmeye ne kadar çok niyet ederse o davranışı sergileme ihtimali de o oranda artacaktır. İşgörenin niyetini oluşturan üç temel inanç şunlardır; a- davranışın muhtemel sonuçları hakkındaki inançlar, b- diğer işgörenlerin normatif beklentilerine dair inançlar ve son olarak c- davranışı kolaylaştıran ya da engelleyen faktörlere dair inançlar. Olumsuz davranışın ortadan kaldırılması için temelinde yatan inançların kavranması önemlidir (Ajzen, 1991; Akt. Bayram, 2010, s.12).

2.2.3.6. Abilene Paradoksu

İnsanların sessizlik davranışları sergilemelerinin kaynaklarını inceleyen çalışmalar konusunda değinilecek son örnek Abilene Paradoksu'dur. Bu paradoks Harvey (1974) tarafından geliştirilmiştir. Abilene Paradoksu'na göre bireyler, düşünceleri içinde buldukları grubun düşünceleri ile aynı olmasa da, diğer grup üyelerinin isteklerini göz önüne alır ve kendini ortak hareket etmeye mecbur hissederler. Çünkü insanlar diğer kişilerin kendi fikirlerini kabul etmeyeceğini, bu sebeple dışlanacaklarını düşünmeye meyilli olduklarından sessizlik davranışı göstermeye meyillidirler. Aslında diğer insanlarda kendisinin paylaşmadığı fikirle aynı yönde düşünüyor olabilirler ama korkularından dolayı kimse gerçek düşüncesini paylaşmadığı ve ortadaki fikre itiraz etmediği için grupta ortak bir ses ve uyum ortamı oluşur (Harvey, 1988, s.18-19; Akt. Afşar, 2013, s.25-26). Abilene Paradoksu yönetsel açıdan düşünüldüğünde de benzer durumların meydana geldiği görülecektir. İşgörenler aslında çalışma grubundaki herkes tarafından onaylanması muhtemel bir düşünceye sahip olsalar bile, örgütün diğer üyeleri tarafından izole edilecekleri korkusu ile fikirlerini gizleyebilirler ve diğer üyelerde aynı nedenlerden dolayı sessiz kalmayı tercih edebilirler. Bu durum örgütsel sessizlik davranışlarının artmasına ve dolayısı ile de örgütün gelişimine engel olabilir.

2.2.4. Örgütlerde Sessizliğin Meydana Gelmesinde Rol Oynayan Faktörler

İşgörenlerin buldukları örgütlerde sessiz kalmalarının farklı farklı sebepleri olsa da yapılan alan yazın taraması sonucunda örgütsel sessizliğin oluşmasına neden olan faktörlerin iki başlık altında değerlendirilebileceği görülmüştür. Araştırmanın bu bölümünde ise, işgörenlerin örgütsel sessizlik davranışları sergilemesine neden olan faktörler, örgütsel etkenler ve bireysel etkenler olarak ele alınmıştır.

2.2.4.1. Örgütlerde Sessizliğin Meydana Gelmesinde Rol Oynayan Örgütsel Etkenler

Çalışanların yöneticilerine güven duymamaları, örgütlerinde ağır bir bürokratik yapının olması, konuşmalarının tehlike yaratacağını düşünmeleri, örgütlerinde yaygın bir korku iklimi ve sessizliğin olumlu algılandığı bir ortam olması vb. nedenler, örgütsel sessizliğin meydana gelmesinde rol oynayan örgütsel etkenlerdir (Pinder ve Harlos, 2001). Örgütte var olan katı kurallar işgörenlerin düşüncelerini değersiz hissettirir ve onları paylaşmasına engel olur (Bowen ve Blackmon, 2003). Sessizliğin örgütsel nedenlerine ilişkin bir diğer tanım da aşağıda verilmiştir (Huang vd., 2005, s. 459-482; Akt. Afşar, 2013, s. 31-32).

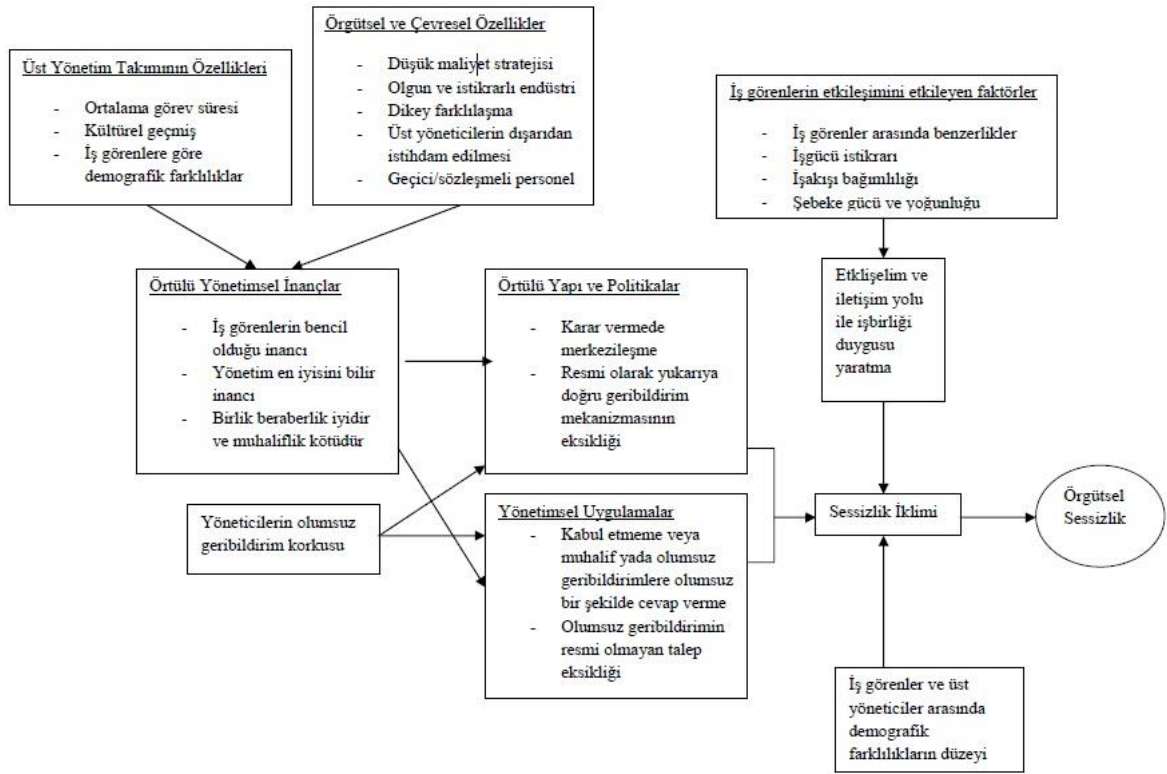
“Hiyerarşik yapı, örgüt politikaları, adaletsizlik kültürü, sessizlik iklimi, yönetsel uygulamalar ve davranışlar, çalışanların işlerini veya örgütlerini iyileştirmekle ilgili bilgi, görüş ve düşüncelerini paylaşmamalarına ve bilinçli bir şekilde olarak sessiz kalmalarına neden olabilmektedir. Merkezi karar verme yapısının mevcut olduğu, çalışanların örgütleriyle ilgili düşüncelerini, kaygılarını ya da muhalif görüşlerini ifade edebilecekleri resmi bir mekanizma ya da iletişim kanallarının bulunmadığı ortamlarda, çalışanlar, fikirlerinin hoş karşılanmayacağı inancıyla sessiz kalmayı tercih edebilmektedirler.”

Örgütsel sessizlik davranışları, örgütlerin gelişimine büyük ölçüde zarar verme potansiyeli taşıdıkları için tehlike arz eder. Bazı örgütler, sürekli bir değişim içinde bulunan ortamlarda işlerini yürüttükleri için çalışanlarının bakış açılarına, düşünceleri ve fikirlerine ihtiyaç duyarlar. Bu tür örgütlerin işgörenlerinin sessizliğe eğilim göstermesi örgüt sağlığı açısından daha da büyük bir engel oluşturur (Tikaş, 2012, s. 78). Sessizliği tercih etme altında yatan birçok sebebin bir yansıması olduğu için ani alınan bir karar değildir. İnsanlar bazen sessizliği zorunda oldukları bir davranış bazen de olması gereken bir durum olduğunu düşündükleri için tercih ederler. Çünkü işgörenlerin içinde buldukları örgütlerde yaşadıkları deneyimler, yönetim stilleri, iş ortamları, örgütlerinin iklimi ve örgütlerine has değer ve normlar onları sessizliğe itebilir (Özgen ve Sürgevil,

2009, s.318). İşgörenleri sessizliğe iten faktörlerin hem tespit edilmesi hem de ortadan kaldırılması için yöneticilerin klasik yönetim anlayışından uzaklaşmaları, iletişim kanallarını açık tutmaları ve çok sesliliğe izin vermeleri gereklidir. İşgörenler tarafından sessizliğin meydana gelmesinde rol oynayan örgütsel etkenler hakkında yapılan literatür taraması sonucunda aşağıda bir arada sunulmuştur (Slade, 2008, s.62; Meares vd., 2004, s. 4-27; Pinder ve Harlos, 2001, s.331-369; Morrison ve Rothman, 2009, s. 112; Huang vd., 2005, s.459-482; Sözen vd., 2009, s. 395-408; Afşar, 2013, s.32-34);

Örgütlerde var olan hiyerarşik düzenler, işgörenlerin yöneticileri ile rahat bir iletişim kurmalarını ve eleştirel fikirlerini yöneticileri ile paylaşımlarının önüne geçmektedir. Örgütlerin uyguladıkları politikalar ve işgörenlerini sessizliğe iten baskıları sebebi ile bireyler fikir ve düşüncelerini açık bir şekilde ifade etmezler. İşgörenleri sessizlik davranışlarına yönlendiren bir başka örgütsel faktör ise örgütte adaletsizlik kültürünün algılanmasıdır. Sessizliği tetikleyen faktörlerden bir diğeri de güç mesafesidir. Güç mesafesi, örgütte var olan güçlerin dengesiz bir şekilde dağılmasının örgüt üyeleri tarafından kabul görme düzeyidir. Örneğin ABD’de güç mesafesi düşüktür ve dolayısı ile işgörenler fikir ve düşüncelerini paylaşma konusunda daha cesurdurlar. Ancak Japonya gibi güç mesafesi yüksek bir ülkede ise işgörenler çalıştıkları örgütlerde fikir ve düşüncelerini özgürce paylaşmaktan kaçınırlar. Türkiye de güç mesafesi yüksek ülkeler arasında yer alır ve bu tarz ülkelerde doğrudan çatışmalardan kaçınılması gerektiği düşünülür. Çünkü güç mesafesi yüksek toplumlarda işgörenler üstlerin verdiği görevleri eleştiri yapmadan uygulayama yönelik şekilde ve davranışların kısıtlandığı bir sosyalleşme süreci içinde yer alırlar. Örgütsel sessizliğin tercihine neden olan örgütsel faktörler arasında son olarak örgütte sessizlik ikliminin yer alması bulunmaktadır. Herhangi bir işgöreni ele alırsak, çalıştığı örgütte bir sessizlik iklimi mevcut ise o işgören de sessiz kalmayı tercih edecektir. Çünkü sessizlik ikliminin hakim olduğu örgütlerde, bireyler düşünce ve fikirlerini paylaşıp paylaşmayacaklarına karar verirken örgütlerini etkisi altına alan sessizlik iklimini de hesaba katarlar ve izole edilme korkusu ile sessizliği tercih edebilirler, yalan söyleyebilirler. Hatta bazen işgören söyleyeceği düşünce doğru ve örgüte yarar sağlayacak olsa bile örgüte hakim olan sessizlik iklimi yüzünden kendi fikirlerinin değersiz olduğuna karar verebilirler. Aşağıdaki şekil 2.7.’de örgütsel sessizlik düzeyinin yükselmesinde etkili olan örgütsel özellikler verilmiştir.

Şekil 2.7.
Örgütsel Sessizliğin Artmasında Etkili Olan Örgütsel Özellikler



Kaynak: Morrison ve Milliken (2000, s.709)

2.2.4.2. Örgütlerde Sessizliğin Meydana Gelmesinde Rol Oynayan Bireysel Etkenler

Örgütlerde sessizlik davranışlarının gözlemlenmesinde örgütsel etkenler kadar büyük rol oynayan bir diğer faktör de bireysel etkenlerdir. Bireysel faktörleri, insanların karakterlerinden kaynaklanan etkenler ve kişilerin çalıştıkları kurumdaki konumlarından kaynaklanan etkenler şeklinde ikiye ayırabiliriz. İşgörenler mevcut mevkilerini koruma isteklerinden dolayı sessizliği tercih edebilirler. Ayrıca insanların utangaç, özgüveni eksik, içine kapanık vb. olması gibi kişisel özellikler bireyin sessizliğine sebep olabilmektedir (Morrison ve Milliken, 2000). Pinder ve Harlos'a (2001) göre ise işgörenlerin çalıştıkları kurumlarda meydana gelen problemler karşısında düşüncelerini cesurca paylaşması, onların kendilerine duydukları özsaygının yüksek olmasından da kaynaklanmaktadır. Özsaygıları düşük olan çalışanlar ise daha duyarsız ve sessizlik davranışlarına daha meyilli olabilirler. Kişinin tecrübeleri, öğrendikleri, karakteri ve bir grubun içinde yer alıyor olması, kendini güçlü hissetmesine, dolayısı ile de muhtemel bir sessizlik tercihinin önüne geçer (LePine ve Van Dyne, 2001). Son olarak ise işgörenlerin yöneticileri ile olan ilişkilerinde güven duygusunu ve açık iletişim kanallarını yaratamadıklarından dolayı

ciddiye alınmaktan ve hatta dışlanmaktan korkarlar. Sonuç olarak da yöneticiyle aynı yönde olmayan fikirlerini paylaşmak yerine sessizlik davranışları sergilerler.

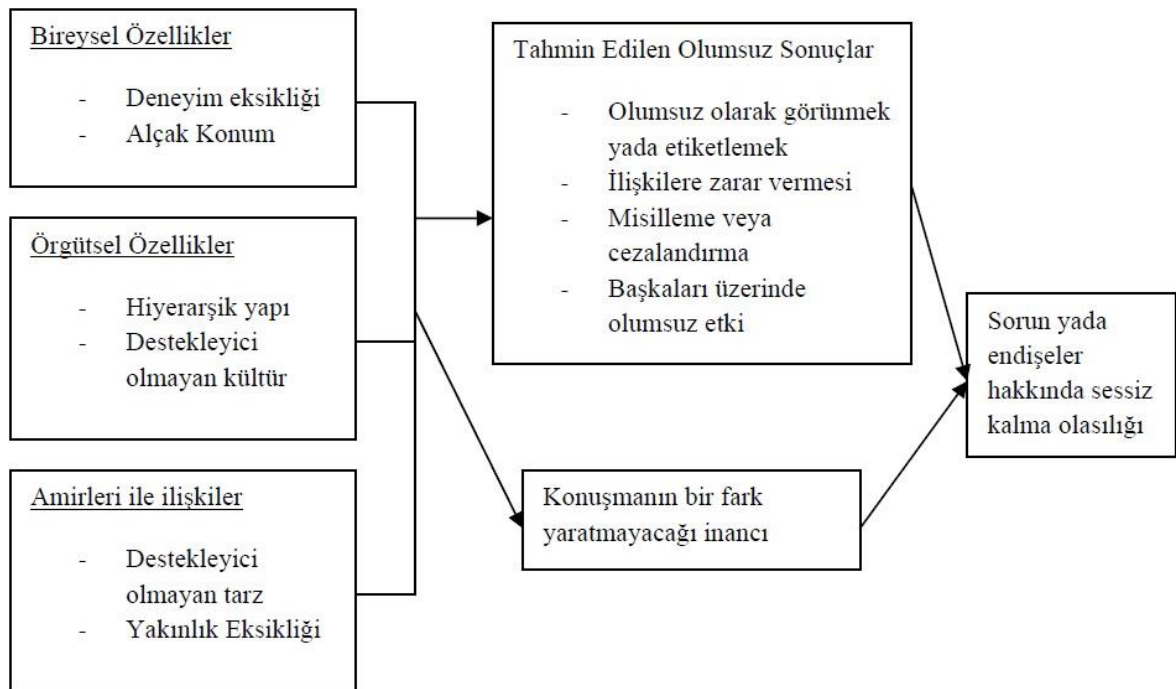
Örgütlerde, işgörenlerin hangi durumlarda sessiz kalmayı seçtikleri ve seçim yaparlarken göz önünde bulundurdıkları etkenleri araştıran Morrison, Milliken ve Hewlin'in (2003, s.31-32) çalışmalarının sonuçlarına göre işgörenlerin verdikleri yanıtları, korku ve inanışlar olarak beş madde ve diğer etkenler olmak üzere sınıflandırmışlardır. Çalışanların sessizlik tercihini etkileyen korku ve inanç faktörleri şu şekildedir;

a- Diğer işgörenlerin gözünde, geveze, problem çıkarıcı ve şikayetçi biri olarak görülmek veya o şekilde etiketlenmek, b- İlişkilerinde kabul görme, desteklenme, saygı ve güven duyulma durumlarını kaybetme korkusu, c- Kendini faydasız hissetme olarak, konuşmanın fark yaratmayacağı ya da mesajlara geri dönüt alınamayacağı inancı, d- İşimi kaybetme veya terfi alamama gibi ceza ve misillemeler ile karşılaşma endişesi, e- Çalışma grubundan olumsuz tepkiler almaktan korkma, kimseyi utandırmak, üzme veya kimsenin başına bela olmayı istememek. Son olarak diğer faktörler ise üç grupta özetlenmiştir; a- Bireysel Özellikler: yetersiz tecrübe ve kıdem eksikliği, b- Örgütsel Özellikler: hiyerarşik yapı ve destekleyici kültür olmaması, c- Üstler ile kötü ilişkiler: amirin destekleyici ve ast-üst ilişkilerindeki samimiyet eksikliğidir (Morrison, Milliken ve Hewlin 2003, s.31).

Ayrıca Morrison, Milliken ve Hewlin araştırmalarında ortaya koydukları bu sınıflandırmayı da aşağıdaki 2.8.'deki gibi özetlemişlerdir.

Şekil 2.8.

Çalışanların Sessiz Kalmayı Tercih Etmelerine Yönelik Modelleme



Kaynak: Morrison, Milliken ve Hewlin (2003, s.33).

2.2.5. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları

Örgütlerde sessizlik davranışları çok sık görülür ve örgütler için rahatsızlık verici bir örgütsel olgudur (Morrison ve Milliken, 2000). Örgüt çalışanları kendilerini riske atmaktan ve izole edilmekten korktuklarından dolayı sessizliği tercih etmektedirler. Daha önce de değinildiği gibi örgütsel sessizlik, direk ya da dolaylı yoldan örgütlere ve bireylere zarar verir. Çünkü sessizlik örgütsel açıdan, verilen kararlarda hatalara sebep olabileceği gibi örgütü sağlıklı ve güncel tutan yenilik ve düzenlemelerin de gelişimini engeller. Diğer yandan ise işgörenlerin, güven, moral, motivasyon, örgüte bağlılık, iş tatmini gibi algılarını düşürmekte ve çalışanın işini yerine getirmesi için gerekli kabiliyet gelişimine zarar vermektedir (Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003). Hem birey hem de örgüt için dikkat edilmesi gereken örgütsel sessizlik, ortaya çıkartacağı sonuçlar bağlamında düşünülürse bireysel sonuçlar ve örgütsel sonuçlar olmak üzere iki başlık altında incelenebilir.

2.2.5.1. Örgütsel Sessizliğin Bireysel Sonuçları

Örgütsel sessizlik bünyesinde çalışan bireyleri negatif şekilde etkiler ve gerek iş gerekse de özel hayatlarında sorunlara yol açabilir. İnsanlar konuştuklarında yani sessizlik davranışı sergilemedikleri zamanlarda kişisel bakımdan belirli tehlikelerle karşılaşma riskini göze alırlar. Ancak insanların sessizliği tercih edecekleri veya seslerini hiç çıkartamayacakları bir durumun içinde kendilerini bulması ise daha kötüdür. Çünkü örgütsel sessizliğin hakim olduğu bir ortamda insanlar kendilerini çaresiz hissederler ve bu durum onlar için bezdirici olabilir (Milliken ve Morrison, 2003). Sessizliği yönetsel açıdan incelediğimizde, işgörenlerin örgütsel sessizlik davranışı sergilemesinin olumsuz yöndeki bireysel sonuçlarını temel olarak aşağıdaki gibidir;

“Çalışanların örgütleri ve yaptıkları işler hakkındaki problemlerini ve kaygılarını söyleyecek gücü kendilerinde hissetmemeleri, örgütlerine yönelik, bağlılık, ait olma, güven, takdir ve destek algılarında azalma, yaptıkları işten tatmin olmama ve nihayetinde işten ayrılma isteği şeklinde ortaya çıkmaktadır. Bunlara ek olarak işgörenin hakim olduğu hususlarda da sessiz kalması, kendi içinde bir çatışmaya, rahatsızlığa neden olarak, onun kendini aciz ve değersiz hissetmesine neden olabilir (Milliken ve Morrison 2003, s.22).”

Örgütsel sessizliğin sonucu olarak stresli, sinik ve kendini aşağılanma duygusu içinde bulan işgörenler, yöneticilerine ve iş gruplarındaki diğer çalışanlara karşı kırgınlık hatta nefret duymaya başlayabilirler ve örgütte bir seslilik havası hakim olmadıkça bu duygular beslenecek, kendilerine bencillik ve savunmacı yapılar yaratan insanlar

paylaşmadıkları duyguları içlerinde daha da büyütme başlayacaklardır. Sonuç olarak örgütte yaratıcılık, fikir alışverişi ve nihayetinde de performansı sektöre uğrayacaktır (Perlow ve Williams, 2003, s.3-6).

2.2.5.1. Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Sonuçları

Örgütlerde meydana gelen sessizlik hali, sadece bünyesindeki bireyler için değil, örgütün kendisi için de olumsuz sonuçlar doğurabilir. Örgütler, hem bireysel beklentilerin karşılandığı hem de örgütün amaçlarının gerçekleştiği derecede başarılı olurlar. Fakat örgüt çalışanlarının beklentilerinin yeterince karşılanmaması veya örgütün gerçekleştirilmek istenen amaçlardan tavizler verilmesi gibi durumlar karşısında bile sessiz kalmak, gerçekte örgüt için hali hazırda var olan problemlerin daha da büyümesine sebep olur. Örgüt içinde rahatsızlık hissedilen hususların ortadan kaldırılması için etkili ve yetkili kişilere ulaşmak yerine kendince problemi çözmeye çalışmak, problemle birlikte yaşamaya çalışmak veya bu duruma karşı sessiz kalmak ileride örgütü örgütün varlığını tehdit edecek bir krizle karşı karşıya getirebilir. Örgütlerin olmazsa olmazları; ortak amaç etrafında toplanabilmesi, çalışanlarının eşgüdümlü hareket edebilmesi ve işbölümü yapabilmesidir ve bunlar iletişimle mümkündür. Örgütte iletişim varoluş unsuru olması ve kilit rollere sahip olması dolayısıyla örgütte iletişimin eksikliği, örgütü örgüt yapan niteliklere de zarar vermektedir. Ayrıca örgütün çalışanlarının sessizliği tercih etmesi, örgütün iletişim kanallarının etkili çalışmaması anlamına gelir. Birbirlerinden haberdar olmayan işbölümü birimleri yerinde kararlar alamayacağından örgütün ve çalışanlarının performansı ile etkililik derecesi de örgütsel sessizlik neticesinde azalabilir (Morrison ve Milliken 2000).

İletişim, örgüt işleyişinde meydana gelebilecek eksiklik ve hataların geri bildirimi için de gerekli bir araçtır. Hatalardan ders alınmayan, aksayan yönlerin düzeltilmediği örgütlerde söz konusu hatalar işleyiş halini alır ve olumsuz etkisinin şiddeti zamanla daha da büyür (Morrison ve Milliken, 2003, s.1565-1566). Slade (2008, s.28) örgütsel sessizlik davranışının görüldüğü ve sessizliğin örgüt iklimi olarak yerleştiği örgütlerde örgütsel adalet ve örgüt çalışanlarının arasında tartışılmazlık halinin yaşanabileceğini ifade etmiştir.

2.3. İlgili Araştırmalar

Araştırmanın bu bölümünde, önce örgütsel sosyalleşme ile ilgili yurt içinde yapılan araştırmalara, daha sonra örgütsel sosyalleşme ile ilgili yurt dışında yapılan araştırmalara, ardından örgütsel sessizlik ile ilgili yurt içinde yapılan araştırmalara ve son olarak ise örgütsel sessizlik ile ilgili yurt dışında yapılan araştırmalara yer almaktadır.

2.3.1. Örgütsel Sosyalleşme İle İlgili Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Çelik'in (1998) yaptığı "Alan Dışından Gelen Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Sosyalleşimi" başlıklı araştırmanın çalışma grubu, farklı alanlardan gelerek ilköğretim okullarında sınıf öğretmeni olarak atanmış aday sınıf öğretmenlerinden oluşmaktadır. Bu öğretmenlerin sosyalleşme süreçlerinde karşı karşıya kaldıkları problemlerin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Çalışmaya katılan 294 sınıf öğretmenin, alan dışından gelen aday sınıf öğretmenlerinin dahil oldukları hizmet içi eğitimleri hangi düzeylerde yeterli gördüklerini, toplumun bu öğretmenler hakkında sahip olduğu perspektifi nasıl değerlendirdiklerini, kişisel gelişimleri üzerinde hangi faktörlerin etkili olduğu, sorumluluk ve görevlerine ilişkin bilgilerini ve mesleği bırakma konusundaki düşüncelerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Sonuç olarak ise, katılımcıların öğretmenlik mesleğine ilişkin pozitif düşüncelere sahip oldukları, fakat aldıkları hizmet için eğitimleri yeterli bulmadıkları ve katılımcıların yaklaşık %60'ının mesleği bırakmaya meyilli olduğu belirlenmiştir. Çalışmanın sonucunda aday öğretmenlerin etkili bir örgütsel sosyalleşme yaşayabilmeleri için uzun dönemli kariyer planlamalarının ve yönetimlerinin gerekliliği vurgulanmıştır. Kariyer planlamalarının aday sınıf öğretmenleri, müfettişler ve okul müdürlerinin ortak çalışmaları ile hazırlanması gerektiği belirtilmiştir.

Zoba'nın (2000) yaptığı çalışmada, ilkokullardaki örgütsel değerler ile öğretmenlerin sosyalleşmeleri arasındaki ilişki incelenmiştir. İlişkisel tarama modelindeki araştırmanın evrenini Ankara iline bağlı beş merkez ilçede (Altındağ, Çankaya, Keçiören, Mamak ve Yenimahalle) bulunan liselerdeki öğretmenler, örneklemini ise tesadüfi olarak seçilen toplam 304 öğretmen oluşturmuştur. Örneklem grubuna araştırmacı tarafından geliştirilen "Örgütsel Değer Ölçeği" ve "Kişisel Sosyalleşme Ölçeği" uygulanmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel değerlere ve sosyalleşmeye ilişkin algılarının branş, kıdem ve cinsiyet değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı araştırılmıştır. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre, öğretmenlerin örgütsel değerlere ilişkin algılarının

branş, kıdem ve cinsiyet değişkenlerine göre anlamlı bir fark göstermediği, kişisel sosyalleşmeye ilişkin algılarının ise, branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği, kıdem değişkenine göre beş yıl ve daha az kıdeme sahip öğretmenlerin diğerlerinden daha düşük düzeyde sosyalleşme algısına sahip oldukları, cinsiyet değişkenine göre ise erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlerden daha düşük düzeyde sosyalleşme davranışı gösterdikleri tespit edilmiştir.

Cantekin'in (2003) yaptığı "Üniversitelerin İngilizce Hazırlık Okullarında Çalışan Okutmanların, Örgütsel Sosyalleşmenin Uyum Aşamasında Karşılaştıkları Sorunların Görülme Sıklığı ve Bu Sorunlar İş Doyumu Açısından Hangi Sonuçları Ortaya Çıkarır" başlıklı çalışmasının örneklem grubu, Ankara'daki devlet ve özel üniversitelerin İngilizce hazırlık bölümlerinde çalışan 169 okutmandan oluşmaktadır. Sonuç olarak, katılımcıların örgütsel sosyalleşmenin uyum evresinde problemlerle karşılaşma sıklığının orta seviyede olduğu görülmüştür. Araştırmacı bu seviyeyi okutmanların görev yaptıkları üniversiteye uyum sağlayabilmeleri için olumlu bir sonuç şeklinde yorumlamıştır. Diğer taraftan ise yaşanan sorunların iş tatmini konusunda neden olduğu en kritik sonucun ise verimliliğin azalması olduğu vurgulanmıştır. Bu durum hem okutman açısından hem de görev yaptıkları örgüt açısından olumsuz şekilde değerlendirilmektedir.

Kartal'ın (2003) yaptığı "İlköğretim Okullarında Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşme Düzeyleri" başlıklı çalışmada, ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin ve yöneticilerin örgütsel sosyalleşme seviyelerinin: örgütsel sosyalleşmenin belirtileri olarak adlandırılan, iş tatmini, bağlılık, kabullenme ve motivasyon boyutları üzerinden belirlenmesi amaçlanmıştır. Çalışmaya 401 öğretmen ve 138 yönetici katılmıştır. Araştırmada sonuç olarak; iş tatmini boyutunda idari görevi olan öğretmenlerin algılarının idari görevi olmayan öğretmenlerin algılarından daha yüksek olduğu görülmüştür. Bağlılık, kabullenme ve motivasyon boyutlarında ise idari görev durumu değişkenine göre manidar bir fark tespit edilmemiştir. Cinsiyet değişkenine göre ise kabullenme, bağlılık, iş tatmini ve motivasyon boyutlarında anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir. Bulgular alan değişkeni açısından incelendiğinde ise iş tatmini boyutunda öğretmenlerin sınıf ya da branş öğretmeni olmalarının anlamlı bir fark ifade etmediği, ancak kabullenme, bağlılık ve motivasyon boyutlarında sınıf öğretmenlerinin lehine anlamlı bir fark tespit edilmiştir. Kıdem değişkeni açısından, kabullenme boyutunda gruplar arasında anlamlı bir fark görülmezken, iş tatmini boyutunda 11-20 yıl ile 21 yıl ve üzeri grupları arasında 21 ve

üzeri lehine anlamlı bir fark belirlenmiştir. Bağlılık ve motivasyon boyutunda ise 21 yıl ve üzeri kıdemi olan katılımcılar ile 1-10 yıl ve 10-20 yıl kıdemi olanlar arasında 21 yıl ve üzeri kıdem grupları lehine manidar bir fark tespit edilmiştir.

Özkan'ın (2005) yaptığı çalışmada, örgütsel sosyalleşme sürecinin öğretmenlerin örgüte bağlılıklarına etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Tarama modelindeki betimsel çalışmanın evrenini Ordu ilinin Fatsa, Gölköy, Perşembe, Kabadüz, Korgan, Ulubey ilçelerinde yer alan ilköğretim okulları örnekleme ise araştırmaya katılan 408 öğretmen oluşturmuştur. Öğretmenlere araştırmacı tarafından geliştirilmiş sosyalleşme envanteri ve Balay'ın (2002) geliştirdiği örgütsel bağlılık envanteri uygulanmıştır. Örgütsel sosyalleşme sürecinin öğretmenlerin örgüte bağlılıklarına etkisinin cinsiyet, branş, kıdem ve mezun olunan kurum değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır. Örgütsel bağlılığın uyum boyutu ile örgütsel sosyalleşme arasında orta seviyede ve manidar bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel sosyalleşmenin sosyal bütünleşme ve rol açıklığı boyutları ile örgütsel bağlılığın uyum boyutu arasında negatif bir ilişki tespit edilmiştir.

