



**T.C.  
PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE  
EKONOMİSİ BİLİM DALI  
DOKTORA TEZİ**

**GÜÇ MERKEZİ OLUŞTURMA OYUNLARININ ÖRGÜTSEL  
SESSİZLİK VE ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞMEYE ETKİSİ**

**MUHARREM GENCER**

**DENİZLİ 2018**

**T.C.  
PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE  
EKONOMİSİ BİLİM DALI  
DOKTORA TEZİ**

**GÜÇ MERKEZİ OLUŞTURMA OYUNLARININ ÖRGÜTSEL  
SESSİZLİK VE ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞMEYE ETKİSİ**

**Muharrem GENCER**

**Danışmanlar**

**Doç. Dr. Türkay Nuri TOK**

**Yrd. Doç. Dr. Aydan ORDU**

## DOKTORA TEZİ ONAY FORMU

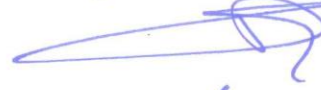
Bu çalışma, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı'nda jürimiz tarafından Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

İmza

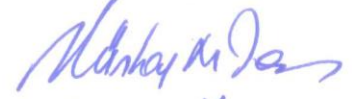
Başkan: Prof. Dr. Abdurrahman TANRIÖĞEN



Üye: Prof. Dr. Ruhi SARP KAYA



Üye: Doç. Dr. Türkay Nuri TOK



Üye: Doç. Dr. Kazım ÇELİK



Üye: Doç. Dr. Aynur BOZKURT BOSTANCI



Üye: Yrd. Doç. Dr. Aydan ORDU



Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 29/01/2018 tarih ve 04...23... sayılı kararı ile onaylanmıştır.



Prof. Dr. Şükran TOK

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 yararlanması durumunda ilgili eslere 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.



Muharrem Gencer

## TEŞEKKÜR

Bu çalışmayı hazırlamamda ve bu günlere gelmemde emeği olan herkese teşekkür etmek isterim. Öncelikle uzun soluklu doktora eğitimim boyunca bilgi ve tecrübesiyle bana yol gösteren, desteğini esirgemeyen ve üzerimde büyük emeği olan çok kıymetli danışmanlarım Doç. Dr. Türkay Nuri TOK ve Yrd. Doç. Dr. Aydan ORDU'ya anlayış ve özverileri için sonsuz minnet ve teşekkürlerimi sunarım.

Ders ve tez dönemimde bilgi birikimlerini ve deneyimlerini paylaşan, yardımlarını her zaman yanımda hissettiğim çok değerli hocalarım Prof. Dr. Abdurrahman TANRIÖĞEN ve Doç. Dr. Kazım ÇELİK'e sonsuz şükranlarımı ve teşekkürlerimi sunarım. Araştırma süresince tezime önemli katkılarda bulunan değerli jüri üyelerim Prof. Dr. Ruhi SARP KAYA ve Doç. Dr. Aynur BOSTANCI'ya yönlendirmeleri ve destekleri için en içten teşekkürlerimi sunarım. Ölçeklerini kullanmama izin veren Prof. Dr. Ali BALCI ve Doç. Dr. Cem KAHYA'ya çok teşekkür ederim. Bu kıymetli hocalarımın şahsında ilk eğitimimden bugüne değin üzerimde emekleri olan tüm hocalarıma teşekkür etmeyi bir borç bilirim. Anketlerin doldurulmasında yardımcı olan okul yöneticileri ile vaktini ayırıp anketleri dolduran meslektaşlarıma çok teşekkür ederim.

Ayrıca hayatımın her aşamasında hiçbir karşılık beklemeden yanımda olan ve varlıklarından güç aldığım canım anneme, babama ve kardeşime sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Son olarak anlayışını, sevgisini ve fedakârlığını benden esirgemeyen, can yoldaşım, sevgili eşim FADİME'ye hayatıma anlam kattığı için yürekten ve sonsuz sevgilerimi sunarım...

## ÖZET

### **Güç Merkezi Oluşturma Oyunlarının Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sosyalleşmeye Etkisi**

Muharrem Gencer

Bu çalışmanın amacı, öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin kullandıkları güç merkezi oluşturma oyunlarının öğretmenlerin örgütsel sessizliklerine ve örgütsel sosyalleşmelerine etkisini incelemektir. Bu amaçla, öğretmenlerin güç merkezi oluşturma oyunları, örgütsel sessizlik ve örgütsel sosyalleşme algılarının düzeyi; öğretmenlerin güç merkezi oluşturma oyunları, örgütsel sessizlik ve örgütsel sosyalleşmeye yönelik algılarının bazı kişisel değişkenlere göre farklılıkları ve güç merkezi oluşturma oyunları ve boyutlarının, örgütsel sessizlik ve örgütsel sosyalleşmeye etkisi araştırılmıştır. İlişkisel tarama modeli kullanılan çalışmanın örnekleme, Burdur il merkezinde çalışan 468 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmanın verileri, “Güç Merkezi Oluşturma Oyunları Ölçeği”, “Örgütsel Sessizlik Ölçeği” ve “Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği” aracılığıyla toplanmıştır. Araştırmanın alt problemlerinin çözümlenmesinde betimsel istatistikler, Bağımsız İki Örneklem t testi, Tek Yönlü Varyans Analizi, Post Hock Tukey testi, etki büyüklüğü, Pearson korelasyon testi ve Yapısal Eşitlik Modeli kullanılmıştır.

Araştırmanın sonuçlarına göre öğretmenlerin okul müdürlerinin kullandıkları güç merkezi oluşturma oyunları, örgütsel sessizlikleri ve örgütsel sosyalleşmelerine ilişkin algıları “orta” düzeyinde bulunmuştur. Öğretmenler güç merkezi oluşturma oyunları alt boyutlarından “Bütçeleme Oyunu” boyutuna en yüksek, “Patronluk Oyunu” boyutuna en düşük; örgütsel sessizlik alt boyutlarından “Prososyal Sessizlik” boyutuna en yüksek, “Savunma Sessizliği” boyutuna en düşük; örgütsel sosyalleşme alt boyutlarından “Çalışan Desteği” boyutuna en yüksek, “Yetiştirme” boyutuna en düşük düzeyde yanıt vermişlerdir. Öğretmenlerin okul müdürlerinin kullandıkları güç merkezi oluşturma oyunları algıları cinsiyet ve kıdem değişkenlerine göre anlamlı farklılıklar gösterirken örgütsel sessizlik algıları branş değişkenine, örgütsel sosyalleşme algıları kıdem ve okulda çalışma süresi değişkenlerine göre anlamlı farklılıklar göstermektedir. Güç merkezi oluşturma oyunlarından patronluk ve ittifak kurma oyunlarının örgütsel sessizliğe pozitif yönde etki ettiği; sponsorluk oyununun negatif yönde etki ettiği ve imparatorluk kurma, uzmanlık ve bütçeleme oyunlarının örgütsel sessizliğe etki etmediği sonucuna ulaşılmıştır. Diğer

tarafından güç merkezi oluşturma oyunlarından patronluk ve sponsorluk oyunlarının örgütsel sosyalleşmeye negatif yönde etki ettiği; ittifak kurma, imparatorluk kurma, uzmanlık ve bütçeleme oyunlarının örgütsel sosyalleşmeye etki etmediği sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Politik oyunlar, güç merkezi oluşturma oyunları, örgütsel sessizlik, örgütsel sosyalleşme, okul müdürü.

## **ABSTRACT**

### **The Effect of Power Base Games on Organizational Silence and Organizational Socialization**

Muharrem Gencer

The aim of this study is to examine the effect of power base games that school principals use on teachers' organizational silence and organizational socialization according to teacher perceptions. For this purpose, teachers' perception level of power base games, organizational silence and organizational socialization; the differences of teacher perceptions of power base games, organizational silence and organizational socialization according to some demographic variables and the effect of power base games and their dimensions on organizational silence and organizational socialization were investigated. In this study, Relational Survey Model was used and the sample of the study consisted of 468 teachers working in the city center of Burdur province. The data of the study was collected by "Power Base Games Scale", "Organizational Silence Scale" and "Organizational Socialization Scale". In the analysis of sub problems of the study, descriptive statistics, Independent Samples t-test, One-way Variance Analysis, Post Hock Tukey test, effect size, Pearson Correlation test and Structural Equation Modeling were used.

According to the results of the study, teacher perceptions of power base games that school principals use, organizational silence and organizational socialization were found at "medium-level". Teachers responded "Budgeting Game" dimension at the highest level among the sub-dimensions of power base games and "Lording Game" dimension at the lowest level; from the sub-dimensions of organizational silence they responded "ProSocial Silence" dimension at the highest level and "Defensive Silence" dimension at the lowest level; from the sub-dimensions of organizational socialization they responded "Coworker Support" dimension at the highest level and "Training" dimension at the lowest level. While teachers' perceptions of power base games that school principals use showed a significant difference according to gender and seniority variables, their organizational silence perceptions showed a significant difference according to branch variable and their organizational socialization perceptions showed a significant difference according to seniority and employment period at school variables. It was found out that from power



base games lording and alliance building games have a positive effect on organizational silence; sponsorship game has a negative effect; empire building, expertise and budgeting games have no effect on organizational silence. On the other hand, it was found out that from power base games lording and sponsorship games have a negative effect on organizational socialization; alliance building, empire building, expertise and budgeting games have no effect on organizational socialization.

Key Words: Political games, power base games, organizational silence, organizational socialization, school principal.

## İÇİNDEKİLER

DOKTORA TEZİ ONAY FORMU .....	iii
ETİK BEYANNAMESİ .....	iv
TEŞEKKÜR.....	v
ÖZET .....	vi
ABSTRACT.....	viii
İÇİNDEKİLER .....	x
TABLolar LİSTESİ.....	xv
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xviii
SİMGE VE KISALTMALAR DİZİNİ.....	xix
BİRİNCİ BÖLÜM .....	1
1. GİRİŞ .....	1
1.1. Problem Durumu .....	1
1.1.1. Problem Cümlesi.....	5
1.1.2. Alt Problemler.....	5
1.2. Amaç .....	6
1.3. Önem .....	6
1.4. Varsayımlar .....	8
1.5. Sınırlılıklar .....	8
1.6. Tanımlar .....	9
İKİNCİ BÖLÜM.....	10
2. KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR .....	10
2.1. Güç Merkezi Oluşturma Oyunları.....	10
2.1.1. Politika Kavramı.....	10
2.1.2. Örgütsel Politika Kavramı .....	11
2.1.3. Politik Davranış Kavramı .....	13
2.1.4. Politik Davranışın Nedenleri .....	14
2.1.4.1. Bireysel faktörler .....	14
2.1.4.2. Örgütsel faktörler .....	14
2.1.5. Politik Davranış Algıma Süreci.....	15
2.1.6. Politik Davranışın Uygulama Araçları: Politik Oyunlar .....	16
2.1.6.1. Otorite oyunları.....	17
2.1.6.1.1. Direnç oyunu.....	17
2.1.6.1.2. Karşı direnç oyunu .....	18
2.1.6.2. Güç merkezi oluşturma oyunları.....	18
2.1.6.2.1. Sponsorluk oyunu.....	19

2.1.6.2.2. İttifak kurma oyunu.....	19
2.1.6.2.3. İmparatorluk kurma oyunu.....	20
2.1.6.2.5. Uzmanlık oyunu.....	22
2.1.6.3. Rakip oyunları.....	23
2.1.6.3.1. Hat kurmaya karşı oyunu.....	23
2.1.6.3.2. Rakip kamplar oyunu.....	24
2.1.6.4. Değişim oyunları.....	24
2.1.6.4.1. Islık çalma oyunu.....	25
2.1.6.4.2. Stratejik adaylar oyunu.....	25
2.1.6.4.3. Genç Türkler oyunu.....	26
2.1.7. Politik Davranışın Uygulama Araçları: Politik Taktikler.....	27
2.1.8. Politik Aktör Olarak Okul Müdürleri.....	29
2.2. Örgütsel Sessizlik.....	30
2.2.1. Örgütsel Sessizlik Kavramı.....	30
2.2.2. Örgütsel Sessizlik Teorileri.....	32
2.2.2.1. Fayda-maliyet analizi teorisi.....	32
2.2.2.2. Beklenti teorisi.....	33
2.2.2.3. Sessizlik sarmalı teorisi.....	34
2.2.2.4. Kendini uyarılma teorisi.....	36
2.2.3. Örgütsel Sessizliğin Oluşumunda Rol Oynayan Etmenler.....	37
2.2.3.1. Örgütsel etmenler.....	37
2.2.3.2. Yönelimsel etmenler.....	39
2.2.3.3. Bireysel etmenler.....	40
2.2.3.4. Ulusal / kültürel etmenler.....	41
2.2.4. Örgütsel Sessizliğin Sınıflandırılması.....	42
2.2.4.1. Subkowiak'ın sessizlik sınıflandırması.....	42
2.2.4.2. Bruneau'nun sessizlik sınıflandırması.....	42
2.2.4.3. Pinder ve Harlos'un sessizlik sınıflandırması.....	43
2.2.4.4. Van Dyne, Ang ve Botero'nun sessizlik sınıflandırması.....	44
2.2.4.4.1. Rız olma sessizliği.....	44
2.2.4.4.2. Savunma sessizliği.....	45
2.2.4.4.3. Prososyal sessizlik.....	46
2.2.5. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları.....	46
2.3. Örgütsel Sosyalleşme.....	48
2.3.1. Sosyalleşme Kavramı.....	48
2.3.2. Örgütsel Sosyalleşme Kavramı.....	49
2.3.3. Örgütsel Sosyalleşmenin Önemi.....	51

2.3.4. Örgütsel Sosyalleşmenin Aşamaları .....	52
2.3.4.1. Ön sosyalleşme .....	53
2.3.4.2. Seçme .....	54
2.3.4.3. Yerleştirme.....	54
2.3.4.4. İş başında yetiştirme .....	55
2.3.4.5. Arkadaş ve iş grupları desteği.....	55
2.3.4.6. Sınama – yanılma.....	56
2.3.4.7. Çıraklık .....	56
2.3.5. Örgütsel Sosyalleşmenin Boyutları .....	56
2.3.5.1. Yetiştirme.....	57
2.3.5.2. Örgüte ilişkin anlayış düzeyi .....	59
2.3.5.3. Çalışma arkadaşları desteği .....	61
2.3.5.4. Geleceğe ilişkin beklentiler .....	63
2.3.6. Örgütsel Sosyalleşmenin Sonuçları .....	65
2.3.7. Eğitim Örgütlerinde Öğretmenlerin Sosyalleşmesi.....	66
2.4. Güç Merkezi Oluşturma Oyunlarının Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sosyalleşme ile İlişkisi.....	67
2.4.1. Güç Merkezi Oluşturma Oyunlarının Örgütsel Sessizlik ile İlişkisi .....	67
2.4.2. Güç Merkezi Oluşturma Oyunlarının Örgütsel Sosyalleşme ile İlişkisi .....	68
2.4.3. Güç Merkezi Oluşturma Oyunları, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sosyalleşme İlişkisi .....	69
2.5. İlgili Araştırmalar .....	71
2.5.1. Politik Davranış ile İlgili Çalışmalar .....	71
2.5.1.1. Politik davranış ile ilgili yurtiçinde yapılan çalışmalar .....	71
2.5.1.2. Politik davranış ile ilgili yurtdışında yapılan çalışmalar .....	75
2.5.2. Örgütsel Sessizlik ile İlgili Yapılan Çalışmalar .....	79
2.5.2.1. Örgütsel sessizlik ile ilgili yurtiçinde yapılan çalışmalar .....	79
2.5.2.2. Örgütsel sessizlik ile ilgili yurtdışında yapılan çalışmalar .....	83
2.5.3. Örgütsel Sosyalleşme ile İlgili Yapılan Çalışmalar.....	85
2.5.3.1. Örgütsel sosyalleşme ile ilgili yurtiçinde yapılan çalışmalar .....	85
2.5.3.2. Örgütsel sosyalleşme ile ilgili yurtdışında yapılan çalışmalar.....	89
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM .....	92
3. YÖNTEM .....	92
3.1. Araştırmanın Modeli .....	92
3.2. Evren ve Örneklem .....	92
3.3. Veri Toplama Araçları .....	94
3.3.1. Kişisel Bilgi Formu .....	94
3.3.2. Güç Merkezi Oluşturma Oyunları Ölçümü ve Ölçek Geliştirme Çalışması .....	94