Parlak'ın (2005) yaptığı "Stajyer Öğretmenlerin Formal ve İnfomal Sosyalizasyon Süreçleri" başlıklı çalışmanın örneklem grubu Iğdır ilinin merkezi ile Karakoyunlu, Aralık ve Tuzluca ilçelerindeki ilk ve orta öğretim okullarında çalışan stajyer öğretmenlerden(1-2 yıllık) seçilmiştir. Araştırmada 195 öğretmene anket uygulaması yapılmış ve sonuç olarak; öğretmenlerin cinsiyet değişkenleri açısından iş arkadaşları ile etkileşim ve rehberlik boyutlarında manidar bir farklılık olduğu görülmüştür. Görevin gerekliliklerini yapma boyutundaysa Fen Edebiyat Fakültelerinden mezun olanlar, adaylık boyutunda ise Fen Edebiyat Fakültesi Eğitim Fakültelerinden mezun olanlar ile diğer gruplar arasında anlamlı bir fark tespit edilmiştir. Adaylık boyutunda ise ilköğretim birinci kademedeki görev yapan öğretmenlerin algılarının diğer okul türlerinde çalışan öğretmenlerin algularından daha yüksek olduğu görülmüştür. Yeterlilik ve gerçeklik boyutunda 19 aydan daha fazla mesleki deneyimi bulunan stajyer öğretmenlerle diğer gruplardaki stajyer öğretmenler arasında farklılaşmalar belirlenmiştir. Görevin gerekliliklerini yapma, adaylık, iş arkadaşları ile etkileşim ve yeterlilik, boyutlarında okuldaki öğretmen sayısı 1-5 arası olan stajyer öğretmenler ile diğer gruplardaki stajyer öğretmenler arasında fark olduğu tespit edilmiştir. Rehberlik boyutunda 7-12 ay arası meslekte olan stajyer öğretmenlerle diğer grupta yer alan stajyer öğretmenler arasında 7-12 ay arası mesleki kıdemi olan öğretmenler lehine fark saptanmıştır.

Kuşdemir'in (2005) yaptığı "İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşme Sürecinde Sosyalleşme Stratejilerini Kullanma Becerileri" başlıklı çalışmaya kıdemleri 1-5 yıl arasında değişen 200 öğretmen ile 80 ilkokul yöneticisi katılmıştır. Çalışmada sonuç olarak; okul yöneticilerinin kendi bakış açılarından örgütsel sosyalleşme taktiklerini kullanma becerilerini her zaman kullandıkları belirlenmiştir. İdari görevi olmayan öğretmenlere göre ise müdürler örgütsel sosyalleşme taktiklerini sık sık kullanmakta oldukları görülmüştür. Çalışmaya dahil olan müdürlerin görüşleri "yönetimdeki kıdemlerine" göre incelendiğinde gruplar arasında anlamlı farklılıklar saptanmış ancak mezun olunan okul türü değişkeni açısından gruplar arasında anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir. Son olarak ise; öğretmen görüşlerinin mezun olunan okul türü ve cinsiyet değişkenlerine göre anlamlı bir fark gösterirken alan değişkeni açısından anlamlı bir fark göstermediği tespit edilmiştir.

Çalık (2006) tarafından yapılan, "Örgütsel Sosyalleşme Sürecinde Eğitimin Değişen Rolü ve Önemi" adlı çalışmada, etkili sosyalleşme eğitiminin hangi şekilde yapılmasına ihtiyaç duyulduğu sorusunun cevaplanması amaçlanmıştır. Araştırma sonucunda, kişilerin pasif alıcı şeklinde kabul görüldüğü ve sadece kısa vadeli eğitim faaliyetleriyle sınırlanmış sosyalleşme programlarından ziyade, kişilerin aktif oldukları, devamlı eğitime dayalı fakat sadece eğitim programlarıyla sınırlı olmayıp, tanışma kaynaşma toplantılarından danışmanlığa kadar uzanan farklı etkileşimsel etkinlikleri kapsayan programların olması gerektiği belirlenmiştir.

Çapar (2007) tarafından ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme düzeylerinin belirlenmesi amacıyla yapılan çalışmanın örneklemini, 2005–2006 eğitim-öğretim yılında Antalya il merkezinde bulunan 178 resmi ilköğretim okulundaki 3600 öğretmenden oluşan evrenden seçilen 600 öğretmen meydana getirmiştir. Kartal (2003) tarafından geliştirilen Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği'nin kullanıldığı çalışmada ilköğretim okulu sınıf ve branş öğretmenlerinin örgütsel sosyalleşme seviyelerine ilişkin görüşlerinin olumlu olduğu tespit edilmiştir. Sınıf ve branş öğretmenlerinin örgütsel sosyalleşme seviyelerinin motivasyon, iş tatmini, bağlılık ve kabullenme boyutlarına yönelik algılarında görev, kıdem ve yaş değişkenlerine göre istatistiksel bakımdan anlamlı bir fark bulunmuştur. Sınıf ve branş öğretmenlerinin örgütsel sosyalleşme seviyelerinin, iş doyumu, motivasyon, bağlılık ve kabullenme

boyutlarına ilişkin algılarında cinsiyet ve medeni durum değişkenlerine göre ise istatistiksel bakımdan anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir.

Elçi (2008), ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel sosyalleşme düzeylerini; iş doyumunu, motivasyon, örgütsel bağlılık ve örgütsel kabullenme boyutları esas alınarak belirlemeyi ve bunların cinsiyet, branş ve kıdeme göre farklılaşmasını araştırmıştır. Tarama modelindeki araştırmanın evrenini Konya ilinin Meram, Selçuklu ve Karatay ilçelerinde yer alan resmi ilköğretim okullarında görevli öğretmenler, örneklemini ise bu evrenden rastgele seçilen 834 öğretmen oluşturmuştur. Örneklem grubuna Kartal (2003) tarafından geliştirilen Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği uygulanmıştır. Araştırmada örgütsel sosyalleşme düzeylerinin; cinsiyet, branş (sınıf öğretmeni- branş öğretmeni) ve kıdem (1-10 yıl, 11-20 yıl, 21 yıl ve üstü) değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre; cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin örgütsel sosyalleşmelerinin iş doyumunu ve motivasyon boyutlarında farklılaştığı, branş değişkenine göre öğretmenlerin örgütsel sosyalleşmelerinin, iş doyumunu, motivasyon, örgütsel bağlılık ve örgütsel kabullenme boyutlarında farklılaştığı, kıdem değişkenine göre öğretmenlerin örgütsel sosyalleşmelerinin motivasyon, örgütsel bağlılık ve örgütsel kabullenme boyutlarında farklılaştığı görülmüştür.

Mutlu (2008) tarafından yapılan, “Ortaöğretim Okullarında Okul Kültürü ve Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşmeleri” adlı araştırma; öğretmenlerin, örgütsel değerler ve örgütsel kültür kavramlarını ne derece benimsediklerini ve bunları ne derece eylemlerinde sergilediklerini belirleyebilmek adına yapılmıştır. Araştırma kapsamına İstanbul ili, Fatih, Bakırköy, Bağcılar İlçelerindeki resmi ortaöğretim okullarındaki görevli 779 öğretmen alınmıştır. Araştırmada öğretmenlerin, bazı örgütsel değişkenlere göre (cinsiyet, yaş, kıdem, mezun oldukları okul, aldıkları hizmet içi eğitim ve görev yaptıkları okul türü) sosyalleşme düzeylerinin değişip değişmediğini saptanmıştır. Veri toplama aracı olarak, Zoba (2000) tarafından geliştirilen “Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği” kullanılmıştır. Araştırma sonucunda, öğretmenlerin cinsiyet, yaş, kıdem yılları, mezun oldukları okullara göre Örgütsel Sosyalleşme Ölçeğine verdikleri yanıtlarda anlamlı farklılaşma olmadığı, ancak aldıkları hizmet içi eğitimlerin hem bağlılık hem de motivasyon boyutunda anlamlı bir farklılaşmaya neden olduğu tespit edilmiştir. Branşı ile ilgili eğitim almış öğretmenlerin diğerlerine göre daha yüksek puanla bağlılık ve motivasyon boyutuna katıldıkları görülmüştür. Araştırmada ayrıca, öğretmenlerin tamamının, kurumlarında alınan kararlara

katılmadığı, karar alma sürecine katılmaya önem vermedikleri, farklı görüş ve düşüncelere açık olmadıkları, rekabet duygusunun ve isteğinin eksik olduğu, kurum dışı ilişkilerin yetersiz olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.

Özçelik (2008) tarafından yapılan, “Örgütsel Sosyalleşmenin Örgütsel Bağlılığa Etkisi” adlı yüksek lisans tezinde; örgütsel sosyalleşme ve örgütsel bağlılık kavramları ayrı ayrı incelenmiş ve söz konusu kavramlara ilişkin teorik bir çerçeve ortaya konmaya çalışılmıştır. Araştırmanın evrenini, 1978 yılından bu yana mühendislik ve müşavirlik alanında yurt içinde ve yurt dışında hizmet veren bir işletmenin genel müdürlük çalışanları oluşturmuştur. Örnekleme olarak, bu çalışanlardan rastgele 175 kişi seçilmiştir. Araştırmada veri toplama aracı olarak 3 bölümden oluşan bir anket kullanılmıştır. Anketin birinci bölümünde, demografik bilgilere ilişkin 5 kapalı uçlu soru, ikinci bölümünde örgütsel sosyalleşme ile ilgili 34 kapalı uçlu soru, üçüncü bölümünde de örgütsel bağlılıkla ilgili 15 kapalı uçlu soru yer almıştır. Araştırma sonucunda; örgütsel sosyalleşme ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiş ve örgütsel sosyalleşme değişkeninin, örgütsel bağlılık değişkenini açıklamada etkili bir değişken olduğu görülmüştür. Örgütün tarihçesi, dili, amaç ve değerleri, politikaları ve örgütteki kişiler boyutlarının örgütsel bağlılıkla pozitif yönlü ilişkisi tespit edilirken, çalışanların performans yeterliliği boyutunun örgütsel bağlılıkla negatif yönlü ilişkisi bulunmuştur. Ayrıca örgütsel sosyalleşme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide; cinsiyet, yas, eğitim durumu, kıdem ve medeni hal gibi demografik değişkenlerin etkisi incelendiğinde, örgütsel sosyalleşmenin örgütsel bağlılığa etkisinin çalışanların, yas, eğitim durumu ve medeni haline göre anlamlı bir fark göstermediği ancak cinsiyet ve kıdeme göre anlamlı bir fark olduğunu ortaya konmuştur.

Kelepçe ve Özbek’in (2008) yaptıkları, ”Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü (GSGM) Personelinin Örgütsel Sosyalleşme Düzeyleri” adlı araştırma, GSGM’de görev yapan personelin, görev yaptığı kurumun iş doyumu, bağlılık, motivasyon ve kabullenme boyutlarında, örgütsel sosyalleşmelerini nasıl algıladıklarını saptamak amacıyla yapılmıştır. Araştırmaya GSGM’de görev yapan 111 gönüllü personel katılmıştır. Veri toplama aracı olarak Kartal (2003) tarafından geliştirilen örgütsel sosyalleşme ölçeği kullanılmıştır. Araştırmada tarama modeli kullanılmıştır. Araştırma sonucunda, araştırmaya katılan çalışanların cinsiyet ve görevlerine göre, iş doyumu, bağlılık, motivasyon ve kabullenme boyutlarında örgütsel sosyalleşme düzeyleri arasında anlamlı

bir fark bulunmadığı tespit edilmiştir. Ayrıca personelin, eğitim ve kıdem düzeylerine göre kabullenme, motivasyon ve bağlılık boyutlarında örgütsel algıları farklı bulunmazken, iş doyumunu boyutunda anlamlı bir fark olduğu belirlenmiştir.

“Eğitim Çalışanlarının Örgütsel Sosyalleşmelerinde İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Katkıları ve İki Örnek Olay” isimli çalışmada Kartal (2008), öğretmenlerin ve diğer okul çalışanlarının örgütsel sosyalleşmelerinde okul yöneticilerinin sorumluluklarını yerine getirme durumunu belirlemeyi amaçlamıştır. Göreve yeni atanan bir öğretmen ve bir memur üzerinde yürütülen çalışma, Ankara’da bir ilköğretim okulunda gerçekleştirilmiştir. Örnek olay metodunun tercih edildiği çalışmada veriler görüşme tekniği ile toplanmıştır. Yüz yüze görüşmeler ile elde edilen verilerden hareketle verilerin çözümlenmesi, örgütsel sosyalleşme yaklaşımlarından Buchanan’ın (1974) üç aşamalı ilk meslek modelinde belirtilen kriterlere uygun olarak yapılmıştır. Bu modelde bireyin örgütsel sosyalleşmesinde birinci sene çalışanın rol açıklığının oluşturulması, çalışanın mesleğiyle alakalı grupla bağlılık kurması, çalışanın örgütün diğer bölümleri ile uyumlu hale gelmesi ve muhtemel çatışmaları çözmeye yönelik tutum ortaya koyması, kişisel ve örgütsel beklentilerin gerçekleşme düzeyi, yeni işin çalışanlara sağladığı fırsatlar, örnek olayların incelenmesi ve yorumlanmasında esas olarak dikkate alınmıştır. Araştırma kapsamında elde edilen bulgulara göre öğretmenlerin ve memurların uyum sağlaması için yöneticilerinin yeterli düzeyde destek sağlamadığı, birinci yılının sonunda çalışanların kendi gayretleri ile örgütsel sosyalleşmelerinin gerçekleştiği anlaşılmıştır.

Garip (2009) mesleğe yeni başlayan öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme sürecinde, yöneticilerin sosyalleştirme stratejilerini ne derece kullandığına ilişkin öğretmen algılarını ortaya koymak amacıyla yürüttüğü çalışmasında, Tekirdağ ili merkez ilçelerinde mesleğine yeni başlayan 388 öğretmenden görüş alınmıştır. Araştırmanın verileri, araştırmacının kendisi tarafından geliştirilen; beşli likert tarzında 31 maddeden oluşan, öğretmen algılarını liderlik alt boyutu, bilgilendirme alt boyutu ve geliştirme fırsatları alt boyutlarında ele alan, ölçek ile toplanmıştır. Araştırmanın sonuçları arasında; köylerde görev yapan öğretmenlerin il merkezinde, ilçe merkezlerinde ve beldelerde görev yapan öğretmenlere göre, ölçeğin tüm alt boyutlarında ve toplam puanlarda yöneticilerinin örgütsel sosyalleşme süreci içerisinde sosyalleştirme stratejileri tercih etme düzeylerinin daha yüksek düzeyde bulunduğu ifade edilmiştir. Şehir merkezinde çalışan öğretmenlerin ise ilçe şehir merkezinde, beldede ve köyde görev yapan öğretmenlere göre, ölçeğin bütün alt

boyutlarında ve toplam puanlarda okul yöneticilerinin örgütsel sosyalleşme süreci içerisinde sosyalleştirme stratejileri tercih etme seviyelerinin diğer gruplara nazaran düşük seviyede algıladıkları belirlenmiştir.

İplik (2009) tarafından yapılan, "Türkiye'deki Dört ve Beş Yıldızlı Otellerde Uygulanan Örgütsel Sosyalleşme Taktiklerinin Belirlenmesi" adlı çalışma, otellerde çalışan personelin sosyalleşme tecrübelerini yapılandırmada kullanılan örgütsel sosyalleşme stratejilerinin saptanması amacıyla yapılmıştır. Veriler, internet tabanlı anket yöntemi tercih edilerek 4 yıldızlı otellerden 42 insan kaynakları müdürü, 5 yıldızlı otellerden 30 insan kaynakları müdürü olmak üzere toplam 72 kişiden elde edilmiştir. Araştırma sonucunda, çoğunluğu bağımsız otellerde yıl boyunca faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otellerde görevli insan kaynakları müdürlerinin büyük kısmına göre, kendi otellerinde şu anki sosyalleştirme programları başarılıdır ve personelin yüksek derecede sosyalleştiği sonucu elde edilmiştir. Araştırmaya göre bu sonuçların, otellerde yürütülen örgütsel sosyalleşme faaliyetlerinin yeni personellerin gözüyle belirsizliği giderilerek uyum sağlamayı arttırmaya ve daha resmi niteliğe sahip kurumsal sosyalleşme stratejileri kapsamında değerlendirilebileceği düşünülmektedir.

Çerik ve Bozkurt (2010) tarafından yapılan, "Çalışanların Örgütsel Sosyalizasyon ve Kariyer Çapalarına Yönelik Algılamaları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" adlı araştırma, bankacılık iş alanındaki işgörenlerin örgütsel sosyalleşme ve alt boyutlarına ilişkin algılamaları ile kariyer çapalarına ilişkin algılamaları arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla yapılmıştır. Bundan başka, işgörenlerin örgütsel sosyalleşmesine ilişkin algılamalarının, işgörenlerin cinsiyeti ve eğitim durumu değişkenlerine göre farklılaşp farklılaşmadığı da incelenmiştir. Araştırma kapsamında beş özel bankanın genel müdürlüklerinde çalışan 106 kişi katılmıştır. Taormina (1994) tarafından alt boyutu geliştirilen örgütsel sosyalleşme envanteri ile Schein (1975-1980) tarafından geliştirilen kariyer çapası envanteri veri toplama aracı olarak tercih edilmiştir. Araştırmanın sonuçlarında, örgütsel sosyalleşme ve kariyer çapaları algıları arasında manidar düzeyde pozitif yönlü ve orta seviyede bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. İşgörenlerin demografik özellikleri ile örgütsel sosyalleşmelerine ilişkin algılamalar arasında manidar bir farklılık olmadığı saptanmıştır.

Duran, E., Sezgin, F. ve Çoban, O. (2011) tarafından yapılan, "Aday Sınıf Öğretmenlerinin Uyum ve Sosyalleşme Sürecinin İncelenmesi" adlı araştırma, adaylık

sürecindeki sınıf öğretmenlerinin sınıf yönetimi, görev bölgesinin farklı sosyal yaşantısına uyma, kurum kültürü ve örgütsel sosyalleşme aşamaları ile ilgili yaşadıkları sorunları belirleme amacıyla yapılmıştır. Araştırmaya 2010 yılında Ağrı ilinde mesleğe yeni başlayan 194 aday öğretmen katılmıştır. Veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Çalışma sonucunda, aday sınıf öğretmenlerinden büyük bir kısmının sınıf içi öğrenme ve öğretme süreçlerin yönetimi, göreve başlanan bölgenin sosyal yaşantısı, örgüt kültürüne adapte olma ve örgütsel sosyalleşme ile ilgili birtakım problemlerin yaşandığı tespit edilmiştir. Bu sorunların, aday sınıf öğretmenin kendisinden, öğrencilerinden, öğrenci velilerinden, okul çevresinden ve okulun örgütsel yapısından kaynaklandığı belirlenmiştir.

Ergün ve Taşgit (2011) “Örgütsel Sosyalleşme Taktiklerinin Sosyalleşme Çıktıları Üzerindeki Etkisi” adlı çalışmalarında, örgütsel sosyalleşme stratejilerinin sosyalleşme çıktılarına etkilerini anket yöntemi ile veri toplayarak araştırmıştır. Araştırmanın bulgularında, örgütsel sosyalleşme stratejileri ve sosyalleşme çıktıları arasındaki manidar düzeyde pozitif bir ilişki istatistiksel olarak ortaya konmuştur. Araştırma sonuçları, örgütsel ve bireysel sosyalleşme stratejilerinin işgörenlerin örgüte bağlılıklarını, iş doyumlarını, rol çatışmalarını, rol belirliliğini manidar düzeyde etkilediğini göstermektedir. Özellikle örgütsel belirsizliği azaltan ve kendini geliştirmeye olanak tanıyan stratejilerin iş doyumunu ve örgütsel bağlılık üzerinde önemli etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

2.3.2. Örgütsel Sosyalleşme İle İlgili Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Zeichner ve Tabachnick’in (1985) yaptıkları “Öğretmenliğe Yeni Başlayanların Sosyalleşmelerinde Sosyal Stratejiler ve Kurumsal Kontrol” başlıklı boylamsal çalışmada, öğretmenlerin aday öğretmenlikten itibaren ilerlemelerinin tespit edilmesi ve herkes tarafından kabul gören “idealizmin kaybolması” konusunda ölçek geliştirmek asıl hedef olarak belirlenmiştir. Çalışma, Amerika Birleşik Devletleri’nde öğretmenliğe yeni başlamış dört işgörenin öğretim yöntemlerinin gelişimiyle alakalı iki yılı kapsayan boylamsal bir araştırma üzerine temellendirilmiştir. Bunlara ek olarak öğretmenlerin görev yaptıkları örgüte sağladıkları hem şahsi denetim hem de resmi denetim sistemlerine verdikleri kişisel dönütlerde incelenmiştir. Çalışmaya katılan öğretmenler birbirlerinden oldukça farklı sosyo – ekonomik bölgelerdeki kurumlarda çalışmışlardır. Çalışmanın bulgularında ise katılımcılardan sadece bir tanesi idealizm kaybolması yaşadığını onaylamıştır. Ancak

araştırmaya katılan öğretmenlerin iki tanesi ise ideallerinden uzaklaşmaları için her ne kadar baskı görseler bile mesleğe başladıkları bakış açılarını korumuşlardır. İncelenmeye alınan son öğretmen ise okulun dış ortamının, şahsi ideallerini hayata geçirmesine uygun ortam tanımadığını belirtmiştir. Buna rağmen idealist düşüncelerine bağlı kalmıştır.

Jones'un (1986) "Sosyalleşme Taktikleri, Yararlılık ve Yeni Gelenlerin Örgüte Uyumları" isimli çalışmasında, örgütün kullandığı sosyalleşme stratejileri ve kişisel rol arasındaki ilişkisi ve rol oryantasyonuna faydalarının etkileri incelenmiştir. Anket tekniği ile veri toplanan çalışmada, anketler üniversiteden önceki yılı ve takip eden akademik yılda mezun olan iki mezun grubuna işindeki ilk zamanlarda ve işteki beşinci ayında uygulanmıştır. Çalışma için 73 erkek ve 29 kadından görüş alınmıştır. Araştırma anketi faydalılık ve sosyalleşme stratejileri ile ilgili maddelerden geliştirilmiştir. Araştırma sonucunda, bireyin kendisini orta düzeyde faydalı gördüğü zaman rolü öğrenmesinin etkili olduğu, bireyin kendisini düşük düzeyde faydalı gördüğü zaman ise rol oryantasyonunun daha çok gözetlemeyi gerektiren sosyalleşme taktiklerinin üretilmesi gerektiği yönünde ortaya çıktığı bulgusu elde edilmiştir. Ayrıca, örgütlerin işgörenlerin örgüte uyumlarında farklı modeller uyguladıkları tespit edilmiştir.

Blau'nun (1988) "Yeni İşgörenlerin Örgütsel Sosyalleşme Stratejileri" isimli araştırmasında, sigorta firmalarında işe yeni giren personeller model olarak kullanılmıştır. Çalışmada, stajyer durumundaki yöneticilerin iş ilişkileri farklı bakış açıları ile ele alınmıştır. Eski işgörenlerin stajyerlere etkilerinin orta seviyede olduğu ve sosyalleşme süreçlerinde direkt olarak önemli olduğu anlaşılmıştır. İş ilişkilerinin niteliği yeni işgörenlerin ihtiyaçları, rol açıklığı, örgütsel bağlanma ve performans pozitif olarak bağlı, performans ve rol açıklığı arasındaki ilişki ise orta düzeyde olduğu saptanmıştır. Araştırma sonucunda, iş ilişkilerinin niteliği ile yeni işgörenlerin ihtiyaçları, rol açıklığı, örgütsel bağlanma ve performans arasında manidar bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Ayrıca araştırmanın bulgularına göre, hem yeni ve hem de eski işgörenlerin iş ilişkilerinin niteliği yeni işgörenlerin örgütsel sosyalleşme stratejilerinin başarılı olmasında önemli bir etkiye sahiptir.

Allen ve Meyer (1990) tarafından yapılan "Yeni işgörenlerin bağlılık ve rol oryantasyonu ilişkisinin boylamsal bir analizi" isimli çalışmada veriler meslek programlarından takip eden yıllarda mezun olan iki grup öğrenciden toplanmıştır. Akademik yılsonunda, mezunlar işe başlatıldıktan altı ay sonra ilk anket uygulanmıştır. İşe

başlayan mezunlar bir yılın ardından yeniden anket uygulamasına tabii tutulmuştur. Yeni çalışanların örgütsel sosyalleşme deneyimleri altı ay ile bir yılda görevlerinde rol değişimi negatif bağlı ve altı aydan sonra örgütsel bağlılığa pozitif bağlı olduğu görülmüştür. Bağlılık ve rol değişikliği arasındaysa, altıncı ayda negatif bir ilişki belirlenmiştir. Çalışmada elde edilen bulgular, örgütlerin yeni çalışanların sosyalleşme deneyimlerinin rol oryantasyonu ve bağlılık perspektifinde gelişimini sağlaması gerekliliğini ortaya koymuştur.

Hoy ve Woolfolk'un (1990) "Aday Öğretmenlerin Sosyalleşmesi" isimli araştırmalarında, aday öğretmenlerin uygulama öğretimlerini bitirdikten sonra perspektiflerinde fark olup olmadığını belirleme amacı güdülmüştür. Araştırma örneklem olarak üç gruptan oluşmaktadır. Bunlar; yarıyıl boyunca işe alınan aday öğretmenler (57 kişi), üç farklı öğretim yöntemi kurslarındaki aday öğretmenler (66 kişi) ve gelişim psikolojisi kursu alan aday öğretmenlerdir. Araştırma sonucunda, aday öğretmenlerin uygulama öğretim süresini bitirdikten sonra kendi perspektiflerini daha iyi tanıdıkları, sınıf içinde ve dışında öğrencinin kontrol edilebilmesinde ve birtakım sosyal sorunların çözüme kavuşturulmasında daha başarılı oldukları belirlenmiştir. Ayrıca araştırmanın önemli sonuçları arasında örgütsel sosyalleşmede kontrolün, uyum derecesini yükseltmek açısından önemli olduğu ifade edilmiştir.

Kirby vd. (1992), tarafından yapılan "Öğretmenlerin Sosyalleşmelerine Okulun Etkisi" isimli çalışmada Louisiana eyaletindeki tarihsel olarak etkili ve daha az etkili okullarda görev yapan mesleğe yeni başlamış öğretmenlerin sosyalleşme deneyimlerinin karşılaştırılması amaçlanmıştır. Araştırmanın örneklemini 16 okulda göreve yeni başlamış olan 38 öğretmen oluşturmuştur. Öğretmenlerin 20 tanesi tarihsel olarak daha az etkili okulda çalışmakta iken, 18 tanesi ise tarihsel olarak daha etkili okulda çalışmaktadır ve okullar etkililik biçiminde sınıflandırılırken öğrenci başarısı temel alınmıştır. Araştırmada sınıf gözlemleri ve öğretmenlerle görüşmeler yapılmış ve ikiye ayrılan öğretmen grubundan "Göreve Yeni Başlayan Öğretmenler" (ölçeğin boyutları; yardımcı olma, rehber olma ve takım oluşturma) ölçeği ile veriler toplanmıştır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin kendilerinin sosyalleşmelerinde, okullarını genellikle destekleyici olarak algıladıkları, ancak daha etkili okulların daha destekleyici olduğu belirlenmiştir (Akt. Erdoğan, s.75).

Adkins (1995) tarafından yapılan “ Önceki İş Deneyimi ve Örgütsel Sosyalleşme Araştırması” isimli çalışmada, daha önce tecrübe edilen iş, görevler ve sosyalleşme aşamasının sonuçları arasındaki ilişki ortaya konmaya çalışılmıştır. Sosyalleşme sürecinin aşamaları olarak, rol açıklığı, iş hakkındaki gerçekçi beklentiler, yeterlilik duygusu ve işteki kişiler arası ilişkileri almıştır. Sosyalleşme sürecinin sonuçları ise, performans, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve iş hacmi olarak ortaya konmuştur. Araştırma için 171 sağlık uzmanından görüş alınmıştır. Sonuç olarak daha önceki iş tecrübelerinin sosyalleşme sürecine olumlu yönde bağlı olduğu belirlenmiştir. Daha önceki iş tecrübelerinin, yeni işe uyumda düşük düzeyde etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Sonuçlarda önceki iş tecrübelerinin sosyalleşme görevlerini engellediği ifade edilmiştir.

Morrison’un (1993) çalışmasında yeni işgörenlerin sosyalleşme sürecinde bilgi edinme gayretlerinin neticeleri ortaya konmaya çalışılmıştır. Araştırmada 135 yeni muhasebe çalışanı üzerinde, çalışma hayatlarının ilk altı ayında spesifik bilgi edinimleri, işlerini öğrenmeleri, rollerini tanımamaları, kurum kültürünü tanımaları ve sosyal bütünleşmeyi ne şekilde gerçekleştirdikleri ele alınmıştır. Böylece araştırma, sosyalleşmede örgütsel rol üzerinde odaklaşmıştır. Araştırmanın sonuçları arasında, yeni çalışanların yeni işyerine adaptasyonlarında bilgi edinme hususunda aktif rol oynamaları gerektiği ifade edilmiştir. Yeni çalışanlar çeşitli bilgilerin kazanımı için sosyalleşme yöntemlerinin farklı aşamalarında bilginin farklı türlerini arayacakları ifade edilmiştir.

“Öğretmenin Sosyalleşmesinde; Örgütsel Kültür Düzeyi ve Yetkilendirme Konularına Anlamlılık Kazandırmak İçin Göreve Yeni Başlayan Bir Öğretmenin Bu Konularda Araştırılması” isimli çalışmada Kuzmic (1994) göreve yeni başlayan öğretmene yetki vererek sosyalleşme düzeyi ele almıştır. Araştırmada meslek hayatına yeni başlayan öğretmenin bir yıllık süreçte kendi öğretim tarzını, kabiliyetini, bunları okul çevresinde nasıl bulduğu, nasıl bir şekil oluşturduğu incelenmiştir. Gözlem ve görüşme tekniği kullanılarak veri toplanan çalışmada, öğretmenin öğretimsel ve öğretimsel olmayan faaliyetlerinde gözlenerek gün boyunca yaptıkları, öğrenciler ve diğer çalışma arkadaşlarıyla ilişkileri gözlemlenmiştir. İlave olarak görüşmelere yönetim (müdür, müdür yardımcısı) da dâhil edilmiştir. Araştırmanın bulguları arasında öğretmen eğitime yönelik programlara örgütsel kültür düzeyi ile ilgili bilgi verilmesi gerektiği ifade edilmiştir. Bundan başka öğretmenin örgüte büyük bir adanmışlık gösterdiği ifade edilmiştir.

Cheng ve Pang (1997) tarafından yapılan “ öğretmenlerin sosyalleşmesi” adlı araştırmada Hong Kong’ da bir eğitim kolejinden mezun ve şunda ortaöğretim kurumunda görev yapan öğretmenlerle araştırma yürütülmüştür. Araştırmaya beş erkek ve beş kız katılmıştır. Görüşmeler öğretmenlerin göreve başlamalarından altı yedi ay sonra okullarında sürdürülmüştür. Öğretmenlere öğretim amaçları ve öğretim inançlarının değişimi ile ilgili sorular sorulmuş ve mezun olmadan önce, sınıf içi öğretimdeki başarmak istedikleri amaçlar ile öğretim sırasında karşılaştıkları farklılıkları tanımlamaları istenmiştir. Öğretimdeki başarısızlıklarının nedenleri beş kategoride toplanmıştır. Bunlar; öğretim adımları, öğretim yardımlarının kullanımı, öğretim yaklaşımı, öğretim içeriği ve öğrenci ödevleri olarak belirlenmiştir. Öğretim inançları olarak da; öğrenciler için mutlu bir okul hayatı sağlama, adaletli bir öğretmen olma, öğrencilerde iyi bir davranış geliştirme ve öğrencilerin başarısını ilerletme olarak belirlenmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin öğretim amaçlarının çok başarısız olduğu ve çoğunun öğretim amaçlarında hiçbir değişikliğin olmadığını bildirmesi dikkat çekici bir durum olarak yeni öğretmenlerin gelişmesini destekleme de okulun ve bireysel özelliklerin önemi üzerinde durulmuştur.

Papalardo (1996), tarafından yapılan “Göreve Yeni Başlayan Öğretmenlerin Formal ve İnfomal Sosyalleşme Süreci” isimli araştırmada öğretmenlerin mesleki sosyalleşmelerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Nitel araştırma yönteminin kullanıldığı araştırmanın örneklemini yaşları 22 ile 43 arasında değişen 15 öğretmen oluşturmuştur. Öğretmenlerle bir eğitim yılı içerisinde beş defa görüşme yapılmış ve yarı yapılandırılmış görüşme formları kullanılmıştır. Üç süreç değişkeni (öğretmenlerin gösterdikleri tepkiler, beklentiler ve gerçekler) ve dört içerik değişkeni (adaylık eğitimi, oryantasyon eğitimi, teknik bölüm ve okul çevresi) araştırmanın genel temasını oluşturmuştur. Araştırma sonucunda yeni gelen öğretmenlerin sorumluluklarını tam olarak almaya hazır olmadıkları için işlerinden tatmin sağlayamadıkları, işlerinden tatmin sağlayamayan öğretmenlerin meslekte kalma olasılıklarının düşük olduğu, adaylık eğitimlerinin öğretmenleri tam olarak karmaşık olan rollerine hazırlayamadığı, yeni gelen öğretmenlerin nasıl öğreteceklerini ve örgüt normlarının neler olduğunu meslektaşlarından yardım alarak öğrendikleri belirlenmiştir.

Peterson (2001), tarafından yapılan “Sürpriz ve Anlamlandırma; Birinci Yılında Olan Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşmesi” isimli araştırmada ortaöğretim okullarında göreve yeni başlayan 10 öğretmenin yaşadığı mesleki ve örgütsel sosyalleşme

deneyimlerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Nitel araştırma yönetimin kullanıldığı araştırmada öğretmenlerle 2000-2001 yılları arasında üç defa görüşülmüştür. Araştırmanın kavramsal çerçevesi aşama modeli kullanılarak oluşturulmuştur. Araştırma sonucunda, kuramsal olarak öngörüldüğü gibi, öğretmenlerin belirli sosyalleşme deneyimleri yaşadıkları görülmüştür. Ancak öğretmenler benzer sosyalleşme deneyimleri geçirse de, bu deneyimlerin aynı zamanda, aynı sırayla gerçekleşmediği ve bu deneyimlerin öğretmenler üzerinde aynı etkiye sahip olmadığı belirlenmiştir. Öğretmenlerin sosyalleşme deneyimleri sırasında, diğer yetişkinlerle olan mesleki ilişkileri, işlerinin özel yaşamlarına etkileri ve eğitimle ilgili olmak üzere toplam 150 tane sürpriz ile karşılaştıkları bulunmuştur. Öğretmenlerin beklentileri ile karşılaştıkları sürprizleri, üniversite eğitimleri sırasında yaşadıkları deneyimlerini ve edindikleri bilgilerini farklı anlamlandırma süreçleri ile kullanarak ve örgütteki meslektaşlarından yardım alarak uzlaştırdıkları belirlenmiştir.

Cooper-Thomas ve Anderson'ın (2002) yaptıkları “Yeni Gelenlerin Uyum; Örgütsel Sosyalleşme Taktikleri, Bilgi Edinimi ve Davranışlar Arasındaki İlişki” başlıklı çalışma, örgütsel sosyalleşmeye ilişkin sonuçlar üzerinde, örgütsel sosyalleşme stratejilerinin etkisi üzerinde bilgi ediniminin aracı rolünün etkisini ve boyutunun desteklenmesine yönelik kanıtlar göstermektedir. Araştırmacılara göre, örgütsel sosyalleşme stratejilerinin yeni katılanların öğrenmeleri için bağlam oluşturarak pozitif davranışsal sonuçlara yardım ettiği iddia edilmektedir. Çalışmada elde edilen bulgular daha önce yapılmış birçok çalışma ile karşılaştırıldığında, yeni gelenin uyum sağlamasına yönelik daha kısa bir zaman ölçeği belirtmektedir. Bu nedenle 6–9 aylık standart ölçme süreçleri dışında, iki ay gibi kısa bir sürede önemli uyum gösterme davranışlarının meydana getirildiği araştırmacılarca ifade edilmektedir. Çalışmanın bir diğer sonucu ise kurumsallaştırılmış örgütsel sosyalleşme stratejileri modeli iş tatmini ve örgütsel doğrulamaya yönelik olumlu sonuçlar verilmiş olmasıdır.

Angelle'in (2002) yaptığı “Değişik Okullarda Göreve Yeni Başlayan Öğretmenlerin Sosyalleşme Deneyimleri” başlıklı çalışmada ise mesleğe yeni başlamış öğretmenlerin örgütsel sosyalleşmelerini tespit edilmesi amacı ile müfettişler, okul müdürleri ve yeni öğretmenler ile görüşülmüştür. Görüşmelere ek olarak işe yeni başlamış öğretmenlerin sınıfın içinde yaptıkları çalışmalar da gözlenmiştir. Araştırma bulgularında mesleğe yeni başlayan öğretmenlerin meslek ile alakalı ilk tecrübelerini okulda yapılan ‘ilk uçuşlar’ benzetmesiyle ifade edildiği görülmüştür. Çalışmada sonucunda; Öğretmen adaylarının

sınıf gerçeklerine hazır olmak için 4 yıllık bir programın yetersiz olduğu belirtilmiştir. Öğretmen adayları ve akademisyenlere göre program uygulama ve teori arasındaki boşlukları yeterli düzeyde doldurmamaktadır. Sonuç olarak ise; sosyalleşirmenin öğretmenin kişisel etkilerinden ziyade okul içerisindeki sürecin bir sonucu olduğu vurgulanmıştır.

Finkelstein vd.'nin (2003) yaptıkları “Yeni Gelenlerin Sosyalleşme Stratejilerinde Yaş Değişkeninin Etkisi” başlıklı çalışmada, örgütlere yeni katılan çalışanların sosyalleşme davranışı sergilemelerinde yaş değişkeninin rolü incelenmiştir. Çalışmada işgören rolleri ile sosyalleşme taktikleri arasındaki ilişki çalışanların hem dış hem de akademik çalışma yaşamları 3 farklı zaman diliminde ele alınmıştır. Çalışmada normal çalışanlara farklı yeni gelenlere farklı işler ve bilgiler verilmiştir. Araştırma bulgularında; örgüte yeni katılanlar sosyalleşebilmek için örgüt hakkında bilgi aramaya başlamışlardır. Ancak bu arayış sırasında çekingen oldukları ve kendi geliştirdikleri bilgi edinme stratejileri ile elde ettikleri bilgilerin de net olmadığı görülmüştür. Durumun böyle olması sosyalleşmeyi negatif yönde etkilemektedir. Bu da sosyalleşmeyi olumsuz etkilemektedir. Sonuç olarak ise örgüte yeni katılanların rollerini öğrenmesi ve yaşları iki etken şeklinde alınmıştır ve bu iki etken arasında negatif bir ilişki olduğu görülmüştür.

Salisbury (2006) tarafından yapılan, ”Baker Koleji Öğretim Görevlilerinin Örgütsel Sosyalleşmeleri” adlı araştırma, koleje yeni başlayan öğretim görevlilerinin örgütsel sosyalleşme düzeylerini; Chao ve arkadaşları (1994) tarafından ortaya konan altı boyutta (performans yeterliliği, insanlar, siyaset, dil, örgütsel amaçlar ve değerler, tarih) ölçme amacıyla yapılmıştır. Araştırmaya 81 öğretim görevlisi katılmıştır. Veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Araştırma sonucunda, Baker koleji uyum programının, koleje yeni katılanların sosyalleşmesinde yetersiz olduğu, uyum programına katılanlarla katılmayanlar arasında çok küçük bir düzeyde fark olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, çalışanların örgütün hedeflerini anlamalarının, kendi rollerini daha iyi anlamalarını sağlayabileceği, örgüte yeni katılanların örgütün tarihini öğrendiği zaman örgütün dilini, kültürünü ve politik yapısını da anlamalarının kolay olacağı tespit edilmiştir.

2.3.3. Örgütsel Sessizlik İle İlgili Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Çakıcı'nın (2008) 2007 yılında yüksek eğitim kurumunda çalışan 508 akademisyen (%64,3) ve idari personelin (%35,7) görüşlerini değerlendirmiştir. Çalışma için

araştırmacı tarafından geliştirilen ankette, sessiz kalınan hususların etik konular ve sorumluluklar, yönetim problemleri, personelin performansı, çalışma imkanları ve iyileştirme çalışmaları olarak toplam varyansın %62'sinin beş boyutta toplandığı sonucuna ulaşmıştır. Performans ve sinerjiyi düşürme, iyileşme ve gelişmeyi engelleme ve çalışanları mutsuz olmaya sevk etme gibi hususların sessizliğin algılanan sonuçları olduğunu belirtmiştir.

Bildik (2009), kamu ve özel sektörde çalışan 1051 kişi üzerinde, anket tekniği kullanarak gerçekleştirdiği çalışmada liderlik tarzları, örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık ilişkisini incelemiştir. Araştırma sonucunda, örgütsel sessizlik ile dönüşümcü liderlik arasında negatif yönlü bir ilişki, firma performansı ve örgüte bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşırken etkileşimci ve tam serbesti tanıyan liderlikte pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaştığını ifade etmiştir.

Kahveci'nin (2010) evrenini Elazığ ilinde 2009-2010 öğretim yılında eğitim-öğretim faaliyetlerine devam eden ilköğretim okulları oluşturduğu çalışmasında 5 farklı bölgeden toplam 20 ilköğretim okulu örneklem olarak almıştır. Ulaşılan 444 öğretmenin, örgütsel sessizlik ölçeği ile örgütsel bağlılık ölçeği puanlarını değerlendirmiş ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının yüksek düzeyde, örgütsel bağlılık algılarının ise orta düzeyde olduğu sonucuna ulaşmıştır. Örgütsel bağlılığın; duygusal bağlılık faktörü ile örgütsel sessizliğin yönetici, öğretmen ve ortam faktörleri arasında ve normatif bağlılık faktörü ile örgütsel sessizliğin yönetici, öğretmen ve ortam faktörleri arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu, örgütsel sessizliğin yönetici, öğretmen ve ortam faktörleri ile örgütsel bağlılığın devam bağlılığı faktörü arasında negatif yönde fakat anlamlı olmayan bir ilişkinin bulunduğu ortaya çıkmıştır.

Bayram (2010), 2009-2010 akademik yılı içerisinde bir yükseköğretim kurumunda Çakıcı (2007) tarafından geliştirilen Örgütsel Sessizlik Ölçeğini 315 akademisyene uygulamıştır. Bu çalışmada yükseköğretim kurumunda akademisyen olarak çalışanların örgütsel sessizlik düzeyleri ile yine akademisyenlerde örgütsel sessizliğe sebep olan faktörler mercek altına alınmıştır. Araştırma sonuçlarına göre farklı yaş, unvan, kıdem ve idari görevlere sahip akademisyenlerin örgütsel sessizlik ölçeği puanlarının da anlamlı farklar gösterdiği tespit edilmiştir.

Alparslan (2010) örgütsel sessizlik iklimi ile çalışanların sessizlik davranışları arasındaki etkileşimi incelediği araştırmasında Mehmet Akif Ersoy Üniversitesinde çalışan öğretim elemanlarının buldukları farklı birimlerdeki sessizlik iklimi algılarını sorgulamak üzere geliştirdiği anket vasıtasıyla veriler toplamıştır. Araştırmanın bulgularında, öğretim elemanlarının sergiledikleri sessizlik davranışlarının, algılanan örgütsel sessizlik iklimi ile karşılıklı etkileşim halinde olduğu tespit edilmiştir. Öğretim elemanlarının yaş, hizmet süresi ve ekonomik düzeylerine göre sessizlik davranışının altında yatan sebeplerin değişiklik gösterdiği belirtilmiştir.

Taşkıran'ın (2010) Liderlik Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü ve Bir Araştırma adındaki doktora tez araştırmasında, geliştirdiği anket ile 602 otel çalışanından veriler toplamış ve bu verilerin değerlendirmesi sonucunda; etkileşimci liderlik ile genel örgütsel sessizlik puanı arasında orta düzeyde pozitif yönlü, bireysel sessizlik ile düşük düzeyde pozitif yönlü ve ilişkisel sessizlik ile düşük düzeyde pozitif yönlü bir ilişki belirlenmiştir. Uygulamaya ilişkin adalet ile genel örgütsel sessizlik puanı arasında orta düzeyde pozitif yönlü, bireysel sessizlik ile düşük düzeyde pozitif yönlü ve ilişkisel sessizlik ile orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki belirlenmiştir. Ayrıca çalışanların dönüştürücü liderlik tarzı algısı arttıkça, bireysel sessizlik tutumlarının azaldığını çalışanların etkileşimci liderlik tarzı algısı arttıkça, daha fazla bireysel sessizlik tutumunda buldukları tespit edilmiştir. Bundan başka, çalışanların dönüştürücü liderlik tarzı algısı arttıkça, ilişkisel sessizlik tutumlarının da arttığını, çalışanların etkileşimci liderlik tarzı algısı arttıkça, ilişkisel sessizlik tutumlarının azaldığı, çalışanların uygulamaya ilişkin adalet algısı arttıkça, daha fazla bireysel sessizlik tutumunda buldukları tespit edilmiştir. Çalışanların dağıtım adaleti algısı arttıkça, ilişkisel sessizlik tutumlarının da arttığını çalışanların uygulamaya ilişkin adalet algısı arttıkça ilişkisel sessizlik tutumlarının da arttığı tespit edilmiştir.

Özgan ve Külekçi (2012), Öğretim Elemanlarının Sessizlik Nedenleri ve Üniversitelerine Etkileri isimli çalışmalarında bir devlet ve bir vakıf üniversitesinde toplam 14 öğretim elemanı ile yarı yapılandırılmış görüşme gerçekleştirilmiştir. Çalışma grubuna sadece öğretim görevlisi, okutman ve araştırma görevlileri dahil edilmiştir. Araştırmada öğretim elemanlarının sessiz kalma çeşidine yönelik görüşleri incelendiğinde çoğunluğun boyun eğdiği ve ilişkileri korumak için kurum içerisinde sessiz kaldığı gözlenmiştir. Öğretim elemanlarının sessiz kaldıkları konuların; kendilerine haksızlık yapılması,

kendileri adına olumsuz kararlar alınması, çatışma yaşama korkusu fikirlerini açıklamamaları olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Örgütsel sessizlik ve örgütsel güven arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla çalışma yapan Yanık (2012) İstanbul ili, Küçükçekmece ilçesindeki tüm resmi endüstri meslek ve ticaret meslek liselerinde çalışan toplam 359 öğretmeni temsil eden 148 öğretmeni örneklem seçmiş ve bu öğretmenlere örgütsel sessizlik ölçeği ile örgütsel güven ölçeği uygulamıştır. İletişime önem verilen örgütlerde savunmacı sessizlik davranışları arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu, 16 ile 20 yıl arasında hizmet süresine sahip öğretmenlerin, okullarında iletişimi, diğer hizmet yıllarına sahip öğretmenlere nazaran daha çok önemseydiği, 21 ve üzeri hizmet süresine sahip öğretmenlerin, diğer hizmet yıllarına sahip öğretmenlere nazaran daha çok savunmacı sessizlik davranışı gösterdiği belirlenmiştir. Ayrıca ticaret meslek lisesi öğretmenlerinin, endüstri meslek lisesi öğretmenlerine göre daha fazla uysal sessizlik davranışı gösterdiği görülmüştür.

Örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştıran Kolay (2012), 2011–2012 eğitim-öğretim yılında İstanbul ili Esenyurt ilçesi endüstri meslek liselerinde çalışan 174 öğretmenden 144'üne örgütsel bağlılık ölçeği ve örgütsel sessizlik ölçeği uygulayıp verileri analiz etmiştir. Araştırma sonucunda örgütsel sessizliğin genel ortalamasının orta düzeyde, kabullenici sessizlik ve korunmacı sessizlik faktörlerinin ortalamalarının düşük düzeyde ve korunmacı sessizlik faktörünün ortalamasının ise yüksek düzeyde olduğunu belirtilmiştir. Ayrıca kabullenici sessizlik ile korunmacı sessizlik arasında orta düzeyde ve pozitif yönde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Alioğulları (2012), örgütsel sessizlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında, hazırladığı anket formunu, Erzurum'daki ilaç dağıtım şirketlerinde ve devlet hastanelerinde çalışan 256 personele (102 kişi ilaç dağıtım firmasından, 154 kişi hastanelerden) uygulamış ve araştırma örgütsel sessizlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında negatif yönlü anlamlı ilişki tespit etmiştir. Çalışma sonucuna göre örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyi düşüktüğü örgütsel sessizlik seviyesi artmaktadır.

Kutlay'ın (2012) Akdeniz Bölgesi'nde bulunan yükseköğretim kurumlarında çalışan araştırma görevlileri üzerinde yaptığı çalışmada örgütsel adanmışlık ve öz-yeterliliğin, örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini incelemiş ve bu kapsamda 291 araştırma

görevlisine uygulanan genel öz yeterlilik ölçeği, adanmışlık ölçeği ve örgütsel sessizlik ölçeği uygulanmıştır. Araştırma sonucunda araştırma görevlilerinin örgütsel adanmışlık ve örgütsel yeterlilik düzeylerinin örgütsel sessizlik düzeylerini istatistiksel olarak etkilediği sonucuna ulaşmıştır.

İlköğretim okullarında görev yapmakta olan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarını belirlemeyi amaçlayan Kahveci (2013), 2009-2010 eğitim öğretim yılında Elazığ ilindeki 20 ilköğretim okulunda görev yapmakta olan 444 okul yöneticisi ve öğretmenden görüş almıştır. Araştırma sonucunda erkek katılımcıların örgütsel sessizlik algılarının daha düşük olduğu, Türkçe Öğretmenliği ve İngilizce Öğretmenliği branşlarındaki öğretmenlerin diğer branşlarda bulunan öğretmenlere oranla daha fazla sessiz kaldığı, 6 ile 10 yıl okul hizmet süresine sahip öğretmenliği diğer hizmet süresi gruplarına nazaran algılarının daha yüksek olduğu görülmüştür.

Gök, Arslan ve Özgan'ın (2013) öğretmenlerin örgütsel sessizlik nedenleri ve etkilerini incelediği çalışmada öğretmenlerin örgütsel sessizlik durumunun sebeplerini, okullarda etkilerini ve bu sessizlik problemini okullarda ortadan kaldırmak için çareleri belirlemeyi amaçlamışlardır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin örgütsel bazı sessizlik sebepleri ve çalışmada örgütsel sessizliğin olumsuz yansımaları sıralanmıştır.

Tayfun ve Çatır, (2013) işgörenlerin örgütsel sessizlik ile performans düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçladığı çalışmalarında devlet hastanelerinde görev yapan 391 hemşireden görüş almış ve kabul edilen sessizlik, savunma amaçlı sessizlik ve savunma amaçlı seslilikle çalışanların performansı arasında negatif yönlü bir ilişki, örgüt yararına sessizlik ve örgüt yararına seslilikle çalışanların performansı arasında ise pozitif yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmiştir.

Özdemir ve Uğur (2013), örgütsel ses ve sessizlik algılamalarını incelemeyi amaçladıkları çalışmalarında hazırladıkları anket formunu 434 kamu ve özel sektör uygulamıştır. Cinsiyete göre çalışanların örgütsel ses algılamalarında ve örgütsel sessizlik algılamalarında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Çalışanların pozisyonu ve kamu ya da özel sektör olmasına göre örgütsel ses ve örgütsel sessizlik algılamalarda önemli farklılıklar tespit etmişlerdir.

Köse (2013), okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişkide örgütsel sessizlik ve karara katılımın aracı etkisini incelemiştir. Araştırma

kapsamında geliştirilen Çalışan Sessizliği Ölçeği'nin Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısının ($\alpha=,92$) olduğu, madde toplam korelasyon katsayılarının ,467 ile ,799 arasında değiştiği ve bu yüzden güvenilir bir ölçeğin ortaya çıktığını belirtmiştir.

Ruçlar'ın (2013), öğretim elemanları üzerinde yaptığı araştırma sonunda; öğretim elemanlarının yaş, görev yaptıkları fakülte, yönetim tarzı, yöneticiyle yüz yüze görüşme sıklığı ve yöneticiyle açıkça konuşabilme düşüncelerine göre örgütsel sessizlik algıları arasında anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir.

Aralarında hemşirelerin, doktorların, biyologların, laborantların ve idari personelin arasında bulunduğu toplam 377 hastane çalışanın görüşlerinin alındığı Afşar'ın (2013) çalışmasında örgütsel sessizlik alt boyutları ile sosyo-demografik değişkenler arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Ayrıca örgütsel sessizlik ile örgütsel güven arasında ters yönlü ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

Daşcı (2014), örneklem için ilkokullarda görev yapan 395 öğretmene ulaşarak gerçekleştirdiği araştırmanın sonucu olarak, okul yöneticilerinin örgütsel sessizlik davranışlarını orta düzeyde gerçekleştirmekte olduklarını, okul yöneticilerinin dönüşümcü ve işlemci liderlik davranışları sergiledikçe örgütsel sessizlik yaşama düzeyleri azalmakta olduğunu tespit etmiştir.

Güvenli'nin (2014) emniyet mensupları üzerinde yaptığı bir çalışmada emniyet mensuplarının örgütsel adalet algılarının ve tükenmişlik sendromu durumlarının örgütsel sessizlik davranışları üzerindeki etkisi incelenmiş ve işlemsel adalet ve bilgilendirme adaleti ile örgütsel sessizlik arasında ve duyarsızlaşma ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı ilişki tespit etmiştir.

2.3.4. Örgütsel Sessizlik İle İlgili Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Morrison ve Milliken (2000) "*Organizational Silence; A Barrier To Change And Development In A Pluralistic World*" ismini verdikleri çalışmalarında örgütsel sessizliğin tanımını yapmışlardır. Ayrıca akademisyenler üzerinden yürüttükleri çalışmada örgütlere sessizlik ikliminin hakim olmasının nedenleri ve zararları hakkında incelemelerde bulunmuşlar. Sonuç olarak ise örgütsel sessizliğin hem örgütlerin hem de çalışanların gelişmesine ve değişmesine büyük oranda engel olduğunu belirtmişlerdir.

“Örgütlerde sağır eden sessizlikler tam fırtınalar kopmadan önce meydana gelirler” diyen Pinder ve Harlos (2001) ise “*Employee Silence; Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice*” adlı çalışmaları ile sessizliği kavramsal çerçevede ele almışlardır. Ayrıca algılanan adaletsizliği, örgütsel sessizliğin nedenlerinden biri olarak belirtmişlerdir. Son olarak ise sessizliğe neden olan örgütsel yapılara yönelik bir model önerisi yapmışlardır.

Edmondson (2003) “*Speaking Up in the Operating Room; How Team Leaders Promote Learning in Interdisciplinary Action Teams*” başlıklı çalışması ile grup liderlerinin, grubun diğer üyelerini sessizliğe karşı nasıl teşvik ettiğini ya da sessizliği nasıl teşvik ettiğini incelemiştir. Sonuç olarak ise çalışanlarının örgütsel sessizlik davranışları sergilemelerinin yaratacağı örgütün sağlığına yönelik tehlikeleri belirmiş ve çok seslilik durumunun ise yeni gelişen durum ve olaylar karşısında kazandıracaklarının altını çizmiştir.

Elisabeth Noelle - Neumann’ın (1974) geliştirdiği “Sessizlik Sarmalı” teorisini temele alan Bowen ve Blackmon (2003), “*Spirals Of Silence; The Dynamic Effects Of Diversity On Organizational Voice*” isimli araştırmaları ile çoğunlukta olan grupların görüşlerinin, azınlıkta olanların görüşleri üzerine etkilerini incelemiştir. Sonuç olarak kişisel özellikler ve örgüte hakim olan iklimin bir etkileşimi sonucunda, işgörenlerin başkaları tarafından destelendikleri zamanlarda konuşmaya, desteklenmedikleri zamanlarda ise izole edilme korkularından dolayı sessizliğe meyilli olduklarını söylemişlerdir.

Örgütsel sessizlik konusunda Dyne, Ang ve Botero’nun (2003) “*Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs*” isimli çalışmalarının dikkat çeken yanı, sessizlik ve seslilik durumlarının birbirine taban tabana zıt iki kavram olmadıklarını vurgulamasıdır. Ayrıca iki kavramın bilimsel olarak düzeylerinin belirlenmesine yönelik ölçek geliştirme çalışması da yapmışlardır. Hazırlanan ölçeğin sessizlik kavramına ilişkin boyutları; kabul edici sessizlik, korunma amaçlı sessizlik ve örgüt yararına sessizliktir. Diğer taraftan çalışan sesliliğine yönelik boyutlar ise; korunma amaçlı seslilik ve örgüt yararına seslilik. Araştırmacıların değindiği bir diğer önemli husus ise işgörenlerin sessizlik aracılığı ile kaçındıkları birçok sorunun yine de karşılımlarına çıktığı ve hatta çoğu kez sessiz kalmanın bu sorunlarla karşılaşmayı tetikleyebildiğidir.

Milliken, Morrison ve Hewlin'in (2003) yaptığı "*An Exploratory Study of Employee Silence; Issues That Employees Don't Communicate Upward and Why*" başlıklı araştırma ile çalışanların paylaşmayı tercih etmedikleri konuların tespiti ve bazı zamanlarda da sessizliği tercih etmelerinin nedenini açıklanmaya çalışılmıştır. Mali hizmetlerden reklamcılığa, danışmanlıktan ilaç sektörüne kadar birçok farklı endüstride tam zamanlı olarak çalışan 40 işgören ile görüşme yapmışlardır. Araştırmanın sonuçlarında; çalışanların izole edilmekten korktukları için veya yöneticileri ile performans, gelir adaletsizliği, etik vb. hususlardaki düşünce ve fikirlerini paylaştıkları zaman kendilerini huzursuz hissettikleri bu sebeplerle de örgütsel sessizliğe yöneldikleri tespit edilmiştir.

Morrison ve Milliken'in (2003) "*Speaking Up, Remaining Silent; The Dynamics Of Voice And Silence In Organizations*" adlı çalışmalarında ise yine sessizlik kavramına ve sessizlik davranışlarının altında birçok neden var olduğuna değinmişlerdir. Onlara göre göre sessizliğin nedenlerin biri korkudur. Araştırmacılara göre sessizliğin nedeni korku olabileceği gibi, insanların kabul görmeyen fikirleri, olumsuz haberleri söylemek istememeleri ya da çalışma grubunun normlarından kaynaklı baskılar olabilir. Dikkat çekilen bir diğer konu da örgütsel sessizlik davranışının sadece bireysel olarak görülme yerine, birçok kişiyi içine alan bir fenomen olarak düşünülmesi gerektiğidir.

Örgütsel sosyalleşme ve örgütsel sessizlik ile ilgili hem yurt içi hem de yurt dışında yapılan araştırmalar incelendiğinde, bu iki kavram arasındaki ilişkiyi inceleyen herhangi bir çalışmaya rastlanmadığı ancak her iki kavramın da örgütsel bağlılık vb. farklı örgütsel davranış konularıyla arasındaki ilişkilerin incelendiği göze çarpmaktadır. Bu duruma ek olarak, ilgili araştırmalarda örgütsel sosyalleşme kavramının da örgütsel sessizlik kavramının da birçok farklı değişken açısından incelendiği, fakat bu araştırma kapsamında bulunan idari görev durumu, sendika üyeliği durumu gibi değişkenlere gereken önemin verilmediği dikkat çekmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

Araştırmanın bu bölümünde araştırmanın modeli, evreni, örnekleme, veri toplama araçları ve katılımcıların demografik özelliklerini içeren verilerin analizine ilişkin bilgiler yer almaktadır.

3.1. Araştırmanın Modeli

İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme ve örgütsel sessizlik düzeylerini inceleyen bu çalışmada var olan durumu betimlemeyi amaçlayan tarama modeli kullanılmıştır. Karasar'a (1984, s.79-83) göre tarama modelleri genel olarak var olan durumu ya da gerçekliği olduğu gibi betimleyip açıklamayı hedeflemektedir. İlişkisel tarama modeli ise genellikle iki veya daha fazla değişken arasındaki etkileşimlerin belirlenmesinde kullanılır.

Araştırma ile öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme ve örgütsel sessizlik düzeylerine ilişkin algıları tespit edilmiş ve örgütsel sosyalleşme ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki belirlenmeye çalışılmıştır. Öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme düzeylerine ilişkin algıları "Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği" kullanılarak, örgütsel sessizlik düzeylerine ilişkin algıları ise "Örgütsel Sessizlik Ölçeği" kullanılarak belirlenmiştir.

3.2. Evren ve Örneklem

3.2.1. Evren

Ural ve Kılıç'a (2013) göre evren, araştırma sonuçlarının genellendiği, araştırma kapsamı içerisinde yer alan ortak özelliklere sahip birimler bütünüdür (s.31). Bu araştırmanın evrenini 2015 – 2016 eğitim öğretim yılında Denizli ili Pamukkale ve Merkezefendi ilçelerinde görev yapan 2150 adet ilköğretim öğretmeni oluşturmaktadır.

3.2.2. Örneklem

Örneklem, araştırma evreni içerisinde amaca uygun herhangi bir yöntem ile seçilmiş ve evreni temsil yeteneğine sahip birimler veya elemanlar olarak tanımlanabilir (Ural ve Kılıç, 2013, s.33). Bu araştırmanın örneklemini evrende bulunan öğretmenler arasından "tabakalı tesadüfi örnekleme" ile seçilen 454 (%20.63) öğretmen

oluşturmaktadır. Evreni oluşturan iki ilçedeki okullar öğretmen sayılarına göre altı kümeye ayrılmıştır. Her ilçe için gruplar küçük, orta ve büyük okullar şeklinde oluşturulmuş ve her gruptan hesaplanan sayıya ulaşılan kadar rastgele okullar seçilmiştir. Bu sayede bütün gruplarda bulunan okulların örnekleme seçilme şansı eşit olacak şekilde hazırlanmıştır. Örneklem büyüklüğünün tespiti için Cochran'ın (1962) örneklem büyüklüğü belirleme formülü kullanılmıştır (Akt. Balcı, 2010, s. 111) Hesaplamalar sonucunda, evrenden .05 tolerans düzeyine göre, en az 327 kişi seçilmesi gerektiği belirlenmiştir. Örneklemdeki öğretmen sayıları, aşağıdaki formül kullanılarak bulunmuştur;

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

N = Evren büyüklüğü

n= Örneklem Büyüklüğü

d= Tutum Düzeyi (.05)

t= Güven düzeyinin tablo değeri (t: 1.96)

PQ= (.50) . (.50) = .25 maksimum örneklem büyüklüğü için örneklem yüzdesi.

Sonuç olarak, çalışmada Pamukkale ilçesinden 250, Merkezefendi ilçesinden 200 adet öğretmenden veri toplanmasına karar verilmiştir. Hedeflenen veriye ulaşmak için 467 öğretmene ölçek uygulanmış ve uygulanan ölçeklerin 454'ü geçerli olarak kabul edilmiştir. Araştırmaya katılan 454 öğretmenin kişisel bilgilerine ilişkin betimsel istatistikler aşağıdaki tablo 3.1.'de sunulmuştur.