3.3.2.1. Güç Merkezi Oluşturma Oyunları Ölçeğinin geçerliği.....	95
3.3.2.1.1. Kapsam geçerliği.....	96
3.3.2.1.2. Yapı geçerliği .....	102
3.3.2.2. Güç Merkezi Oluşturma Oyunları Ölçeğinin güvenilirliği.....	113
3.3.3. Örgütsel Sessizlik Ölçeği .....	114
3.3.4. Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği.....	115
3.4. Verilerin Toplanması .....	116
3.5. Verilerin Analizi.....	116
3.5.1. Yapısal Analizler ve Geçerlik ve Güvenirliklerin Test Edilmesi.....	121
3.5.1.1. Güç Merkezi Oluşturma Oyunları Ölçeğinin ön analiz sonuçları .....	121
3.5.1.2. Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin ön analiz sonuçları .....	128
3.5.1.3. Örgütsel Sosyalleşme Ölçeğinin ön analiz sonuçları.....	132
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM .....	138
4. BULGULAR VE YORUMLAR .....	138
4.1. Öğretmenlerin Güç Merkezi Oluşturma Oyunları Algılarına İlişkin Bulgular ve Yorumlar .....	138
4.2. Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algılarına İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	139
4.3. Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşme Algılarına İlişkin Bulgular Ve Yorumlar ....	141
4.4. Demografik Değişkenlerine Göre Öğretmenlerin Güç Merkezi Oluşturma Oyunları Algılarına İlişkin Bulgular Ve Yorumlar .....	142
4.4.1. Güç Merkezi Oluşturma Oyunlarının Cinsiyet Değişkeni Açısından Değerlendirilmesine İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	142
4.4.2. Güç Merkezi Oluşturma Oyunlarının Branş Değişkeni Açısından Değerlendirilmesine İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	144
4.4.3. Güç Merkezi Oluşturma Oyunlarının Kıdem Değişkeni Açısından Değerlendirilmesine İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	146
4.4.4. Güç Merkezi Oluşturma Oyunlarının Okulda Çalışma Süresi Değişkeni Açısından Değerlendirilmesine İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	149
4.5. Demografik Değişkenlerine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algılarına İlişkin Bulgular ve Yorumlar .....	150
4.5.1. Örgütsel Sessizliğin Cinsiyet Değişkeni Açısından Değerlendirilmesine İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	151
4.5.2. Örgütsel Sessizliğin Branş Değişkeni Açısından Değerlendirilmesine İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	152
4.5.3. Örgütsel Sessizliğin Kıdem Değişkeni Açısından Değerlendirilmesine İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	153
4.5.4. Örgütsel Sessizliğin Okulda Çalışma Süresi Değişkeni Açısından Değerlendirilmesine İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	154
4.6. Demografik Değişkenlerine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşme Algılarına İlişkin Bulgular ve Yorumlar .....	155

4.6.1. Örgütsel Sosyalleşmenin Cinsiyet Değişkeni Açısından Değerlendirilmesine İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	156
4.6.2. Örgütsel Sosyalleşmenin Branş Değişkeni Açısından Değerlendirilmesine İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	156
4.6.3. Örgütsel Sosyalleşmenin Kıdem Değişkeni Açısından Değerlendirilmesine İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	157
4.6.4. Örgütsel Sosyalleşmenin Okulda Çalışma Süresi Değişkeni Açısından Değerlendirilmesine İlişkin Bulgular ve Yorumlar .....	160
4.7. Öğretmenlerin Güç Merkezi Oluşturma Oyunları Algılarının Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sosyalleşmeye İlişkin Algılarına Etkisine Yönelik Bulgular ve Yorumlar ....	162
BEŞİNCİ BÖLÜM .....	170
5. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER .....	170
5.1. Tartışma ve Sonuç.....	170
5.2. Öneriler .....	189
5.2.1. Uygulamaya Yönelik Öneriler .....	189
5.2.2. Gelecek Çalışmalara Yönelik Öneriler.....	190
KAYNAKLAR .....	191
EKLER.....	218
ÖZGEÇMİŞ .....	232

## TABLolar LİSTESİ

Tablo 2.1.	Örgütsel Politikaya Verilen Tepkiler Üzerine Yapılan Çalışmaların Özeti.....	12
Tablo 2.2.	Örgütlerde Oynanan Politik Oyunların Bazı Özellikleri.....	27
Tablo 2.3.	Örgütsel Sosyalleşmenin Örgütler İçin Olası Sonuçları.....	65
Tablo 3.1.	Öğretmenlerin Demografik Değişkenleri İçin Frekans ve Yüzde Değerleri.....	93
Tablo 3.2.	$\alpha = 0,05$ Anlamlılık Düzeyinde KGO'ları İçin Minimum Değerler.....	97
Tablo 3.3.	Sponsorluk Boyutuna İlişkin Lawshe Analizi Sonuçları.....	98
Tablo 3.4.	İttifak Kurma Boyutuna İlişkin Lawshe Analizi Sonuçları.....	98
Tablo 3.5.	İmparatorluk Kurma Boyutuna İlişkin Lawshe Analizi Sonuçları.....	99
Tablo 3.6.	Bütçeleme Boyutuna İlişkin Lawshe Analizi Sonuçları.....	100
Tablo 3.7.	Uzmanlık Boyutuna İlişkin Lawshe Analizi Sonuçları.....	100
Tablo 3.8.	Patronluk Alt Boyutuna İlişkin Lawshe Analizi Sonuçları.....	101
Tablo 3.9.	Pilot Uygulamaya Dahil Edilen Öğretmenlerin Demografik Bilgileri..	102
Tablo 3.10.	Güç Merkezi Oluşturma Oyunları Ölçeği Pearson Çarpım Moment Korelasyon Analizi Sonuçları.....	103
Tablo 3.11.	Ölçek Maddelerinin Ayırt Edicilik Güçlerini Belirlemek Amacıyla Yapılan Bağımsız İki Örnek t- Testi Sonuçları.....	104
Tablo 3.12.	KMO ve Bartlett's Testi Değerleri.....	105
Tablo 3.13.	İki Uçlu Testlerde Korelasyon Katsayısı İçin Kritik Değerler.....	106
Tablo 3.14.	Açıklanan Toplam Varyans Miktarları.....	106
Tablo 3.15.	Güç Merkezi Oluşturma Oyunları Ölçeğinin İlk Halinin Faktör Yapısı ve Maddelerin Faktör Yük Değerleri.....	107
Tablo 3.16.	Güç Merkezi Oluşturma Oyunları Ölçeğinin Son Halinin Faktör Yapısı ve Maddelerin Faktör Yük Değerleri.....	109
Tablo 3.17.	Maddelerinin Boyut Bazında Korelasyon Analizi Tablosu.....	112
Tablo 3.18.	Güç Merkezi Oluşturma Oyunları Ölçeği Alt Boyutlarının Cronbach Alpha Katsayıları.....	113
Tablo 3.19.	Maddelerinin Faktör Bazında Madde Analizi Tablosu.....	113
Tablo 3.20.	Verilerin Çarpıklık ve Basıklık Değerleri.....	116
Tablo 3.21.	Güç Merkezi Oluşturma Oyunları ve Alt Boyutlarına Ait Katılım Düzeyleri ve Puan Aralıkları.....	117
Tablo 3.22.	Örgütsel Sessizlik ve Alt Boyutlarına Ait Katılım Düzeyleri ve Puan Aralıkları.....	118
Tablo 3.23.	Örgütsel Sosyalleşme ve Alt Boyutlarına Ait Katılım Düzeyleri ve Puan Aralıkları.....	119
Tablo 3.24.	Güç Merkezi Oluşturma Oyunları Ölçeği Korelasyon Analizi Sonuçları.....	122
Tablo 3.25.	Güç Merkezi Oluşturma Oyunları Ölçeği Alt ve Üst Grup Ortalama Farkına Dayalı Madde Analizi Bulguları.....	122

Tablo 3.26.	Güç Merkezi Oluşturma Oyunları Ölçeğinin Faktör Yapısı ve Maddelerin Faktör Yük Değerleri.....	124
Tablo 3.27.	Güç Merkezi Oluşturma Oyunları Ölçeğinin Faktör Madde İlişkisini Gösteren Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	126
Tablo 3.28.	Güç Merkezi Oluşturma Oyunları Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi İyilik Uyum Değerleri.....	127
Tablo 3.29.	Güç Merkezi Oluşturma Oyunları Ölçeği ve Alt Boyutlarına Ait Cronbach Alpha İç Tutarlılık Katsayıları.....	127
Tablo 3.30.	Örgütsel Sessizlik Ölçeği Korelasyon Analizi Sonuçları.....	128
Tablo 3.31.	Örgütsel Sessizlik Ölçeği Alt ve Üst Grup Ortalama Farkına Dayalı Madde Analizi Bulguları.....	128
Tablo 3.32.	Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Faktör Yapısı ve Maddelerin Faktör Yük Değerleri.....	129
Tablo 3.33.	Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Faktör Madde İlişkisini Gösteren Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	131
Tablo 3.34.	Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi İyilik Uyum Değerleri.....	131
Tablo 3.35.	Örgütsel Sessizlik Ölçeği ve Alt Boyutlarına Ait Cronbach Alpha İç Tutarlılık Katsayıları.....	132
Tablo 3.36.	Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği Korelasyon Analizi Sonuçları.....	132
Tablo 3.37.	Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği Alt ve Üst Grup Ortalama Farkına Dayalı Madde Analizi Bulguları.....	133
Tablo 3.38.	Örgütsel Sosyalleşme Ölçeğinin Faktör Yapısı ve Maddelerin Faktör Yük Değerleri.....	134
Tablo 3.39.	Örgütsel Sosyalleşme Ölçeğinin Faktör Madde İlişkisini Gösteren Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	136
Tablo 3.40.	Örgütsel Sosyalleşme Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi İyilik Uyum Değerleri.....	136
Tablo 3.41.	Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği ve Alt Boyutlarına Ait Cronbach Alpha İç Tutarlılık Katsayıları.....	137
Tablo 4.1.	Öğretmenlerin Güç Merkezi Oluşturma Oyunlar ve Alt Boyutlarına İlişkin Algılarını Betimleyen İstatistik Değerleri.....	138
Tablo 4.2.	Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik ve Alt Boyutlarına İlişkin Algılarını Betimleyen İstatistik Değerleri.....	140
Tablo 4.3.	Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşme ve Alt Boyutlarına İlişkin Algılarını Betimleyen İstatistik Değerleri.....	141
Tablo 4.4.	Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Kullandıkları Güç Merkezi Oluşturma Oyunları ve Alt Boyutlarına İlişkin Algılarının Cinsiyete Göre Değişimini Gösteren Bağımsız İki Örneklem T Testi Sonuçları..	143
Tablo 4.5.	Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Kullandıkları Güç Merkezi Oluşturma Oyunları ve Alt Boyutlarına İlişkin Algılarının Branşa Göre Değişimini Gösteren Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	144



Tablo 4.6.	Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Kullandıkları Güç Merkezi Oluşturma Oyunları ve Alt Boyutlarına İlişkin Algılarının Kıdeme Göre Değişimini Gösteren Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	146
Tablo 4.7.	Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Kullandıkları Güç Merkezi Oluşturma Oyunları ve Alt Boyutlarına İlişkin Algılarının Okulda Çalışma Süresine Göre Değişimini Gösteren Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	149
Tablo 4.8.	Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik ve Alt Boyutlarına İlişkin Algılarının Cinsiyete Göre Değişimini Gösteren Bağımsız İki Örneklem T Testi Sonuçları .....	151
Tablo 4.9.	Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik ve Alt Boyutlarına İlişkin Algılarının Branşa Göre Değişimini Gösteren Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları .....	152
Tablo 4.10.	Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik ve Alt Boyutlarına İlişkin Algılarının Kıdeme Göre Değişimini Gösteren Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları .....	154
Tablo 4.11.	Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik ve Alt Boyutlarına İlişkin Algılarının Okulda Çalışma Süresine Göre Değişimini Gösteren Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları .....	155
Tablo 4.12.	Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşme ve Alt Boyutlarına İlişkin Algılarının Cinsiyete Göre Değişimini Gösteren Bağımsız İki Örneklem T Testi Sonuçları .....	156
Tablo 4.13.	Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşme ve Alt Boyutlarına İlişkin Algılarının Branşa Göre Değişimini Gösteren Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları .....	157
Tablo 4.14.	Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşme ve Alt Boyutlarına İlişkin Algılarının Kıdeme Göre Değişimini Gösteren Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları .....	158
Tablo 4.15.	Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşme ve Alt Boyutlarına İlişkin Algılarının Okulda Çalışma Süresine Göre Değişimini Gösteren Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları .....	160
Tablo 4.16.	Ölçeklere Ait Korelasyon Değerleri.....	162
Tablo 4.17.	Yapısal Eşitlik Araştırma Modeline İlişkin Uyum İndeksleri.....	165
Tablo 4.18.	Araştırma Modeline Ait Standardize Edilmiş Regresyon Katsayıları...	167

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1.	Bowen ve Blackmon'ın Sessizlik Sarmalı.....	35
Şekil 2.2.	Çalışanlar tarafından eğitimde harcanan iş günü göreceli miktarının zaman ile ilişkisi.....	58
Şekil 2.3.	Çalışanların örgütleri ile ilgili ulaştıkları anlamının zaman ile ilişkisi.	60
Şekil 2.4.	Çalışanların iş arkadaşlarından aldıkları desteğin miktarıyla ilgili algılarının zamanla ilişkisi.....	62
Şekil 2.5.	Çalışılan örgüt içinde çalışanların gelecek beklentileri ile ilgili algılarının zamanla ilişkisi.....	64
Şekil 3.1.	Güç Merkezi Oluşturma Oyunları Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Path Diyagramı .....	111
Şekil 3.2.	Güç Merkezi Oluşturma Oyunları Ölçeğine ilişkin ölçüm modeli ve yol şeması.....	125
Şekil 3.3.	Örgütsel Sessizlik Ölçeğine ilişkin ölçüm modeli ve yol şeması.....	130
Şekil 3.4.	Örgütsel Sosyalleşme Ölçeğine ilişkin ölçüm modeli ve yol şeması.....	135
Şekil 4.1.	Araştırma modeli.....	163
Şekil 4.2.	Yapısal eşitlik araştırma modeline ait path diyagramı.....	164
Şekil 4.3.	Yapısal eşitlik araştırma modeli ve yol şeması (revize model).....	166

## SİMGE VE KISALTMALAR DİZİNİ

AFA	: Açımlayıcı Faktör Analizi
Akt.	: Aktaran
Çev.	: Çeviren
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
Ed.	: Editör
KGİ	: Kapsam Geçerlik İndeksi
KGO	: Kapsam Geçerlik Oranı
KGÖ	: Kapsam Geçerlik Ölçütü
KMO	: Kaiser-Meyer-Olkin
MEB	: Milli Eğitim Bakanlığı
s.	: Sayfa numarası
ve diğ.	: ve diğerleri
vb.	: ve benzeri
YEM	: Yapısal Eşitlik Modellemesi

# BİRİNCİ BÖLÜM

## 1. GİRİŞ

Bu bölümde problem durumu, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, araştırmanın varsayımları, sınırlılıkları ve araştırmada sıkça kullanılan tanımlar yer almaktadır.

### 1.1. Problem Durumu

İnsanın tek başına yeteneği, gücü, zamanı ve çabası kendi istek ve ihtiyaçlarını karşılama konusunda yetersiz kalmaktadır. Bunu karşılamak için insanlar bir araya gelip gruplar oluşturmaktadırlar. Oluşturulan grupların ise her geçen gün değişen, çeşitlenen ihtiyaçların ya da amaçların karşılanmasında yetersiz kalmasından dolayı insanlar ya bir örgüte üye olmaya ya da bir örgüt kurmaya yönelmektedirler (A. Şahin, 2004). Belirli amaçları gerçekleştirmek için oluşturulan sosyal gruplar olarak çok önemli görevleri yerine getiren örgütlerin (Balcı ve Aydın, 2003), küreselleşen dünyada varlıklarını devam ettirebilmeleri daha zor hale gelmiştir. Örgütler yaşamlarını sürdürebilmek için değişim ve gelişmelere uyum sağlamak ve diğer örgütlerle rekabet etmek zorundadırlar. Örgütler bu güç mücadelesini yaşarken, çalışanlar da kendi içlerinde mücadele ederler. Kıt kaynakların dağılımı, geleceğin kestirilememesi ve örgütte veya çevrede yaşanan değişimler çalışanları bireysel çıkarlarını korumak için güç mücadelesi sergilemeye yani politik oyunlar oynamaya yönlendirmektedir. Çalışanlar, örgütlerde pek çok kararın belirsiz durumlarda verildiği ve olayların nadiren objektif değerlendirildiği gerçeğinden hareketle amaçlarını ve menfaatlerini destekleyecek kararları etkilemek için her türlü politik aracı kullanmaktadırlar (Robbins ve Judge, 2013). Politik araçlar ve örgütsel politika; iş tatmini ve örgütsel bağlılığın azalması (Vigoda, 2000; Harris, Andrews ve Kacmar, 2007), işten ayrılma niyeti, ihmalkar davranış (Vigoda, 2000), yabancılaşma (Kumar ve Ghadially, 1989) ve intikam duygusunun artması (Harris ve diğ., 2007) gibi olumsuz çıktılara neden olabilir. Bu durum, çalışanı başkalarına ve örgüte zarar vermeye kadar götürebilir.