Tablo 3.1.
Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Kişisel Bilgileri

Kişisel Bilgiler	Kategori	N	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	252	55,5
	Erkek	202	44,5
İdari Görev	Var	56	12,3
	Yok	398	87,7
Medeni Durum	Evli	404	89,0
	Bekar	50	11,0
Mesleki Kıdem	5 yıl ve altı	16	3,5
	6-10 yıl	41	9,0
	11-15 yıl	52	11,5
	16 ve üzeri	345	76,0
Görev Yapılan Okulda Geçen Yıl	3 yıl ve daha az	230	50,7
	3 yıldan fazla	224	49,3
Alan	Sınıf Öğretmeni	380	83,7
	Branş	74	16,3
Sendika Üyeliği	Var	350	77,1
	Yok	104	22,9

Tablo 3.1. ayrıntılı bir şekilde incelendiğinde 252 öğretmenin (%55,5) kadın öğretmenlerden oluştuğu, 398 öğretmenin (%87,7) idari görevi olmadığı, 404 öğretmenin (%89,0) evli olduğu, 345 öğretmenin (%76,0) 16 ve 16 yılın üzerinde mesleki kıdeme sahip olduğu, 230 öğretmenin (%50,7) görev yaptığı okulda 3 yıl ve daha az zamandır bulunduğu, 380 öğretmenin (%83,7) sınıf öğretmeni olduğu ve son olarak 350 öğretmenin (%77,1) bir sendika üyeliği bulunduğu görülmektedir.

3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak üç bölümden, kişisel bilgi formu, örgütsel sosyalleşme ölçeği ve örgütsel sessizlik ölçeği kullanılmıştır. Anketin birinci bölümünde öğretmenlerin araştırmanın alt problemleri ile ilişkili demografik değişkenleriyle ilgili sorular yer almaktadır. Anketin ikinci bölümünde öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme

düzeylerini saptamak için Erdoğan (2012) tarafından geliştirilen “Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği”nden yararlanılmıştır. Anketin son bölümünde ise öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışı gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla Kahveci ve Demirtaş (2013) tarafından geliştirilen “Örgütsel Sessizlik Ölçeği” kullanılmıştır.

3.3.1. “ Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği”

Okullardaki örgütsel sosyalleşme düzeyine ilişkin öğretmenlerin algılarını ortaya koymak amacı ile ilgili literatür incelenmiş ve Erdoğan (2012) tarafından geliştirilen “Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği”nin kullanılmasına karar verilmiştir. Ölçekte mesleki yeterlilik, kişiler arası ilişkiler, dil – tarih, politika ve amaç ve değerlere uyum olmak üzere beş boyuttan oluşan 24 madde yer almaktadır. Katılımcılardan beşli likert tipinde olan ölçekte her maddenin karşısında bulunan “Hiç katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Kısmen Katılıyorum”, “Katılıyorum” ve “Tamamen Katılıyorum” ifadelerinden birini işaretlemeleri istenmiştir.

Güvenirlilik konusunda ise ölçeğin geliştirilme aşamasında ölçeğin hesaplanan Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayıları “kişilerarası ilişkiler” boyutu için “ $\alpha=.83$ ”, “dil - tarih” boyutu için “ $\alpha=.85$ ”, “mesleki yeterlik” boyutu için “ $\alpha=.78$ ”, “amaç ve değerlere uyum” boyutu için “ $\alpha=.81$ ”, “politika” boyutu için “ $\alpha=.72$ ” ve ölçeğin geneli için “ $\alpha=.898$ ”, Spearman Brown iki yarı test güvenirlilik katsayısı da “ $\alpha=.841$ ” olarak hesaplanmıştır. Bu araştırma için ölçeğe ilişkin güvenirlilik analizi tekrar edilmiş hesaplanan Alpha Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayıları “kişilerarası ilişkiler” boyutu için “ $\alpha=.846$ ”, “dil - tarih” boyutu için “ $\alpha=.859$ ”, “mesleki yeterlik” boyutu için “ $\alpha=.845$ ”, “amaç ve değerlere uyum” boyutu için “ $\alpha=.889$ ”, “politika” boyutu için “ $\alpha=.791$ ” ve ölçeğin geneli için “ $\alpha=.931$ ” olarak hesaplanmıştır. Spearman Brown iki yarı test güvenirlilik katsayısı da “ $\alpha=.820$ ” olarak hesaplanmıştır. Bu değerler ölçeğin güvenirlilik değerinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Örgütsel sosyalleşme ölçeğinde bulunan 24 maddenin boyutlara göre dağılımı şu şekildedir;

1. Mesleki Yeterlilik: 1. 2. 3. 4. 5
2. Kişiler Arası İlişkiler: 6, 7, 8, 9, 10, 11
3. Dil – Tarih: 12, 13, 14, 15
4. Politika: 16, 17, 18, 19
5. Amaç ve Değerlere Uyum: 20, 21, 22, 23, 24

3.3.2. “ Örgütsel Sessizlik Ölçeği”

Okullardaki örgütsel sessizlik düzeyine ilişkin öğretmenlerin algılarını ortaya koymak amacı ile ilgili literatür incelenmiş ve Kahveci ve Demirtaş (2013) tarafından geliştirilen “Örgütsel Sessizlik Ölçeği”nin kullanılmasına karar verilmiştir. Ölçekte okul ortamı, duygu, sessizliğin kaynağı, yönetici ve izolasyon olmak üzere beş boyuttan oluşan 18 madde yer almaktadır. Katılımcılardan beşli likert tipinde olan ölçekte her maddenin karşısında bulunan “Hiç katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Kısmen Katılıyorum”, “Katılıyorum” ve “Tamamen Katılıyorum” ifadelerinden birini işaretlemeleri istenmiştir.

Güvenirlilik konusunda ise ölçeğin geliştirilme aşamasında ölçeğin hesaplanan Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayıları *Yönetici* boyutu için “ $\alpha=.79$ ”, *Duygu* boyutu için “ $\alpha=.81$ ”, *İzolasyon* boyutu için “ $\alpha=.83$ ”, *Okul Ortamı* boyutu için “ $\alpha=.74$ ” ve *Sessizliğin Kaynağı* boyutu için “ $\alpha=.80$ ” şeklindedir. Ölçeğin geneli için hesaplanan güvenirlilik katsayısı ise “ $\alpha=.89$ ”dur. Bu araştırma için ölçeğe ilişkin güvenirlilik analizi tekrar edilmiş hesaplanan Alpha Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayıları *Yönetici* boyutu için “ $\alpha=.828$ ”, *Duygu* boyutu için “ $\alpha=.674$ ”, *İzolasyon* boyutu için “ $\alpha=.828$ ”, *Okul Ortamı* boyutu için “ $\alpha=.554$ ” ve *Sessizliğin Kaynağı* boyutu için “ $\alpha=.719$ ” ve ölçeğin geneli için “ $\alpha=.899$ ” olarak hesaplanmıştır. Spearman Brown iki yarı test güvenirlilik katsayısı da “ $\alpha=.834$ ” olarak hesaplanmıştır. Bu değerler ölçeğin güvenirlilik değerinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Sadece 3. Maddesi ters şekilde kodlanan örgütsel sessizlik ölçeğinde bulunan 18 maddenin boyutlara göre dağılımı şu şekildedir;

1. Okul Ortamı: 1. 2. 3. 4 (bu boyutun 3. maddesi ters şekilde kodlanmıştır.)
2. Duygu: 5, 6, 7
3. Sessizliğin Kaynağı: 8, 9, 10, 11, 12
4. Yönetici: 13, 14, 15
5. İzolasyon: 16, 17, 18

3.4. Verilerin Analizi

Daha önce geçerliliği ve güvenirliliği farklı çalışmalarda kanıtlanmış olan ölçeklerden faydalanılarak hazırlanan cevap formundan elde edilen veriler SPSS(Statistical Package for The Social Sciences) 21.0 adlı istatistik paket programıyla değerlendirilmiştir. Öğretmenlerin demografik özelliklerinin (cinsiyet, idari görev durumu, medeni durum,

mesleki kıdem, bulunulan okulda geçen yıl sayısı, alan ve sendika üyeliği durumu) tespiti amacı ile yüzde ve frekans analizleri yapılmıştır.

Araştırmaya katılan ilkokul öğretmenlerinin örgütsel sosyalleşme ve örgütsel sessizlik algılarına ilişkin verilerin öğretmenlerin demografik özelliklerine göre farklılaşım farklılaşmadığını belirlemek için kullanılacak testleri tespit etmek amacıyla ölçeklerin boyutlarına verilen puanların normal dağılıma uygunluğu Kolmogorov – Simirnov Testi ile incelenmiştir. Kolmogorov - Simirnov Testinden elde edilen p anlamlılık değerinin .05'in üstünde çıkması bağımlı değişkenlerin dağılımının normal olduğunu; altında olması ise bağımlı değişkenlerin dağılımının normal olmadığına işaret etmektedir. Öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme ve örgütsel sessizlik boyutlarına ilişkin algılarına yönelik yapılan Kolmogorov - Simirnov Testinden elde edilen sonuçlar aşağıdaki tablo 3.2.'de verilmiştir.

Tablo 3.2.

Kolmogorov - Simirnov Testi Sonuçları

Uygulanan Ölçekler	Kolmogorov Simirnov Z	p	Dağılım
Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği	1.744	.005*	Normal Değil
Mesleki Yeterlilik	3.578	.000*	Normal Değil
Kişiler Arası İlişkiler	2.373	.000*	Normal Değil
Dil – Tarih	2.699	.000*	Normal Değil
Politika	3.942	.000*	Normal Değil
Amaç ve Değerlere Uyum	3.844	.000*	Normal Değil
Örgütsel Sessizlik Ölçeği	1.188	.119	Normal
Okul Ortamı	1.892	.000*	Normal Değil
Duygu	2.046	.000*	Normal Değil
Sessizliğin Kaynağı	1.359	.049*	Normal Değil
Yönetici	2.486	.000*	Normal Değil
İzolasyon	2.076	.000*	Normal Değil

* $p < .05$

Tablo 3.2. incelendiğinde örgütsel sosyalleşme ölçeğinin toplam ortalaması ($z=1.744$; $p < 0.05$), mesleki yeterlilik boyutu ($z=3.578$; $p < 0.05$), kişiler arası ilişkiler boyutu ($z=2.373$; $p < 0.05$), dil – tarih boyutu ($z=2.699$; $p < 0.05$), politika boyutu ($z=3.942$; $p < 0.05$), amaç değerlere uyum boyutu ($z=3.844$; $p < 0.05$) normal dağılım göstermemektedir. Başka bir deyişle örgütsel sosyalleşme ölçeğinin bütünü ve boyutlarının puan değerlerinin hepsi non-parametrik.

Ayrıca Tablo 3.2.'de görüldüğü gibi örgütsel sessizlik ölçeğinin toplam ortalaması ($z=1.188$; $p > 0.05$) ölçeğin boyutlarının aksine parametrik. Örgütsel sessizlik ölçeğinin; okul ortamı boyutu ($z=1.892$; $p < 0.05$), duygu boyutu ($z=2.046$; $p < 0.05$), sessizliğin kaynağı boyutu ($z=1.359$; $p < 0.05$), yönetici boyutu ($z=2.486$; $p < 0.05$), izolasyon boyutu

($z=2.076$; $p<0.05$) normal dağılım göstermemektedir. Farklı bir ifadeyle örgütsel sessizlik boyutlarının hepsi non-parametriktrir.

Normal dağılım göstermeyen verilerin analizinde parametrik olmayan istatistik tekniklerine başvurulmuştur. Normal dağılım göstermeyen, örgütsel sosyalleşme ölçeğinin toplam ortalaması, örgütsel sosyalleşme boyutları ve örgütsel sessizlik boyutları ile cinsiyet, idari görev durumu, medeni durum, alan, bir sendika üyeliği durumu ve okulda geçirilen yıl sayısı değişkenlerine göre anlamlı şekilde bir fark olup olmadığını tespit etmek amacı ile Mann – Whitney U Testi kullanılmıştır. Örgütsel sosyalleşme ölçeğinin toplam ortalaması, örgütsel sosyalleşme boyutları ve örgütsel sessizlik boyutları mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılaşmanın olup olmadığına bakmak için Kruskal - Wallis H testi kullanılmıştır. Yapılan Kruskal - Wallis H testinin sonuçlarında anlamlı şekilde fark çıkan boyutlarda bu farkın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek amacı ile yeniden Mann – Whitney U Testi yapılarak gruplar ikişerli olarak tek tek karşılaştırılmıştır. Normal dağılım gösteren örgütsel sessizlik ölçeğinin toplam ortalaması ile cinsiyet, idari görev durumu, medeni durum, alan, bir sendika üyeliği durumu ve okulda geçirilen yıl sayısı değişkenlerine göre anlamlı şekilde bir fark olup olmadığını tespit etmek amacı ile ise Independent - Samples T Testi kullanılmıştır. Ayrıca olarak Normal dağılım gösteren örgütsel sessizlik ölçeğinin toplam ortalaması ile mesleki kıdem değişkeni arasında anlamlı bir farklılaşmanın olup olmadığına bakmak için One – Way ANOVA testi kullanılmıştır. Son olarak ise örgütsel sosyalleşme ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkinin yönünü tespit etmek için Spearman Korelasyon Kat Sayısı yoluyla korelasyonlar hesaplanmıştır.

Araştırmada toplanan verilerin istatistiki analizleri ve yorumlamaları aşağıdaki tablo 3.3.'teki derecelendirmeler ve sınırları dikkate alınarak gerçekleştirilmiştir.

Tablo 3.3.

Araştırmada Toplanan Verilerin Derecelendirme ve Sınırları

Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği		Örgütsel Sessizlik Ölçeği		Sınırlar	Düzeyler
Hiç katılmıyorum	(1)	Hiç katılmıyorum	(1)	1.00-1.80	Çok Düşük
Katılmıyorum	(2)	Katılmıyorum	(2)	1.81-2.60	Düşük
Kısmen Katılıyorum	(3)	Kısmen Katılıyorum	(3)	2.61-3.40	Orta
Katılıyorum	(4)	Katılıyorum	(4)	3.41-4.20	Yüksek
Tamamen Katılıyorum	(5)	Tamamen Katılıyorum	(5)	4.21-5.00	Çok Yüksek

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR VE YORUM

Bu bölümünde araştırma problemlerinin çözümü için, Denizli ili Pamukkale ve Merkezefendi ilçelerinde görev yapan öğretmenlerden toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular ve bu bulgulara dayalı olarak yapılan açıklama ve yorumlar bulunmaktadır.

4.1. Araştırmanın Birinci Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın birinci alt problemi “Denizli ili Pamukkale ve Merkezefendi ilçelerinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme düzeylerine ilişkin algıları ne düzeydedir?” şeklinde belirlenmiştir. Bu alt problemin çözümü için katılımcıların Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği’ne verdikleri yanıtlardan elde edilen ortalama ve standart sapma değerleri ve katılım düzeyleri hesaplanmıştır. Elde edilen bulgular aşağıdaki tablo 4.1.’de verilmiştir.

Tablo 4.1.

Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşme Ölçeğine İlişkin Algıları

Ölçek Maddeleri	N	\bar{X}	Ss
1. Mesleğimi ince ayrıntılarına kadar öğrendim.			
2. Mesleğimin gerektirdiği görevleri iyi biliyorum.	454	3.86	.79
3. Mesleğimi iyi bir şekilde nasıl yerine getireceğimi öğrendim.	454	4.20	.61
4. Okulumdaki sorumluluklarımı biliyorum.	454	4.19	.63
5. Mesleğimle ilgili mevzuatı biliyorum.	454	4.37	.61
6. Okulumdaki iş arkadaşlarımın katıldığı sosyal etkinliklere ben de katılırım.	454	3.92	.75
7. Okulumda çalışan kişilerle ilişkilerimin iyi olduğunu düşünüyorum.	454	3.97	.80
8. Okulumdaki meslektaşlarım işimle ilgili konularda gönüllü olarak bana yardım ederler.	454	4.22	.64
9. Okulumdaki meslektaşlarımın çoğunu arkadaşım olarak görüyorum.	454	3.97	.74
10. Okulumda herkes tarafından sevilirim.	454	4.01	.79
11. Okulumdaki meslektaşlarımın çoğu beni bu okulun bir parçası olarak kabul ederler.	454	3.78	.75
12. Okulumun geçmişten bugüne uzanan geleneklerini biliyorum.	454	3.98	.71
13. Okulumun geçmişindeki önemli olayları biliyorum.	454	3.78	.79
14. Okul çalışanlarının kullandığı, okulumuza özgü sözcükleri biliyorum.	454	3.59	.88
15. Okulumda kullanılan kısaltmaların ve kodlamaların anlamlarını biliyorum.	454	3.65	.86
16. Okulumda sözü dinlenen kişilerin kimler olduğunu biliyorum.	454	3.71	.83
17. Okulumdaki sosyal etkileşim (formal-informal ilişkiler) örüntüsünü anlıyorum.	454	4.00	.76

Tablonun devamı diğer sayfadadır...

Ölçek Maddeleri	N	\bar{X}	Ss
18. Okulumda geçerli olan normları (informal gruplar tarafından belirlenen ve onaylanan davranış kalıpları) biliyorum.	454	3.90	.68
19. Okulumda geçerli olan kurallara uyarım.	454	4.19	.66
20. Okulumun amaçlarını destekliyorum.	454	4.28	.61
21. Okulum tarafından öğrencilere kazandırılan değerleri benimsiyorum.	454	4.25	.61
22. Okulumda ulaşılmaya çalışılan amaçlar açık ve nettir.	454	4.06	.73
23. Okulumun değerleri ile kişisel değerlerimin örtüştüğünü düşünüyorum.	454	3.92	.78
24. Okulumun amaçları aynı zamanda benim de amaçlarımdır.	454	4.06	.77

Tablo 4.1.'de Denizli İli Pamukkale ve Merkezefendi ilçelerinde görev yapan öğretmenlerin, örgütsel sosyalleşme düzeylerine ilişkin algılarını içeren yanıtlar incelendiğinde, öğretmenlerin 24 maddenin 20 tanesine “Katılıyorum”, dört tanesine ise “Tamamen Katılıyorum” şeklinde yanıt verdikleri görülmektedir. Bu 24 madde arasında en yüksek düzeyde katıldıkları madde “4. Okulumdaki sorumluluklarımı biliyorum” maddesidir ($\bar{X}=4.37$). Katılımcıların en düşük düzeyde katıldıkları madde ise “13. Okulumun geçmişindeki önemli olayları biliyorum” maddesidir ($\bar{X}=3.59$).

Aşağıdaki tablo 4.2.'de ise araştırmaya katılan öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği'nin maddelerine verdikleri yanıtlardan faydalanılarak hazırlanan ölçeğin tümüne ve ölçeği oluşturan beş boyuta (mesleki yeterlilik, kişiler arası ilişkiler, dil – tarih, politika ve amaç ve değerlere uyum boyutları) ilişkin algılarını betimleyen aritmetik ortalama, standart sapma değerleri ve katılım düzeylerine yer verilmektedir.

Tablo 4.2.
Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşmenin Alt Boyutlarına ve Toplamına İlişkin Algıları

Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği	N	\bar{X}	Ss
Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği Toplam	454	3.99	.48
Mesleki Yeterlilik Boyutu	454	4.10	.54
Kişiler Arası İlişkiler Alt Boyutu	454	3.98	.56
Dil Tarih Alt Boyutu	454	3.68	.70
Politika Alt Boyutu	454	4.00	.55
Amaç ve Değerlere Uyum Alt Boyutu	454	4.11	.58

Tablo 4.2. incelendiğinde öğretmenlerin ölçeğin tümüne ve bütün boyutlarına “Katılıyorum” düzeyinde yanıt verdikleri görülmektedir. Elde edilen bu sonuç, bu araştırmanın örgütsel sosyalleşme ölçeğini geliştiren, Erdoğan (2012) tarafından yapılan araştırmanın sonuçları ile benzerlik göstermektedir. Benzer şekilde Öğretir’in (2013) çalışmasında da, öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme düzeylerinin tüm boyutlarda (iş doyumunu, motivasyon, bağlılık ve kabullenme alt boyutlarında) yüksek olduğu görülmüştür.

Öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme ölçeğinin genelinde ve alt boyutlarının tümünde algılarının yüksek olması, öğretmenlerin sosyalleşme düzeylerinin de yüksek olduğu şeklinde yorumlanabilir. Bu durumu, öğretmenlik mesleğinin doğasından kaynaklanan sosyal ilişkilerin yoğun yaşandığı bir çevrede icra edilmesi ile açıklayabiliriz. Ayrıca katılımcıların örgütsel sosyalleşme boyutları arasından en yüksek düzeyde algı puanına sahip oldukları boyut amaç ve değerlere uyum boyutudur ($\bar{X}=4.11$). Öğretmenlerin amaç ve değerlere uyum boyutunda genel olarak yüksek düzeyde algıya sahip olmaları Özkan’ın (2005) ve Erdoğan’ın (2012) çalışmaları ile de benzerlik göstermektedir. Öğretmenliğin idealist bir meslek olarak görülmesi ile ilgili olarak araştırmaya katılan öğretmenlerin de bu bilinçle hareket ettikleri ve örgütsel amaç ve değerlere önem verdikleri ileri sürülebilir. Son olarak ise öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme boyutları arasından en düşük algı puanına sahip oldukları boyutun ise dil – tarih boyutu olduğu tespit edilmiştir($\bar{X}=3.68$). Bu bulgunun nedeni öğretmenlerin örgüt dili ve tarihi ile ilgili bilgileri, öğretmenlik mesleğinin icra edilebilmesi için diğer sosyalleşme boyutlarından daha az önemli görüyor olabileceklerinden veya kıdem, okul yılı vb. değişkenlerde de görüldüğü üzere dil-tarih konularında sosyalleşmenin uzun zaman alan bir süreç olmasından kaynaklanıyor olabilir.

4.2. Araştırmanın İkinci Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın ikinci alt problemi “ Örgütsel sosyalleşme düzeylerine ilişkin algıları öğretmenlerin, (a) cinsiyetlerine, (b) idari görev durumlarına, (c) medeni durumlarına, (d) mesleki kıdemlerine, (e) buldukları okulda geçirdikleri yıl sayısına, (d) alanlarına, (e) bir sendika üyeliklerinin bulunup bulunmamasına göre fark göstermekte midir?” olarak belirlenmiştir. Bu alt problemin çözümünde Mann-Whitney U ve Kruskal - Wallis H testlerinden yararlanılmıştır.

4.2.1. Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşme Düzeylerine İlişkin Algılarının Cinsiyet Değişkenine Göre Analizi

İlkokullarda görev yapan öğretmenlerin, örgütsel sosyalleşme boyutlarına ilişkin algılarının öğretmenlerin cinsiyetlerine göre farklılık gösterip göstermediğine bakılmıştır. Bu amaçla yapılan Mann – Whitney U Testi sonuçları aşağıdaki Tablo 4.3.’te gösterilmiştir.

Tablo 4.3.

Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşmelerine İlişkin Algılarının Cinsiyet Değişkenine Göre Analizi (Mann-Whitney U)

Boyut	Cinsiyet	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	Z	p
Mesleki Yeterlilik	Kadın	252	235.38	59315.50	23466.500	-1.447	.148
	Erkek	202	217.67	43969.50			
Kişiler Arası İlişkiler	Kadın	252	220.97	55685.50	23807.500	-1.191	.233
	Erkek	202	235.64	47599.50			
Dil – Tarih	Kadın	252	209.66	52833.50	20955.500	-3.270	.001*
	Erkek	202	249.76	50451.50			
Politika	Kadın	252	222.90	56172.00	24294.000	-.855	.393
	Erkek	202	233.23	47113.00			
Amaç Değerlere Uyum	Kadın	252	218.26	55001.00	23123.000	-1.708	.088
	Erkek	202	239.03	48284.00			
Tüm Ölçek	Kadın	252	220.03	55448.50	23570.500	-1.355	.175
	Erkek	202	236.81	47836.50			

* $p < .05$

Tablo 4.3.’te görüldüğü gibi yapılan Mann – Whitney U Testi sonuçlarına göre öğretmenlerin cinsiyetlerine göre mesleki yeterlilik, kişiler arası ilişkiler, politika ve amaç değerlere uyum boyutlarında anlamlı bir fark tespit edilmemiştir ($p > 0.05$). Öğretmenlerin cinsiyetleri ile örgütsel sosyalleşme boyutlarına ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark olan tek boyut dil – tarih boyutudur ($p < 0.05$; $U = 20955.500$). Sıra ortalamalarına bakıldığında örgütsel sosyalleşmenin dil – tarih boyutunda erkek öğretmenlerin algı puanları daha yüksektir. Sonuç olarak örgütsel sosyalleşmenin dil – tarih boyutunda erkek öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme algıları kadın öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme algılarından daha fazla olduğu söylenebilir. Araştırmanın bu bulgusuna benzer olarak Erdoğan’ın (2012) çalışmasında da örgütsel sosyalleşmenin dil – tarih boyutuna ilişkin algılarında erkek öğretmenler kadın öğretmenlerden daha yüksek düzeyde çıkmışlardır. Bu durum, erkek öğretmenlerin örgüte ilişkin dil ve tarih konularına daha fazla önem vermelerinden kaynaklanıyor olabilir.

Yine Tablo 4.3. incelendiğinde öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme ölçeğinin geneline ilişkin algıları ile cinsiyetleri arasında farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir ($p < 0.05$). Bu durum Kartal'ın (2003), Sökmen'in (2007) Çapar'ın (2007), Kelepçe ve Özbek'in (2008), Öğretir'in (2013), Erdoğan'ın (2012), Aliyev'in (2014) ve Andur'un (2014) araştırmalarının sonuçları ile benzerlik göstermektedir. Örgütsel sosyalleşme ölçeğinin geneline ilişkin algıların cinsiyete göre farklılaşmaması durumunun, genel olarak erkek öğretmenlerin de kadın öğretmenlerin de aynı okul ortamının içinde sosyalleşmelerinden kaynaklandığı ileri sürülebilir. Ancak Özkan'ın (2005) ve Garip'in (2009) çalışmalarında örgütsel sosyalleşme ile cinsiyet değişkeni arasında çıkan fark erkek öğretmenlerin lehine olacak şekilde anlamlı iken Zoba'nın (2000) çalışmasında da kadın öğretmenlerin lehine olacak şekilde anlamlı olduğu görülmüştür.

4.2.2. Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşme Düzeylerine İlişkin Algılarının İdari Görev Durumu Değişkenine Göre Analizi

İlkokullarda görev yapan öğretmenlerin, örgütsel sosyalleşme boyutlarına ilişkin algılarının öğretmenlerin idari görev durumlarına göre farklılık gösterip göstermediğine yanıt bulabilmek amacıyla yapılan Mann – Whitney U Testi sonuçları Tablo 4.4.'te görülmektedir.

Tablo 4.4.

Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşmelerine İlişkin Algılarının İdari Görev Durumu Değişkenine Göre Analizi

Boyut	İdari Görev	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	Z	p																																																								
Mesleki Yeterlilik	Var	56	227.08	12716.50	11120.500	-.026	.979																																																								
	Yok	398	227.56	90568.50				Kişiler Arası İlişkiler	Var	56	230.81	12925.50	10958.500	-.203	.839	Yok	398	227.03	90359.50	Dil – Tarih	Var	56	232.03	12993.50	10890.500	-.279	.781	Yok	398	226.86	90291.50	Politika	Var	56	261.58	14648.50	9235.500	-2.129	.033*	Yok	398	222.70	88636.50	Amaç Değerlere Uyum	Var	56	263.96	14782.00	9102.000	-2.263	.024*	Yok	398	222.37	88503.00	Tüm Ölçek	Var	56	245.54	13750.00	10134.000	-1.099	.272
Kişiler Arası İlişkiler	Var	56	230.81	12925.50	10958.500	-.203	.839																																																								
	Yok	398	227.03	90359.50				Dil – Tarih	Var	56	232.03	12993.50	10890.500	-.279	.781	Yok	398	226.86	90291.50	Politika	Var	56	261.58	14648.50	9235.500	-2.129	.033*	Yok	398	222.70	88636.50	Amaç Değerlere Uyum	Var	56	263.96	14782.00	9102.000	-2.263	.024*	Yok	398	222.37	88503.00	Tüm Ölçek	Var	56	245.54	13750.00	10134.000	-1.099	.272	Yok	398	224.96	89535.00								
Dil – Tarih	Var	56	232.03	12993.50	10890.500	-.279	.781																																																								
	Yok	398	226.86	90291.50				Politika	Var	56	261.58	14648.50	9235.500	-2.129	.033*	Yok	398	222.70	88636.50	Amaç Değerlere Uyum	Var	56	263.96	14782.00	9102.000	-2.263	.024*	Yok	398	222.37	88503.00	Tüm Ölçek	Var	56	245.54	13750.00	10134.000	-1.099	.272	Yok	398	224.96	89535.00																				
Politika	Var	56	261.58	14648.50	9235.500	-2.129	.033*																																																								
	Yok	398	222.70	88636.50				Amaç Değerlere Uyum	Var	56	263.96	14782.00	9102.000	-2.263	.024*	Yok	398	222.37	88503.00	Tüm Ölçek	Var	56	245.54	13750.00	10134.000	-1.099	.272	Yok	398	224.96	89535.00																																
Amaç Değerlere Uyum	Var	56	263.96	14782.00	9102.000	-2.263	.024*																																																								
	Yok	398	222.37	88503.00				Tüm Ölçek	Var	56	245.54	13750.00	10134.000	-1.099	.272	Yok	398	224.96	89535.00																																												
Tüm Ölçek	Var	56	245.54	13750.00	10134.000	-1.099	.272																																																								
	Yok	398	224.96	89535.00																																																											

* $p < .05$

Tablo 4.4. incelendiğinde yapılan Mann – Whitney U Testi sonuçlarına göre öğretmenlerin idari görevlerinin bulunması ya da bulunmaması örgütsel sosyalleşme

ölçeğinin genel ortalaması, mesleki yeterlilik, kişiler arası ilişkiler ve dil - tarih boyutlarına ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark yaratmamaktadır ($p>0.05$).

Öğretmenlerin idari görev durumları ile örgütsel sosyalleşme boyutlarına ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark olan boyutlar ise politika boyutu ($p<0.05$; $U=9235.500$) ve amaç değerlere uyum ($p<0.05$; $U=9102.000$) boyutudur. Farkın hangi grup lehine olduğunun anlaşılması için sıra ortalamalarına bakıldığında örgütsel sosyalleşmenin politika ve amaç değerlere uyum boyutlarının ikisinde de idari görevi bulunan öğretmenlerin algı puanlarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Farklı bir deyişle politika ile amaç ve değerlere uyum boyutlarında idari görevi bulunan öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme algıları idari görevi bulunmayan öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme algılarından daha yüksek olduğu söylenebilir. Amaç ve değerlere uyum ile politika boyutlarında görülen bu farkın, idari görevleri olan öğretmenlerin bürokrasi ile daha yakından ilişkili olmaları, örgüt politikaları ile birebir etkileşim içinde olmaları ve kendilerini okulun amaç ve değerlerine ulaşmasında bir öğretim lideri olarak görmelerinden kaynaklandığı ileri sürülebilir.

4.2.3. Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşme Düzeylerine İlişkin Algılarının Medeni Durum Değişkenine Göre Analizi

İlkokullarda görev yapan öğretmenlerin, örgütsel sosyalleşme boyutlarına ilişkin algılarının öğretmenlerin medeni durumlarına göre farklılık gösterip göstermediği sorusuna yanıt bulabilmek için yapılan Mann – Whitney U Testi sonuçları aşağıdaki Tablo 4.5.'te gösterilmiştir.

Tablo 4.5.

Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşmelerine İlişkin Algılarının Medeni Durum Değişkenine Göre Analizi(Mann-Whitney U)

Boyut	Medeni Durum	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	Z	p																																																								
Mesleki Yeterlilik	Bekar	50	223.53	11176.50	9901.500	-.230	.818																																																								
	Evli	404	227.99	92108.50				Kişiler Arası İlişkiler	Bekar	50	215.02	10751.00	9476.000	-.718	.473	Evli	404	229.04	92534.00	Dil – Tarih	Bekar	50	214.83	10741.50	9466.500	-.731	.465	Evli	404	229.07	92543.50	Politika	Bekar	50	227.98	11399.00	10076.000	-.028	.978	Evli	404	227.44	91886.00	Amaç Değerlere Uyum	Bekar	50	235.96	11798.00	9677.000	-.492	.622	Evli	404	226.45	91487.00	Tüm Ölçek	Bekar	50	220.40	11020.00	9745.000	-.406	.685
Kişiler Arası İlişkiler	Bekar	50	215.02	10751.00	9476.000	-.718	.473																																																								
	Evli	404	229.04	92534.00				Dil – Tarih	Bekar	50	214.83	10741.50	9466.500	-.731	.465	Evli	404	229.07	92543.50	Politika	Bekar	50	227.98	11399.00	10076.000	-.028	.978	Evli	404	227.44	91886.00	Amaç Değerlere Uyum	Bekar	50	235.96	11798.00	9677.000	-.492	.622	Evli	404	226.45	91487.00	Tüm Ölçek	Bekar	50	220.40	11020.00	9745.000	-.406	.685	Evli	404	228.38	92265.00								
Dil – Tarih	Bekar	50	214.83	10741.50	9466.500	-.731	.465																																																								
	Evli	404	229.07	92543.50				Politika	Bekar	50	227.98	11399.00	10076.000	-.028	.978	Evli	404	227.44	91886.00	Amaç Değerlere Uyum	Bekar	50	235.96	11798.00	9677.000	-.492	.622	Evli	404	226.45	91487.00	Tüm Ölçek	Bekar	50	220.40	11020.00	9745.000	-.406	.685	Evli	404	228.38	92265.00																				
Politika	Bekar	50	227.98	11399.00	10076.000	-.028	.978																																																								
	Evli	404	227.44	91886.00				Amaç Değerlere Uyum	Bekar	50	235.96	11798.00	9677.000	-.492	.622	Evli	404	226.45	91487.00	Tüm Ölçek	Bekar	50	220.40	11020.00	9745.000	-.406	.685	Evli	404	228.38	92265.00																																
Amaç Değerlere Uyum	Bekar	50	235.96	11798.00	9677.000	-.492	.622																																																								
	Evli	404	226.45	91487.00				Tüm Ölçek	Bekar	50	220.40	11020.00	9745.000	-.406	.685	Evli	404	228.38	92265.00																																												
Tüm Ölçek	Bekar	50	220.40	11020.00	9745.000	-.406	.685																																																								
	Evli	404	228.38	92265.00																																																											

Tablo 4.5.'te görüldüğü üzere yapılan Mann – Whitney U Testi sonuçlarına göre öğretmenlerin medeni durumlarına göre mesleki yeterlilik, kişiler arası ilişkiler, dil – tarih, politika ve amaç değerlere uyum boyutlarında anlamlı bir fark tespit edilmemiştir ($p>0.05$). Başka bir ifade ile medeni durum değişkeninin öğretmenlerin örgütsel sosyalleşmeleri üzerinde hiçbir boyutta anlamlı bir etkisi olmadığı ileri sürülebilir. Yani öğretmen ister evli olsun ister bekar olsun örgütsel sosyalleşme boyutlarına ilişkin algıları değişmemektedir. Çalışmanın bu bulgusuna benzer şekilde Öğretir'in (2013) ve Andur'un (2014) araştırmalarında da öğretmenlerin örgütsel sosyalleşmeleri ile medeni durumları arasındaki farkın istatistiksel açıdan anlamlı olmadığı görülmüştür. Bu durumun sebebi, çok az sayıdaki eşi ile aynı okulda görev yapan öğretmenin dışında, genel itibari ile öğretmenlerin sosyalleştikleri okul ortamda bireysel olarak bulunmaları bu nedenle de evli veya bekar olmalarının onların örgütlerinde yaşadıkları sosyalleşme süreçleri üzerinde etkili olmamasından kaynaklanıyor olabilir.

4.2.4. Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşme Düzeylerine İlişkin Algılarının Alan Değişkenine Göre Analizi

İlkokullarda görev yapan öğretmenlerin, örgütsel sosyalleşme boyutlarına ilişkin algılarının öğretmenlerin alan değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine yanıt bulabilmek için yapılan Mann – Whitney U Testi sonuçları Tablo 4.6.'da görülmektedir .

Tablo 4.6.
Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşmelerine İlişkin Algılarının Alan Değişkenine Göre Analizi(Mann-Whitney U)

Boyut	Alan	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	Z	p
Mesleki Yeterlilik	Sınıf Öğretmeni	380	230.36	87535.00	12975.000	-1.064	.287
	Branş Öğretmeni	74	212.84	15750.00			
Kişiler Arası İlişkiler	Sınıf Öğretmeni	380	232.08	88189.50	12320.500	-1.696	.090
	Branş Öğretmeni	74	203.99	15095.50			
Dil – Tarih	Sınıf Öğretmeni	380	237.62	90295.50	10214.500	-3.762	.000*
	Branş Öğretmeni	74	175.53	12989.50			
Politika	Sınıf Öğretmeni	380	236.31	89797.50	10712.500	-3.324	.001*
	Branş Öğretmeni	74	182.26	13487.50			
Amaç Değerlere Uyum	Sınıf Öğretmeni	380	238.23	90528.50	9981.500	-4.025	.000*
	Branş Öğretmeni	74	172.39	12756.50			
Tüm Ölçek	Sınıf Öğretmeni	380	236.73	89955.50	10554.500	-3.397	.001*
	Branş Öğretmeni	74	180.13	13329.50			

* $p<.05$

Tablo 4.6 incelendiği zaman yapılan Mann – Whitney U Testi sonuçlarına göre öğretmenlerin sınıf öğretmeni veya branş öğretmeni olmaları ile örgütsel sosyalleşmenin mesleki yeterlilik ve kişiler arası ilişkiler boyutlarında anlamlı bir fark göstermediği görülmektedir ($p>0.05$). Öğretmenlerin alan değişkeni ile örgütsel sosyalleşmenin mesleki yeterlilik boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark görülmemesi, öğretmenlerin yeterliliklerini sağladıkları kurumların, yani eğitimlerini aldıkları ve sosyalleşme süreçlerini yaşadıkları ortamların denkliğinden kaynaklanıyor olabilir. Ancak Erdoğan (2012) ise yaptığı araştırmasında örgütsel sosyalleşmenin mesleki yeterlilik alt boyutunda sınıf öğretmenlerinin, branş öğretmenlerinden istatistiksel olarak anlamlı şekilde daha yüksek algıya sahip oldukları bulgusuna ulaşmıştır.

Öğretmenlerin alanları değişkeninin fark yarattığı boyutların ise örgütsel sosyalleşme ölçeğinin geneli ($p<0.05$; $U=10554.500$) ile dil – tarih ($p<0.05$; $U=10214.500$), politika ($p<0.05$; $U=10712.500$) ve amaç değerlere uyum ($p<0.05$; $U=9981.500$) boyutları olduğu tespit edilmiştir. Sıra ortalamalarına bakıldığında öğretmenlerin alanlarına göre anlamlı fark olan örgütsel sosyalleşmenin genelinde ve alt boyutların tümünde (dil – tarih boyutu, politika boyutu, amaç değerlere uyum boyutu) sınıf öğretmenlerinin algı puanlarının daha fazla olduğu görülmektedir. Başka bir deyişle örgütsel sosyalleşmenin genelinde ve dil – tarih, politika ve amaç ve değerlere uyum boyutlarında sınıf öğretmenleri branş öğretmenlerinden daha fazla örgütsel sosyalleşme algısına sahip olduğu söylenebilir. Bu durumun, sınıf öğretmenlerinin okulda görev yaptıkları mesai saatlerinin branş öğretmenlerinden fazla olması ya da sadece bir sınıftan sorumlu olmaları vb. etmenlerden kaynaklandığı söylenebilir.

Araştırmada tespit edilen sınıf öğretmenlerinin örgütsel sosyalleşmelerinin branş öğretmenlerinden daha yüksek olduğu bulgusuna paralel olarak, Özkan (2005), Çapar (2007), Elçi (2008), Erdoğan (2012), Öğretir (2013), ve Andur'un (2014) da sınıf öğretmenlerinin örgütsel sosyalleşme algılarının branş öğretmenlerinden anlamlı olarak daha yüksek olduğu bulgusuna ulaştıkları belirlenmiştir.

4.2.5. Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşme Düzeylerine İlişkin Algılarının Sendika Üyeliği Değişkenine Göre Analizi

İlkokullarda görev yapan öğretmenlerin, örgütsel sosyalleşme boyutlarına ilişkin algılarının öğretmenlerin sendika üyeliği değişkenine göre farklılık gösterip

göstermediğine yanıt bulabilmek amacıyla yapılan Mann – Whitney U Testi sonuçları Tablo 4.7.’de gösterilmiştir.

Tablo 4.7.
Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşmelerine İlişkin Algılarının Bir Sendika Üyeliği Değişkenine Göre Analizi (Mann-Whitney U)

Boyut	Sendika Üyeliği	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	Z	p
Mesleki	Var	350	225.78	79022.50			
Yeterlilik	Yok	104	233.29	24262.50	17597.500	-.519	.604
Kişiler Arası	Var	350	229.67	80385.50			
İlişkiler	Yok	104	220.19	22899.50	17439.500	-.652	.515
Dil – Tarih	Var	350	233.43	81700.00			
	Yok	104	207.55	21585.00	16125.000	-1.784	.074
Politika	Var	350	229.89	80463.00			
	Yok	104	219.44	22822.00	17362.000	-.731	.465
Amaç Değerlere	Var	350	228.35	79921.50			
Uyum	Yok	104	224.65	23363.50	17903.500	-.257	.797
Toplam	Var	350	229.11	80187.00			
	Yok	104	222.10	23098.00	17638.000	-.479	.632

Tablo 4.7.’de görüldüğü gibi ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme boyutlarına ilişkin algılarının öğretmenlerin herhangi bir sendikaya üye olup olmamasına göre farklılık gösterip göstermediğine bakılmış ve yapılan analizlerin sonucuna göre öğretmenlerin herhangi bir sendikaya üye olması ya da olmaması mesleki yeterlilik, kişiler arası ilişkiler, dil – tarih, politika ve amaç değerlere uyum boyutlarında anlamlı bir fark göstermemektedir. ($p>0.05$). Farklı bir deyişle bir öğretmenin herhangi bir sendikaya üye olması ya da üye olmamasının öğretmenin örgütsel sosyalleşmesi üzerinde etkili bir faktör olmadığı söylenebilir. Genel beklenti sendika üyeliği bulunmayan öğretmenlerin sosyalleşme algılarının daha yüksek olacağı yönündedir. Çünkü bir sendikaya üye olan öğretmenler hem daha muhalif düşüncelere sahip oldukları için hem de sosyalleşme ihtiyaçlarını sendika gibi farklı bir örgütte karşıladıkları için görev yaptıkları okullardaki sosyal ilişkilerde daha zayıf olmaları söz konusu olabilir. Andur’un (2014) yaptığı araştırmada ise beklentinin de aksine sendikalı öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme algılarının, sendikasız öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme algılarından daha yüksek olduğunu bulmuştur.

4.2.6. Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşme Düzeylerine İlişkin Algılarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Analizi

İlkokullarda görev yapan öğretmenlerin, örgütsel sosyalleşme boyutlarına ilişkin algılarının öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre farklılık gösterip göstermediğine yanıt bulabilmek amacıyla yapılan Kruskal - Wallis H testi sonuçları Tablo 4.8.'de görülmektedir.

Tablo 4.8.

Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşmelerine İlişkin Algılarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Analizi (Kruskal-Wallis H)

Boyutlar	Mesleki Kıdem	N	Sıra Ortalaması	χ^2	Sd	p	Fark
Mesleki Yeterlilik	5 yıl ve altı	16	155.53	7.379	3	.061	Fark Yok
	6-10 yıl	41	205.21				
	11-15 yıl	52	219.85				
	16 ve üzeri	345	234.64				
Kişiler Arası İlişkiler	5 yıl ve altı	16	183.59	5.981	3	.113	Fark Yok
	6-10 yıl	41	210.38				
	11-15 yıl	52	201.06				
	16 ve üzeri	345	235.56				
Dil – Tarih	5 yıl ve altı	16	109.44	28.216	3	.000*	1-2, 3-4
	6-10 yıl	41	184.49				1-3
	11-15 yıl	52	187.74				1-4
	16 ve üzeri	345	244.08				2-4
Politika	5 yıl ve altı	16	170.81	9.815	3	.020*	1-4
	6-10 yıl	41	193.48				
	11-15 yıl	52	204.84				
	16 ve üzeri	345	237.59				
Amaç Değerlere Uyum	5 yıl ve altı	16	164.31	7.993	3	.046*	1-4
	6-10 yıl	41	194.82				
	11-15 yıl	52	219.90				
	16 ve üzeri	345	235.46				
Toplam	5 yıl ve altı	16	130.25	16.766	3	.001*	1-3
	6-10 yıl	41	191.43				1-4
	11-15 yıl	52	203.38				2-4
	16 ve üzeri	345	239.93				

* $p < .05$

Tablo 4.8.'de görülen Kruskal - Wallis H testi sonuçları incelendiğinde 5 yıl ve altı, 6-10 yıl, 11-15 yıl ve 16 ve üzeri kıdem gruplarında örgütsel sosyalleşmenin mesleki yeterlilik boyutu ve kişiler arası ilişkiler boyutları arasında anlamlı bir fark belirlenememiştir ($p > 0.05$). Başka bir deyişle kıdem değişkeninin öğretmenlerin örgütsel sosyalleşmelerine ilişkin algılarında mesleki yeterlilik boyutu ve kişiler arası ilişkiler boyutlarında etkili olmadığı ileri sürülebilir.

Ancak Erdoğan'ın (2012) çalışmasının sonucunda öğretmenlerin örgütsel sosyalleşmelerinin mesleki yeterlilik ve kişiler arası ilişkiler boyutlarında mesleki

kıdemlerine göre anlamlı bir fark bulunduğu görülmüştür. Onun çalışmasında bu fark mesleki yeterlilik alt boyutunda; 21 yıl ve üstü kıdemi olan öğretmenlerin 11-20 yıl arası ve 1-10 yıl arası kıdemi olan öğretmenlerden ve 11-20 arası yıl kıdemi olan öğretmenlerin 1-10 yıl arası kıdemi olan öğretmenlerden daha yüksek olduğu şeklindedir. Yine Erdoğan'ın (2012) sosyalleşmenin kişiler arası ilişkiler boyutu ile kıdem değişkeni arasında tespit ettiği farkın; 21 yıl ve üstü kıdemi olan öğretmenlerin 11-20 yıl arası ve 1-10 yıl arası kıdemi olan öğretmenlerden daha yüksek olduğu görülmüştür.

Çalışmadan yapılan Kruskal - Wallis H testine ilişkin sonuçları içeren Tablo 4.8. incelenmeye devam edildiğinde, öğretmenlerin mesleki kıdemleri (5 yıl ve altı, 6-10 yıl, 11-15 yıl ve 16 ve üzeri yıl gruplarında) ile örgütsel sosyalleşmenin dil – tarih ($p<0.05$; $\chi^2=28.216$), politika ($p<0.05$; $\chi^2=9.815$) ve amaç değerlere uyum ($p<0.05$; $\chi^2= 7.993$) boyutları arasında anlamlı bir fark tespit edilmiştir. Farkın hangi gruplar arasında olduğunun belirlenmesi için bütün gruplar ikili şekilde Mann – Whitney U Testi kullanılarak incelenmiştir.

Yapılan analizler sonucunda dil – tarih boyutunda 5 yıl ve altı aralığında mesleki kıdeme sahip olan öğretmenler ile kendileri dışındaki bütün öğretmenler (6-10 yıl, 11-15 yıl ve 16 ve üzeri yıl gruplarında mesleki kıdeme sahip öğretmenler) arasında anlamlı bir fark çıkmıştır. Farkın grupların hangisi lehine olduğunu anlamak için sıra ortalamaları incelenmiş ve sonuç olarak 5 yıl ve altı aralığında mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin örgütsel sosyalleşmenin dil – tarih boyutunda diğer bütün öğretmenlerden daha düşük örgütsel sosyalleşme algısına sahip olduğu görülmüştür. Yani örgütsel sosyalleşmenin dil – tarih boyutunda öğretmenlik mesleğinde yeni sayabileceğimiz öğretmenler (5 yıl ve altı aralığında mesleki kıdeme sahip olan) diğer öğretmenlerden daha az sosyalleşme algısına sahip oldukları ileri sürülebilir.

Öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme algılarının dil – tarih boyutunda kıdem değişkeninin fark yarattığı bir diğer grup ise 16 yıl ve daha üzeri mesleki kıdeme sahip öğretmenlerdir. Yapılan analizler sonucunda dil – tarih boyutunda 16 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip olan öğretmenler ile kendileri dışındaki bütün öğretmenler (5 yıl ve altı, 6-10 yıl, 11-15 yıl gruplarında mesleki kıdeme sahip öğretmenler) arasında anlamlı bir fark çıkmıştır. Farkın grupların hangisi lehine olduğunu anlamak için sıra ortalamalarına bakılmış ve sonuç olarak 16 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin örgütsel

sosyalleşmenin dil – tarih boyutunda diğer bütün öğretmenlerden daha yüksek örgütsel sosyalleşme algısına sahip olduğu görülmüştür.

Mesleki kıdem değişkeni ile ilgili elde edilen bu bulgunun nedeni, 5 yıl ve altı aralığında mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin diğer öğretmenlere göre mesleklerinde daha yeni olmaları ya da diğer öğretmenlerden farklı kuşak ve ilgilere sahip olmalarından kaynaklanıyor olabilir. Diğer yandan ise bu farklılıklar 16 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin okul ile daha ilgili olmaları ve bu yüzden sosyalleşmenin dil- tarih boyutuna daha fazla önem veriyor olmalarından kaynaklanıyor olabilir. Araştırmada örgütsel sosyalleşmenin politika boyutu dışında elde edilen bulgular Erdoğan'ın (2012) araştırması ile de benzerlik göstermektedir.

Yapılan Kruskal - Wallis H testinde öğretmenlerin mesleki kıdemleri ile örgütsel sosyalleşme algılarının politika boyutunda ve amaç ve değerlere uyum boyutunda da anlamlı bir fark tespit edilmiştir. Bu farkların hangi gruplar arasında olduğunun anlaşılması için yapılan Mann – Whitney U Testi sonuçlarına göre; örgütsel sosyalleşmenin politika boyutunda 16 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip olan öğretmenler ile 5 yıl ve altı ve 6-10 yıl arası mesleki kıdemi olan öğretmenler arasında anlamlı bir farklılık söz konusudur. Sıra ortalamaları incelendiğinde ise bu fark her iki guruba (5 yıl ve altı ve 6-10 yıl arası mesleki kıdeme sahip öğretmen grupları) karşı 16 yıl ve üzeri mesleki kıdemi olan öğretmenlerin lehinedir. Yani 16 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip öğretmenler 5 yıl ve altı ve 6-10 yıl arası mesleki kıdeme sahip öğretmenlerden örgütsel sosyalleşmenin politika boyutunda daha yüksek sosyalleşme algısına sahip oldukları ileri sürülebilir.

Kruskal - Wallis H testinde mesleki kıdem grupları ile öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme boyutları arasında fark tespit edilen son boyut ise amaç ve değerlere uyum boyutudur. Bu boyutta farkın hangi gruplar arasında olduğunun anlaşılması için yapılan Mann – Whitney U Testine göre ise sadece 5 yıl ve altı aralığında mesleki kıdeme sahip öğretmenler ile 16 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip öğretmenler arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür. Farkın hangi grubun lehine olduğunun anlaşılması için sıra ortalamaları incelenmiş ve 16 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin 5 yıl ve altı aralığında mesleki kıdeme sahip öğretmenlerden örgütsel sosyalleşmenin amaç ve değerlere uyum boyutunda daha yüksek algı puanlarına sahip oldukları görülmüştür.

Öğretmenlerin mesleki kıdemleri ile örgütsel sosyalleşme ölçeğinin tümüne ilişkin algıları arasındaki ilişki incelenmiştir. Yapılan Kruskal - Wallis H testi sonucuna göre öğretmenlerin mesleki kıdemleri ile örgütsel sosyalleşme ölçeğinin tümüne ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark tespit edilmiştir ($p < 0.05$; $\chi^2 = 16.766$).

Farkın hangi mesleki kıdem grupları arasında olduğunun anlaşılması için gruplar ikili şekilde Mann – Whitney U Testi ile incelenmiştir. Mann – Whitney U Testi sonucunda 5 yıl ve altı aralığında mesleki kıdeme sahip öğretmenler ile 11-15 yıl arası mesleki kıdeme sahip öğretmenler arasında, 5 yıl ve altı mesleki kıdeme sahip öğretmenler ile 16 yıl ve daha fazla mesleki kıdeme sahip öğretmenler arasında ve son olarak 6-10 yıl arası mesleki kıdeme sahip öğretmenler ile 16 yıl ve daha fazla mesleki kıdeme sahip öğretmenler arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Belirlenen bu farklılıkların hangi gruplar lehine olduğunun anlaşılması için sıra ortalamaları incelenmiş ve mesleki kıdem arttıkça öğretmenlerin örgütsel sosyalleşmenin tümüne ilişkin algılarının da arttığı görülmüştür. Diğer bir deyişle fark çıkan grupların tümünde mesleki kıdemi fazla olan öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme algı puanları mesleki kıdemi kendilerinden az olan öğretmenlerden daha yüksektir.

Kıdemin artması ile birlikte örgütsel sosyalleşme düzeyinin artması öğretmenlerin her geçen yıl sosyalleşme için öğrendikleri bilgilerin bir önceki yıl ile birleşerek artmasından kaynaklanıyor olabilir. Mesleğin ilk yıllarında düşen örgütsel sosyalleşme düzeyinin nedeni ise mesleğe yeni başlayan öğretmenlerin kazanması gereken bilgilerin çokluğu, mesleğe adapte olma zorlukları, çevreden gelen yüksek beklentiler veya sosyalleşmenin doğasından kaynaklanan uzun bir süreci kapsama özelliği vb. nedenlerden kaynaklanıyor olabilir. Araştırmanın bu bulgusu Morrison'un (1993), Chao vd.'nin (1994), Zoba'nın (2000), Özkan'ın (2005) ve Erdoğan'ın (2012) çalışmalarının bulguları ile de paralellik göstermektedir.

4.2.7. Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşme Düzeylerine İlişkin Algılarının Okul Yılı Değişkenine Göre Analizi

İlkokullarda görev yapan öğretmenlerin, örgütsel sosyalleşme boyutlarına ilişkin algılarının öğretmenlerin buldukları okulda geçirdikleri yıl değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine yanıt bulabilmek amacı ile yapılan Mann – Whitney U Testi sonuçları aşağıdaki Tablo 4.9.'da gösterilmiştir.

Tablo 4.9.
Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşmelerine İlişkin Algılarının Buldukları Okulda Geçirdikleri Yıl Değişkenine Göre Analizi (Mann-Whitney U)

Boyut	Okul Yılı	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	Z	p
Mesleki Yeterlilik	3 yıl ve daha az	230	224.87	51720.50	25155.500	-.438	.661
	3 yıldan fazla	224	230.20	51564.50			
Kişiler Arası İlişkiler	3 yıl ve daha az	230	228.18	52481.50	25603.500	-.113	.910
	3 yıldan fazla	224	226.80	50803.50			
Dil – Tarih	3 yıl ve daha az	230	194.80	44805.00	18240.000	-5.436	.000*
	3 yıldan fazla	224	261.07	58480.00			
Politika	3 yıl ve daha az	230	216.11	49705.50	23140.500	-1.922	.055
	3 yıldan fazla	224	239.19	53579.50			
Amaç ve Değerlere Uyum	3 yıl ve daha az	230	223.60	51428.50	24863.500	-.654	.513
	3 yıldan fazla	224	231.50	51856.50			
Toplam	3 yıl ve daha az	230	213.90	49197.00	22632.000	-2.239	.025*
	3 yıldan fazla	224	241.46	54088.00			

* $p < .05$

Tablo 4.9.'da görülmekte olan Mann – Whitney U Testi sonuçlarına göre öğretmenlerin buldukları okulda geçirdikleri yıl grupları (3 yıl ve daha az ve 3 yıldan fazla) ile örgütsel sosyalleşmenin mesleki yeterlilik, kişiler arası ilişkiler, politika ve amaç değerlere uyum boyutları arasında anlamlı bir fark tespit edilememiştir ($p > 0.05$). Başka bir deyişle öğretmenlerin okulda geçirilen yıl sayısı değişkeni ile örgütsel sosyalleşmelerine ilişkin algılarının mesleki yeterlilik boyutu, kişiler arası ilişkiler boyutu, politika boyutu ve amaç değerlere uyum boyutları arasında bir ilişki olmadığı ileri sürülebilir.

Yine aynı Mann – Whitney U Testi sonuçları incelendiğinde öğretmenlerin buldukları okulda geçirdikleri yıl grupları (3 yıl ve daha az ve 3 yıldan fazla) ile örgütsel sosyalleşmenin dil -tarih boyutu arasında anlamlı bir fark tespit edilmiştir. ($p < 0.05$; $U = 18240.000$). Farkın hangi grup lehine olduğunun belirlenmesi için sıra ortalamaları değerleri incelenmiştir. Yapılan incelemeler sonucunda örgütsel sosyalleşmenin dil – tarih boyutunda 3 yıldan daha fazla aynı okulda bulunan öğretmenlerin algı puanlarının 3 yıl ve daha az aynı okulda bulunan öğretmenlerden daha yüksek olduğu görülmüştür. Farklı bir deyişle öğretmenlerin buldukları okulda geçirdikleri yıl sayısı arttıkça örgütsel sosyalleşmenin dil – tarih boyutuna ilişkin algılarının yükseldiği ileri sürülebilir. Bu durumun sebebi ise öğretmenlerin sosyalleşmenin dil – tarih boyutuna ilişkin öğrenmeleri edinmeleri için öncelikle buldukları örgütte kabul görmelerinin gerekebileceğidir. Bu nedenle aynı okulda 3 yıldan daha uzun süre bulunan bir öğretmenin en azından bulunduğu

örgütün dil – tarih konularına ilişkin bilgileri öğrenmiş ve bu boyutta sosyalleşme seviyesini yükseltmiş olması beklenir.

Son olarak yapılan Mann – Whitney U Testi sonuçları incelendiğinde öğretmenlerin buldukları okulda geçirdikleri yıl grupları (3 yıl ve daha az ve 3 yıldan fazla) ile örgütsel sosyalleşme ölçeğinin tümüne ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark tespit edilmiştir ($p < 0.05$; $U = 22632.000$). Farkın hangi grup lehine olduğunun belirlenmesi için sıra ortalamaları değerleri incelenmiştir. Yapılan incelemeler sonucunda katılımcıların örgütsel sosyalleşme ölçeğinin tümüne ilişkin algılarında, 3 yıldan daha fazla aynı okulda bulunan öğretmenlerin puanlarının 3 yıl ve daha az aynı okulda bulunan öğretmenlerden daha yüksek olduğu görülmüştür. Yine örgütsel sosyalleşmenin süreklilik arz eden yapısı ve örgütsel sosyalleşme seviyesinin zaman geçtikçe daha da yükselmesinin beklenmesi gibi nedenler bu bulguya neden oluşturmaktadır. Çünkü işgörenler çalıştıkları örgütte daha fazla vakit harcadıkça sosyalleşmeleri için de o denli çok uyarıcı ve ortam ile karşılaşmaları beklenmektedir. Aynı durum Erdoğan'ın (2012), Öğretir'in (2013) ve Aliyev'in (2014) araştırmalarında da görülmektedir. Sonuç olarak öğretmenlerin buldukları okulda geçirdikleri yıl sayısı arttıkça örgütsel sosyalleşme düzeylerinin de yükseldiği ileri sürülebilir.

4.3. Araştırmanın Üçüncü Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın üçüncü alt problemi “Denizli ili Pamukkale ve Merkezefendi ilçelerinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerine ilişkin algıları ne düzeydedir?” şeklinde belirlenmiştir. Bu alt problemin çözümü için katılımcıların Örgütsel Sessizlik Ölçeği'ne verdikleri yanıtlardan elde edilen ortalama ve standart sapma değerleri ve katılım düzeyleri hesaplanmıştır. Elde edilen bulgular aşağıdaki tablo 4.10.'da verilmiştir.

Tablo 4.10.

Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Ölçeğine İlişkin Algıları

Örgütsel Sessizlik Ölçeği Maddeleri	N	\bar{X}	Ss
1. Öğretmenler yöneticilerinin eksikliklerini bilmelerine rağmen bu durumu dile getirmezler.	454	3.11	1.01
2. Öğretmenler görüşlerini ifade ettikleri için yöneticilerden ve meslektaşlarından olumsuz tepki alırlar.	454	2.93	1.01
3. Öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini dile getirmeleri, örgütsel öğrenmeyi ve gelişmeyi destekler.	454	1.92	.86
4. Okulumuzda bulunan yöneticiler, öğretmenlerin yeni uygulamalar konusundaki görüşlerini almaya açık değildirlir.	454	2.48	1.04

Örgütsel Sessizlik Ölçeği Maddeleri		N	\bar{X}	Ss
5.	Öğretmenler güç durumlarda konuşmaktan çok, susmayı tercih ederler.	454	3.09	1.07
6.	Öğretmenler belirli konular hakkında konuşmaktan kaçınırlar.	454	3.13	1.03
7.	Öğretmenlerin içsel memnuniyetsizliği endişe ve stresi tetikler.	454	3.89	.90
8.	Öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini açıkça ifade edememesi bütün olay ve durumlar hakkındadır.	454	2.75	1.02
9.	Öğretmenlerin görüşlerini dile getirmemesi, yöneticilerin otoriter davranışlarından kaynaklanmaktadır.	454	2.93	1.02
10.	Okuldaki israf ve kayıplar öğretmenlerin kendilerini ifade etmelerini engeller.	454	2.60	.98
11.	Okul yöneticilerinin öğretmenlere adil davranmaması, öğretmenlerin görüşlerini açıklamalarına engel olmaktadır.	454	3.14	1.10
12.	Öğretmenlerin bilgisizlik ve deneyimsizlik korkusu, duygularını ifade etmesine engel olur.	454	3.00	1.09
13.	Okul yöneticilerinin “En iyi ben bilirim” tavrı, öğretmenlerin üzerinde olumsuz bir etki yaratır.	454	3.54	1.13
14.	Okul yöneticilerinin performanslarının düşük olması, öğretmenlerin sorunlarını dile getirmesini engeller.	454	3.22	1.10
15.	Öğretmenlerin okul yöneticilerine güven duymamaları, duygu ve düşüncelerini dile getirmelerine engel olur.	454	3.45	1.08
16.	Öğretmenler dışlanacakları endişesiyle duygu ve düşüncelerini dile getirmezler.	454	2.98	1.09
17.	Öğretmenler duygu ve düşüncelerini açıkladıkları zaman güvende olmadıklarını hissederler.	454	2.94	1.07
18.	Öğretmenler sorun çıkarıcı ve şikâyetçi görünmek istemediklerinden, olaylar ve durumlar karşısında sessiz kalmayı tercih ederler.	454	3.24	1.04

Tablo 4.10.'da Denizli İli Pamukkale ve Merkezefendi ilçelerinde görev yapan öğretmenlerin, örgütsel sessizlik düzeylerine ilişkin algılarını içeren yanıtlar incelendiğinde, öğretmenlerin 18 maddenin 12 tanesine “Kısmen Katılıyorum” ,üç tanesine “Katılıyorum” ve üç tanesine de “Katılmıyorum” şeklinde yanıt verdikleri görülmektedir. Bu 18 madde arasında en yüksek düzeyde katıldıkları madde “ 7. Öğretmenlerin içsel memnuniyetsizliği endişe ve stresi tetikler” maddesidir (\bar{X} =3.89). Katılımcıların en düşük düzeyde katıldıkları madde ise “ 3. Öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini dile getirmeleri, örgütsel öğrenmeyi ve gelişmeyi destekler” maddesidir (\bar{X} =1.92).