Mohan Bursalı'ya (2008) göre politik olmak ve politik oyunlar oynamak yaşam sahnesinde olduğu gibi örgütsel yaşamda da kaçınılmaz gerçeklerden birisini oluşturmaktadır. Örgütteki her bir bireyin kendi istek ve beklentileri doğrultusunda daha fazla kaynağa sahip olmak istemesi; bütçelerin, görev ve sorumlulukların, ücret ve terfilerin paylaşılması konusunda bireyleri karşı karşıya getirmekte ve bu da kaçınılmaz bir güç mücadelesi yaratmaktadır. Çalışanlar, bu mücadeleden başarıyla çıkabilmek için

örgütlerde politik oyunlar kullanılmaktadır. Mintzberg'e (1983) göre politik oyunları kullananlar, parazitlere benzerler, deniz fiskecinin deniz kabuğuna kendini bağlaması ve onun yiyeceğini paylaşması gibi diğer canlı organizmalarla birlikte bulunurlar. Günümüzde örgütlerin her alanında kullanılan politik oyunlar kavramı insandan insana farklı şeyler çağrıştırmakla birlikte, örgütlerde önemsenen bir davranış olarak yerini almaktadır. Çünkü politik oyunlarda en önemli amaç gücün elde edilmesi ve elde tutulmasıdır. Güç de örgütlerin merkezinde durmakta olan ve örgütsel birçok sürecin, kararın, çatışmanın, liderliğin ve örgütsel değişimin anlaşılmasını sağlayabilecek bir kavramdır (Cömert, 2014). Rousseau (2012) da güç kavramının önemini "Madem güçlü her zaman haklıdır, öyleyse yapılacak şey, her zaman güçlü olmaya bakmaktır." sözüyle açıklamıştır.

Örgütlerde özellikle yöneticiler, şahsi çıkarları için gücü elde etmek ve korumak amacıyla politik oyunlar kullanılmaktadır. Örgütlerde yürütülen politikaların ve sergilenen politik oyunların etkisi çalışanlar üzerinde farklı şekillerde yansımalar sebebiyet vermektedir. Politik oyunlara kendini yakın hissedenden örgüt çalışanı bu politikaların yaygınlaşması ve yürütülmesi için çaba sarf ederken; politik oyunları uygun bulmayan çalışanlar ise muhalif davranışlar sergileyebileceği gibi sessizlik davranışına da yönelebilirler (M. A. Aydın, 2015). Ayrıca politik oyunlar çalışma ortamlarında mesajların çarpıtılması, değiştirilmesi ya da filtrelenmesi ile iletişimin engellenmesine neden olabilirler.

Ekonomide, teknolojiye ve eğitimdeki gelişmeler sosyal, siyasal ve hukuki çevrede meydana gelen değişimler örgütleri başarılı bir şekilde amaçlarına ulaştıracak (Z. Özçelik, 2006), yeni düşünceler üreten ve mevcut sorunları dile getiren çalışanlara olan ihtiyacı artırmıştır. Bu nedenle başarılı olmak isteyen örgütler çalışanların işe ilişkin deneyimlerinden ve fikirlerinden daha fazla yararlanmak istemektedirler. Modern örgütlerin en önemli zenginlik kaynaklarından biri çalışanların sahip oldukları yenilikçi, özgün ve yaratıcı düşünce ve fikirlere sahiptir. Örgütlerin bu farklı düşünce, öneri ve fikirleri açığa çıkarabilmesi ve üretim sürecine katabilmesi için katılımcı, demokratik, şeffaf ve çoğulcu örgüt ve yönetim yapılarına ihtiyaç vardır. Farklı düşünce ve fikirlerin çokluğu ve bunların yöneticiler tarafından dikkate alınması ölçüsünde, örgütler gelişim ve rekabet üstünlüğü elde etme şansına sahiptirler. Bir örgütteki çalışanlar örgütsel değişimin, yenilik ve yaratıcılığın temel kaynağını oluşturmaktadırlar. Çünkü günümüz toplumunda bilgi, en önemli rekabet üstünlüğü araçlarından birini oluşturmaktadır (Durak, 2012). Ancak birçok örgütte, çalışanlar tarafından potansiyel problemler ya da konular hakkında yaygın olarak bilgi saklamaya neden olan etkili güçler olduğu ileri sürülmüştür (Morrison ve Milliken,

2000). Bu durum, örgütün en önemli paydaşı olan çalışanların katkısını en aza indirmekte ve örgütü durağan bir yapı içine koymaktadır.

Bireyin örgütsel durumlar hakkında davranışsal, bilişsel ve duyuşsal değerlendirmelerini esirgemesi olarak tanımlanan örgütsel sessizlik, çeşitli bireysel ve durumsal faktörlere bir tepki olarak ilerleyen ve biçimlenen dinamik bir süreçtir (Pinder ve Harlos, 2001). Örgüt alanyazınında sessizlik; aktif, bilinçli, kasıtlı ve amaçlı bir davranış olarak incelenmekte ve olumsuz bir durum olarak ele alınmaktadır. Çalışanlar; ilişkilere zarar verme ve ceza korkusu, deneyim eksikliği, dış kontrol odaklı olma, haksızlık kültürü, sessizlik iklimi, sosyal yalıtım, itaat kültürü, üste güvensizlik, mesafeli ilişkiler ve sorunlu biri olarak etiketlenme kaygısı gibi nedenlerden dolayı sessizliği tercih edebilirler (Çakıcı, 2010). Oysa günümüz küresel rekabet ortamında sadece yöneticilerin karar vermesi yerine, örgütte çalışanların da görüş ve önerileri dikkate alınarak değerlendirilmesi son derece önemlidir (Durak, 2012). Çalışanlar iş ortamlarında sessiz kalıyorlarsa örgütlerine ya da yöneticilerine mesaj veriyorlardır. Bu mesajların anlamlandırılması gerekmektedir. Çünkü sessiz kalarak verilen mesajlar, çalışanların tutumlarını ve davranışlarını ya da iş çıktılarını etkileyebilecek potansiyele sahiptir (Özdemir ve Sarioğlu Uğur, 2013). Sessizlik davranışının olduğu örgütlerde çalışanların bundan olumsuz etkilenmesiyle, iş tatmini ve örgütsel bağlılık algısında azalma, çalışanların güdülenmelerinin ve performanslarının düşmesi, tükenmişlik duygusu ve örgütsel sosyalleşmenin gerçekleşmemesi gibi sorunlar oluşabilir. Bu sorunlar, beraberinde örgüt için yeni fırsatların kaçırılmasına ve dolayısı ile örgütün verimliliğinin azalmasına neden olur.

İnsanı temel alan eğitim örgütü olan okullar da, dünyada var olan yarışın içerisinde kendilerini bulmuşlardır. Okullar, her ülkede eğitimin ve eğitim sisteminin merkezinde olup, sistemin geliştirilmesi ve iyileştirilmesinde çok önemli rol oynar. Bu nedenle okulların en önemli çalışanlarından olan öğretmenlerin teknik bilgi, insan ilişkileri ve kişisel yetkinliklerini artırarak uzmanlaşması, okulun gelişimine katkıda bulunacak fikir ve görüşlerini açıklaması, yeterliliklerini ve niteliklerini okulla uyumlu hale getirerek okulun verimliliğini artırması gerekmektedir. Okullarda sorunların dile getirilmemesi, örgütsel gelişimin önünde bir engel oluşturabilir. Bu durum da, öğretmenlerin performansını olumsuz yönde etkileyebilir. Oysa geleceği şekillendiren kurumlar olan okullarda öğretmenlerin cesaretlendirilmesi, fikir ve önerilerinin dikkate alınması gerekmektedir.

Örgütler, insan kaynağını etkili bir şekilde seçme, onları yetiştirme ve elde tutma becerileri sayesinde rekabet avantajı elde edebilmektedirler. Bu nedenle, işe alınan çalışanların örgüte uyum konusu giderek önem kazanmaktadır. Çalışanlar için uygun iş

alım prosedürlerinin geliştirilmesi, yetiştirme eğitimlerinin düzenlenmesi, örgüte ilişkin olumlu anlayış geliştirmeleri, çalışan desteği ve kariyer yönetimi uygulamalarına ağırlık verilmesi çalışan-iş ve çalışan-örgüt uyumunun anahtarı olarak düşünülebilir. Bu uyum sürecinde etkili olan temel kavram da örgütsel sosyalleşme olarak görülmektedir. Örgütsel sosyalleşme çeşitli aşamalar ve taktikler yoluyla çalışanların, işletmenin değer, norm ve ihtiyaçlarına uygun hale gelmesini kolaylaştırarak (Çerik ve Bozkurt, 2010) örgütün etkin bir üyesi olmasını sağlamaktadır. Bir tür öğrenme süreci olan sosyalleşme etkinlikleri ile bireyin grup normlarını öğrenip bunlara uyması böylelikle sosyal düzenin korunması sağlanır. Örgüte yeni katılan çalışanların etkili bir örgütsel sosyalleşme süreci geçirmeleri; kendileri ile seçtikleri işler arasında uyuşma olması, işlerine ve iş ortamlarına kolayca uyum sağlamaları, işlerinde üretken olmaları, sağlıklı bir kariyer elde etmeleri ve iş ortamlarında mutlu olmaları açısından önemlidir (Memduhoğlu, 2008). Ancak yöneticilerin katı politik oyunlar kullandığı örgütlerde çalışanların sosyalleşme süreci verimli olarak işlemeyebilir. Bireyin yaşadığı başarısız bir sosyalleşme deneyimi ise onun işe bağlılığının azalmasına dolayısıyla işten ayrılmasına neden olabilir. Bu sonuçtan da hem birey hem örgüt zarar görür. Kısaca çalışan gücünün israf edilmemesi, çalışanların mutsuz kılınmaması ile bu sürecin etkililiği arasında anlamlı bir ilişki vardır. Bu nedendir ki çağımızda başarılı örgütler, sosyalleşme sürecini tesadüflere bırakmayarak sistemli olarak ele almaktadırlar (Balcı, 2003).

Bir toplulukla bütünleşmek için üyelerinin paylaşılan ortak bir amaca sahip olması, uyumlu olmaları ve grup politikaları üzerinde anlaşmaya varmaları gerekmektedir. Okullarda katılım, gruba bağlılık ve grup içindeki akran desteği seviyelerini etkilediğinden dolayı sosyalleşme çalışmalarında ortak amaç geliştirmek, önemli bir başlangıç ve devam unsuru olarak görülür (Killeavy ve Moloney, 2010). Sosyalleşme eğitim çalışanı ile okul başarısı arasında bir halka (Kartal, 2003) olarak düşünülürse eğitim sisteminin en aktif üyesi olan öğretmenlerin sosyalleşmesi eğitim sisteminin başarısının olmazsa olmazı kabul edilebilir. Özellikle göreve yeni başlayan öğretmenlerin sınıf yönetimi ve öğrenci güdülenmesi ile ilgili fikirleri etkili bir sosyalleşme ile zamanla değişir ve gelişir. Böylece kontrol, güdülenme ve kişisel yetkinlik hakkındaki ikilemlerin çözümlenmesi sağlanır (Hoy ve Woolfolk, 1990) ve meslekte realizme doğru göze çarpan bir değişim gerçekleşir (Blase, 1986).

Uğurlu, Kırıl ve Aksoy'a (2011) göre bireyin, örgütten; örgütün de bireyden karşılıklı beklentileri olup bu beklentilerin dengelenmesi yöneticinin görevidir. Bireyin örgütü ile uyumlu hale gelerek; örgütün etkili, verimli ve profesyonel bir üyesi olmasının

sağlanması örgütün yöneticilerden beklentisidir. Bu bakımdan diğer tüm örgütlerde olduğu gibi okullarda da yöneticilere büyük görevler düşmektedir. Bir okulun etkili bir biçimde yönetilmesi veya yönetilememesi öğrenci başarısını doğrudan etkilemektedir. Okul müdürleri, okullarının amaçlarını çağın talepleri doğrultusunda gerçekleştirmek için, yeni yüzyılın ihtiyaç duyduğu niteliklere sahip olmalı; okul kültürünü, amaçlarını, politikalarını, öğretimin kalitesini artırmak için yeni roller edinmelidir. Bu bağlamda politik davranış, okul yaşamı içerisinde genel olarak kabul edildiğinden çok daha önemli bir rol oynamaktadır. Sürekli değişen yapılarda kişilerin ve örgütlerin yönetilmesi için politik oyunlar ve politik yetenekler daha fazla önem kazanmaktadır (Mehtap, 2011). Bugün için politika ile yönetimin kesin olarak birbirinden ayrılması ne olanaklıdır ne de tavsiye edilebilir. Ayrıca yönetim bazı politik beceriler isteyen bir eylemdir (Bursalıoğlu, 2002). Örgütsel politika, ayrıştırıcı ve yıkıcı olma eğilimi gösterir; işleri başarıyla yerine getirebilmek için diğer etki sistemlerinden çok daha fazla zaman ve çaba gerektirerek enerjiyi boşa harcar ve çoğu kez gücü örgütteki en çikarcı unsurların eline vererek sonlanır. Ancak örgütsel politikanın işlevsel yönü de gözden kaçmamalıdır. Örgütsel politika, işleri yoluna koymak için örgütte bir tür “görünmez el” hatta “görünmez sihirli el” olarak işlev görür (Mintzberg, 1983). Okul müdürlerinin örgütsel yaşamın bir parçası olan politik oyunları etkili ve verimli bir şekilde kullanarak öğretmenlerin sessizlik davranışlarını engellemeleri ve örgütsel sosyalleşmelerini sağlamaları gerekmektedir. Tüm bu değerlendirmelerden yola çıkarak araştırmanın üzerinde yoğunlaşacağı problem durumu özetle, okul müdürlerinin kullandıkları güç merkezi oluşturma oyunlarının öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve örgütsel sosyalleşmelerine etkisinin ne olacağı şeklinde ifade edilebilir.

### **1.1.1. Problem Cümlesi**

Okul müdürlerinin kullandıkları güç merkezi oluşturma oyunlarının öğretmenlerin örgütsel sessizlikleri ve örgütsel sosyalleşmelerine etkisi ne düzeydedir?

### **1.1.2. Alt Problemler**

1. Okul müdürlerinin kullandıkları güç merkezi oluşturma oyunlarına ilişkin öğretmen algıları hangi düzeydedir?
2. Öğretmenlerin örgütsel sessizliklerine ilişkin algıları hangi düzeydedir?
3. Öğretmenlerin örgütsel sosyalleşmelerine ilişkin algıları hangi düzeydedir?



4. Öğretmenlerin okul müdürlerinin kullandıkları güç merkezi oluşturma oyunlarına ilişkin algıları cinsiyet, branş, mesleki kıdem ve okulda çalışma süresi değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
5. Öğretmenlerin örgütsel sessizliklerine ilişkin algıları cinsiyet, branş, mesleki kıdem ve okulda çalışma süresi değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
6. Öğretmenlerin örgütsel sosyalleşmelerine ilişkin algıları cinsiyet, branş, mesleki kıdem ve okulda çalışma süresi değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
7. Öğretmenlerin okul müdürlerinin kullandıkları güç merkezi oluşturma oyunlarına ilişkin algıları, “örgütsel sessizlik” ve “örgütsel sosyalleşmeye” ilişkin algılarını anlamlı olarak açıklamakta mıdır?

## **1.2. Amaç**

Bu araştırmanın genel amacı, öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin kullandıkları güç merkezi oluşturma oyunlarının öğretmenlerin örgütsel sessizlikleri ve örgütsel sosyalleşmelerine etkisini incelemektir. İlk olarak, öğretmenlerin okul müdürlerinin kullandıkları güç merkezi oluşturma oyunlarını, örgütsel sessizliği ve örgütsel sosyalleşmeyi ne düzeyde algıladıkları saptanacaktır. Ardından öğretmenlerin güç merkezi oluşturma oyunları, örgütsel sessizlik ve örgütsel sosyalleşmeye ilişkin algılarının bazı kişisel değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği belirlenecektir. Son olarak, okul müdürlerinin kullandıkları güç merkezi oluşturma oyunlarının boyutlarının; örgütsel sessizlik ve örgütsel sosyalleşmeyi etkileyip etkilemediği incelenecektir.

## **1.3. Önem**

Artan rekabet koşulları tüm örgütlerde olduğu gibi okullarda da öğretmenlerin daha donanımlı ve eğitim sisteminin diğer öğeleri ile işbirliği içerisinde olmasını gerektirmektedir. Bu noktada öğretmenlerin duygu, düşünce ve fikirlerini açıkça ifade edebilmesi, işlerini iyileştirme çabası göstermesi, yaratıcılıklarını ortaya koyması, okulu ile özdeşleşmesi ve örgütsel açıdan sosyalleşmesi önemlidir. Ancak çalışma ortamlarında temelde “insan” olma özelliği ağır bastığında, kişilerin ve grupların çıkarları örgütlerin çıkarlarının önüne geçtiğinde, farklı bir oyun sahneye konulmaktadır. Bu oyun “örgütsel politika” olarak adlandırılmaktadır. Oyunun aktörleri örgütlerin her kademesindeki

çalışanlar olabilir. Oyunun konusu bu aktörlerin gücü nasıl kazandığı, nasıl korudukları ve bu gücü örgütsel kararlara ve bireylere etki edebilmek için nasıl kullandıklarıdır (Kesgen, 1999). Genellikle politik oyunların çalışanların ve örgütlerin etkinliğini azaltacağı belirtilmiştir. Buna rağmen Mintzberg (1985), oyunların örgütte karar almayı kolaylaştırabileceği ya da çalışanların gelecek beklentilerine yönelik bireysel amaçlarını gerçekleştirirken örgütsel verimliliği artırabileceğini ifade etmiştir.

Güç merkezi oluşturma oyunları çalışanların kendi örgütsel gücünü artırmak için işlettiği politik oyunlar olarak tanımlanmıştır (Cacciattolo, 2014). Başkalarını başarılı bir şekilde etkileme potansiyeli olan “gücün” eyleme dönüştürülmesi sürecini ele alması nedeni ile bu politik oyunlar özellikle yöneticiler açısından kritik bir öneme sahiptir. Buna rağmen, örgütlerde nasıl uygulanacağına ve başarılı örnekler için gereken yetkinliklere ilişkin yeterli bilgiye sahip olunmadığı görülmektedir (Atay, 2010). Politik oyunların örgütsel yaşamın temel gerçeklerinden birisi olduğu düşünülürse, bu gerçekliğin örgütlerde sadece kapalı kapılar ardında konuşulan bir konu veya gizlice yapılan eylemler olmaktan çıkarak, açık ve net bir gerçekliğe dönüşmesi gerekmektedir (E. Erol, 2014). Araştırmada öncelikle öğretmenlerin; okul müdürlerinin kullandıkları güç merkezi oluşturma oyunları, öğretmenlerin örgütsel sessizliği ve örgütsel sosyalleşmelerine ilişkin görüşlerine odaklanılmış ve böylece gerekli tedbirlerin alınmasıyla araştırmanın eğitimcilerle yol göstereceği düşünülmüştür. Ayrıca çalışmanın, okul müdürlerinin sergilediği politik oyunlardan güç merkezi oluşturma oyunlarının öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve örgütsel sosyalleşme davranışlarına ilişkin öğretmen algılarının oluşmasında doğrudan ve dolaylı etkileri saptanarak eğitimcilerle bir bakış açısı sunacağı düşünülmektedir.

Alanyazın incelendiğinde örgütsel politika ve politik davranış örgütlerde bir yaşam şekli olduğu için son 40 yılda birçok akademisyen tarafından incelenmiştir (Al-Tuhaih ve Van Fleet, 2011) Ancak politik oyunlar ile yapılan çalışmaların sınırlı sayıda olduğu (Mintzberg, 1983; Mintzberg, 1985; Medwick, 1996; Karademir, Çillioğlu Karademir, 2015; Yazıcı, Nartgün ve Özhan, 2015; Korucuoğlu, 2016); daha da özele inmek gerekirse güç merkezi oluşturma oyunları ile ilgili çalışmaya rastlanılmadığı görülmüştür. Ayrıca örgütsel sessizlik (Farrell ve Rusbult, 1992; Pinder ve Harlos, 2001; Premeaux ve Bedeian, 2003; Vakola ve Bouradas, 2005; Crockett, 2006; Çakıcı, 2007; Binikos, 2008; Bildik, 2009; Bayram, 2010; Gül ve Özcan, 2011; Barçın, 2012; Arlı, 2013; Kahya, 2013; Aktaş ve Şimşek, 2015; Çatır, 2015; Yeşilaydın ve Bayın, 2015; Kulualp ve Çakmak, 2016; Sarıoğlu Uğur, 2016; Üçok, 2016) ve örgütsel sosyalleşme (Quaglia ve Davis, 1991; Kuzmic, 1994; Kallestad ve Olweus, 1998; Cochran, 2001; Kartal, 2003; Kuşdemir, 2005;

Nasser-Abu Alhija ve Fresko, 2010; Korte, 2010; Cohen ve Veled-Hecht, 2010; Judeh; 2011; Gao, 2011; Özgan, 2013; Vural, 2015; Uyguralp Gizdem, 2015; Demirkart, 2015; Pelit ve Kahyaoğlu, 2015; Çanak ve Katıtaş, 2016; Nartgün ve Demirer, 2016; Ataman ve Kondakçı, 2016; Yıldırım, 2017) ile ilgili çalışmalar olmasına rağmen politik oyunlarla birlikte incelenen çalışmaya rastlanılmadığı görülmüştür. Bu nedenle çalışmanın politik oyunlar, örgütsel sessizlik ve örgütsel sosyalleşme yazınına katkı sağlamasının yanısıra gelecekte yapılacak olan çalışmalara yol göstereceği düşünülmektedir.

#### **1.4. Varsayımlar**

1. Okul müdürlerinin kullandıkları güç merkezi oluşturma oyunları, öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve örgütsel sosyalleşme düzeyleri öğretmenlerin görüşlerine dayalı olarak saptanabilir.
2. Araştırmada kullanılan istatistiksel analizlerin araştırmanın amacını gerçekleştirmekte yeterli olduğu varsayılmaktadır.
3. Araştırma kapsamına alınan öğretmenlerin, araştırmada kullanılan Güç Merkezi Oluşturma Oyunları, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sosyalleşme Ölçeklerini içtenlikle yanıtladıkları varsayılmaktadır.

#### **1.5. Sınırlılıklar**

1. Araştırma 2016/2017 eğitim-öğretim yılında Burdur il merkezinde bulunan ilkokul, ortaokul ve lise düzeyindeki resmi okullarda çalışan öğretmenlerle sınırlıdır.
2. Araştırma, ankete katılan öğretmenlerin cinsiyet, branş, mesleki kıdem ve okulda çalışma süresi değişkenleriyle sınırlıdır.
3. Veri toplama aşaması “Kişisel Bilgi Formu”, “Güç Merkezi Oluşturma Oyunları Ölçeği”, “Örgütsel Sessizlik Ölçeği” ve “Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği” ile sınırlıdır.
4. Araştırmaya katılan öğretmenlerin algıları, araştırmada kullanılan ölçme araçlarında yer alan sorulara verdikleri yanıtlarla sınırlıdır.

## 1.6. Tanımlar

**Politika:** Araştırmada politika, okullarda güç yoluyla karşı tarafı etkilemeyi öngören her türden davranış olarak alınmıştır.

**Politik Davranış:** Araştırmada politik davranış, okul müdürlerinin işle ilgili rolünün bir parçası olmayan, kendi çıkarları doğrultusunda sergiledikleri davranışlar olarak alınmıştır.

**Güç Merkezi Oluşturma Oyunları:** Araştırmada güç merkezi oluşturma oyunları, okul müdürlerinin kendi örgütsel gücünü artırmak için işlettiği politik oyunlar olarak alınmıştır.

**Örgütsel Sosyalleşme:** Araştırmada örgütsel sosyalleşme, öğretmenlerin okullarında çalıştıkları süre içerisinde işlerine uyum sağlayabilmeleri için bilgi, beceri, tutum, norm ve örgütsel değerleri kazanma süreci olarak kullanılmıştır.

**Örgütsel Sessizlik:** Araştırmada örgütsel sessizlik, öğretmenlerin işlerine ilişkin bilgi, düşünce ve duygularını kasıtlı olarak dile getirmemelerini tanımlayan bir kavram olarak kullanılmıştır.

## İKİNCİ BÖLÜM

### 2. KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde araştırma probleminin dayandığı kuramsal çerçeve bağlamında örgütsel politika, politik davranış, politik oyunlar, güç merkezi oluşturma oyunları, örgütsel sessizlik ve örgütsel sosyalleşme kavramları ayrıntılı olarak ele alınmıştır. Daha sonra güç merkezi oluşturma oyunları, örgütsel sessizlik ve örgütsel sosyalleşme kavramlarının birbirleriyle olan ilişkisine ve araştırma konusu ile ilgili yapılan araştırmalara yer verilmiştir.

#### 2.1. Güç Merkezi Oluşturma Oyunları

Bu bölümde araştırmanın temel kavramlarından olan “Güç Merkezi Oluşturma Oyunları”nı kapsamlı şekilde açıklamak amacıyla politika, örgütsel politika, politik davranış, politik davranışın nedenleri, politik davranış algılama süreci, politik oyunlar, güç merkezi oluşturma oyunları ve politik taktikler ilgili alanyazına dayalı olarak açıklanmıştır.

##### 2.1.1. Politika Kavramı

Köken olarak Eski Yunan’a ait olan politika (politics) kavramı, eski Yunanca’da “şehir” anlamına gelen “polis” kelimesinden türemiştir. Polis, her şeyin başı ve sonu olan şehir devletini, insanların vatandaşı olmaktan gurur duyduğu bir siyasi topluluğu ifade eder. Buna ilaveten, polis, devlet anlamında; politika, devlet yönetme sanatı anlamında kullanılmaktadır. Kavram olarak politika; devlet işlerini yürütme, ülkeyi yönetme, devletlerarası ilişkiler kurma ve yürütme sanatıdır (Akyüz, 2009). Politikadan söz edildiğinde genel olarak, siyasi partiler ve onların uyguladıkları politikalar ya da ülkelerin dış politikaları akla gelmektedir. Bununla birlikte politika sadece devletin çeşitli kademelerinde ve kurumlarında gözlenebilen bir kavram değildir. Kavram, diğer resmi ve özel kuruluşlar ile tek tek bireylerin davranışlarında da gözlemlenebilen bir olgu olarak çok öncelerden günümüze kadar süregelmiştir (Mohan Bursalı, 2008).

Politika kavramına alan yazında farklı iki anlam yüklenmiştir. Bunlardan ilki politikanın “policy” olarak; örgütün kararlarına ve uygulamalarına yön veren ilkeler bütünüdür. İkincisi ise “politics” ilk anlamdan farklı olarak karşı tarafı etkilemeyi öngören her türden davranıştır. Dolayısıyla ikinci politika kavramının temelinde güç yatar; güç yoluyla karşı tarafta arzu edilen değişmeyi gerçekleştirmeyi hedefler (Balcı, 2010).

Politika, hangi anlamıyla kullanılırsa kullanılsın toplumsal yaşamın vazgeçilmez bir olgusudur. Bu çalışmada politika kavramı ikinci anlamıyla kullanılacaktır.

### **2.1.2. Örgütsel Politika Kavramı**

1970'lerden önce, örgütsel politika yönetim alanında yasak olarak düşünülmüştür. Kişi-örgüt ve kişisel ve örgütsel amaçların uyumsuzluğu gibi kavramların ortaya çıkmasından dolayı, örgütsel rasyonellik kavramı sorgulandığında örgütsel politika dikkat çekmeye başlamıştır. Bunun yanında işyeri yaşamının gerçekçi resmi, örgüt içindeki çatışan amaçların varlığını göstermektedir. Örgüt içindeki bu çatışan amaçların varlığı örgütsel politikayı doğurmuştur. Örgütsel politika, hem kamu hem de özel kuruluşların anlamlı bir parçası olarak gösterilmektedir. Bu yüzden araştırmacılar, konu hakkında daha fazla araştırmanın gerekliliğini savunmaktadırlar. Örgütsel politika ile ilgili iki temel görüş bulunmaktadır. İlki örgütsel politikayı negatif olarak görmekte ve kendine hizmet ve onaylanmamış davranışı içerdiğini savunmaktadır. Bu gibi davranışlar ayrıştırıcı, yasadışı, işlevsiz ve çatışma çıkarıcı olarak belirtilmiştir. İkinci görüş, politikayı daha doğal algılamakta ve bazen işlevsel olabileceğini kabul etmektedir. Örneğin Pfeffer (1981), politikayı örgütlerin temel işleyişine katkıda bulunabilen sosyal işlev olarak tanımlamaktadır (akt. Ene, 2014). Sonaike (2013) ise örgüt üyelerinin profesyonel olarak kullandıkları örgütte işbirliğini artıran politik davranışları olumlu; diğer taraftan kişinin çıkarlarına hizmet eden, örgütün çeşitli birimleri arasındaki işbirliğini bozan ve takım ruhuna zarar veren politik davranışları olumsuz olarak sınıflandırmıştır.

Örgütler politikadan bağımsız olarak düşünülemezler; nasıl ki planlama, organize etme, yürütme ve kontrol yönetimin başlıca fonksiyonları ise politika da onun doğal bir parçasıdır. Kıt kaynakların ve çatışmaların var olduğu ve ortak bir paydada uzlaşımın gerekli olduğu her yerde dolayısıyla örgütlerde de politika, yönetim ve yöneticilerin bu kıt kaynakların paylaşımı, çatışmaların ise çözümünde kullandıkları bir araçtır (Mehtap, 2011). Örgütler belirli amaçlara ulaşmaya çalışırken, çalışanlar da kendi amaçlarına ulaşmaya çalışmaktadırlar. Bu amaçların bazen birleşmesi bazen de çatışması örgütlerde politika kavramını ortaya çıkarmaktadır (M. A. Aydın, 2015). Sosyal bağlamda politika, bireyler ve örgütler üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Altıntaş, 2007). Örgütsel politikaya verilen tepkilerin özeti Tablo 2.1. de özetlenmiştir.

Tablo 2.1.

*Örgütsel Politikaya Verilen Tepkiler Üzerine Yapılan Çalışmaların Özeti*

Çalışmalar	Örgütsel Politikaya Verilen Tepkiler
Kumar ve Ghadially (1989)	Kişiler arası güven ( - ) Yabancılaşma ( + ) İş performansı algısı ( - )
Ferris ve Kacmar (1992)	İşe katılım ( + ) İş tatmini ( - )
Drory (1993)	Örgütsel bağlılık ( - ) İdareye ve iş arkadaşlarına duyulan memnuniyet ( - )
Ferris vd. (1994)	İş kaygısı ( + )
Parker vd. (1995)	Algılanan yenilik ( - ) Pozitif örgütsel değerler(~) Sadakat(~) Genel memnuniyet(~) Üst yönetim etkililiği(~)
Zhou ve Ferris (1995)	Ücret, terfi, idare ve iş arkadaşlarına duyulan memnuniyet (-)
Ferris vd. (1996)	İş kaygısı ( + ) İş tatmini ( - )
Gilmore vd. (1996)	Çalışanların işe devamı(~)
Bozeman vd. (1996)	Örgütsel bağlılık ( - ) İşten ayrılma niyeti ( + ) İş stresi ( + ) İş tatmini ( - )
Cropanzano vd. (1997)	İşe katılım ( - ) Örgütsel bağlılık ( - ) Psikolojik geri çekilme ( + ) Muhafif iş davranışı ( + ) İş gerginliği ( + ) Fiziksel gerginlik ( + ) Genel yorgunluk ( + ) Tükenmişlik ( + ) Örgütsel vatandaşlık davranışı - (ÖVD) (~)
Randall vd. (1999)	İş tatmini ( - ) Örgütsel bağlılık ( - ) İşten ayrılma niyeti ( + ) Örgütsel vatandaşlık davranışı - (ÖVD) ( - )
Kacmar vd. (1999)	İş performansı(~) İş tatmini ( - ) İş kaygısı ( + ) İşten ayrılma niyeti ( + ) Örgütsel memnuniyet ( - ) Yönetici etkililiği ( - )
Vigoda (2000a,b)	Çalışanın kendi performansını bildirmesi ( - ) Örgütsel vatandaşlık davranışı - (ÖVD) ( - ) Rol performansı ( - ) İş tatmini ( - ) Örgütsel bağlılık ( - ) İşten ayrılma niyeti ( + ) İhmalkar davranış ( + )
Valle ve Perrew (2000)	İş tatmini ( - ) İş stresi ( + ) İşten ayrılma niyeti ( + )
With vd. (2000)	İş tatmini ( - )

*Parantez içindeki ilişkinin yönü: + = pozitif ilişki; - negatif ilişki; ~ = çok zayıf ya da hiç ilişki yok.*

*Kaynak:* Vigoda, E. (2002). Stress-Related Aftermaths to Workplace Politics: The Relationships Among Politics, Job Distress, and Aggressive Behavior in Organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 23(5), 571-591.

Örgütsel politika, en çok prosedürlerin (prosedürel adalet) ve kazanımların dağıtımının (dağıtımsal adalet) adaletli olmadığına sorun teşkil etmektedir (Harris ve diğ., 2007). Örgüt yapısı içerisinde yer alan davranışsal bir süreç olarak politika, çalışanlar ve yöneticiler tarafından hissedilen bir gerçektir (Altıntaş, 2007). Samuel' e (2005) göre örgütler, bireylerin ve grupların örgüt pahasına da olsa genelde kendi çıkarlarını artırmak için mücadele ettikleri politik arenalar olarak kabul edilirler. Bu nedenle örgütlerin politik yönü belli bir dereceye kadar örgütün gizli tarafını temsil eder.

### **2.1.3. Politik Davranış Kavramı**

Örgütler; çalışanlardan, yöneticilerden ve bu kişilerin oluşturduğu gruplardan oluşmaktadır. Tüm bu kişilerin veya grupların her birinin ayrı ayrı istekleri, beklentileri, amaçları ve çıkarları söz konusudur. Sınırlı imkanlar ve kaynaklar dahilinde örgütteki herkesin, isteklerine kavuşabilmesi ya da isteklerinin karşılanabilmesi çok zordur. Bu zorluk da amaçlarına ve çıkarlarına ulaşmak isteyen kişileri ve/veya grupları bazı politik davranış türlerini sergilemeye yönlendirebilmektedir. Kişilerin ve/veya grupların sergiledikleri politik davranışların boyutları ve sergilenme düzeyleri örgütler açısından oldukça önemlidir. Meşru olmayan ya da etik olmayan politik davranış türlerinin sergilendiği ya da düzey olarak sergilenen politik davranışların çok fazla olduğu örgütler bazı sorunlar yaşayabilirler (Doğan, Bozkurt ve Demirbaş, 2014). Bazı örgütlerde ise politik davranışların etkisi çok az gözlenmekte ya da sergilenen politik davranış örgütün ve çalışanların yararına kullanılmaktadır.