Aşağıdaki tablo 4.11.'de ise araştırma katılan öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Ölçeği'nin maddelerine verdikleri yanıtlardan faydalanılarak hazırlanan ölçeğin tümüne ve ölçeği oluşturan beş boyuta (okul ortamı, duygu, sessizliğin kaynağı, yönetici ve izolasyon) ilişkin algılarını betimleyen aritmetik ortalama, standart sapma değerleri ve katılım düzeylerine yer verilmektedir.

Tablo 4.11.
Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Tümüne ve Ölçeğin Boyutlarına İlişkin Algıları

Örgütsel Sessizlik Ölçeği	N	\bar{X}	Ss
Örgütsel Sessizlik Ölçeği Toplam	454	3.02	.63
Okul Ortamı Boyutu	454	2.61	.64
Duygu Boyutu	454	3.37	.78
Sessizliğin Kaynağı Boyutu	454	2.88	.71
Yönetici Boyutu	454	3.40	.95
İzolasyon Boyutu	454	3.05	.93

Tablo 4.11 ayrıntılı şekilde incelendiğinde öğretmenlerin ölçeğin tümüne ve ölçeğin bütün boyutlarına (okul ortamı, duygu, sessizliğin kaynağı, yönetici ve izolasyon) “Kısmen Katılıyorum” şeklinde yanıt verdikleri görülmektedir. Diğer bir ifade ile Denizli ilkokullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri orta seviyededir. Bu bulgu Öztürk’ün (2014) ve Daşcı’nın (2014) çalışmaları ile benzerlik göstermektedir. Ancak, Demirtaş’ın (2010) çalışmasında ise öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin yüksek ($\bar{X}=3.50$) olduğu görülmüştür. Alioğulları’nın (2012) ilaç dağıtım şirketleri ile devlet hastanelerinde çalışan 256 işgören üzerinden yaptığı araştırmada ise çalışanların örgütsel sessizlik düzeylerinin düşük seviyede olduğu görülmüştür.

Öğretmenlerin en düşük algı puanına sahip oldukları boyutun ise okul ortamı boyutu olduğu tespit edilmiştir ($\bar{X}=2.61$). Son olarak ise katılımcıların en yüksek düzeyde algı puanına sahip oldukları boyut yönetici boyutudur ($\bar{X}=3.40$). Bu durumun nedeni öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini ifade ederken en çok okuldaki yöneticileri dikkate alıyor olmalarından kaynaklanıyor olabilir. Çünkü ilgili literatür incelendiğinde örgütsel sessizliğin en büyük nedeni olarak yönetici davranışlarının tespit edildiği göze çarpmaktadır (Batmunkh, 2011; Bayram, 2010; Bildik, 2009; Cemaloğlu vd., 2013; Crockett, 2013; Çakıcı, 2008; Ertürk, 2011; Kahveci, 2010; Kahveci ve Demirtaş, 2013; Milliken vd., 2003; Morrison ve Milliken, 2000; Oktay, 2008; Tangirala ve Ramanujam, 2008; Taşkıran, 2010; Yanık, 2012; Daşcı, 2014).

4.4. Araştırmanın Dördüncü Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın dördüncü alt problemi “ Örgütsel sessizlik düzeylerine ilişkin algıları öğretmenlerin, (a) cinsiyetlerine, (b) idari görev durumlarına, (c) medeni durumlarına, (d) mesleki kıdemlerine, (e) buldukları okulda geçirdikleri yıl sayısına, (d) alanlarına, (e) bir sendika üyeliklerinin bulunup bulunmamasına göre değişmekte midir?” olarak belirlenmiştir. Bu alt problemin çözümünde Mann – Whitney U Testi, Kruskal - Wallis H testi, Independent - Samples T Testi ve One - Way ANOVA testlerinden yararlanılmıştır.

4.4.1. Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeylerine İlişkin Algılarının Cinsiyet Değişkenine Göre Analizi

İlkokullarda görev yapan öğretmenlerin, örgütsel sessizlik ölçeğinin boyutlarına ilişkin algılarının öğretmenlerin cinsiyetlerine göre farklılık gösterip göstermediğine yanıt bulabilmek için yapılan Mann – Whitney U Testi sonuçları Tablo 4.12.’de görülmektedir .

Tablo 4.12.

Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Ölçeği Boyutlarına İlişkin Algılarının Cinsiyet Değişkenine Göre Analizi(Mann-Whitney U)

Boyut	Cinsiyet	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	Z	p																																												
Okul Ortamı Boyutu	Kadın	252	237.41	59826.50	22955.500	-1.811	.070																																												
	Erkek	202	215.14	43458.50				Duygu Boyutu	Kadın	252	217.99	54934.00	23056.000	-1.742	.082	Erkek	202	239.36	48351.00	Sessizliğin Kaynağı Boyutu	Kadın	252	223.97	56441.00	24563.000	-.642	.521	Erkek	202	231.90	46844.00	Yönetici Boyutu	Kadın	252	228.12	57485.00	25297.000	-.112	.911	Erkek	202	226.73	45800.00	İzolasyon Boyutu	Kadın	252	213.17	53718.50	21840.500	-2.615	.009*
Duygu Boyutu	Kadın	252	217.99	54934.00	23056.000	-1.742	.082																																												
	Erkek	202	239.36	48351.00				Sessizliğin Kaynağı Boyutu	Kadın	252	223.97	56441.00	24563.000	-.642	.521	Erkek	202	231.90	46844.00	Yönetici Boyutu	Kadın	252	228.12	57485.00	25297.000	-.112	.911	Erkek	202	226.73	45800.00	İzolasyon Boyutu	Kadın	252	213.17	53718.50	21840.500	-2.615	.009*	Erkek	202	245.38	49566.50								
Sessizliğin Kaynağı Boyutu	Kadın	252	223.97	56441.00	24563.000	-.642	.521																																												
	Erkek	202	231.90	46844.00				Yönetici Boyutu	Kadın	252	228.12	57485.00	25297.000	-.112	.911	Erkek	202	226.73	45800.00	İzolasyon Boyutu	Kadın	252	213.17	53718.50	21840.500	-2.615	.009*	Erkek	202	245.38	49566.50																				
Yönetici Boyutu	Kadın	252	228.12	57485.00	25297.000	-.112	.911																																												
	Erkek	202	226.73	45800.00				İzolasyon Boyutu	Kadın	252	213.17	53718.50	21840.500	-2.615	.009*	Erkek	202	245.38	49566.50																																
İzolasyon Boyutu	Kadın	252	213.17	53718.50	21840.500	-2.615	.009*																																												
	Erkek	202	245.38	49566.50																																															

* $p < .05$

Tablo 4.12.’de görülmekte olan Mann – Whitney U Testi sonuçlarına göre öğretmenlerin cinsiyetlerine göre okul ortamı, duygu, sessizliğin kaynağı ve yönetici boyutlarında anlamlı bir fark tespit edilememiştir ($p > 0.05$). Bu bulgulara benzer şekilde Öztürk’ün (2014) araştırmasında da örgütsel sessizliğin yönetici ve ortam boyutlarında cinsiyet değişkeninin anlamlı bir etki yaratmadığı saptanmıştır.

Öğretmenlerin cinsiyetleri ile örgütsel sessizlik boyutlarına ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark sadece izolasyon boyutunda görülmüştür ($p < 0.05$; $U = 21840.500$). Farkın hangi grup lehine olduğunu anlamak için, sıra ortalamalarına bakıldığında örgütsel sessizliğin izolasyon boyutunda erkek öğretmenlerin algı puanları daha yüksektir. Farklı bir deyişle izolasyon boyutunda erkek öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları kadın öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarından daha fazla olduğu söylenebilir. Bu durum erkek öğretmenlerin başkaları tarafından şikayetçi biri olarak görünme korkularının kadın öğretmenlerin bu husustaki korkularında daha fazla olması ihtimali ile ilgili olabilir.

Ayrıca ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin, örgütsel sessizlik ölçeğinin tümüne ilişkin algılarının öğretmenlerin cinsiyetlerine göre farklılık gösterip göstermediğine bakılmıştır. Bu amaçla yapılan Independent - Samples T Testi sonuçları aşağıdaki Tablo 4.13.'te gösterilmiştir.

Tablo 4.13.
Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Tümüne İlişkin Algılarının Cinsiyet Değişkenine Göre Analizi (Independent Samples T)

	Cinsiyet	N	\bar{X}	Ss	t	p
Örgütsel Sessizlik Ölçeği	Kadın	252	2.9985	.64407	-.856	.392
(Tüm ölçek)	Erkek	202	3.0495	.61528		

Tablo 4.13 incelendiğinde, yapılan Independent - Samples T Testi analizi sonucunda katılımcıların cinsiyetleri ile örgütsel sessizlik ölçeğinin tümüne ilişkin algıları arasında istatistiksel olarak 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark belirlenmemiştir ($p > 0.05$). Araştırmanın bu bulgusu Taşkıran'ın (2010), Yanık'ın (2012) ve Ruçlar'ın (2014) araştırmaları ile de benzerlik göstermektedir.

Araştırmada elde edilen bu bulgunun nedeni öğretmenlerin sessiz kalmayı tercih etme konusunda karar verirken cinsiyet farklılıklarını değil tehdit olarak algıladıkları durumları göz önünde bulunduruyor olmalarından kaynaklanıyor olabilir. Yani kadın ya da erkek tüm öğretmenler kendilerini sessizliğe iten durumlarda benzer kararlar verdikleri, başka bir ifade ile öğretmenler kadın ya da erkek olmalarının, onların örgütsel sessizlik davranışları sergileyip sergilemeleri konusunda etkili bir değişken olmadığı ileri sürülebilir.

4.4.2. Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeylerine İlişkin Algılarının İdari Görev Durumu Değişkenine Göre Analizi

İlkokullarda görev yapan öğretmenlerin, örgütsel sessizlik ölçeğinin boyutlarına ilişkin algılarının öğretmenlerin idari görev durumlarına göre farklılık gösterip göstermediğine yanıt bulabilmek için yapılan Mann – Whitney U Testi sonuçları Tablo 4.14.'te görülmektedir.

Tablo 4.14.

Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Ölçeği Boyutlarına İlişkin Algılarının İdari Görev Durumu Değişkenine Göre Analizi (Mann-Whitney U)

Boyut	İdari Görev	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	Z	p
Okul Ortamı	Var	56	174.21	9756.00	8160.000	-3.271	.001*
Boyutu	Yok	398	235.00	93529.00			
Duygu Boyutu	Var	56	200.90	11250.50	9654.500	-1.636	.102
	Yok	398	231.24	92034.50			
Sessizliğin	Var	56	183.79	10292.00	8696.000	-2.673	.008*
Kaynağı Boyutu	Yok	398	233.65	92993.00			
Yönetici Boyutu	Var	56	185.18	10370.00	8774.000	-2.597	.009*
	Yok	398	233.45	92915.00			
İzolasyon	Var	56	200.50	11228.00	9632.000	-1.655	.098
Boyutu	Yok	398	231.30	92057.00			

* $p < .05$

Tablo 4.14'te görülen Mann – Whitney U Testi sonuçlarına göre öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının herhangi bir idari görevlerinin bulunması ya da bulunmaması duygu ve izolasyon boyutlarında anlamlı bir fark göstermemektedir ($p > 0.05$).

Öğretmenlerin idari görev durumları ile örgütsel sessizlik boyutlarına ilişkin algıları arasında anlamlı şekilde fark ifade eden boyutlar ise okul ortamı ($p < 0.05$; $U = 8160.000$), sessizliğin kaynağı ($p < 0.05$; $U = 8696.000$) ve yönetici ($p < 0.05$; $U = 8774.000$) boyutlarıdır. Farkların hangi grup lehine olduğunun anlaşılması için sıra ortalamalarına bakıldığında ise örgütsel sessizliğin anlamlı fark olan tüm boyutlarda (okul ortamı boyutu, sessizliğin kaynağı boyutu ve yönetici boyutu) herhangi bir idari görevi bulunmayan öğretmenlerin algı puanlarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu bulgunun nedeni idari görevi olmayan öğretmenlerin okul ortamı, sessizliğin kaynağı ve yönetici boyutlarında karşılaşılan problemlerin çözümünü için kendilerini değil idarecileri sorumlu görüyor olmalarından ve bu nedenle de sessiz kalmayı tercih etmelerinden kaynaklanıyor olabilir.

Ayrıca, öğretmenlerin, örgütsel sessizlik ölçeğinin tümüne ilişkin algılarının öğretmenlerin idari görev durumlarına göre farklılık gösterip göstermediğine bakılmıştır. Bu amaçla yapılan Independent - Samples T Testi sonuçları Tablo 4.15.'te gösterilmiştir.

Tablo 4.15.

Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Toplamına İlişkin Algılarının İdari Görev Durumu Değişkenine Göre Analizi (Independent Samples T)

	İdari Görev Durumu	N	\bar{X}	Ss	t	p
Örgütsel Sessizlik Ölçeği Toplam	Var	56	2.78	.60	-3.033	.003*
	Yok	398	3.05	.62		

* $p < .05$

Tablo 4.15. incelendiğinde, yapılan Independent - Samples T Testi analizi sonucunda katılımcıların idari görev durumları ile örgütsel sessizlik ölçeğinin tümüne ilişkin algıları arasında istatistiksel olarak 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark belirlenmiştir ($p > 0.05$; $t = -3.033$). Bu farkın hangi grup lehine olduğunu belirlemek amacı ile grupların ortalama değerlerine baktığımızda idari görevi olmayan katılımcıların örgütsel sessizlik ölçeğinin toplamına ilişkin ortalamalarının ($\bar{X} = 3.05$) idari görevi olan katılımcıların ortalamalarından ($\bar{X} = 2.78$) daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu nedenle idari görevi olmayan öğretmenlerin daha yüksek sessizlik algısına sahip oldukları, başka bir deyişle idari görevi olan öğretmenlerin daha olumlu bakış açına sahip oldukları ileri sürülebilir. İdari görevi olmayan öğretmenlerin sessizlik algılarının daha yüksek olmasının nedeni ise, mevcut problemler ile daha az yüz yüze gelmelerinden ve bu nedenle işlerin yolunda gittiği kanısıyla hareket ederek ya da problemlerin çözümlerinin kendi vazifeleri olmadığını düşündükleri için sessiz kalmayı tercih etmelerinden kaynaklanıyor olabilir. Ancak Kahveci'nin (2010) yaptığı tez çalışmasının bulguları incelendiğinde öğretmenlerin idari görevlerinin olması veya olmaması onların örgütsel sessizlik düzeylerini anlamlı şekilde etkilemediği görülmüştür.

4.4.3. Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeylerine İlişkin Algılarının Medeni Durum Değişkenine Göre Analizi

İlkokullarda görev yapan öğretmenlerin, örgütsel sessizlik ölçeğinin boyutlarına ilişkin algılarının öğretmenlerin medeni durumlarına göre farklılık gösterip göstermediğine yanıt bulabilmek için yapılan Mann - Whitney U Testi sonuçları Tablo 4.16.'da görülmektedir.

Tablo 4.16.

Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Ölçeği Boyutlarına İlişkin Algularının Medeni Durum Değişkenine Göre Analizi (Mann-Whitney U)

Boyut	Medeni Durum	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	Z	p
Okul Ortamı Boyutu	Bekar	50	216.66	10833.00	9558.000	-.624	.533
	Evli	404	228.84	92452.00			
Duygu Boyutu	Bekar	50	208.59	10429.50	9154.500	-1.091	.275
	Evli	404	229.84	92855.50			
Sessizliğin Kaynağı Boyutu	Bekar	50	198.01	9900.50	8625.500	-1.691	.091
	Evli	404	231.15	93384.50			
Yönetici Boyutu	Bekar	50	217.55	10877.50	9602.500	-.573	.567
	Evli	404	228.73	92407.50			
İzolasyon Boyutu	Bekar	50	200.50	10025.00	8750.000	-1.552	.121
	Evli	404	230.84	93260.00			

Tablo 4.16’da görülmekte olan Mann – Whitney U Testi sonuçlarına göre, öğretmenlerin medeni durumları ile örgütsel sosyalleşme boyutlarının tümü (okul ortamı boyutu, sessizliğin kaynağı boyutu, izolasyon boyutu ve yönetici boyutu) arasında anlamlı bir fark tespit edilmemiştir ($p>0.05$). Tüm boyutlarda medeni durumu evli olan öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları medeni durumu bekar olan öğretmenlerden fazla olsa da bu fark anlamlı değildir. Başka bir ifade ile medeni durum değişkeni öğretmenlerin örgütsel sessizliklerine ilişkin algularına hiçbir boyutta anlamlı bir etki yaratmadığı ileri sürülebilir. Yani öğretmen ister evli olsun ister bekar olsun örgütsel sessizlik boyutları açısından anlamlı bir fark meydana gelmemektedir.

Ayrıca ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin, örgütsel sessizlik ölçeğinin tümüne ilişkin algularının öğretmenlerin medeni durumlarına göre farklılık gösterip göstermediğine bakılmıştır. Bu amaçla yapılan Independent - Samples T Testi sonuçları aşağıdaki Tablo 4.17.’de gösterilmiştir.

Tablo 4.17.

Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Toplamına İlişkin Algularının Medeni Durum Değişkenine Göre Analizi (Independent Samples T)

	Medeni Durum	N	\bar{X}	Ss	t	p
Örgütsel Sessizlik Ölçeği Toplam	Bekar	50	2.91	.58	-1.255	.210
	Evli	404	3.03	.63		

Tablo 4.17. incelendiğinde, yapılan Independent - Samples T Testi analizi sonucunda katılımcıların medeni durumları ile örgütsel sessizlik ölçeğinin tümüne ilişkin

algıları arasında istatistiksel olarak 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark belirlenememiştir ($p>0.05$).

Bu bulguya benzer şekilde, Taşkıran'ın (2010) ve Kolay'ın (2012) araştırmasında da öğretmenlerin medeni durumları ile örgütsel sessizlik düzeylerine ilişkin algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır. Kutlay'ın (2012) araştırma görevlileri ile yaptığı çalışmasında ise medeni durum değişkeni sessizliğin koruma ve korunma boyutlarında anlamlı bir fark yaratmaz iken kabullenme boyutunda ise evli araştırma görevlilerinin daha yüksek örgütsel sessizlik algısına sahip oldukları görülmüştür. Afşar'ın (2013) yaptığı çalışmada ise örgütsel sessizliğin üste güvensizlik ve engelleyici ortam boyutlarında medeni durum değişkeni anlamlı bir fark ifade etmezken bilgi eksikliği ve pozisyon kaybı boyutlarında ise bekar çalışanların evli çalışanlardan daha yüksek örgütsel sessizlik algısına sahip oldukları bulgusuna ulaşılmıştır. Batmunkh'un (2011) araştırmasına göre ise, evli çalışanların geçmiş tecrübeler ve ilişkileri zedeleme nedenlerinden dolayı bekarlara kıyasla daha az sessizlik tutumunda buldukları sonucuna ulaşılmıştır.

4.4.4. Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeylerine İlişkin Algılarının Alan Değişkenine Göre Analizi

İlkokullarda görev yapan öğretmenlerin, örgütsel sessizlik boyutlarına ilişkin algılarının öğretmenlerin alan değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine bakılmıştır. Bu amaçla yapılan Mann – Whitney U Testi sonuçları aşağıdaki Tablo 4.18.'de verilmiştir.

Tablo 4.18.
Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Boyutlarına İlişkin Algılarının Alan Değişkenine Göre Analizi (Mann-Whitney U)

Boyut	Alan	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	Z	p
Okul Ortamı Boyutu	Sınıf Öğretmeni	380	225.36	85636.50	13246.500	-.794	.427
	Branş Öğretmeni	74	238.49	17648.50			
Duygu Boyutu	Sınıf Öğretmeni	380	225.50	85690.00	13300.000	-.743	.457
	Branş Öğretmeni	74	237.77	17595.00			
Sessizliğin Kaynağı Boyutu	Sınıf Öğretmeni	380	229.93	87373.00	13137.000	-.897	.370
	Branş Öğretmeni	74	215.03	15912.00			
Yönetici Boyutu	Sınıf Öğretmeni	380	222.11	84402.50	12012.500	-1.997	.046*
	Branş Öğretmeni	74	255.17	18882.50			
İzolasyon Boyutu	Sınıf Öğretmeni	380	225.63	85740.50	13350.500	-.691	.489
	Branş Öğretmeni	74	237.09	17544.50			

* $p<.05$

Tablo 4.18.'de öğretmenlerin örgütsel sessizlik boyutlarına ilişkin algılarının öğretmenin alanına göre farklı olup olmadığına bakılmıştır. Bu amaçla yapılan Mann – Whitney U Testi sonuçlarına göre öğretmenlerin sınıf öğretmeni yada branş öğretmeni olmaları okul ortamı boyutu, duygu boyutu, sessizliğin kaynağı boyutu ve izolasyon boyutlarında anlamlı bir fark ifade etmemektedir ($p>0.05$).

Öğretmenlerin alanları ile örgütsel sessizlik boyutlarına ilişkin algıları arasında istatistiksel olarak manidar sayılan tek fark örgütsel sessizliğin yönetici boyutunda tespit edilmiştir ($p<0.05$; $U=12012.500$). Bu boyutta farkın hangi alandaki öğretmenlerin lehinde olduğunu görmek için yönetici boyutunun sıra ortalamalarına bakıldığında branş öğretmenlerinin sınıf öğretmenlerinden daha yüksek puana sahip oldukları görülmektedir. Başka bir deyişle yönetici boyutunda branş öğretmenleri sınıf öğretmenlerinden daha fazla örgütsel sessizlik algısına sahip olduğu söylenebilir. Bu durumun nedeni yine sınıf öğretmenlerinin görev yaptıkları okullarda daha uzun mesai saatlerinin olması bu nedenle yöneticileri ile iletişimlerinin daha yoğun olmasından veya daha az öğrenciden sorumlu oldukları için muhtemelen yöneticileri ile geçmişte daha az problem yaşamış olabileceklerinden kaynaklanıyor olabilir. Ancak Öztürk'ün (2014) ortaokullar görev yapan öğretmenler üzerinden yaptığı çalışmasında ise yönetici boyutu ile öğretmenlerin alanları arasında anlamlı bir fark görülmemiştir.

Ayrıca ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin, örgütsel sessizlik ölçeğinin tümüne ilişkin algılarının öğretmenlerin alan değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine bakılmıştır. Bu amaçla yapılan Independent - Samples T Testi sonuçları aşağıdaki Tablo 4.19.'da gösterilmiştir.

Tablo 4.19.
Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Toplamına İlişkin Algılarının Alan Değişkenine Göre Analizi (Independent Samples T)

	Alan	N	\bar{X}	Ss	t	p
Örgütsel Sessizlik Ölçeği Toplam	Sınıf Öğretmeni	380	3.01	.64	-.791	.429
	Branş Öğretmeni	74	3.07	.55		

Tablo 4.19. incelendiğinde, yapılan Independent - Samples T Testi analizi sonucunda katılımcıların alan değişkeni ile örgütsel sessizlik ölçeğinin tümüne ilişkin algıları arasında istatistiksel olarak 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark belirlenmemiştir ($p>0.05$). Sessizliği genel anlamda düşündüğümüzde bu durumun nedeni

olarak eğitim çalışanlarının sınıf öğretmeni veya branş öğretmeni olmalarının görev yaptıkları okula hakim olan sessizlik iklimini çok fazla etkilememesinden kaynaklanıyor olabilir.

4.4.5. Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeylerine İlişkin Algılarının Sendika Üyeliği Durumu Değişkenine Göre Analizi

İlkokullarda görev yapan öğretmenlerin, örgütsel sessizlik boyutlarına ilişkin algılarının öğretmenlerin sendika üyeliği durumu değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine bakılmıştır. Bu amaçla yapılan Mann – Whitney U Testi sonuçları aşağıdaki Tablo 4.20.’de verilmiştir.

Tablo 4.20.

Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Boyutlarına İlişkin Algılarının Sendika Üyeliği Durumu Değişkenine Göre Analizi (Mann-Whitney U)

Boyut	Sendika Üyeliği	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	Z	p
Okul Ortamı Boyutu	Var	350	219.46	76810.00	15385.000	-2.415	.016*
	Yok	104	254.57	26475.00			
Duygu Boyutu	Var	350	232.39	81337.00	16488.000	-1.472	.141
	Yok	104	211.04	21948.00			
Sessizliğin Kaynağı Boyutu	Var	350	231.63	81070.00	16755.000	-1.235	.217
	Yok	104	213.61	22215.00			
Yönetici Boyutu	Var	350	231.27	80943.50	16881.500	-1.131	.258
	Yok	104	214.82	22341.50			
İzolasyon Boyutu	Var	350	232.22	81276.50	16548.500	-1.414	.157
	Yok	104	211.62	22008.50			

* $p < .05$

Tablo 4.20.’de görülmekte olan, öğretmenlerin örgütsel sessizlik boyutlarına ilişkin algılarının öğretmenlerin herhangi bir sendikaya üye olup olmamasına göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yapılan Mann – Whitney U Testi sonuçlarına göre öğretmenlerin herhangi bir sendikaya üye olması ya da olmaması duygu boyutu, sessizliğin kaynağı boyutu, yönetici boyutu ve izolasyon boyutlarında anlamlı bir fark göstermemektedir ($p > 0.05$).

Öğretmenlerin bir sendikaya üye olup olmaması ile örgütsel sessizlik boyutlarına ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark olan tek boyut ise okul ortamı boyutudur ($p < 0.05$; $U = 15385.000$). Bu farkın hangi grup lehine olduğunu tespit etmek amacı ile sıra ortalamalarına bakıldığında örgütsel sessizliğin okul ortamı boyutunda herhangi bir sendikaya üyeliği bulunmayan öğretmenlerin algı puanlarının herhangi bir sendikaya üyeliği bulunan öğretmenlerden daha yüksek olduğu görülmektedir. Farklı bir deyişle okul

ortamı boyutunda sendika üyeliği bulunmayan öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları sendika üyeliği bulunan öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarından daha fazla olduğu söylenebilir. Ayrıca aralarındaki fark anlamlı olmamak ile birlikte okul ortamı boyutu dışındaki tüm boyutlarda (duygu boyutu, sessizliğin kaynağı boyutu, yönetici boyutu ve izolasyon boyutu) herhangi bir sendikaya üyeliği bulunan öğretmenler herhangi bir sendikaya üyeliği bulunmayan öğretmenlerden daha yüksek örgütsel sessizlik algısı puanlarına sahiptirler. Sendika değişkeni ile ilgili elde edilen bu bulgular beklenin aksi bir durumdadır. Çünkü sendika üyeliği bulunan öğretmenlerin genellikle yönetime muhalif ve eksikliklerden daha çok rahatsız olan öğretmenler olması beklenmektedir. Ancak bu durum okul yönetimleri ile uyumlu sendikaların okullarda daha yaygın üyeliğe sahip olmaları ile açıklanabilir.

Ayrıca ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin, örgütsel sessizlik ölçeğinin tümüne ilişkin algılarının öğretmenlerin sendika üyeliği durumu değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine bakılmıştır. Bu amaçla yapılan Independent - Samples T Testi sonuçları aşağıdaki Tablo 4.21.'de gösterilmiştir.

Tablo 4.21.

Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Toplamına İlişkin Algılarının Sendika Üyeliği Durumu Değişkenine Göre Analizi (Independent Samples T Test)

	Sendika Üyeliği	N	\bar{X}	Ss	t	p
Örgütsel Sessizlik Ölçeği Toplam	Evet	350	3.02	.63	.537	.592
	Hayır	104	2.99	.63		

Tablo 4.21. incelendiğinde, yapılan Independent - Samples T Testi analizi sonucunda katılımcıların sendika üyeliği durumu değişkeni ile örgütsel sessizlik ölçeğinin tümüne ilişkin algıları arasında istatistiksel olarak 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark belirlenememiştir ($p>0.05$). Farklı bir ifade ile öğretmenlerin herhangi bir sendikaya üye olması veya olmaması onların örgütsel sessizlik algılarının üzerinde bir etkisinin olmadığı iddia edilebilir. Bu durumun nedeni toplumumuzda son gelinen noktada sendikaların öğretmenlerin karşılaştıkları sorunlar karşısında, onlara tam anlamı ile destek olamamaları nedeni ile öğretmenlerin sendika üyeliği olsa da olmasa da sorunlarla karşılaştıklarında sessizliğe yönelmelerinden kaynaklanıyor olabilir.

4.4.6. Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeylerine İlişkin Algılarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Analizi

Öğretmenlerin, örgütsel sessizlik boyutlarına ilişkin algılarının mesleki kıdemlerine göre farklılık gösterip göstermediğine yanıt verebilmek için yapılan Kruskal - Wallis H testi sonuçları aşağıdaki Tablo 4.22.'de görülmektedir.

Tablo 4.22.

Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Boyutlarına İlişkin Algılarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Analizi (Kruskal - Wallis H Test)

Boyutlar	Mesleki Kıdem	N	Sıra Ortalaması	x ²	Sd	p	Fark
Okul Ortamı	5 yıl ve altı	16	213.31	2.099	3	.552	Fark Yok
	6-10 yıl	41	230.43				
	11-15 yıl	52	250.88				
	16 ve üzeri	345	224.29				
Duygu	5 yıl ve altı	16	237.53	.683	3	.877	Fark Yok
	6-10 yıl	41	218.82				
	11-15 yıl	52	238.61				
	16 ve üzeri	345	226.39				
Sessizliğin Kaynağı	5 yıl ve altı	16	251.56	1.657	3	.646	Fark Yok
	6-10 yıl	41	235.98				
	11-15 yıl	52	209.95				
	16 ve üzeri	345	228.02				
Yönetici	5 yıl ve altı	16	270.06	4.448	3	.217	Fark Yok
	6-10 yıl	41	252.34				
	11-15 yıl	52	238.46				
	16 ve üzeri	345	220.92				
İzolasyon	5 yıl ve altı	16	251.16	.918	3	.821	Fark Yok
	6-10 yıl	41	216.54				
	11-15 yıl	52	233.03				
	16 ve üzeri	345	226.87				

Tablo 4.22.'de görülen Kruskal - Wallis H testi sonuçları incelendiğinde bütün kıdem grupları (5 yıl ve altı, 6-10 yıl, 11-15 yıl ve 16 ve üzeri yıl) ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının tüm boyutları (okul ortamı boyutu, duygu boyutu, sessizliğin kaynağı boyutu, yönetici boyutu ve izolasyon boyutu) arasında anlamlı bir fark belirlenememiştir ($p>0.05$). Başka bir deyişle kıdem değişkeninin öğretmenlerin örgütsel sessizliklerine ilişkin algılarında okul ortamı boyutu, duygu boyutu, sessizliğin kaynağı boyutu, yönetici boyutu ve izolasyon boyutunda etkili olmadığı ileri sürülebilir.