Politik davranış, çalışanın biçimsel rolünün bir parçası olarak görülmeyen ancak onu etkileyen veya etkilemeye çalışan, örgüt içinde avantajların ve dezavantajların dağıtımına dair faaliyetlerdir (Robbins ve Judge, 2013). Benzer şekilde Kacmar ve Baron (1999) da politik davranışı başkalarının veya örgütlerinin menfaatlerini gözetmeksizin bireylerin kendi çıkarları doğrultusunda sergiledikleri davranışlar şeklinde tanımlamışlardır. Politik davranışı bir kişinin kendisine ya da bir başka birime yarar sağlamak için normal güç sisteminin dışında davranması olarak tanımlayan Gibson, Ivancevich ve Donnelly (1988) örgütlerde bireylerin ve birimlerin devamlı olarak politik davranışlarla meşgul olduğunu belirterek politik davranışın özelliklerini şu şekilde sıralamışlardır:

- Güç sisteminde tanınmış, genellikle meşruluğun dışında kalmış davranıştır.
- Güç kazanmak ve onu sürdürmek için tasarlanan kasıtlı davranıştır.



Bireylerin örgüt içinde amaçlarını ve beklentilerini gerçekleştirmek için, kasıtlı olarak ve kendi çıkarları doğrultusunda yaptıkları bilinçli davranışlar politik davranışları oluşturmaktadır. Bu anlamda kendiliğinden, bilinçsiz bir şekilde yerine getirilen ve kendi çıkarları değil de başkalarının yararı düşünülerek yapılan davranışlar ‘politik olma’ ya da ‘politik davranma’ kavramları ile açıklanamamaktadır (Mohan Bursalı ve Bağcı, 2011). Politik davranış için yapılan farklı tanımların ortak özelliği bu davranışın kişinin çıkarlarına hizmet etmesi, istenilen sonuçlara daha çabuk ulaşabilmesi için kişiye yardımcı olması, ancak kurum tarafından hoş karşılanmamasıdır (İslamoğlu ve Börü, 2007). Politik davranışta genel olarak kişisel çıkarlar baskındır. Hatta kişiler kendi çıkarları için diğer çalışanların veya örgütün aleyhine davranışlar sergileyebilirler.

#### **2.1.4. Politik Davranışın Nedenleri**

##### **2.1.4.1. Bireysel faktörler**

Yüksek iç kontrol, yüksek makyavelist kişilik, örgüte yatırım, iş seçeneklerinin farkında olmak ve başarı beklentisinin yüksek olması çalışanları politik davranışa yönlendiren bireysel faktörlerdir (Robbins ve Judge, 2013). İhtiyaçlar ve tutumlar, tıpkı değerler ve kişisel yatkınlıklar gibi politik davranış kavramıyla ilişkilidir. Bireyin güç, güvenlik, statü gibi ihtiyaçları onun politikleşmesine zemin hazırlayan güçlü güdüleme kaynakları olarak değerlendirilirler (Ertem, 2011).

##### **2.1.4.2. Örgütsel faktörler**

Örgütlerde otorite dağılımı, bölümler arası koordinasyon gibi konularda kesin politikaların olmaması veya eksik oluşu politik faaliyetlerin doğması için en uygun ortamı oluşturmasına karşın, açık bir şekilde tanımlanmış ilke ve düzenlemelerin varlığı (işten çıkarılma ve disiplin kuralları gibi), politik davranışları en aza indirir. Yani politik davranışın belirsizliğin yüksek olduğu iç ve dış çevreye sahip örgütlerde ortaya çıkma olasılığı fazladır. Belirsizliğin yanında kurumsal büyüklük, hiyerarşi düzeyi, üyelerin heterojenliği ve kararların önem derecesi, politik davranışın meydana gelme olasılığını etkilemektedir.

Kurumun büyüklüğü, politikanın sınırlarını belirleyen önemli bir etkidir ve büyük kurumlarda politik davranışın daha yaygın olduğu görülmektedir. Çok sayıda insanın varlığı, bireyin davranışını gizler ve keşfedilme korkusunun azlığı, politik davranışlarda bulunmak için imkan verir. Kurumlarda heterojenlik arttıkça, daha az ortak çıkar söz

konusu olacak, paylaşılan değerler azalacak ve olaylar farklı değerlendirilecektir. Böylece politik davranış gösterme oranı artacaktır (Alp, 2010). Özellikle güç ve kaynakların eşit olmayan dağılımı (Al-Tuhaih ve Van Fleet, 2011) ve merkezileşme derecesinin yüksek olduğu durumlar politik davranışın ortaya çıkması için uygun ortamlar yaratabilir (Kesgen, 1999). Kısacası politik davranış, örgütün yapısı ve işleyişine bağlı olarak farklı örgütlerde eşit olarak ortaya çıkmayabilir. Benzer şekilde aynı örgütün değişik kısımlarında aynı oranda görülmeyebilir.

### **2.1.5. Politik Davranış Algıma Süreci**

Çalışma ortamlarında yerleşmiş örgütsel kurallar ve politikalarla tutarlı olmayan ancak örgütçe yasaklanmamış davranışlar var olduğunda, örgütsel politik algılar da artış gösterebilir. Bireylerin gerçekliğin kendisinden çok, kendi algıladıkları gerçekliğe tepki verdikleri düşünüldüğü için politik davranış algılama süreci alanyazında önemini korumaktadır (Harris ve diğ., 2007). Örgütte politik bir ortamın oluşması ve devam ettirilmesinde en önemli unsurlardan biri, örgütün ve bireylerin sergilediği tutum ve davranışların örgütteki diğer bireyler ya da gruplar tarafından algılanma biçimleridir. Bu noktada, politik davranışların o örgütte etkin bir şekilde uygulanıp uygulanmaması belirleyici olmamaktadır. Birey, kendi düşünce ve varsayımlarına dayanarak ortamı politik bir şekilde algılamaktaysa, davranışlarını bu yönde şekillendirmesi ve ortamı politik bir hale dönüştürmesi son derece olağandır. Bu durumda ortamı politikleştiren politik davranışlardan ziyade ortamın politik olarak algılanıp algılanmamasıdır (Mohan Bursalı, 2008).

Örgütteki bireyler tarafından yürütülen politik faaliyetler, işyerindeki avantaj ve dezavantajların dağılımı ile ilgilidir. Bu avantaj ve dezavantajlar da bireylerin algılamalarına bağlı olarak değişiklik gösterebilmektedir. Örgütteki herhangi bir birey için yararlı olarak görülen ve bu yüzden olumlu değerlendirilen durum, bir başkasının çıkarlarına ters düşebilmekte ve dolayısıyla onun zararına geliştirebilmektedir. İşte bu sebeple, aynı durum, diğer birey açısından olumsuz algılamayı da beraberinde getirebilmektedir (Mohan Bursalı, 2008). Ortak bir çıkar algısı tesis etmenin imkânsızlığı örgütlerde çatışmayı da beraberinde getirmektedir.

Vigoda-Gadot ve Talmud (2010) örgütsel politika algısının, stres ve tükenme gibi potansiyel olarak olumsuz sonuçlarının kurum içi iklimde güven ve sosyal destek hakim olduğunda kontrol edilebilir ve azaltılabilir olduğunu açıklamışlardır. Benzer şekilde

O'connor ve Morrison (2001) tarafından yapılan araştırmada; çalışanlar örgüt iklimini olumsuz veya bürokratik bir Şekilde değerlendirdiklerinde, rgt daha politik olarak algıladıklarını belirtmişlerdir.

### **2.1.6. Politik Davranışın Uygulama Araçları: Politik Oyunlar**

Politika, her türden organizasyonda örgütsel iklimin kaçınılmaz bir bileşenidir. Bu nedenle kaynakların paylaşımında ve karşılıklı bağımlılığın tatmininde politik etkileme stratejilerinin kullanımını bir örgütsel kuruluş içinde ele almak oldukça önemlidir (Bodla ve Danish, 2013). Vecchio'ya (1988) göre örgütteki tüm bireyler politik etkileme taktiklerine başvururlar. Konumu ve seviyesi ne olursa olsun örgütte bulunan her birey politika oyununun bir oyuncusu durumundadır (akt. Hoy ve Miskel, 2012). Politik oyunların sadece kar odaklı büyük örgütlerde yer alması beklenemez. Tek bir aileyi kapsayan örgütte bile politik oyunlar görülebilir. Bunun sebebi insanların bulunduğu her yerde farklı çıkarlar, amaçlar ve beklentilerin söz konusu olmasıdır (Karademir ve illioğlu Karademir, 2015).

Örgütsel politikaları tanımlamanın en iyi yolu onu örgüt çalışanlarının oynadığı oyunlar Şeklinde algılamaktan geçmektedir. Politik bilimci Graham Allison rgtlerdeki ve yönetimdeki politik oyunları “etrefilli, g olarak algılanan, simultane ve örtük” ancak, kurallarla yönlendirilebilen olarak tanımlamaktadır (akt. Mintzberg, 1989) Bu oyunlar karmaşık, girift ve ince taktiklere bağlı olarak kurallara göre oynanır. Oyunun kuralları bazen açık, bazen gizli; bazen oldukça net, bazen muğlak; bazı kurallar sabit, bazıları ise sürekli değişkendir; fakat kuralların tamamı oyunun niteliğini belirlemektedir (Hoy ve Miskel, 2012). Politik oyunlar, bazen yalan kullanımını ve aldatmayı içerebilir. Politik oyunlar oynayamayan ya da oyunları kullanmayı reddedenler, büyük lde politik oyunların olumsuz etkilerini hisseden kişiilerdir. İş doyumunun düşmesi, kaygı ve stresin artması, işten ayrılma düşüncesi ve performansın azalması hissedilen bu olumsuz etkilere örnek olarak verilebilir (Curtis, 2003). Ancak politik oyunlar etkili bir Şekilde işletilirse, başarılı sonuçlar adına araçsal olabilirler (Chang, 2013). Örneğin örgütte karar almayı kolaylaştırabilir ya da çalışanların gelecek beklentilerine yönelik bireysel amaçlarını gerçekleştirirken örgütsel verimliliği de artırabilirler (Mintzberg, 1985). Mintzberg (1983), politik davranış olarak sergilenen oyunları otorite oyunları, g merkezi oluşturma oyunları, rakip oyunları ve değişim oyunları olmak üzere dört kategoride sınıflandırmıştır.

### 2.1.6.1. Otorite oyunları

Mintzberg (1983), otorite oyunlarını iki gruba ayırmıştır. Otoriteye direnenlerin oynadığı oyunları ‘direnc oyunları’, bu dirence karşı koymak için yöneticiler tarafından oynanan oyunları ‘karşı direnc oyunları’ olarak adlandırmıştır.

#### 2.1.6.1.1. Direnc oyunu

İnsanların örgütlerde oynadıkları ilk oyun olan direnc oyunu temelde formal otoriteye karşı meydan okuma olarak tanımlanabilir (Yazıcı, Sezgin Nartgün, ve Özhan, 2015). Bu oyun, üstleri tarafından alınan kararların uygulanmasına karşı çıkan örgütlerdeki astlarca oynanır. Oyunda uygulanan taktikler; plarlarda gecikmeler, normal iş akışında rahatsızlıklar, kural ve prosedürlerde aksamalar, kitaba göre çalışma, işe devamsızlık ve otorite merdiveninin yukarısına hatalı bilgi dönütü vermeyi içerir (Samuel, 2005). Oyunu kullanan bireyler kendilerine emir verildiğinde, uygulama aşamasında ağırdan alarak hareket ederler. Emrin yazıya göre yerine getirileceğinin garantisi olmadığından bireyler, alınan emirleri çıkarlarına uygun bir şekilde manipüle edebilirler. Çıktıların kısıtlanması ve iş akışının kesintiye uğraması direnc oyununun yaygın kullanım biçimleridir. Oyun, meşru gücün ılımlı direncinden amaçların bozulmasına; çalışmanın bütünüyle reddedilmesinden başkaldırıya oradadan da isyana kadar uzayabilir. Direnc oyunu bireyler ya da küçük gruplar tarafından uzmanlık ya da ideolojiye karşı koymak için kurnazca oynanabilmesine ve örgütteki bir değişimi etkileme aracı olarak kullanılabilmesine rağmen genellikle otoriteye karşı koymak için oynanır (Mintzberg, 1983).

Mechanic’e (1962) göre hiyerarşik yapının altında olan çalışanlar örgüt üzerinde sınırlı güce sahiptirler, bu yüzden bazen yan çizme, sabotaj ya da formal yapıyı manipüle etme girişiminde bulunurlar (akt. Medwick, 1996). Otoriteye direnme oyunu olan direnc, örgütün tüm düzeylerinde uygulanabilir (Gibson ve diğ., 1988). Örneğin okullarda müdür, üst yönetime direnebilir. Üst makamlardan gelen bazı görevleri ve projeleri evrak üzerinde yapılmış gibi gösterebilir ya da üst makamlardan gelen her duyuruyu öğretmenlere iletmeyebilir. Hoy ve Miskel’e (2012) göre öğretmenler de yönetimin resmi işlemlerine karşı direnebilirler. Öğrencilerin ödevlerine yardımcı olunması amacıyla her gün okul çıkışında 15 dakika öğretmenlerin okulda kalmasını gerektiren bir kural, ruhuna aykırı bir tarzda, bütün öğretmenler tarafından okulda bekleyerek önemsizleştirilebilir. Eğer okulda uygun bir iklim oluşturulmamışsa direnc davranışı kendi başına bir sorun değildir, kuruma özgü diğer problemlerin belirtisidir.

### **2.1.6.1.2. Karşı direnç oyunu**

Yöneticiler direncin üstesinden gelebilmek için karşı direnç oyunlarını kullanma eğilimine girerler. Karşı direnç oyunları çalışanlar tarafından sergilenen davranışa karşı koymak için kullanılırlar. Yöneticiler genellikle astlarının kendi ilk emirlerine sadık kalmalarını amaçlayan daha katı emirlerle karşı koyarlar. Ne yazık ki, karşı direnç oyunlarını kullanarak, yöneticiler astların emirlere niçin uymadıklarını anlayamazlar ve sonuç olarak, yönetici tarafından oynanan karşı direnç oyunları genellikle başarısızlıkla sonuçlanır (Medwick, 1996). Oyun, meşru araçlarla karşı koyan meşru güce sahip kişilerce oynanır (Mintzberg, 1989).

Yöneticiler, çalışanlara boyun eğmek istemediklerinde dirence karşı koymak için politik etkileme araçlarına başvururlar. Başka bir deyişle ateşe ateşle karşı koymaya zorlanırlar. Ancak yöneticiler istediklerini alabilmeleri için çalışanlarla pazarlık etme ve onları razı etmede konumlarının verdiği güç ve otoriteyle birlikte politik becerilerini soğukkanlı olarak kullanmalıdırlar (Mintzberg, 1983). Aksi takdirde tek başına güç ve otorite kullanımı olumsuz etki yaratabilir. Okullarda karşı direnç oyununu okul müdürleri, kendisine direnç oyunu sergileyen öğretmenler ve diğer çalışanlara karşı kullanabilirler. Örneğin okul müdürü kendisine direnen öğretmenlerin görüşlerini dikkate almayabilir ya da bu öğretmenleri daha sıkı denetim altında tutarak baskıcı bir tutum içine girebilir.

### **2.1.6.2. Güç merkezi oluşturma oyunları**

Güç olgusunun çoğu zaman örgütsel politika kavramının yerine kullanılacak derecede konunun temel özelliği olduğu pek çok yazar tarafından belirtilmiştir (Kesgen, 1999). Yönetim ve örgüt için insanoglunun ilgisinin merkezinde olan “güç” kavramı, başka bir bireyin davranışını değiştirmek için etkili kimse tarafından kullanılan bir kaynak (bir çeşit kuvvet rezervi) olarak tanımlanabilir (Porter, Angle ve Allen, 2003). Güç merkezi oluşturma oyunları ise güce paralel olarak bireyin örgütsel gücünü artırmak için işlettiği oyunlar şeklinde tanımlanabilir (Cacciattolo, 2014).

Güç merkezi oyunlarında üstler, akranlar ve astlar kullanılabilir (Hoy ve Miskel, 2012). Sosyal bir gerçeklik olan güç merkezi oluşturma oyunlarını yöneticilerin etkileşim halinde buldukları diğer kişilere karşı kendi çıkarları için sıklıkla oynadığı söylenebilir. Çalışanların kişisel amaçlarına ulaşmak için bütün fırsatları değerlendirdiği bu oyunları Mintzberg (1983), ‘sponsorluk oyunu’, ittifak kurma oyunu’, ‘imparatorluk kurma oyunu’,

'bütçeleme oyunu', 'uzmanlık oyunu' ve 'patronluk oyunu' olmak üzere altı kategoride şekillendirmiştir.

#### **2.1.6.2.1. Sponsorluk oyunu**

Sponsorluk oyunu, kendini yükselen ya da yerleşmiş bir yıldızla bağlayan kişiyi kapsar, genellikle kendi güç merkezini kurmayı arzulayan kişilerce oynanır. Çalışanlar güç karşılığında üstlerine olan sadakatlarını bildirip onları kullanarak bu oyunu oynarlar (Mintzberg, 1985). Sponsor, genellikle kişinin patronu ya da daha çok güce ve konuma sahip başka birisi (Gibson ve diğ., 1988), örgütün daha kıdemli bir üyesi ya da örgütteki informal yapının lideri olabilir.