Ayrıca ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin, örgütsel sessizlik ölçeğinin tümüne ilişkin algılarının öğretmenlerin mesleki kıdem değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine bakılmıştır. Bu amaçla yapılan One – Way ANOVA testi sonuçları aşağıdaki Tablo 4.23.'te görülmektedir.

Tablo 4.23.

Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Toplamına İlişkin Algılarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Analizi (One-Way Anova Test)

	Mesleki Kıdem	N	\bar{X}	Ss	F	p	Fark
Örgütsel Sessizlik Ölçeği (Tüm Ölçek)	5 yıl ve altı	16	3.15	.57	.420	.739	Fark Yok
	6-10 yıl	41	3.02	.62			
	11-15 yıl	52	3.06	.49			
	16 ve üzeri	345	3.00	.65			

Tablo 4.23.'te yapılan One – Way ANOVA analizi sonucunda katılımcıların mesleki kıdem değişkenine göre örgütsel sessizlik ölçeğinin tümüne ilişkin algılarının istatistiksel olarak 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark göstermediği görülmektedir ($p>0.05$). Farklı bir deyişle, öğretmenlerin mesleki kıdemlerinin onların örgütsel sessizlik algılarını etkilemediği ortaya çıkmıştır. Bu durum öğretmenleri sessizliğe iten nedenlerin kıdem farkı gözetmeksizin örgütün geneline hakim durumlardan kaynaklanması olarak açıklanabilir. Ayrıca, araştırmanın bu bulgusu, Öztürk'ün (2014), Kahveci'nin (2010) ve Ruçlar'ın (2014) araştırma bulguları ile benzerlik göstermektedir.

4.4.7. Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeylerine İlişkin Algılarının Buldukları Okulda Geçirdikleri Yıl Değişkenine Göre Analizi

İlkokullarda görev yapan öğretmenlerin, örgütsel sessizlik boyutlarına ilişkin algılarının öğretmenlerin buldukları okulda geçirdikleri yıl değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine yanıt bulabilmek için yapılan Mann – Whitney U Testi sonuçları aşağıdaki Tablo 4.24.'te görülmektedir.

Tablo 4.24.

Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Boyutlarına İlişkin Algılarının Buldukları Okulda Geçirdikleri Yıl Değişkenine Göre Analizi (Mann – Whitney U)

Boyut	Okul Yılı	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	Z	p
Okul Ortamı	3 yıl ve daha az	230	228.57	52571.00	25514.000	-.177	.859
Boyutu	3 yıldan fazla	224	226.40	50714.00			
Duygu	3 yıl ve daha az	230	221.55	50955.50	24390.500	-.989	.322
Boyutu	3 yıldan fazla	224	233.61	52329.50			
Sessizliğin	3 yıl ve daha az	230	222.15	51093.50	24528.500	-.884	.376
Kaynağı	3 yıldan fazla	224	233.00	52191.50			
Boyutu	3 yıl ve daha az	230	225.63	51894.00	25329.000	-.311	.756
Yönetici	3 yıldan fazla	224	229.42	51391.00			
Boyutu	3 yıl ve daha az	230	227.08	52229.50	25664.500	-.069	.945
İzolasyon	3 yıldan fazla	224	227.93	51055.50			

Tablo 4.24.'te öğretmenlerin örgütsel sessizlik boyutlarına ilişkin algılarının buldukları okulda geçirdikleri yıl sayısına göre değişiklik gösterip göstermediği incelenmiştir. Yapılan Mann – Whitney U Testi sonuçlarına göre öğretmenlerin buldukları okulda geçirdikleri yıl grupları (3 yıl ve daha az ve 3 yıldan fazla) ile örgütsel sessizliğin hiçbir boyutu (okul ortamı boyutu, duygu boyutu, sessizliğin kaynağı boyutu, yönetici boyutu ve izolasyon boyutu) arasında anlamlı bir fark tespit edilememiştir ($p>0.05$). Başka bir deyişle öğretmenlerin okulda geçirilen yıl sayısı değişkeni ile örgütsel sessizlik boyutlarına ilişkin algılarının okul ortamı boyutu, duygu boyutu, sessizliğin kaynağı boyutu, yönetici boyutu ve izolasyon boyutları üzerinde etkili olmadığı ileri sürülebilir.

Ayrıca ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin, örgütsel sessizlik ölçeğinin tümüne ilişkin algılarının öğretmenlerin buldukları okulda geçirdikleri yıl değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine bakılmıştır. Bu amaçla yapılan Independent - Samples T Testi sonuçları aşağıdaki Tablo 4.25.'te görülmektedir.

Tablo 4.25.

Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Toplamına İlişkin Algılarının Buldukları Okulda Geçirdikleri Yıl Değişkenine Göre Analizi (Independent - Samples T Test)

	Okul Yılı	N	\bar{X}	Ss	t	p
Örgütsel Sessizlik Ölçeği Toplam	3 yıldan fazla	230	3.01	.58	-.286	.775
	3 yıl ve daha az	224	3.02	.68		

Tablo 4.25.'te, yapılan Independent - Samples T Testi analizi sonucunda katılımcıların buldukları okulda geçirdikleri yıl değişkeni ile örgütsel sessizlik ölçeğinin tümüne ilişkin algıları arasında istatistiksel olarak 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark belirlenemediği görülmektedir ($p>0.05$). Sonuç olarak öğretmenlerin görev yaptıkları okulda geçirdikleri yıl sayısı onların örgütsel sessizlik algılarını etkilemediği ileri sürülebilir. Bu durumun nedeni öğretmenleri sessizlik davranışı sergilemeleri için tetikleyen etkenlerin, aynı okulda geçirilen yıl sayısı değişkeninden bağımsız şekilde işlemesinden kaynaklanıyor olabilir. Öztürk'ün (2014) çalışması da araştırmanın bu bulgusunu destekler niteliktedir.

4.5. Araştırmanın Beşinci Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın beşinci alt problemi “Denizli ili Pamukkale ve Merkezefendi ilçelerinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme ile örgütsel sessizlik algı düzeyleri arasındaki ilişkiler hangi yöndedir?” şeklinde belirlenmiştir. Bu alt probleme yanıt vermek amacıyla öncelikle örgütsel sosyalleşmenin tüm boyutları ve örgütsel sosyalleşme ölçeğinin tümüne ilişkin veriler ile örgütsel sessizlik ölçeğinin okul ortamı alt boyutuna ilişkin veriler Spearman’s Rho Korelasyon analizi yardımı ile karşılaştırılmıştır. Analizlerden elde edilen sonuçlar aşağıdaki tablo 4.26’da görülmektedir.

Tablo 4.26.

Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşme Düzeyleri ve Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Okul Ortamı Alt Boyutu Arasındaki İlişki (Spearman’s Rho Korelasyon Analizi)

Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği Alt Boyutları ve Toplam Puanı	N	Örgütsel Sessizlik Ölçeği Okul Ortamı Alt Boyutu Puanları	
		R	p
Mesleki Yeterlilik	454	-,092	0,049*
Kişiler Arası İlişkiler	454	-,165	0,000*
Dil – Tarih	454	-,111	0,018*
Politika	454	-,180	0,000*
Amaç, Değerlere Uyum	454	-,243	0,000*
Sosyalleşme Tüm Ölçek	454	-,211	0,000*

* $p < .05$

Tablo 4.26. incelendiğinde örgütsel sessizlik ölçeğinin okul ortamı alt boyutu ile örgütsel sosyalleşmenin tüm boyutları ve örgütsel sosyalleşme ölçeğinin tümüne ilişkin veriler arasındaki ilişkilerin istatistiksel olarak manidar olduğu belirlenmiştir ($p > 0.05$). İlişkilerin yönü ise anlamlı şekilde negatif ve çok zayıftır. Bu bulgudan hareketle örgütsel sosyalleşme ile örgütsel sessizliğin okul ortamı alt boyutu arasında zayıfta olsa negatif yönde bir ilişki olduğu iddia edilebilir. Bu durumun nedeni ise örgütsel sosyalleşmenin yükselmesi ile okula hakim olan iklimin de olumlu etkileneceği ve okul ortamında sessizlik davranışlarının daha az görülmesine neden olması olabilir.

Çalışmada elde edilen bir diğer bulguda ise örgütsel sosyalleşmenin tüm boyutları ve örgütsel sosyalleşme ölçeğinin tümüne ilişkin veriler ile örgütsel sessizlik ölçeğinin duygu alt boyutuna ilişkin veriler Spearman’s Rho Korelasyon analizi yardımı ile incelenmiştir. Analizlerden elde edilen bulgular aşağıdaki tablo 4.27’de görülmektedir.

Tablo 4.27.

Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşme Düzeyleri ve Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Duygu Alt Boyutu Arasındaki İlişki (Spearman's Rho Korelasyon Analizi)

Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği Alt Boyutları ve Toplam Puanı	N	Örgütsel Sessizlik Ölçeği Duygu Alt Boyutu Puanları	
		R	p
Mesleki Yeterlilik	454	,009	0,841
Kişiler Arası İlişkiler	454	-,114	0,015*
Dil – Tarih	454	-,045	0,335
Politika	454	-,026	0,579
Amaç ve Değerlere Uyum	454	-,127	0,007*
Sosyalleşme Tüm Ölçek	454	-,078	0,096

* $p < .05$

Tablo 4.27.'de örgütsel sessizlik ölçeğinin duygu alt boyutu ile örgütsel sosyalleşmenin kişiler arası ilişkiler ile amaç ve değerlere uyum alt boyutları arasındaki ilişkilerin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($p > 0.05$). İlişkilerin yönü ise anlamlı şekilde negatif ve çok zayıftır. Bu bulgudan yola çıkılarak, örgütsel sosyalleşmenin kişiler arası ilişkiler ve amaç ve değerlere uyum alt boyutları ile örgütsel sessizliğin duygu alt boyutu arasında negatif yönde ancak çok zayıf bir ilişki olduğu ileri sürülebilir. Araştırmanın bu bulgusu, öğretmenlerin diğer bireylerle olumlu ilişkilerinin artması veya kişisel amaç ve değerleri ile eğitim örgütünün amaç ve değerleri arasındaki uyumun yükselmesinin onların örgütlerine karşı duygusal anlamda hissedecekleri sessizliğin de azalmasını sağlayacağından kaynaklanabilir. Başka bir deyişle duygu boyutunda artan örgütsel sessizlik, öğretmenlerin kişiler arası ilişkilerine zarar verecek ve örgütün amaç ve değerlerinden uzaklaşmalarına neden olacaktır.

Araştırma problemine yanıt verebilmek amacıyla yapılan örgütsel sosyalleşmenin tüm boyutları ve örgütsel sosyalleşme ölçeğinin tümüne ilişkin veriler ile örgütsel sessizlik ölçeğinin sessizliğin kaynağı alt boyutuna ilişkin veriler Spearman's Rho Korelasyon analizi yardımı ile incelenmiştir. Yapılan analizlerden elde edilen veriler tablo 4.28.'de görülmektedir.

Tablo 4.28.

Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşme Düzeyleri ve Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Sessizliğin Kaynağı Alt Boyutu Arasındaki İlişki (Spearman's Rho Korelasyon Analizi)

Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği Alt Boyutları ve Toplam Puanı	N	Örgütsel Sessizlik Ölçeği Sessizliğin Kaynağı Alt Boyutu Puanları	
		R	p
Mesleki Yeterlilik	454	,006	0,901
Kişiler Arası İlişkiler	454	-,096	0,041*
Dil – Tarih	454	,021	0,653
Politika	454	,010	0,834
Amaç, Değerlere Uyum	454	-,155	0,001*
Sosyalleşme Tüm Ölçek	454	-,073	0,121

* $p < .05$

Tablo 4.28’de örgütsel sessizlik ölçeğinin sessizliğin kaynağı alt boyutu ile örgütsel sosyalleşmenin kişiler arası ilişkiler ve amaç ve değerlere uyum alt boyutları arasındaki ilişkilerin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($p > 0.05$). İlişkilerin yönü ise anlamlı şekilde negatif ve çok zayıftır. Bu bulgudan hareketle örgütsel sosyalleşmenin kişiler arası ilişkiler ve amaç ve değerlere uyum alt boyutları ile örgütsel sessizlik ölçeğinin sessizliğin kaynağı alt boyutu arasında zayıf ve negatif yönde bir ilişki olduğu ileri sürülebilir. Araştırmanın bu bulgusundan yola çıkarak, öğretmenlerin diğer bireylerle olumlu ilişkilerinin artmasının ve kişisel amaç ve değerleri ile eğitim örgütünün amaç ve değerleri arasındaki uyumun yükselmesi ile onların kendilerini sessizliğe yöneltecek faktörlerden daha uzak, daha güvende hissedecekleri yorumu yapılabilir. Başka bir deyişle örgütsel sessizlik ölçeğinin sessizliğin kaynağı boyutunda yüksek çıkması, öğretmenlerin kişiler arası ilişkilerine zarar verecek ve örgütün amaç ve değerlerinden uzaklaşmasına neden olacaktır.

Araştırmada ayrıca, örgütsel sosyalleşmenin tüm boyutları ve örgütsel sosyalleşme ölçeğinin tümüne ilişkin veriler ile örgütsel sessizlik ölçeğinin yönetici alt boyutuna ilişkin veriler Spearman’s Rho Korelasyon analizi yapılarak incelenmiştir. Yapılan analizlerden elde edilen veriler tablo 4.29.’da gösterilmektedir.

Tablo 4.29.

Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşme Düzeyleri ve Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Yönetici Alt Boyutu Arasındaki İlişki (Spearman's Rho Korelasyon Analizi)

Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği Alt Boyutları ve Toplam Puanı	N	Örgütsel Sessizlik Ölçeği Yönetici Alt Boyutu Puanları	
		R	p
Mesleki Yeterlilik	454	,150	0,001*
Kişiler Arası İlişkiler	454	-,020	0,663
Dil – Tarih	454	,064	0,177
Politika	454	,004	0,939
Amaç, Değerlere Uyum	454	-,124	0,008*
Sosyalleşme Tüm Ölçek	454	,009	0,847

* $p < .05$

Tablo 4.29'da örgütsel sessizlik ölçeğinin yönetici alt boyutu ile örgütsel sosyalleşme ölçeğinin mesleki yeterlilik ve amaç ve değerlere uyum alt boyutları arasındaki ilişkilerin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($p > 0.05$). İlişkilerin yönü ise yine anlamlı şekilde negatif ve çok zayıftır. Bu bulguya bakarak hem örgütsel sosyalleşmenin mesleki yeterlilik hem de amaç ve değerlere uyum alt boyutları ile örgütsel sessizlik ölçeğinin yönetici alt boyutu arasında zayıf ve negatif yönde bir ilişki olduğu iddia edilebilir. Araştırmanın bu bulgusu, öğretmenlerin mesleki yeterliliklerinin yükselmesi veya kişisel amaç ve değerleri ile eğitim örgütünün amaç ve değerleri arasındaki uyumun yükselmesi ile onların örgütlerinde yaşayabilecekleri sorunlara karşı yöneticileri ile iletişim kurma konusunda daha istekli olmalarından ya da yöneticilerini sessizliğe yöneltecek bir rolde görmemelerinden kaynaklanıyor olabilir. Başka bir ifade ile yönetici boyutunda artan örgütsel sessizlik, öğretmenlerin mesleki yeterlilikleri konusunda gelişmelerine zarar verebilir ve örgütün amaç ve değerlerinden uzaklaşmasına neden olabilir.

Araştırmada örgütsel sosyalleşmenin tüm boyutları ve örgütsel sosyalleşme ölçeğinin toplamına ilişkin veriler ile örgütsel sessizlik ölçeğinin son boyutu olan izolasyon alt boyutuna ilişkin veriler Spearman's Rho Korelasyon analizi ile analiz edilmiştir. Yapılan analizler ile tespit edilen bulgulara ise aşağıdaki tablo 4.30.'da yer verilmiştir.

Tablo 4.30.

Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşme Düzeyleri ve Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin İzolasyon Alt Boyutu Arasındaki İlişki (Spearman's Rho Korelasyon Analizi)

Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği Alt Boyutları ve Toplam Puanı	N	Örgütsel Sessizlik Ölçeği İzolasyon Alt Boyutu Puanları	
		R	p
Mesleki Yeterlilik	454	-,053	0,256
Kişiler Arası İlişkiler	454	-,180	0,000*
Dil – Tarih	454	-,063	0,178
Politika	454	-,115	0,015*
Amaç, Değerlere Uyum	454	-,202	0,000*
Sosyalleşme Tüm Ölçek	454	-,169	0,000*

* $p < .05$

Tablo 4.30.'da da görüldüğü gibi örgütsel sosyalleşme ve boyutları ile ilişkileri incelenen son örgütsel sessizlik boyutu izolasyon boyutudur. Bulgular incelendiğinde ise örgütsel sessizlik ölçeğinin izolasyon alt boyutu ile örgütsel sosyalleşmenin geneli ve sosyalleşmenin politika, kişiler arası ilişkiler ile amaç ve değerlere uyum alt boyutları arasındaki ilişkilerin anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($p < 0.05$). İlişkilerin yönü ise negatif ve çok zayıftır. Bu bulgudan yola çıkarak örgütsel sosyalleşmenin hem geneli hem de sosyalleşmenin politika, kişiler arası ilişkiler ile amaç ve değerlere uyum alt boyutları ile örgütsel sessizlik ölçeğinin izolasyon alt boyutu arasında zayıf ve negatif yönde bir ilişki olduğu söylenebilir. Araştırmanın bu bulgusuna bakarak, öğretmenlerin genel anlamda sosyalleşmiş olmaları, örgütsel politikalara hakim olmaları, kişiler arası ilişkilerinin iyi olması ya da kişisel amaç ve değerleri ile eğitim örgütünün amaç ve değerlerini arasındaki uyumun yükselmesi ile herhangi bir durum karşısında seslerini çıkartacaklarında çalışma grubunda yer alan diğer öğretmenler ve yöneticiler tarafından izole edilme korkularının da azabileceğinden kaynaklanıyor olabilir. Farklı bir ifade ile izolasyon boyutunda artan örgütsel sessizlik, öğretmenlerin mesleki yeterlilikleri konusunda gelişmelerine zarar verecek ve örgütün politika, amaç ve değerlerinden uzaklaşmasına ve genel anlamda da örgütsel sosyalleşmelerinin zarar görmesine neden olacaktır.

Araştırmada son olarak örgütsel sosyalleşmenin tüm boyutları ve örgütsel sosyalleşme ölçeğinin toplamına ilişkin veriler ile örgütsel sessizlik ölçeğinin tümüne ilişkin veriler Spearman's Rho Korelasyon analizi ile incelenmiştir. Yapılan incelemeler sonucu saptanan bulgular ise aşağıdaki tablo 4.31.'de görülmektedir.

Tablo 4.31.
Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşme Düzeyleri ve Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Genel Puanı Arasındaki İlişki (Spearman's Rho Korelasyon Analizi)

Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği Alt Boyutları ve Toplam Puanı	N	Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Genel Puanı	
		R	p
Mesleki Yeterlilik	454	,015	0,756
Kişiler Arası İlişkiler	454	-,133	0,005*
Dil – Tarih	454	-,031	0,511
Politika	454	-,073	0,121
Amaç, Değerlere Uyum	454	-,209	0,000*
Sosyalleşme Tüm Ölçek	454	-,123	0,009*

* $p < .05$

Tablo 4.31’de, örgütsel sosyalleşmenin geneli ve sosyalleşmenin boyutları ile örgütsel sessizlik ölçeğinin bütün boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı farkın örgütsel sosyalleşmenin geneli, sosyalleşmenin kişiler arası ilişkiler ve amaç ve değerlere uyum alt boyutları arasında olduğu görülmektedir ($p < 0.05$). İlişkilerin yönü ise negatif ve çok zayıftır. Bu bulgudan yola çıkarak örgütsel sosyalleşmenin geneli ve sosyalleşmenin kişiler arası ilişkiler ile amaç ve değerlere uyum alt boyutları ile örgütsel sessizlik ölçeğinin bütünü arasında zayıf ve negatif yönde bir ilişki olduğu ileri sürülebilir. Araştırmanın bu bulgusu öğretmenlerin yüksek düzeyde sosyalleşmeleri, kişiler arası ilişkilerinin iyi olması ve kişisel amaç ve değerleri ile eğitim örgütünün amaç ve değerleri arasındaki uyumun yükselmesi onların örgütsel sessizlik seviyelerini de azaltabileceği şeklinde yorumlanabilir. Farklı bir ifade ile artan örgütsel sessizlik, hem öğretmenlerin mesleki yeterlilikleri konusunda gelişmelerine zarar verecek hem örgütün amaç ve değerlerinden uzaklaşmasına neden olacak hem de onların genel anlamda örgütsel sosyalleşmelerine zarar verecektir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇLAR ve ÖNERİLER

Araştırmanın son bölümünde katılımcıların kişisel bilgileri, örgütsel sosyalleşmeleri ve örgütsel sessizlik düzeylerine ilişkin elde edilen bulgulardan yola çıkılarak saptanan sonuçlar özetlenmiş, bu sonuçlar dikkate alınarak ilgili araştırmacı ve uygulayıcılara yönelik öneriler yer almaktadır.

5.1. Sonuçlar

Bu çalışma ile Denizli İli Pamukkale ve Merkezefendi ilçelerinin ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme ve örgütsel sessizlik algı düzeyleri belirlenmiştir. Ayrıca bu algıların öğretmenlerin cinsiyet, idari görev durumu, medeni hal, mesleki kıdem, buldukları okulda geçirdikleri yıl sayısı, alanları ve herhangi bir sendika üyeliklerinin bulunup bulunmaması değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermedikleri araştırılmıştır. Son olarak ise öğretmenlerin örgütsel sosyalleşmeleri ile örgütsel sessizlik algıları arasındaki ilişkiler ortaya konmuştur. Elde edilen sonuçlar aşağıda verilmektedir.

1. Öğretmenlerin, örgütsel sosyalleşmeye ilişkin algılarını içeren ölçeğin 24 maddesinin 20 tanesine “Katılıyorum” , dört tanesine ise “Tamamen Katılıyorum” şeklinde yanıt verdikleridir. Yapılan analizler sonucunda öğretmenlerin, örgütsel sosyalleşme ölçeğinin tümüne ve alt boyutlarının hepsine “Katılıyorum” düzeyinde yanıt verdikleri tespit edilmiştir. Sonuç olarak öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme algılarının yüksek düzeyde olduğu görülmüştür.
2. Cinsiyet değişkeninin, örgütsel sosyalleşme ölçeğinin geneli ve örgütsel sosyalleşmenin mesleki yeterlilik, kişiler arası ilişkiler, politika ve amaç değerlere uyum boyutları üzerinde anlamlı bir etki yaratmadığı görülmüştür. Örgütsel sosyalleşmenin dil – tarih boyutunda ise erkek öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme algılarının kadın öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme algılarından daha fazla olduğu tespit edilmiştir.
3. İdari görev değişkeninin örgütsel sosyalleşme ölçeğinin geneli ve örgütsel sosyalleşmenin mesleki yeterlilik, kişiler arası ilişkiler ve dil - tarih boyutları üzerinde

anamlı bir etki yaratmadığı görülmüştür. Örgütsel sosyalleşmenin politika boyutu ve amaç değerlere uyum boyutunda ise idari görevi olan öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme algılarının idari görevi olmayan öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme algılarından daha yüksek olduğu görülmüştür.

4. Öğretmenlerin medeni durumlarının örgütsel sosyalleşmenin genelinde ve örgütsel sosyalleşmenin mesleki yeterlilik, kişiler arası ilişkiler, dil – tarih, politika ve amaç değerlere uyum boyutları üzerinde anlamlı bir fark yaratmadığı saptanmıştır.
5. Alan değişkeninin öğretmenlerin örgütsel sosyalleşmenin mesleki yeterlilik ve kişiler arası ilişkiler boyutlarına ilişkin algıları üzerinde anlamlı bir fark yaratmadığı tespit edilmiştir. Örgütsel sosyalleşmenin genelinde, örgütsel sosyalleşmenin dil – tarih, politika ve amaç ve değerlere uyum boyutlarında ise sınıf öğretmenleri branş öğretmenlerinden daha yüksek bir örgütsel sosyalleşme algısına sahip oldukları belirlenmiştir.
6. Sendikaya üyeliği değişkeninin örgütsel sosyalleşmenin genelinde ve örgütsel sosyalleşmenin mesleki yeterlilik, kişiler arası ilişkiler, dil – tarih, politika ve amaç değerlere uyum boyutlarında öğretmen algıları üzerinde anlamlı bir fark yaratmadığı görülmüştür.
7. Mesleki kıdem değişkeninin örgütsel sosyalleşmenin mesleki yeterlilik boyutu ve kişiler arası ilişkiler boyutlarında öğretmen algıları üzerinde anlamlı bir fark yaratmadığı görülmüştür. 5 yıl ve altı aralığında mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin örgütsel sosyalleşmenin dil – tarih boyutuna ilişkin algılarının diğer bütün öğretmenlerden daha düşük olduğu belirlenmiştir. 16 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin ise örgütsel sosyalleşmenin dil – tarih boyutunda diğer bütün öğretmenlerden daha yüksek örgütsel sosyalleşme algısına sahip olduğu görülmüştür. 16 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin, 5 yıl ve altı ve 6-10 yıl arası mesleki kıdeme sahip öğretmenlerden örgütsel sosyalleşmenin politika boyutunda daha yüksek sosyalleşme algısına sahip oldukları tespit edilmiştir. 16 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin 5 yıl ve altı aralığında mesleki kıdeme sahip öğretmenlerden örgütsel sosyalleşmenin amaç ve değerlere uyum boyutunda daha yüksek algı puanlarına sahip oldukları görülmüştür. Örgütsel sosyalleşme ölçeğinin genelinde; 5 yıl ve altı aralığında mesleki kıdeme sahip öğretmenler ile 11-15 yıl arası

mesleki kıdeme sahip öğretmenler arasında, 5 yıl ve altı mesleki kıdeme sahip öğretmenler ile 16 yıl ve daha fazla mesleki kıdeme sahip öğretmenler arasında ve son olarak 6-10 yıl arası mesleki kıdeme sahip öğretmenler ile 16 yıl ve daha fazla mesleki kıdeme sahip öğretmenler arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Fark çıkan bütün gruplarda mesleki kıdemi daha fazla olan öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme algılarının daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

8. Öğretmenlerin buldukları okulda geçirdikleri yıl değişkeninin örgütsel sosyalleşmenin mesleki yeterlilik, kişiler arası ilişkiler, politika ve amaç değerlere uyum boyutları üzerinde anlamlı bir fark yaratmadığı saptanmıştır. Örgütsel sosyalleşmenin genelinde ve örgütsel sosyalleşmenin dil – tarih boyutunda ise aynı okulda 3 yıldan fazla bulunan öğretmenlerin diğerlerinden daha fazla örgütsel sosyalleşme algısına sahip oldukları görülmüştür.
9. Öğretmenler, örgütsel sessizlik ölçeğinin 18 maddesinden 12 tanesine “Kısmen Katılıyorum”, üç tanesine “Katılıyorum” ve üç tanesine de “Katılmıyorum” şeklinde yanıt vermişlerdir. Katılımcıların verdikleri yanıtların ortalamaları, örgütsel sessizlik ölçeğinin tümünde ve ölçeğin okul ortamı, duygu, sessizliğin kaynağı, yönetici ve izolasyon boyutlarına “Kısmen Katılıyorum” şeklinde olduğu tespit edilmiştir. Başka bir ifade ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik algı düzeylerinin orta düzeyde olduğu görülmüştür.
10. Cinsiyet değişkeninin örgütsel sessizlik ölçeğinin geneli ve örgütsel sessizliğin okul ortamı, duygu, sessizliğin kaynağı ve yönetici boyutlarına ilişkin öğretmen algıları üzerinde anlamlı bir etki yaratmadığı saptanmıştır. Örgütsel sessizliğin izolasyon boyutunda ise erkek öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının kadın öğretmenlerden daha yüksek olduğu görülmüştür.
11. İdari görev değişkeninin örgütsel sessizliğin duygu ve izolasyon boyutlarına ilişkin öğretmen algıları üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etki yaratmadığı saptanmıştır. Örgütsel sessizlik ölçeğinin geneli ve örgütsel sessizliğin okul ortamı, sessizliğin kaynağı ve yönetici boyutlarında ise idari görevi olmayan öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının idari görevi olan öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarından daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

12. Medeni durum değişkeninin örgütsel sessizliğin genelinde ve örgütsel sessizliğin okul ortamı, sessizliğin kaynağı, izolasyon ve yönetici boyutlarına ilişkin öğretmen algıları üzerinde anlamlı bir fark yaratmadığı görülmüştür.
13. Alan değişkeninin örgütsel sessizliğin genelinde ve örgütsel sessizliğin okul ortamı, duygu, sessizliğin kaynağı ve izolasyon boyutlarına ilişkin öğretmen algıları üzerinde anlamlı bir fark yaratmadığı tespit edilmiştir. Örgütsel sessizliğin sadece yönetici boyutunda branş öğretmenlerinin sınıf öğretmenlerinden daha yüksek düzeyde örgütsel sessizlik algısına sahip oldukları görülmüştür.
14. Sendika üyeliği değişkeninin örgütsel sessizliğin genelinde ve örgütsel sessizliğin duygu, sessizliğin kaynağı, yönetici ve izolasyon boyutlarına ilişkin öğretmen algıları üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark oluşturmadığı saptanmıştır. Örgütsel sessizliğin sadece okul ortamı boyutunda herhangi bir sendikaya üyeliği bulunmayan öğretmenlerin herhangi bir sendikaya üye olan öğretmenlerden daha yüksek seviyede örgütsel sessizlik algısına sahip oldukları belirlenmiştir.
15. Kıdem değişkeninin, örgütsel sessizliğin geneli ve örgütsel sessizliğin okul ortamı, duygu, sessizliğin kaynağı, yönetici ve izolasyon boyutlarına ilişkin öğretmen algıları üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür.
16. Öğretmenlerin buldukları okulda geçirdikleri yıl değişkeninin, örgütsel sessizliğin genelinde ve örgütsel sessizliğin okul ortamı, duygu, sessizliğin kaynağı, yönetici ve izolasyon boyutları üzerinde istatistiksel açıdan manidar bir fark yaratmadığı belirlenmiştir.
17. Öğretmenlerin örgütsel sosyalleşmenin geneli ve tüm alt boyutları ile örgütsel sessizliğin okul ortamı alt boyutuna ilişkin algıları arasında negatif yönlü ve çok zayıf bir ilişki olduğu belirlenmiştir.
18. Öğretmenlerin örgütsel sosyalleşmenin kişiler arası ilişkiler ve amaç değerlere uyum boyutlarına ilişkin algıları ile örgütsel sessizliğin duygu ve sessizliğin kaynağı alt

boyutlarına ilişkin algıları arasında negatif yönlü ve çok zayıf bir ilişki olduğu saptanmıştır.

19. Öğretmenlerin örgütsel sosyalleşmenin mesleki yeterlilik ve amaç değerlere uyum boyutlarına ilişkin algıları ile örgütsel sessizliğin yönetici alt boyutuna ilişkin algıları arasında negatif yönlü ve çok zayıf bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.
20. Öğretmenlerin örgütsel sosyalleşmenin geneli, sosyalleşmenin kişiler arası ilişkiler ve amaç değerlere uyum boyutlarına ilişkin algıları ile örgütsel sessizliğin genel ortalamasına ilişkin algıları arasında negatif yönlü ve çok zayıf bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

5.2. Öneriler

Araştırmanın bu kısmında elde edilen bulgular ışığında uygulayıcılara ve araştırmacılara yönelik öneriler bulunmaktadır.