Daha üst konumdaki birisine kişinin kendini bağlaması olarak tanımlanan (Mintzberg, 1989) sponsorluk oyununu oynamada birkaç kural vardır: İlk olarak kişi bağlılığını ve sadakatini sponsora gösterebilmelidir. İkinci olarak kişi sponsorun her ricasının ya da emrinin peşinden gitmelidir. Üçüncü olarak kişi arka planda kalmalı ve her şey için sponsora kredi vermelidir. Son olarak kişi müteşekkir olmalı ve sponsora minnet göstermelidir. Böylece sponsorun bazı güçleri, işbirliği yoluyla kişiye bulaşmaya eğilimlidir (Gibson ve diğ., 1988). Kanter'a (1977) göre, sponsorlar astlara üç tür hizmet sağlarlar. Bilgi almalarını kolaylaştırırlar ve formal kanalları baypas ederler; bu kişiler için mücadele ederler ve resmi ortamlarda onlara kalkan olurlar ve diğerlerine mesaj vererek yansıtıcı güç türü oluştururlar. Ancak sponsorluk oyununun maliyetleri vardır. Sponsor başarısız olduğunda, sadakat gösteren ast da tehlikeye girer. Diğer bir tehlike ise, korunan kimsenin sponsora karşı koyması ya da düzenli bir şekilde itaat göstermemesidir. Sponsorluk gücün hassas bir aracı olmasına rağmen örgütün tüm seviyelerinde sıkça oynanan bir oyundur (akt. Medwick, 1996). Okullarda bu oyunu kullanan okul müdürleri amirlerini, kariyer sahibi velileri, sendikalarını ve siyasi kimliği olan kişileri sponsor olarak kullanabilirler.

#### **2.1.6.2.2. İttifak kurma oyunu**

İttifak kurma oyunu, karşılıklı destek arayan (Yazıcı ve diğ., 2015) eş düzeydeki kişiler arasında oynanır. Örgüt içinde ilerlemede güç merkezi oluşturmak için birbirlerine destek konusunda örtük sözleşme yapan genellikle kısım yöneticileri bazen de uzmanlar tarafından oynanır (Mintzberg, 1989). İttifak-kurma, iş arkadaşları arasında güç merkezi oluşturma oyunudur. Süreç şu şekilde tanımlanır: Bireyler bir konu hakkında kaygı

geliştirir ve girişimde bulunarak destek ararlar. Grup oluşturan bireyler, kendilerini temsil edecek ve etrafında toplanacakları informal bir lider arayışına giderler. Böylece çıkar grubunun özü oluşur. Bazı çıkar grupları sorun çözüldüğünde dağılırken, ortak çıkarların devam ettiği diğerleri varlıklarını korurlar. Bu gruplar, çoğu kez diğer çıkar gruplarının yardımlarını alarak kendi güç merkezlerini kurdukları için genişlemeye devam ederler. Böylece ittifaklar oluşturulur. Bazı bireyler katılmaya kolayca razı olurken diğerleri misilleme, ödül ve kazanımların paylaşılması vaadiyle ikna edilirler. İttifaklar, başka oyuncular gruba katılmaya istekli olmayana veya baskınlığı bitene ya da rakip ittifak grubun içine girene kadar büyümelerini sürdürürler. Zamanla yarış kazanılır ya da kaybedilir ve üye yapısı değişebilir. Ancak ittifak üyeliğinde temel bir istikrar vardır. Bir dizi mesele ya da sorunda karşılıklı destek sağlamak için biraraya gelmeleri çıkar gruplarının en temel özelliğidir. (Mintzberg, 1983).

Ayrıca ittifak kurma oyunu örgüt içinde ya da örgüt dışında oynanabilir. Örgüt içinde ittifaklar oluşturulduğunda, ortak amaçlar ve ortak çıkarlar üzerine vurgu vardır. Örgüt dışındaki gruplarla koalisyon oluşturmak da alt birimin gücünü artırabilir (Gibson ve diğ., 1988). Okullarda müdürler, güç kazanmak için diğer okul ve kurum müdürleriyle birlikte hareket ederek ittifak kurma oyununu sergileyebilirler.

### **2.1.6.2.3. İmparatorluk kurma oyunu**

İmparatorluk kurma oyunu, eş düzeydeki kişilerle değil, bireysel olarak astlarla işbirliği yaparak özellikle güç merkezi oluşturmak için orta düzeydeki yöneticilerce oynanır (Mintzberg, 1989). İmparatorluk kurma oyunu, müttefikler arasında güç merkezi kurmayı etkileyen çeşitli programlar için destek geliştirerek program niteliğinde kullanılabilir (Medwick, 1996).

Mintzberg'e (1983) göre imparatorluk kurma oyunu, astları ve alt birimleri biraraya getirip onların potansiyellerini kullanarak kendi güç merkezlerini arttırmak için hareket eden yöneticilerce oynanan oyundur. Yöneticiler, yeni bir görev ya da pozisyon üzerinde mücadele ederken centilmence davranabilirler. Ancak özellikle yavaş büyüyen örgütlerde imparatorluk kurma oyunu, var olanları ele geçirmeyi de gerektirir. Bu durumda oyunun amacı diğerinin etki alanını kontrol etmek olduğundan nazik kalmak oldukça zordur. Bu yüzden imparatorluk kurma riskli ve oldukça politize olmuş, tüm politik etkileme araçlarından yararlanan bir oyundur. Örneğin, okullarda imparatorluk kurma oyununu kullanan okul müdürü, yetenekli ve başarılı öğretmenleri kendine yakın tutmak için onların

bireysel isteklerine daha çok önem verir ve çabalarını artırmaları için onları teşvik eder. Okul aile birliği yönetim kuruluna kendi görüşlerini destekleyen veli ve öğretmenleri alır. Böylece onların potansiyellerini kullanarak kendi gücünü artırmanın yollarını arar.

#### **2.1.6.2.4. Bütçeleme oyunu**

Bütçeleme oyunun asıl amacı dağıtılmamış toplam kaynakların orantısız paylaşımını güvence altına almak ve onları belirli bir grup için kullanmaktır. Oyun, imparatorluk kurma oyunu ile ilişkilidir (Mintzberg, 1983; Yazıcı ve diğ., 2015). Bütçeleme oyunu politik güç merkezi oluşturmak için alenen ve oldukça açık tanımlanmış kurallarla oynanır (Mintzberg, 1989). Oyunda güç merkezi oluşturma yöntemi yeni pozisyonlar ya da birimler elde etmek değildir, sadece yöneticinin sahip olduklarını genişletmektir. Başka bir deyişle, oyunun amacı daha fazlasını almaktır (daha fazla pozisyon, mekan, ekipman ve özellikle para ve benzeri kaynaklar). Bu kaynaklar genellikle bütçe olarak adlandırılan finansal araçlar yoluyla tahsis edildikleri için oyunun merkezi odak noktasını oluştururlar (Mintzberg, 1983).

Oyunda bireyler, manipülasyon ya da finansal kaynakları kontrol ederek güç toplar. Oyuncular bütçeleme alanlarında yer alan sorumluluk sahibi kişilerdir. Okullarda bu oyunun baskın oyuncuları okul müdürü veya bölüm başkanlarıdır. Bütçeleme oyununda hem üstlerle hem de astlarla etkileşim içinde olduğu için genellikle okul müdürü anahtar oyuncudur. Basitçe ifade etmek gerekirse, oyunda altın kural şudur: “Hazineyi kim kontrol ederse, kuralları o yapar” (Medwick, 1996).

Okul müdürleri toplam bütçe içerisinde orantısız pay isterler. Sınırlı kaynaklar için mücadele ettiklerinden okul müdürleri arasında rekabet ve çekişme vardır; rakiplerinin sahip olduğundan daha fazla öğretmen, personel, bilgisayar ve mekân isterler. Oyunun amacı bellidir: “Okulun için mümkün olan en büyük ödeneği almaya çalış. Strateji oldukça nettir; kesintiye uğrayacağı için daima ihtiyacın olandan fazlasını talep et; daha büyük bütçe alabilmek için bütün rasyonel gerekçeleri kullan ve bazıları gereksiz yere harcansa bile yıl içerisinde bütün ödeneği bitir”. Bütün yöneticiler, harcamaların denetleneceği riskini taşımasına karşın ödeneklerinin yetersiz olduğunu dile getirme eğilimindedirler (Hoy ve Miskel, 2012). Okullarda bütçeleme oyununu kullanan okul müdürleri, projelerden maddi destek almak için öğretmenleri güdüler. Hatta ekonomik gücü olan velilerin desteğini almak için çaba gösterir. Böylece okul bütçesini zenginleştirerek güç toplarlar.



#### **2.1.6.2.5. Uzmanlık oyunu**

Uzmanlık oyununda uzmanlar özel bilgilerini kullanarak konumlarını güvence altına almaya çalışırlar (Yazıcı ve diğ., 2015). Oyunda uzman, profesyonel olarak algılanacağı için diğerlerinin yaptıkları işler üzerinde kontrol sahibi olabilir (Mintzberg, 1985). Bu oyun, örgütçe gereksinimi duyulan teknik beceri ya da uzmanlığa sahip bireyler tarafından oynanır. Oyuncular bilgilerinden olabildiğince yararlanırlar. Uzmanlıklarının ve becerilerinin önemini vurgulayarak saldırganca oynarlar. Sürekli olarak yerlerinin doldurulamaz olduğunu vurgularlar. Uzman oyuncular bilgilerini kendilerine saklayarak eşsiz olan beceri ve yeteneklerini daima korumaya çalışırlar böylece sadece kendileri onu kontrol edebilir (Mintzberg, 1989). Ayrıca sahip olunan özel bilgi ya da beceriler oyuncuların kendilerine olan güvenlerini artırarak daha rahat davranmalarını sağlar.

Uzmanlık oyununda oyuncular, kendi algıladıkları bölgelerini ihlal ediyor gibi gördükleri diğerlerinin ya da kendi alanlarında gelişen veya bilgi sahibi olanların itibarlarını sarsma noktasına bile gidebilirler. Bu, gücün meşru olmayan yaptırımsız kullanımudur. Ancak unutulmamalıdır ki, belli bir alanda uzman olmak mutlaka bu oyunun oynanacağı anlamına gelmez. Kişinin sahip olduğu uzmanlık derecesinden ne kadar itibar sağlamak istediği oyuncunun sınıfını belirler (Medwick, 1996). Uzmanlık gücü, etkileme yeteneği olan kişinin bilgi alanı içinde yeterli uzmanlık ya da tecrübeye sahip olduğu algısına dayanır. Böylece hedef kitle isteyerek oyuncunun emri altına girer veya kararlarını destekler. Ancak uzmanlık gücü güvenilirliğe dayanır ve dolayısıyla bir şekilde çabuk çürüyebilir. Etki eden kişinin güvenilirliği aşındırılırsa, uzmanlık gücü de aşındırılır. Ayrıca uzmanlık gücü sadece sınırlı bir bölge ya da etki alanında işletilir (Porter ve diğ., 2003). Bu oyunu kullanan okul müdürleri, her fırsatta ayrıcalıklı bilgi ve yeteneklerinin önemini vurgulayarak kendilerine danışılmasını isterler. Güçlerini kaybetmemek veya artırmak için sahip oldukları bilgileri öğretmenlerle paylaşmazlar. Güçlerinin kaynağı olan uzmanlık sahalarının işgal edildiği hissine kapılarak, kendileriyle boy ölçüşmeye çalışanlara karşı kırıncı olma noktasında tereddüt etmezler.

#### **2.1.6.2.6. Patronluk oyunu**

Patronluk oyununda kişiler astları üzerindeki yasal güçlerini kullanarak güç elde etmeye çalışırlar (Yazıcı ve diğ., 2015). Oyunu Kanter (1977), “kişinin yetki kullanımına karşı çıkıldığında ya da engellendiğinde; insanlar büyük bir sahnede güçsüz duruma düşürüldüğünde; üzerlerinde zerre kadar bile yetkiye sahip olduğu kişilere güçlerini

kullanma eğilimine girerler.” şeklinde ifade etmiştir (akt. Medwick, 1996). Meşru güç kullanmaksızın ya da az kullanarak (örneğin, meşru gücü meşru olmayan yollarda kullanarak ) diğerleri üzerinde meşru güce “hükmederek” güç merkezi oluşturmak için oynanır. Yönetici, ast üzerinde ya da devlet memuru vatandaş üzerinde formal yetkiyi kullanabilir; misyoner yapının üyeleri, yabancılar üzerinde ideolojilerini kullanabilirler; uzmanlar, niteliksiz kişiler üzerinde teknik becerilerini kullanabilirler (Mintzberg, 1989). Okullarda patronluk oyununu kullanan okul müdürleri, öğretmenlerin önerilerini dinlemede isteksizdirler, bütün konularda nihai kararı kendilerinin vereceğini hissettirirler. Eleştirilere kapalıdır ancak öğretmenlere hatalarına ilişkin katı davranırlar. Okul müdürlerinin patronluk oyununa sıkça başvurmaları önemli sorunlara yol açabilir. Örneğin, Medwick (1996), güçlü bürokratik kontrol ya da otoriter müdürlerle çalışan öğretmenlerin de öğrencileri üzerinde patronluk oyunu oynayabileceğini belirtmiştir. Bu durum öğretmenlerin güçlerini göstermelerine ve kişisel güç ihtiyaçlarını karşılamalarına olanak tanır.

### **2.1.6.3. Rakip oyunları**

Rakip oyunları diğer kişi ya da grubu daha güçsüz kılmak için onların uzmanlığını göz ardı eden kişileri ya da grupları kapsar (Cacciattolo, 2014). Bu oyunların amacı rakipleri yenilgiye uğratmaktır. (Hoy ve Miskel, 2012). Mintzberg (1983) ‘hat kurmaya karşı’ ve ‘rakip kamplar’ olmak üzere iki tür rakip oyunu tanımlamıştır.

#### **2.1.6.3.1. Hat kurmaya karşı oyunu**

Hat kurmaya karşı oyunu, formal karar verme yetkisiyle donatılmış kısım yöneticilerinin özel uzmanlık alanına sahip personel danışmanlarıyla boy ölçüşmesidir. Her iki taraf, meşru güçten meşru olmayan yollarda yararlanma eğilimindedir. Rakip kamplar oyununa benzerdir, sadece kişisel gücü artırmak için değil, aynı zamanda rakibi mağlup etmek için de oynanır (Mintzberg, 1989). Hat kurmaya karşı oyununda bilgiyi kısıtlama, güçlü otorite figürlerine ulaşma, olumlu etkiler yaratma ve örgütsel amaçlarla özdeşleştirme hat ve uzman kadro tarafından kullanılan taktiklerdir. Hat-kurmaya karşı çatışması, örgütsel amaçların gerçekleşmesini engelleme noktasına gelmeden önce örgütlerde kontrol altına alınmalıdır (Gibson ve diğ., 1988). Aksi takdirde örgütün verimliliği düşebilir ve dolayısıyla örgüt işleyişinde aksamalar görülebilir.

Okul açısından bakılacak olursa, oyunun amacı okuldaki davranışı kontrol etmektir. Okul içindeki çatışma genellikle program yöneticisi ve okul müdürü arasında yaşanır. Okul müdürü formal yetkiyi, program yöneticisi ise özel uzmanlığı temsil eder. Genellikle savaşlar değişim konuları üzerine yoğunlaşır ve değişim sıkça kargaşaya neden olur. Programın öğrenci ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılaması program yöneticisinin sorumluluğundadır. Sakin bir okul yönetimi için kargaşa ve çatışmadan kaçınmak da okul müdürünün yararınadır. Hat ve kurmay oyunu yayıldıkça çatışma artar. Oyun başladığında, her iki taraf konumları için destek toplama girişiminde bulunurlar. Genellikle bu çatışmanın kolay bir çözümu yoktur ve üst amir ya da merkez birimden diğer personeller çatışmayı çözmek için olaya dâhil olurlar. Okul müdürü ve program yöneticisi arasında bir uzlaşmaya varılır (Medwick, 1996).

#### **2.1.6.3.2. Rakip kamplar oyunu**

Rakip kamplar oyunu, rakibi mağlup etmek için oynanır. Genellikle ittifak ya da imparatorluk-kurma oyunları iki güç bloğuyla sonuçlandığında görülür. Bu oyun, tüm oyunlar içinde en ayrıştıracısı olabilir. Çatışma, birimler arasında (örneğin imalat firmasında pazarlama ve üretim arasında), rakip kişilikler arasında veya rekabet halinde olan iki görev birimi arasında (hapishanelerdeki nezaret ve rehabilitasyon oryantasyonları arasında oluşan çatlak gibi) görülebilir (Mintzberg, 1989). Genellikle problem, bir grubun diğerini mağlup etmesiyle ve örgütün yoluna devam etmesiyle sona erer. Fakat bazen hiçbir grup kesin olarak kazanamaz (Hoy ve Miskel, 2012). Okul açısından bakılacak olursa, diğer örgütlerde olduğu gibi, okullarda da rakip kamplar oyununun oynanması işleyişe zarar verebilir. Örneğin, rakip kamplar oyununu kullanan okul müdürleri, karşı gruptaki öğretmenlerin eksiklerine odaklanarak başarılarını önemsizleştirebilir. Bu durum karşı grupta yer alan öğretmenlerin okula bağlılıklarını ve motivasyonlarını düşürebilir.

#### **2.1.6.4. Değişim oyunları**

Mintzberg'e (1985) göre 'Değişim oyunları' örgütsel değişime neden olmak için tasarlanmışlardır ve 'ıslık çalma', 'stratejik adaylar' ve 'Genç Türkler' oyunlarını kapsar.

#### **2.1.6.4.1. Işık çalma oyunu**

Işık çalma oyunu, örgütsel değişimi etkilemek için oynanan genellikle kısa ve basit bir oyundur. Örgüt tarafından sorgulanan ya da meşru olmayan davranışları örgüt dışındaki etkili bir kişiye “ışık çalmak” için örgüt içinden genellikle alt düzey bir çalışan tarafından ayrıcalıklı bilgi kullanılır (Mintzberg, 1989). Oyunun amacı, stratejileri ve örgütün içsel politikasını etkilemektir (Yazıcı ve diğ., 2015). Işık çalan kişi, asıl bilgi verme kanallarını geçiştirdiği ve misillemeye maruz kalabildiği için, gizlilik önemli bir unsurdur. Işık çalma örgütte bir değişimle sonuçlanır. Ancak, riskler yüksektir ve ışık çalan genellikle meslektaşları ve iş arkadaşları tarafından saygı görmez (Medwick, 1996).

Işık çalma; varsayılan adaletsizlik, sorumsuz davranış ya da hukuk ihlali hakkında kişinin birisini (gazete muhabiri, hükümet temsilcisi, rakip kişiler) bilgilendirmesi anlamına gelir. Işık çalan kimse, davranışı ya da uygulamayı düzeltmeye girişir. Işık çalarak, örgüt içindeki otorite sistemini baypas eder. Bu durum, güç konumuna sahip yöneticiler tarafından olumsuz bir ışık olarak görülür. Işık çalanlar, örgütün tüm kademelerinde görülebilirler (Gibson ve diğ., 1988). Okullarda ışık çalma oyununu okul müdürleri, öğretmenlerin hatalarını üst makamlara bildirerek ya da velilerle paylaşarak oynayabilirler. Bunun sonucunda, öğretmenlerin güven ve aidiyet algılarında azalma görülürken, örgütsel verimde de düşüş kendini gösterecektir.

#### **2.1.6.4.2. Stratejik adaylar oyunu**

Stratejik adaylar oyununda güç sahibi kişiler, başarılarını devam ettirebilmek için seçtikleri kişileri etraflarında toplamaya çalışırlar (Yazıcı ve diğ., 2015). Oyun, değişimi etkilemek ve kritik konular için belirli bir adayın politik desteğini almak için oynanır. Kurumlarda üst yönetici atama çabaları ya da dekan veya rektör destekleme süreci bu oyuna en uygun örneklerdir. Şöyle ki, aday istenilen konumu ele geçirdiğinde, destekçileri belirli kazanımlar elde edeceklerini varsayarlar (Karademir ve Çillioglu Karademir, 2015).

Stratejik adaylar oyununda her birey oyuncu olabilir. Bireyler ya da gruplar stratejik doğada kendi istedikleri değişimleri politik araçlar vasıtasıyla artırma yollarını ararlar. Bu oyun genellikle diğer oyunların öğelerini birleştirir. İmparatorluk kurma (oyunun amacı olarak), ittifak kurma (oyunu kazanmak için), rakip kamplar, hat-kurmaya karşı, uzmanlık, patronluk (oyun esnasında sergilenen) ve direnç (takip eden oyun) oyunları kullanılır (Mintzberg, 1989). Okullarda stratejik adaylar oyununu kullanan okul müdürleri, başarılı öğretmen ve öğrencileri okullarına çekmek için çaba gösterebilirler.

Oyunu etkili bir şekilde oynayan okul müdürleri, kendileri güç kazanırken okulun başarısının artmasına da katkıda bulunabilirler.

#### **2.1.6.4.3. Genç Türkler oyunu**

Bu oyun, örgütün strateji ve kültüründe büyük değişiklikler yapmak için oynanır. (Yazıcı ve diğ., 2015). Tüm oyunların içinde en büyük payı almak için oynanır. Oyun basit değişimleri etkilemek ya da tek başına meşru güce direnmek için değil, meşru gücü sorgulamak, belki de onu alaşağı etmek ve büyük bir değişiklik başlatmak için oynanır. Güce yakın; ancak, gücün merkezinde olmayan küçük bir grup “Genç Türkler” örgütün temel stratejisine yön vermeye, örgütün uzmanlığının ana gövdesinin yerine geçmeye, ideolojisini yenilemeye ya da liderliğini bertaraf etmeye çalışır (Mintzberg, 1989).

Okullarda, program reformu bu oyunun oynandığı bir alandır ve bir diğeri de eğitim kurulunun değişimidir. Öğretmenleri, personeli ve yöneticileri kapsayan ittifaklar kurulur. Savaşın sınırları çizilir. Tutucu gruba karşı yenilikçi grup, gelenekselliğe karşı yenilik olmak üzere cephele oluşur. Tutucu grup yenilikçilere karşı olan savaşı kaybederse, gücü tamamen kaybolur. Yenilikçi grup tarafından “kazanma” liderlikte, misyonda ve felsefede değişiklik anlamına gelir. Genç Türkler tarafından kayıp, var olan yapılarda ve örgütün geleneklerinde güven oylaması anlamını taşır (Medwick, 1996).

Örgütlerin yapılarının ya da türlerinin ne kadar farklı olduğuna bakılmaksızın, politik oyunların örgütlerde asla görülmeyeceğini beklemek ya da bunun için mücadele etmeyi umut etmek anlamsız bir çaba sarf etmek olacaktır. Bunun için örgütlerde politik oyunları bir olgu olarak kabul etmek ve örgütler için pozitif potansiyellerini ortaya çıkarmak yararlı olacaktır. Buna ek olarak politik oyunlar doğru yönetilirse, örgüt için yarar sağlayacaktır (Karademir ve Çillioğlu Karademir, 2015).

Politik oyunların her biri çeşitli davranışları içerir. Bu oyunların kullanmasında önemli olan nokta hangi oyunun içinde bulunulan duruma uygun olduğunun belirlenmesidir. Örgütlerde oynanan politik oyunların özellikleri Tablo 2.2’de gösterilmektedir.

Tablo 2.2.  
Örgütlerde Oynanan Politik Oyunların Bazı Özellikleri

Oyun	Başlıca Oyuncular	Oynanma Sebepleri	Diğer Etkileme Sistemleriyle İlişkisi
Direnç	Vasıfsız işletmenler (geniş gruplarda), alt düzeydeki yöneticiler ve bazen profesyoneller (tek başına ya da küçük gruplarda)	Otoriteye (ya da diğer meşru güce) direnme	Meşru sistemlere muhaliftir.
Karşı direnç	Üst yöneticiler	Otoriteye yönelik direnişe karşı koyma	Meşru sistemlerle beraber var olur.
Sponsorluk	Ast ya da az kıdemliler, genellikle yönetici, emir subayları veya daha genç profesyoneller	Güç merkezi oluşturma (amirlerle ya da kıdemlilerle)	Otorite ya da uzmanlığa eşlik eder.
İttifak kurma	Bölüm yöneticileri	Güç merkezi oluşturma (görevdeşlerle)	Meşru sistemlerin yerine geçebilir aksi halde otorite ya da uzmanlığa eşlik eder.
İmparatorluk kurma	Bölüm yöneticileri	Güç merkezi oluşturma (astlarla)	Otorite ya da uzmanlığa eşlik eder; bazen meşru sistemlerin yerine geçebilir.
Bütçeleme	Bölüm yöneticileri	Güç merkezi oluşturma (kaynaklarla)	Otorite ya da uzmanlığa eşlik eder.
Uzmanlık	İşletmenler ve personel uzmanları	Güç merkezi oluşturma	Uzmanlığa eşlik eder ya da onun yerine geçebilir.
Patronluk	Vasıfsız işletmenler ve onların yöneticileri (bazen profesyoneller)	Güç merkezi oluşturma (genellikle otoriteyle ve özellikle bürokratik kurallarla)	Otoriteye (ya da uzmanlığa veya ideolojiye) eşlik eder.
Hat-kurmaya karşı	Bölüm yöneticileri ve personel analistleri (bazen destek personeli)	Rakipleri mağlup etme	Bölüm için yetkiye eşlik eder, personel için yetkiye muhalif olur.
Rakip kamplar	Genellikle orta tabakadaki ittifaklar ya da imparatorluklar	Rakipleri mağlup etme	Meşru sistemlerin yerine geçebilir.
Stratejik adaylar	Bölüm yöneticileri, profesyonel personel ve işletmenler, en üst yönetici	Örgütsel değişimi etkileme	Meşru sistemlere eşlik eder, bazen onların yerine konabilir.
Islık çalma	Genellikle daha alt düzeydeki işletmenler ya da analistler	Örgütsel değişimi etkileme	Meşru sistemlere muhaliftir.
Genç Türkler	Genellikle daha üst düzeydeki yöneticiler ve/veya personel, bazen profesyonel işletmenler	Örgütsel değişimi etkileme	Meşru sistemlere muhaliftir.

*Kaynak:* Mintzberg, H. (1985). The organization as political arena. Journal of Management Studies, 22 (2), 133-154.

### 2.1.7. Politik Davranışın Uygulama Araçları: Politik Taktikler

Politika, her türden organizasyonda örgütsel iklimin kaçınılmaz bir bileşenidir. Bu nedenle kaynakların paylaşımında ve karşılıklı bağımlılığın tatmininde politik etkileme stratejilerinin kullanımını bir örgütsel kuruluş içinde ele almak oldukça önemlidir (Bodla ve Danish, 2013). Politik etkileme taktikleri, diğer kişilerin düşüncelerini, tutumlarını veya

davranışlarını değiştirmek için kullanılır. Bu taktikler, farklı araştırmacılar tarafından çeşitli şekillerde kategorize edilmektedir (Kipnis, Schmidt ve Wilkinson, 1980). Yukl ve Falbe (1990); dokuz çeşit politik etkileme taktiğini kabul etmişlerdir. Bunlar; meşrulaştırma, rasyonel ikna, ilham verme, danışma, takas, kişisel çekicilik, zorla kabul ettirme, baskı ve koalisyondur. Kipnis ve diğerleri (1980), örgütlerde etki davranışları çalışmaları için ampirik olarak sekiz temel etkileme taktiklerini tanımlamışlardır. Bunlar girişkenlik, zorla kabul ettirme, rasyonellik, takas, yukarı doğru itiraz, koalisyon, yaptırımlar ve bloke etme şeklinde sıralanmıştır. Görüldüğü gibi politik etkileme taktikleri farklı araştırmacılar tarafından değişik şekillerde sınıflandırılmıştır. Bazı politik etkileme taktikleri şu şekilde açıklanabilir.

**a) Rasyonel İkna:** Bu yöntemde hedef kitleyi ikna etmek için, ricanın uygunluğu ve görev amaçlarının olası sonuçlarına erişim için mantıklı argümanlar ve gerçek bulgular kullanılır. Rasyonel iknanın başarılı olabilmesi için zayıf biçiminden çok mümkün olduğunca güçlü biçimi (örneğin, rica ya da önerinin sebebinin açıkça ifadesi, onu destekleyen bulgunun gözden geçirilmesi) kullanılmalıdır. Rasyonel ikna, diğer taktiklerin biriyle kullanılabilir, böylece etkililiğini artırır (Yukl, Fable ve Youn, 1993).

**b) Danışma:** Bu yöntemi kullanan birey hedef kitleden istenen destek ve yardım için strateji, faaliyet ya da değişimi planlamada hedef kitlenin katılımını arar, hedef kitlenin ilgi ve önerileriyle bunları şekillendirir (Yukl ve diğ., 1993). Ancak birey ne kadar hedef kitlenin fikrini alsada o konuda nihai karar mercii yine kendisidir. Bazen yöneticiler bu yöntemi tamamen göstermelik olarak da uygulayabilirler.

**c) İşbirliği:** Bireylerin ortak amaçları gerçekleştirebilmek için bir araya gelme sürecidir. Bireyler tek başına gruplara göre çok daha sınırlı etki gücüne sahiptir ve göreceli olarak daha güçsüz gruplar işbirliği yaparak hareket ettiklerinde güçlerini artırır. İşbirliği yapmada etkili olan bireyler genellikle örgütlerde politik aktörlerdir (Hoy ve Miskel, 1982).

**d) İlham Verme:** Bu yöntemi kullanan birey hedef kitlenin değerlerini, fikirlerini ve arzularını çekici hale getirerek ya da hedef kitlenin kendine güvenini artırarak onlarda coşku uyandıran rica veya öneride bulunur (Yukl ve diğ., 1993).

**e) Meşrulaştırma:** Bu yöntemi kullanan birey, yaptırmak istediği iş konusunda yetki veya hak iddiasında bulunarak ya da yapılan ricanın örgütsel politikalar, kurallar, uygulamalar veya geleneklerle tutarlı olduğunu doğrulayarak ricanın meşruluğunu sağlama yollarını arar (Yukl ve diğ., 1993). Başka bir deyişle bu yöntem, hedef kitleden istenilen davranışın örgütün normlarına uygun duruma getirilmesidir.

**f) Takas (Değişim):** Bu yöntemde birey yapılan iyiliklerin takasını önerir, daha önceden yapılmış bir davranışın karşılığını beklediğini ya da sonraki bir zamanda karşılık verileceğini belirtir. Bazen de eğer hedef kitle bir görevi başarır, kazançların paylaşımına söz verir. Takas taktikleri astları ve akranları etkilemede yararlı olabilir, fakat yöneticileri etkilemede nadiren yararlıdırlar (Yukl ve diğ., 1993). Bu taktik Peter Blau'nun "Takas Kuramı" ile ilişkilendirilebilir.

**g) Baskı:** Talepler, tehditler veya ısrar eden hatırlatmalar, kişiyi etkilemek amacıyla kullanılır (Eroğlu ve İspir, 2006). Baskı, tek başına değil de rasyonel ikna ya da meşrulaştırma gibi kendisiyle uyuşan diğer bir taktikle kullanılmalıdır. Ancak baskının güçlü şekilleri (örneğin talepler veya tehditler), danışma ya da kişisel cazibeler gibi karşılıklı güven ve dostluğa dayalı yumuşak bir taktikle birleşim içinde kullanılmamalıdır (Yukl ve diğ., 1993). Aksi halde bunu uygulayan kişi ya da kişiler, gücü elinde bulundursalar bile zarar görebilirler.

**ı) Kişisel çekicilik:** Birey, bir şey istediğinde hedef kitlenin kendisine karşı olan sadakat ve dostça duygularını çekici hale getirir (Yukl ve diğ., 1993). Bu noktada bireyin kişisel özellikleri ön plana çıkar.

Politik etkileme taktiklerinin her biri çok çeşitli davranışları içerir. Bu taktiklerin uygulanmasında önemli olan nokta hangi taktiğin ya da taktiklerin içinde bulunulan duruma uygun olduğunun belirlenmesidir (Yukl ve diğ., 1993). Ancak bu şekilde davranılırsa örgüt ve çalışanlar için yarar sağlayabilirler. Politik etkileme taktiklerinin biri ya da birkaçı politik oyunlar sergilenirken kullanılabilir.

### 2.1.8. Politik Aktör Olarak Okul Müdürleri

Örgütlerde politikayı "örgütle bağlantısı ve çıkarları olan kişiler" yaratır ve devam ettirir. Örgütle ilişkisi olan bireyler, bu bireylerden oluşan belirli gruplar ya da bir bütün olarak örgütün kendisi, gelişen olaylar doğrultusunda, içinde buldukları çevrede sürekli olarak değişik rollere bürünen "politik aktörler" olarak değerlendirilebilirler. Örgüt ile ilişkisi olan her bir katılımcının belirli çıkarları ve bu doğrultuda örgütten gerçekleştirilmesini bekledikleri birçok talepleri söz konusudur. Esasen kişileri politik birer aktör olarak davranmaya yönelten de bu talepleri kıt kaynaklar temelinde gerçekleştirme istekleri ve bu yönde örgütteki faaliyetleri bir şekilde yürütmeye çalışmalarındır. Bu faaliyetleri yerine getiren örgütün her kademesindeki birçok birey için elbette örgütteki işleri yürütmenin ya da yoluna koymanın birçok yolu vardır (Mohan Bursalı, 2008).