5.2.1. Uygulayıcılar İçin Öneriler

1. İlköğretim okulu öğretmenlerine yönelik olarak uygulanması planlanan örgütsel sosyalleşmeyi sağlayıcı veya destekleyici politikaların kapsamı ve yöntemi belirlenirken;
 - Örgütün dili -tarihi ile ilgili konularda kadın öğretmenlerin,
 - Örgüt politikaları ve örgütün amaç değerlerine uyum sağlanması konularında idari görevi olmayan öğretmenlerin,
 - Yine dil-tarih, politika, amaç değerlere uyum ve örgütsel sosyalleşmenin geneli ile ilgili konularda mesleki kıdemi daha düşük öğretmenlerin,
 - Örgüt dili – tarihi ve yine örgütsel sosyalleşmenin geneli ile ilgili konularda bulunduğu okulda diğerlerine göre daha az süredir bulunan öğretmenlerin,
 - Son olarak dil-tarih, politika, amaç değerlere uyum konularında ve örgütsel sosyalleşmenin genelinde branş öğretmenlerinin ihtiyaçlarının daha fazla dikkate alınması örgütsel sosyalleşme çabalarından daha olumlu sonuç alınmasını sağlayabilir.
2. İlköğretim okulu öğretmenlerine yönelik olarak uygulanması planlanan örgütsel sessizliği ortadan kaldıracı veya azaltıcı politikaların kapsamı ve yöntemi belirlenirken;

- Örgüt içinde izolasyon ile ilgili konularda erkek öğretmenlerin,
 - Okul ortamı, sessizliğin kaynakları ve yöneticiler ve sessizliğin geneli ile ilgili konularda idari görevi olmayan öğretmenlerin,
 - Örgüt politikaları ile ilgili konularda branş öğretmenlerinin,
 - Son olarak ise okul ortamında algılanan sessizlik ile ilgili konularda herhangi bir sendika üyeliği bulunmayan öğretmenlerinin ihtiyaçlarının daha fazla dikkate alınması örgütsel sessizliğin azaltılması çabalarının etkililiğini artırabilir.
3. İlköğretim okulu öğretmenlerine yönelik olarak uygulanması planlanan örgütsel sosyalleşmeyi sağlayıcı veya destekleyici politikaların kapsamı ve yöntemi belirlenirken; öğretmenlerin yaşadıkları örgütsel sessizliğin örgütsel sosyalleşmeyi düşük düzeyde de olsa olumsuz şekilde etkilediği göz önünde bulundurulmalı ve bu konuda önlemler alınmalıdır.

5.2.2. Araştırmacılar İçin Öneriler

1. Tarama modelindeki bu araştırmada nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Konunun araştırılmasında nitel araştırma yönetimi veya karma bir yöntem kullanılarak daha derinlemesine incelemeler yapılabilir.
2. Bu araştırma resmi ilköğretim okullarında yapılmıştır. Benzer bir çalışma özel ilköğretim okullarında da yapılabilir. Ayrıca farklı eğitim kademelerinden hem resmi hem de özel okullar üzerinde de benzer araştırmalar yapılabilir.
3. Öğretmenlerin algıladıkları örgütsel sosyalleşme ve örgütsel sessizlik düzeyleri okul başarısı, okulun bulunduğu ilk merkezine uzaklığı, görevli öğretmenlerin eğitim seviyeleri vb. farklı değişkenler ile de karşılaştırılabilir.
4. Bu araştırmanın bulgularında örgütsel sosyalleşme seviyeleri düşük ya da örgütsel sessizlik seviyeleri istatistiki olarak diğerlerinden yüksek olarak tespit edilen öğretmen grupları örneklem alınarak nitel çalışmalar ile farkların kaynağına ilişkin araştırmalar yapılabilir.
5. Örgütsel sosyalleşme ve örgütsel sessizlik seviyelerine ilişkin veriler toplanırken öğretmenlerin yanı sıra okulun diğer işgörenlerinden veya müfettişlerden de faydalanılabilir.
6. Okul içinde gerçekleşen hangi davranış ya da etkinliklerin öğretmenlerin sessizlik düzeylerini düşüreceği ve sosyalleşme düzeylerini arttırmaya yardımcı olacağına ilişkin çalışmalar yapılmalıdır.

KAYNAKÇA

- Adkins, C. L. (1995). Previous work experience and organizational socialization: a longitudinal examination. *Academy of Management Journal*, 38 (3), 839-862. doi: 10.2307/256748
- Afşar, L. (2013). *Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Güven İlişkisi: Konuya İlişkin Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Alioğulları, Z. D. (2012). *Örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: bir uygulama*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Allen, N. ve J. Meyer (1990). Organizational socialization tactics: a longitudinal analysis of links to newcomers' commitment and role orientation. *Academy of Management Journal*, 33(48), 847-858. doi: 10.2307/256294
- Alparslan, A. M. (2010). *Örgütsel sessizlik iklimi ve işgören sessizlik davranışları arasındaki etkileşim: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi öğretim elemanları üzerinde bir araştırma*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Alsan, E. (2000). *Örgütsel uyum ve oryantasyon*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Angelle, P. S. (2002). Socialization experiences of beginning teachers in differentially effective schools. *The Annual Meeting of The American Educational Research Association (New Orleans, Louisiana, Nisan)*, 1-5. ERIC Number: ED465725
- Ardts, J., Jansen, P. ve Velde, M.V. (2001). The breaking in of new employees: effectiveness of socialization tactics and personnel instruments. *Journal of Management Development*, 20 (2), 159–167. DOI: 10.1108/02621710110382178
- Balay, R.(2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Balcı, A. (2010). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntem, Teknik ve İlkeler*. (8). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Balcı, A. (2005). *Açıklamalı eğitim yönetimi terimleri sözlüğü*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Balcı, A. (2003). *Örgütsel sosyalleşme kuram strateji ve taktikler*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Balcı, A. ve Aydın, İ. (2003). *Anadolu öğretmen liseleri için eğitim yönetimi*. İstanbul: Milli Eğitim Basımevi.
- Başaran, İ. E. (2000). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Feryal Matbaası.
- Bayram, T. Y. (2010). *Üniversitelerde Örgütsel Sessizlik*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.

- Batmunkh, M. (2011). *Liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki ve bir araştırma*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bildik, B. (2009). *Liderlik tarzları, örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Blau, G. (1988). An investigation of the apprenticeship organizational socialization strategy. *Journal of Vocational Behavior*, 32(2), 176-195.
- Bowen, F. ve Blackmon, K. (2003). Spirals of silence: the dynamic effects of diversity on organizational voice. *Journal of management Studies*, 40(6), 1393-1417.
- Brinsfield, C. T. (2009). *Employee silence: Investigation of dimensionality, development of measures, and examination of related factors*. (Yayımlanmamış Doktora tezi) The Ohio State University, USA.
- Can, H. (1999). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Cantekin, Ö. F. (2003). *Üniversitelerin İngilizce hazırlık okullarında çalışan okutmanların, örgütsel sosyalleşmenin uyum aşamasında karşılaştıkları sorunların görülme sıklığı ve bu sorunlar iş doyumunu açısından hangi sonuçları ortaya çıkarır*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Chatman, J. A. (1991). Matching people and organizations: selection and socialization in public accounting firms, *Administrative Science Quarterly*, (36), 459-484.
- Cheng, M. H. ve Pang C.K. (1997). Teacher socialization: implications for the design and management of initial teacher education. *Education & Training*. 9 (5), 195-204. doi: 10.1108/00400919710169517
- Cooper-Thomas, H. D. ve Anderson, N. (2002). Newcomer adjustment: The relationship between organizational socialization tactics, information acquisition, and attitudes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(4), 423-437. doi:10.1348/096317902321119583
- Cooper-Thomas, H. D. ve Anderson, N. (2006). Organizational socialization: a new theoretical model and recommendations for future research and HRM practices in organizations. *Journal of Managerial Psychology*, 21(5), 492-516. doi: 10.1108/02683940610673997
- Crockett, D. (2013). *Teacher silence in South Carolina public schools*. (Yayımlanmamış Doktora tezi). University of South Carolina - Columbia UMI: 3609143.
- Çakıcı, A. (2010). *Örgütlerde İşgören Sessizliği, Neden Sessiz Kalmayı Tercih Ediyoruz?*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Çakıcı, A. (2008). Örgütlerde sessiz kalınan konular sessizliğin nedenleri ve algılanan sonuçları üzerine bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1), 117-134.

- Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde sessizlik: sessizliğin teorik temelleri ve Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 16, Sayı 1, 2007, 145-162.
- Çalık, T. (2003). İşgörenlerin Örgüte Uyumu (Örgütsel Sosyalleşme) .*Türk Eğitim Bilimler Dergisi*, 1 (2), 163-177.
- Çalık, C. (2006). Örgütsel sosyalleşme sürecinde eğitimin değişen rolü ve önemi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 14 (1), 1-10.
- Çapar, D. A. (2007). *İlköğretim okulu sınıf ve branş öğretmenlerinin örgütsel sosyalleşme düzeyleri (Antalya ili örneği)*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Çelik, V. (1998). Alan dışından gelen öğretmenlerin örgütsel sosyalleşmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 4 (14), 191-208.
- Çeliköz, N. ve Çetin, F. (2004). Anadolu öğretmen lisesi öğrencilerinin öğretmenlik mesleğine yönelik tutumlarını etkileyen etmenler. *Milli Eğitim Dergisi*, 162.
- Çerik, S. ve Bozkurt, S. (2010). Çalışanların örgütsel sosyalizasyon ve kariyer çapalarına yönelik algılamaları arasındaki ilişkinin incelenmesi ve banka çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 35, 77-97.
- Durak, İ. (2012). *Korku Kültürü ve Örgütsel Sessizlik*. Bursa: Ekin Yayınevi.
- Duran, E., Sezgin, F. ve Çoban, O. (2011). Aday sınıf öğretmenlerinin uyum ve sosyalleşme sürecinin incelenmesi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 31, 465-478
- Daşcı, E. (2014). *İlköğretim kurumu yöneticilerinin liderlik tarzları ile öğretmenlerin yaşadıkları yıldırma (mobbing) ve örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Dyne, L. V., Ang, S. ve Botero, I.C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, Eylül, 40(6), 1360-1392.
- Edmondson, A. (2003). Speaking up in the operating room: how team leaders promote learning in interdisciplinary action teams. *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1419 – 1452.
- Elçi, D. (2008). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel sosyalleşme düzeylerinin incelenmesi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Erdoğan, (2012). *İlköğretim okullarının bürokratik yapıları ile öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme düzeyleri arasındaki ilişki (Malatya ili örneği)* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya.
- Eren, E. (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınevi.

- Ergün, E. ve Taşgıt, Y. E. (2011). Örgütsel sosyalleşme taktiklerinin sosyalleşme çıktıları üzerindeki etkisine yönelik bir araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (31), 97-112.
- Feldman, D. C. (1981). The multiple socialization of organization members. *Academy Of Management Review*, 6(2), 309-318.
- Finkelstein, L. M., Kulas, J. T. ve Dages, K. D. (2003). Age differences in proactive newcomer socialization strategies in two populations. *Journal of Business and Psychology*, 17(4), 473-502.
- Garip, N. E. (2009). *Okul yöneticilerinin, göreve yeni başlayan öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme sürecinde, sosyalleştirme stratejilerini kullanma düzeylerinin incelenmesi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Trakya Üniversitesi, Edirne.
- Gök, A., Arslan, C. M. ve Özgan, H. (2013). Öğretmenlerin örgütsel sessizlik nedenleri ve etkileri. *Marmara Üniversitesi, 8. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi*, 430-431
- Güçlü, N. (2004). Öğretmenlik mesleğine başlarken yeni öğretmenlerin örgütsel sosyalleşmeleri (1. Basım). S. Ş. Erçetin, (Ed.), *İlk günden başöğretmenliğe* (17-39). Ankara: Asil Yayıncılık.
- Güvenli, R. D. (2014). *Örgütsel adalet algısı ve tükenmişlik sendromunun örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi emniyet mensupları üzerinde bir araştırma*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Hart, A.W. (1991). Leader succession and socialization: a synthesis. *Review Of Educational Research*. 61 (4), 451-474. DOI: 10.3102/00346543061004451
- Hoy, W. K. ve Woolfolk, A. E. (1990). Socialization of student teachers. *American Educational Research Journal*, 27(2), 279-300.doi: 10.3102/00028312027002279
- Huang, X., Vliert, E.V.D. ve Vegt, G.V. (2005). Breaking the silence culture: stimulation of participation and employee opinion withholding cross- nationally. *Management And Organization Review*, 1(3), 459-482. doi: 10.3102/00028312027002279
- İplik, N. (2009). Türkiye'deki dört ve beş yıldızlı otellerde uygulanan örgütsel sosyalleşme taktiklerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20, 185-196.
- İshakoğlu, G. (1998). *Örgüt-birey uyumunun sağlanmasında personel seçimi ve sosyalleşmenin önemi*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- İşleyici, K. (2015). *Örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelenmesi (Zonguldak ili örneği)*. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- Jones, G. R. (1986). Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers` adjustments to organizations. *Academy of Management Review*, 29, 262-279. doi:10.2307/256188.

- Kahveci, G. (2010). *İlköğretim okullarında örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Kahveci, G. ve Demirtaş, Z. (2013). Okul yöneticisi ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları. *Eğitim ve Bilim*, 38(167), 50-64.
- Karasar, N. (1984). *Bilimsel araştırma metodu*. Ankara: Hacettepe Taş Kitapçılık.
- Kartal, S. (2003). *İlköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin örgütsel sosyalleşme düzeyleri (Ankara ili örneği)*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Kartal, S. (2007). *Eğitimde Örgütsel Sosyalleşme*. Ankara: Maya Akademi Yayınları.
- Kartal, S. (2008). Eğitim çalışanlarının örgütsel sosyalleşmelerinde ilköğretim okulu yöneticilerinin katkıları ve iki örnek olay. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9(15), 75–88.
- Keleş, M., Özbek, O. (2008). Gençlik ve spor genel müdürlüğü personelinin örgütsel sosyalleşme düzeyleri. *Sporometre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 6, 113-123.
- Killeavy, M. ve Moloney, A. (2010). Reflection in a social space: can blogging support reflective practice for beginning teachers?. *Teaching and Teacher Education*, 26(4), 1070-1076.
- Kirby, P., C., Stringfield, S., Teddlie, C., ve Wimpelberg, R., (1992). School effects on teacher socialization, *school effectiveness and school improvement*, 3(3), 187-203.
- Kolay, A. (2012). *Endüstri meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Köse, E.K. (2013). *İlköğretim kurumu öğretmenlerine göre okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişkide örgütsel sessizlik ve karara katilimin aracı etkisi*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Kuşdemir, Y. (2005). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşme Sürecinde Sosyalleştirme Becerilerini Kullanma Becerileri (Kırıkkale İli Örneği)*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.
- Kutlay Y. (2012). *Araştırma görevlilerinin örgütsel adanmışlık ve öz-yeterliliklerinin örgütsel sessizlikleri üzerine etkisi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Kuzmic, J. (1994). A beginning teacher's search for meaning: teacher socialization, organizational literacy and empowerment. *Teacher and Teacher Education* 10 (1), 15-27. DOI :10.1016/0742-051X(94)90037-X

- Louis, M. R. (1980). Surprise and sense making: what newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. *Administrative Science Quarterly*, 25, 226–251. doi: 10.2307/2392453
- Meares, M. M., Oetzel, J.G., Torres, A., Derkacs, D. ve Ginosar, T. (2004). Employee mistreatment and muted voices in the culturally diverse workplace. *Journal Of Applied Communication Research*, 32, 4-27.
- Memduhoğlu, H.B. (2008). Örgütsel sosyalleşme ve Türk eğitim sisteminde örgütsel sosyalleşme süreci. *Yüzyüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(1), 137-153.
- Morrison, E. W. (1993). Longitudinal study of the effects of information seeking on newcomer socialization. *Journal Of Applied Psychology*. 78 (2), 173-183.
- Morrison, E. W. ve Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: a barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W. ve Hewlin, P. E. (2003). An exploratory study of employee silence: issues that employees don't communicate upward and why. *Journal Of Management Studies*. 40(6): 1-34.
- Morrison, E. W. ve Milliken, F. J. (2003). Speaking up, remaining silent: the dynamics of voice and silence in organizations. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1353-1358.
- Morrison, E. W. ve Rothman, N. B. (2009). Silence and the dynamics of power. *Voice and Silence in Organizations*, 6, 111-134.
- Mutlu, B. (2008). *İstanbul ortaöğretim okullarında okul kültürü ve öğretmenlerin örgütsel sosyalleşmeleri*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Noelle - Neumann, E. (1974). The spiral of silence a theory of public opinion. *Journal of Communication*, 24(2), 43-51.
- Özçelik, F. (2008). *Örgütsel Sosyalleşmenin Örgütsel Bağlılığa Etkisi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- 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.
- Özgan, H. ve Külekçi, E. (2012). Öğretim elemanlarının sessizlik nedenleri ve üniversitelere etkileri. *E-International Journal of Educational Research*, 3(4), 33-49
- Özgen, I. ve Sürgevil, O. (2009). Örgütsel Sessizlik Olgusu ve Turizm İşletmeleri Açısından Değerlendirilmesi. *Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış*. Editör: Zeyyat Sabuncuoğlu, Bursa: MKM Yayıncılık.

- Özkan, Y. (2005). *Örgütsel sosyalleşme sürecinin öğretmenlerin örgüte bağlılıklarına etkisi (ordu ili örneği)*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Papalardo, R. (1996). *The formal and informal socialization process of first years teachers*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Arizona State University, Arizona. UMI Number:9631430
- Parlak, C. (2005). *Stajyer öğretmenlerin formal ve informal sosyalizasyon süreçleri (İğdır ili örneği)*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Parsons, T. (2013). *Social System*. Routledge.
- Perlow, L. ve Williams, S. (2003). Is silence killing your company?. *Ieee Engineering Management Review*, 31(4), 18-23.
- Peterson, K. J. D. (2001). *Suprise and sensemaking: The organizational socialization of first years teachers in intermediate grades four through six*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Univesity of Nebraska Arizona Omaha. UMI Number: 3032125
- Pinder, C.C. ve Harlos, K.P. (2001). Employee silence: quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research In Personel And Human Research Management*,20, 331-369.
- Ruçlar, K. (2013). *Örgüt kültürü ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki: Sakarya Üniversitesi örneği*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi).Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.
- Salisbury, J. (2006). *Organizational socialization of adjunct faculty members at baker college: a correlational analysis of content, context and the dimensions that affect socialization outcomes*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Capella University, USA.
- Schein, E. H. (1975). Örgütsel sosyalleşme ve yönetim mesleği. (Çev. Halil Can). *Amme İdare Dergisi*. 8(2), 167-183.
- Slade, M. R. (2008), *The adaptive nature of organizational silence: a cybernetic exploration of the hidden factory*. (Yayımlanmamış doktora tezi). George Washington Univesity, USA.
- Sökmen, A. (2007). Örgütsel sosyalleşme sürecinde işgörenlerin yöneticilerine dönük algıları: Ankara'daki otel işletmelerinde bir değerlendirme. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 18(2), 170-182.
- Sökmen, A. ve Tarakçıoğlu, S. (2008). Otel işletmelerinde örgütsel sosyalleşme düzeyi boyutlarının ölçülmesine yönelik bir araştırma. *Balıkesir Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 9, 37-52.
- Sözen, C., Yeloğlu, H. O. ve Ateş, F. (2009). Eşitsizliğe karşı sessiz kalma: mavi yakalı çalışanların motivasyonu üzerine görgül bir çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Sayı:22*, 395-408.

- Şehitoğlu, Y. (2010). *Örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı ve algılanan performans ilişkisi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Şehitoğlu, Y. ve Zehir, C. (2010). Türk kamu kuruluşlarında çalışan performansının, çalışan sessizliği ve örgütsel vatandaşlık davranışı bağlamında incelenmesi. *Amme İdaresi Dergisi*, 43(4), 87-110.
- Taşkıran, E. (2010). *Liderlik tarzının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin rolü ve bir araştırma*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tayfun, A. ve Çatır, O. (2013). Örgütsel sessizlik ve çalışanların performansları arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 114-134.
- Taymaz, H. (1986). Okul yönetimi ve yönetici yetiştirme. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 19(1), 123-135.
- TDK (2005). *Türk Dil Kurumu Türkçe Sözlük*. Ankara.
- Tezcan, M. (1985). *Eğitim Sosyolojisi*. Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, 150.
- Tiktaş, G. (2012). *Örgüt kültürü, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel sessizlik ilişkisine yönelik bir inceleme*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Tolan, B. (1985). *Toplum Bilimine Giriş*. Ankara: Gazi Üniversitesi Yayını.
- Tülübaş, T. ve Celep, C. (2014). Öğretim elemanlarının sessiz kalma nedenleri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 29(1), 280-297
- Ural, A. ve Kılıç İ. (2013). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi*. 4. Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık
- Vakola, M. ve Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organisational silence: an empirical investigation. *Employee Relations*, 27(5), 441-458.
- Van Maanen, J. ve Schein, E. H. (1979). Toward of theory of organizational socialization. *Research in Organizational Behavior*, 1, 209-264.
- Yanık, C. (2012). *Örgütsel sessizlik ile güven arasındaki ilişki ve eğitim örgütlerinde bir araştırma*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yılmaz, N. (2013). Sosyalleşme sürecinin siyasallaşma boyutu. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 9(19), 319-331.
- Yüksel, Ö. (1997). *İnsan kaynakları yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.

- Zeichner, K. M. ve Tabachnick, B. R. (1985). The development of teacher perspectives: social strategies and institutional control in the socialization of beginning teachers. *Journal of Education for teaching*, 11(1), 1-25. Eric Number: ED266099
- Zoba, A. (2000). *İlköğretim okullarında var olan örgütsel değerlerle öğretmenlerin sosyalleşmesi arasındaki ilişki (Ankara ili Çankaya ilçesi örneği)*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

EKLER

Ek-1: T.C. Denizli Valiliği İl Milli Eğitim Müdürlüğü İzin Yazısı

Ek-2: Kişisel Bilgi Formu

Ek-3: Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği

Ek-4: Örgütsel Sessizlik Ölçeği

Ek-5: Özgeçmiş

EK-1 T.C. DENİZLİ VALİLİĞİ İL MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ İZİN YAZISI



Posta

T.C.
DENİZLİ VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 16605029/44-E.12091637
Konu : Anket İzni

25/11/2015

VALİLİK MAKAMINA

İlgi : Pamukkale Üniversitesi Rektörlüğünün 18/11/2015 tarih ve 21688 sayılı yazıları.

Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi (İ.Ö) tezsiz Yüksek Lisans öğrencisi Erhan DÖNMEZ “ Örgütsel Sosyalleşme ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki ” konulu tez kapsamındaki araştırmasına yönelik hazırlamış olduğu anket formunu, ilgi yazı gereği Pamukkale ve Merkezefendi İlçelerinde bulunan ilkokullarda görev yapan öğretmenlere uygulamak istemektedir.

Yukarıda adı geçen müracaatlar ile ilgili (Lisans/Lisansüstü/Doktora) öğrencileri ve Öğretim Görevlilerinin ilgi yazıları ekinde belirtmiş oldukları okullarda, (Ortaöğretim/İlköğretim/Okulöncesi) konuları ile ilgili anket çalışmalarının “Araştırma, Yarışma ve Sosyal Etkinlik İzinleri” Genelgesinde belirtilen esaslar gereğince; okul ve kurumların eğitim-öğretim faaliyetlerini aksatmayacak şekilde uygulanması ve bu araştırma kapsamında elde edilen verilerin cd ortamında Müdürlüğümüze teslim edilmesi kaydıyla 2015/2016 eğitim-öğretim yılı içerisinde uygulamaları Müdürlüğümüze uygun görülmüştür.

Olurlarınıza arz ederim.

Mahmut OĞUZ
Millî Eğitim Müdürü

Güvenli Elektronik İmza
Aşılı İle Ayırılır

25. Kasım 2015 2015.....

Mahmut TUR
Memur

OLUR
25/11/2015
Ali ŞANLIER
Vali a.
Vali Yardımcısı

T.C.
DENİZLİ VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE

Kurumunuzca Müdürlüğümüzden talep edilen araştırma isteklerine ait Makam Onayı ve Müdürlüğümüzce Onay verilen anket formları ekte gönderilmiştir.
Gereğini rica ederim.

Ali ŞANLIER
Vali a.
Vali Yardımcısı

Ek:
1-Anket Formları

Sıracapılar Mah. Saltak Cad. No:76 Merkez / DENİZLİ
Tel No : (0 258) 265 55 54 Faks No: (0 258) 265 01 69
e-posta: strateji20@meb.gov.tr İnternet Adresi: http://denizli.meb.gov.tr

Bilgi için : S.GELMİŞ
V.H.K.İ.
Tel: (0 258) 265 55 54 / 708

EK-2 KİŞİSEL BİLGİ FORMU

Değerli Meslektaşlarım,

Bu araştırmada “*Örgütsel Sosyalleşme İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki*” incelenmektedir. Elde edilen bilgiler bilimsel amaçlara göre topluca değerlendirilecektir. Bu nedenle adınızı belirtmenize gerek yoktur.

Araştırmanın geçerliliği için lütfen bütün soruları okuyunuz ve cevaplayınız. Cevaplar için soruların karşısındaki hücrelere (x) işareti koymanız yeterli olacaktır.

Araştırmanın amacına ulaşması tüm soruları içtenlikle ve gerçek düşüncenizi yansıtacak biçimde cevaplamanıza bağlıdır. Katılımlarınızdan dolayı teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Erhan DÖNMEZ
Yüksek Lisans Öğrencisi

Yrd.Doç.Dr. Meral URAS BAŞER
Danışman

KİŞİSEL BİLGİ FORMU

1. Cinsiyetiniz:

A. () Kadın B. () Erkek

2. İdari Görevi Durumunuz:

A. () Var B. () Yok

3. Medeni Durumunuz:

A. () Bekâr B. () Evli

4. Mesleki Kıdeminiz:

.....(Lütfen Yazınız)

5. Bulduğunuz okulda geçirdiğiniz yıl sayısı:

.....(Lütfen Yazınız)

6. Alanınız:

A. () Sınıf Öğretmeni B. () Branş

7. Bir sendikaya üye misiniz?

B. () Evet B. () Hayır

EK-3 ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME ÖLÇEĞİ

Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Mesleğimi ince ayrıntılarına kadar öğrendim.					
2	Mesleğimin gerektirdiği görevleri iyi biliyorum.					
3	Mesleğimi iyi bir şekilde nasıl yerine getireceğimi öğrendim.					
4	Okulumdaki sorumluluklarımı biliyorum.					
5	Mesleğimle ilgili mevzuatı biliyorum.					
6	Okulumdaki iş arkadaşlarımla katıldığım sosyal etkinliklere ben de katılırım.					
7	Okulumda çalışan kişilerle ilişkilerimin iyi olduğunu düşünüyorum.					
8	Okulumdaki meslektaşlarımla işimle ilgili konularda gönüllü olarak bana yardım ederler.					
9	Okulumdaki meslektaşlarımla çoğumu arkadaşım olarak görüyorum.					
10	Okulumda herkes tarafından sevilirim.					
11	Okulumdaki meslektaşlarımla çoğu beni bu okulun bir parçası olarak kabul ederler.					
12	Okulumun geçmişten bugüne uzanan geleneklerini biliyorum.					
13	Okulumun geçmişindeki önemli olayları biliyorum.					
14	Okul çalışanlarının kullandığı, okulumuza özgü sözcükleri biliyorum.					
15	Okulumda kullanılan kısaltmaların ve kodlamaların anlamlarını biliyorum.					
16	Okulumda sözü dinlenen kişilerin kimler olduğunu biliyorum.					
17	Okulumdaki sosyal etkileşim (formal-informal ilişkiler) örüntüsünü anlıyorum.					
18	Okulumda geçerli olan normları (informal gruplar tarafından belirlenen ve onaylanan davranış kalıpları) biliyorum.					
19	Okulumda geçerli olan kurallara uyarım.					
20	Okulumun amaçlarını destekliyorum.					
21	Okulum tarafından öğrencilere kazandırılan değerleri benimsiyorum.					
22	Okulumda ulaşılmaya çalışılan amaçlar açık ve nettir.					
23	Okulumun değerleri ile kişisel değerlerimin örtüştüğünü düşünüyorum.					
24	Okulumun amaçları aynı zamanda benim de amaçlarımdır.					

EK-4 ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÖLÇEĞİ

Örgütsel Sessizlik Ölçeği		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Öğretmenler yöneticilerinin eksikliklerini bilmelerine rağmen bu durumu dile getirmezler.					
2	Öğretmenler görüşlerini ifade ettikleri için yöneticilerden ve meslektaşlarından olumsuz tepki alırlar.					
3	Öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini dile getirmeleri, örgütsel öğrenmeyi ve gelişmeyi destekler.					
4	Okulumuzda bulunan yöneticiler, öğretmenlerin yeni uygulamalar konusundaki görüşlerini almaya açık değildirler.					
5	Öğretmenler güç durumlarda konuşmaktan çok, susmayı tercih ederler.					
6	Öğretmenler belirli konular hakkında konuşmaktan kaçınırlar.					
7	Öğretmenlerin içsel memnuniyetsizliği endişe ve stresi tetikler.					
8	Öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini açıkça ifade edememesi bütün olay ve durumlar hakkındadır.					
9	Öğretmenlerin görüşlerini dile getirmemesi, yöneticilerin otoriter davranışlarından kaynaklanmaktadır.					
10	Okuldaki israf ve kayıplar öğretmenlerin kendilerini ifade etmelerini engeller.					
11	Okul yöneticilerinin öğretmenlere adil davranmaması, öğretmenlerin görüşlerini açıklamalarına engel olmaktadır.					
12	Öğretmenlerin bilgisizlik ve deneyimsizlik korkusu, duygularını ifade etmesine engel olur.					
13	Okul yöneticilerinin “En iyi ben bilirim” tavrı, öğretmenlerin üzerinde olumsuz bir etki yaratır.					
14	Okul yöneticilerinin performanslarının düşük olması, öğretmenlerin sorunlarını dile getirmesini engeller.					
15	Öğretmenlerin okul yöneticilerine güven duymamaları, duygu ve düşüncelerini dile getirmelerine engel olur.					
16	Öğretmenler dışlanacakları endişesiyle duygu ve düşüncelerini dile getirmezler.					
17	Öğretmenler duygu ve düşüncelerini açıkladıkları zaman güvende olmadıklarını hissederler.					
18	Öğretmenler sorun çıkarıcı ve şikâyetçi görünmek istemediklerinden, olaylar ve durumlar karşısında sessiz kalmayı tercih ederler.					

EK-5 ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler	
Adı	Erhan
Soyadı	Dönmez
Uyruğu	T.C.
İletişim	
Adres	Asmalıevler Mah. 6612. Sok. Sema Apt. 17/3 Kınıklı / Denizli
Telefon	0541 905 10 88
E-posta	rtp.erhan@gmail.com
Eğitim	
Lisans	Kırıkkale Üniversitesi, Bilgisayar ve Öğretim Teknolojileri Öğretmenliği
Yüksek Lisans	Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Yönetimi ve Denetimi, Planlaması ve Ekonomisi
Yabancı Dil	
Yabancı dil – Sınav adı - Sınavın yapıldığı ay ve yıl	Alınan Puan
İngilizce – YDS – Mart - 2016	66,25
Akademik Çalışmalar	
Dönmez. E. ve Tok. T.N. “Akademisyenlerin Genel Sinizm ve Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Araştırılması” II. International Eurasian Educational Research Congress, Hacettepe, Ankara, 2015. /Sözlü Bildiri	
Dönmez. E. ve Tok. T.N. “An Academic View To Life” 3rd International Symposium ISNITE 2015 New Issues on Teacher Education, September 11-13, University of Thessaly, Volos, Greece, 2015. /Sözlü Bildiri	