Okullarda politik aktör olarak genellikle okul müdürleri rol oynar. Okul müdürleri sergileyecekleri yapıcı politik davranışlarla öğretmenleri okulun amaçlarını gerçekleştirecek şekilde davranmaya yönlendirebilirler. Yapıcı politik davranış sergileyen yöneticiler bir gündemi nasıl biçimlendireceklerini, politik arenada yol haritasını nasıl hazırlayacaklarını, nasıl destek ağı yaratacaklarını ve hem müttefiklerle hem de rakiplerle nasıl müzakere edeceklerini bilirler. Bu süreçte, onlar ne zaman açık ve işbirliği stratejisi veya ne zaman sert, daha düşmanca bir yaklaşım kullanmaları gerektiği ikilemiyle karşılaşır. Karar verirken, onlar işbirliği için potansiyeli, uzun dönemli ilişkilerin önemini ve en önemlisi kendi değer ve etik ilkelerini düşünmelidirler (Bolman ve Deal, 2013). Etkili yöneticiler, motive edici davranışlar sergileyerek değişim, güç ve statü farklılıkları hakkındaki endişeleri en aza indirerek takımların öğrenmesine yardımcı olurlar (Edmondson, 2003). Okul müdürü öğretmenin hangi koşullarda, nasıl bir ortamda, ne zaman, ne ölçüde ve hangi özendirme araçları ile güdülenebileceği konusunda yeterli bilgi ve deneyime sahip olup ona uygun şekilde politik aktör olarak davranırsa örgütsel bütünleşmeyi ve çalışma verimini artırma şansı çok yükselecektir.

## 2.2. Örgütsel Sessizlik

Bu bölümde araştırmanın temel kavramlarından olan “örgütsel sessizlik” olgusunu kapsamlı şekilde açıklamak amacıyla örgütsel sessizlik teorileri, örgütsel sessizliğin oluşumunda rol oynayan etmenler, örgütsel sessizliğin sınıflandırılması ve örgütsel sessizliğin sonuçları ilgili alanyazına dayalı olarak açıklanmıştır.

### 2.2.1. Örgütsel Sessizlik Kavramı

Örgütlerde çalışanlar genellikle işlerini ve çalışma ortamlarını iyileştirmek için fikir, bilgi ve görüşlere sahiptirler (Van Dyne, Ang ve Botero, 2003). Bu gerçeklikten yola çıkarak hızla artan rekabet ortamında hayatta kalabilmek için örgütler, çalışanlarına ve onların düşüncelerine daha çok önem vermektedirler. Dolayısıyla işle ilgili sahip olduğu bilgileri paylaşan, önerilerini açıkça ifade eden çalışanlara ihtiyaç duymaktadırlar. Buna rağmen hemen hemen tüm örgütlerde bilgi ve önerilerini ifade etmeyen sessiz kalan çok sayıda çalışan bulunmaktadır. Çalışanların sessiz kalmalarını önlemek için örgütsel sessizlik kavramının anlaşılması ve nedenlerinin en aza indirilmesi gerekmektedir. Alanyazında verilen sessizlik ve örgütsel sessizlik kavramlarından bazıları aşağıda verilmiştir.

Türk Dil Kurumu Sözlüğünde “sessizlik”, ortalıkta gürültü olmama durumu, “sükut” şeklinde tanımlanırken; “sessiz”, sesi olmayan, ses çıkarmayan olarak tanımlanmaktadır. Sessizlik psikolojide içine kapanma, özgüvensizlik belirtisi, sosyolojide toplumsal suskunluk gibi genelde olumsuz bir durum olarak nitelendirilir. Bununla birlikte sese dayalı gürültünün olmaması dinginlik, huzur ve sakinleşme için olumlu bir çevresel özellik olarak görülür. Aynı zamanda sessizleşme aşk, kızgınlık, küskünlük, şaşkınlık, unutma, korku, sadakat gibi birçok duygunun dilidir. Sessizlik çok boyutlu, kaygan ve muğlak yönüyle anlaşılması kolay görülmeyen bir kavramdır. Farklı disiplinlerde sessizlik kavramına farklı anlamlar yüklense de genelde sessizlik ses çıkarmama anlamına gelir (Çakıcı, 2007).

Dilbilimciler sessizliği, insanların etkileşim ve söylemlerinin algı ve anlamını yorumlamada önemli bir boyut olarak ele alırlar. Sessizlik, insanlar çalışma arkadaşlarıncı kendilerine gönderilen mesajlara tepki vermediklerinde en belirgin bir şekilde dışı vurur. Sessizliğin bu dışı vurumu, insanların çalışabilmek için elverişli olmalarının beklendiği durumları; ancak, bunun yerine onların sessiz kalmalarını ifade eder. Çalışanların sessizliği, iş akışını aksatır ve önemli ölçüde diğerlerinin iş performansını tehlikeye atar (Panteli ve Fineman, 2005). Benzer şekilde Fivush (2010) da sessizliği her zaman olumsuz olarak kavramsallaştırmış ve genel olarak travma sessizliği, özel olarak ise şiddet sessizliğini örnek olarak vermiştir. Ancak Perlow ve Williams (2003) sessizliği; tevazu, başkalarına saygı, sağduyu, nezaket gibi erdemlerle ilişkilendirmişlerdir. İnsanların oturmuş görgü kurallarından, sıkıntıdan, çatışmadan ve algılanan diğer tehlikelerden kaçınmak için sessizliğe büründüklerini savunurlar. Milyonlarca insanın mesleğini kaybettiği ve daha fazlasının bu korkuyla yaşadığı düşünülerek sessiz kalmak kariyeri ilerletmek için en güvenli yol olarak belirtilmiştir. “Sessiz olmak, konuşmaktan ve birey olarak bilinmekten daha iyidir” özdeyişi ile de sessizliğin erdemini özetlemişlerdir. Genel olarak sessiz kalmayı tercih eden kişiler, sessiz kalarak kazanç elde etmeseler bile kayıplarının olmayacağını düşünürler.

Bazı yazarlar sessizliği insanın düşünce süreçlerinde, dilde, anlamda ve kültürel gelişimde ele alıp incelemişlerdir. Çünkü sessizlik, çok boyutlu bir kavramdır ve bir kişi başka bir kişinin sessizliğine anlam yükler (Johannesen, 2009). Örneğin Kish-Gephart, Detert, Treviño ve Edmondson (2009) örgütsel sessizliği; çalışma ortamlarında insanlar, ürünler ya da süreçler hakkında fikir, öneri ve kaygıların esirgenmesi olarak tanımlamışlardır. Vokola ve Bouradas (2005) örgütsel sessizliği, örgütsel verimliliği olumsuz olarak etkileyen hataları öğrenmek ve onların farkına varmak için örgütsel

yetenek üzerinde etkili olan bir olgu olarak tanımlarken Henriksen ve Dayton (2006), bir örgütün karşılaştığı önemli problemler karşısında kolektif olarak duygu, düşünce ve fikirlerin çok az ifade edilmesi ya da hiç dile getirilmemesi olarak tanımlamışlardır.

Çalışanlar konuşmayı tercih ettiklerinde fikir, bilgi ve düşüncelerini ifade ederler; sessizliğe büründüklerinde ise fikir, bilgi ve düşüncelerini esirgerler. Yüzeysel olarak bakıldığında, davranışları ifade etme ve esirgeme zıt kutuplarda gibi görünebilir; çünkü, sessizlik konuşmamayı ifade ederken; ses, örgütteki önemli konular ve sorunlar üzerine konuşmayı işaret eder. Ancak sessizliğin temeline inildiğinde konuşmak kadar önemli bir eylem olduğu görülür. Örneğin, bazı durumlarda çalışanlar sessiz kalırlar; çünkü konu hakkında bilgilendirilmemişlerdir ve bir fikirleri yoktur. Sistematik bir sessizlik kültürünün hakim olduğu örgütlerde ise olumsuz tepki alma korkusuyla ve fikirlerinin değer görmeyeceği inancıyla çalışanlar fikirlerini ifade etmezler ve doğruları söylemezler (Van Dyne ve diğ., 2003). Örgütsel sessizlikle ilgili yapılan farklı tanımlar incelendiğinde ortak noktalarının çalışanların kasıtlı olarak örgütsel konularda fikir, kaygı ve önerilerini esirgemesi olduğu söylenebilir ve genellikle örgütler için olumsuz bir tepki olarak değerlendirilebilir.

## **2.2.2. Örgütsel Sessizlik Teorileri**

Alanyazında çalışanların iş yerlerinde sessiz kalmalarını açıklayabilecek teoriler geliştirilmiştir. Bu çalışmada “Fayda – Maliyet Analizi Teorisi”, “Beklenti Teorisi”, “Sessizlik Sarmalı Teorisi” ve “Kendini Uyarılma Teorisi” ele alınmıştır.

### **2.2.2.1. Fayda-maliyet analizi teorisi**

Fayda-maliyet modeli, yapılacak yatırımın karlı olup olmadığını değerlendirmek için yatırımın gerektirdiği maliyetler ve sağlayacağı faydaları karşılaştıran, en az maliyetle en çok faydayı sağlamayı amaçlayan bir modeldir (Karakütük, 2012). Fayda-maliyet analizleri sadece ekonomik açıdan ele alınan bir yöntem değildir. Aynı zamanda sosyal bilimlerde, özellikle davranış bilimleri ve psikoloji bilimi gibi alanlarda bireyin kendisi ve çevresi ile olan sosyal ilişkilerinde bu analiz yöntemine başvurulduğu görülmektedir (Alioğulları, 2012).

Çalışanlar, herhangi bir örgütte çalışma sürecine girdiği anda olay ve durumlar karşısında duruşlarının nasıl olabileceğini, olaylara nasıl tepkiler verebileceğini önceden planlarlar. Planlama süreci çalışanın kendi çıkarlarını korumak amacıyla gerçekleşir.

Çalışanlar sessiz kalma veya konuşma kararını bu çıkarları doğrultusunda alırlar. Çünkü olaylar karşısında örgüt içinde verdiği tepkiler çalışana fayda veya zarar olarak geri dönebilir. Bu noktada fayda-maliyet analizi devreye girer. Fayda-maliyet analizi örgütlerde fazla gün yüzüne çıkmayan ve çalışanlar tarafından sergilenen içsel bir davranıştır. Bu anlamda çalışanların iç dünyasını anlamak neredeyse imkansızdır. Bu imkansıza yakınlık sessizliği de beraberinde getirmektedir (Kahveci, 2010). Bireylerin, sessizleşme veya konuşma kararı, fayda-maliyet analizine de dayandırılabilir. Şöyle ki, bireyler konuşarak elde edebilecekleri faydalara karşı, konuşmanın olası bedelini tartarak fayda-maliyet analizi yaparlar (Çakıcı, 2007). Konuşmanın doğrudan ve dolaylı maliyetleri vardır. Harcanan zaman ve enerji doğrudan maliyetlere örnek gösterilebilir. Dolaylı maliyetler ise kaybolan toplum imajı, karşıt fikirlere sahip kişilerce potansiyel misilleme, düşmanca/muhafız ilişkilerin ortaya çıkma riski ve kişinin görüşleri önemsenmez ya da göz ardı edilirse yaralı bir ruh halini içerir (Premeaux ve Bedeian, 2003). Çalışanlar konuştuklarında doğrudan ve dolaylı maliyetleri ödeyeceklerini düşünerek sessiz kalmayı tercih ederler. Böylece risk almamış olurlar.

#### 2.2.2.2. Beklenti teorisi

Örgütlerde insanları amaçlar için harekete geçiren, örgütle bütünleştiren güç olan güdülenme büyük önem taşır. Güdülenme konusu kapsam ve süreç kuramları ile açıklanmaktadır. Sessizlik kavramını da açıklamak için süreç kuramlarından Vroom'un Beklenti Kuramı kullanılmaktadır.

Vroom'un Beklenti Teorisine göre çoğu davranış, kişilerin kontrolü altındadır ve bu yüzden motive edilirler. Beklenti teorisini anlamak için, teorideki kavramları tanımlamak ve bunların işleyişini açıklamak gerekmektedir. En önemli kavramlar şunlardır (Gibson ve diğ., 1988):

\* **Birinci ve ikinci seviyedeki ürünler:** Davranış sonucu ortaya çıkan birinci seviyedeki ürünler, görevin kendisini yapmakla ilişkili olanlardır. Bu ürünler verim, devamsızlık, iş hacmi ve ürün kalitesidir. İkinci seviyedeki ürünler başarı ödülü, grup kabulü veya reddi ve terfi gibi birinci seviyedeki çıktılarının ürettiği olgulardır. Kişi bu ürünlerden hangisine daha fazla önem veriyorsa ona ulaşmak amacıyla davranışına yön verir.

\* **Araçsallık:** Birinci seviyedeki ürünlerin ikinci seviyedeki ürünlerle ilişkilendirildiği algıdır. Vroom, araçsallıkta ikinci seviyedeki ürünlere erişimin birinci seviyedeki ürünlerle

ilişkisini -1'den, +1'e kadar dizilen değerlerle açıklamıştır. Bir ilişkiyi yansıttığından dolayı bunu korelasyon bağlamında düşünmek gereklidir.

\* **Valans (değer):** Bu kavram, ürünler için tercihleri işaret eder. Örneğin, bir kişi yeni bir bölüme transfer olması ya da yeni bir beceri kazanması üzerine bir liyakat zammını tercih edebilir. Ürün tercih edildiğinde pozitif, tercih edilmediğinde ya da kaçınıldığında negatif olarak değerlidir. Birey, onu elde etmeye ya da elde etmemeye ilgisiz olduğunda ürün sıfır değer taşır. Değer kavramı, birinci ve ikinci düzey ürünlerle ilişkilidir. Örneğin, bir kişi yüksek performans gösteren (birinci-düzyer ürün) çalışanla birlikte çalışmak isteyebilir; çünkü, bunun maaş zammına (ikinci-düzyer ürün) yol açacağına inanır.

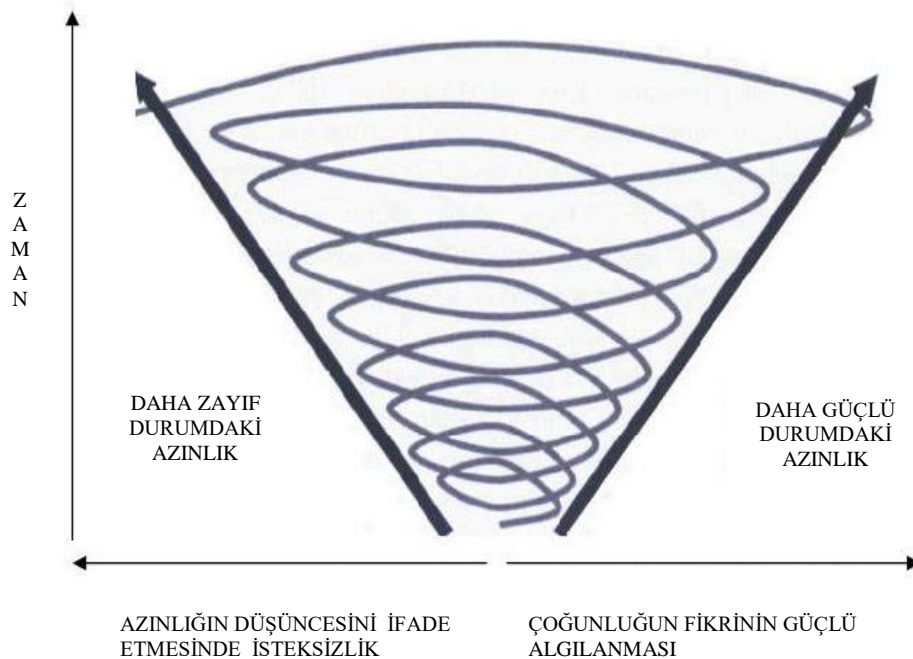
Beklenti kuramına göre edim-ödül ilişkisi çembersel bir işleyiş gösterir. Ödül beklentisi; sıkı çalışma yoluyla edimi artırır, artan edim örgütsel ödüllere götürür, ödüller sıkı çalışma çabasını artırır. Edimin amacı hoşnutluğu artırmak, hoşnutsuzluğu azaltmaktır. Birey edimin ödüllendirileceğini bilir ve ödülleri değerli bulursa çalışmaya güdülenir, daha yüksek ödüllere ulaşmak için de edimini artırabilir (Başar, 2000). Teoriyi sessizlik kavramı ile ilişkilendirmek gerekirse, çalışan konuşmanın istediği ürünleri vermeyeceğini düşünürse açıkça konuşmayı değerli bulmaz hatta önemsiz olarak değerlendirir ve sessiz kalmayı tercih eder.

### 2.2.2.3. Sessizlik sarmalı teorisi

Noelle-Neumann (1975, 1985, 1991) tarafından geliştirilen 'Sessizlik Sarmalı' Teorisi, kamuoyu araştırmaları bağlamında insanların gerçek düşüncelerini söyleyip söylemeyeceklerine nasıl karar verdiklerini açıklamaya çalışmıştır. Teoride medya ve kişilerarası fikirler gibi dış güçlerin bireylerin kişisel düşüncelerini ifade etme istekliliğiyle ilişkisi incelenmiştir (akt. Bowen ve Blackman, 2003). Teori şu şekilde test edilmiştir. Katılımcılara bir konu hakkında ne düşündükleri ve diğerlerinin aynı konu hakkındaki düşüncelerinin ne olabileceği sorulmuştur. Katılımcılara kuramsal bir durum sunulmuş görüşmeye katılmada istekli olup olmadıkları sorulmuştur. Sonuçta kendi görüşleri ile topluma hakim olan görüşün tutarlı olduğunu algılayan kişilerin, görüşlerinin hakim görüşle uyuşmadığını görenlere göre daha istekli oldukları görülmüştür (Carroll, Andrew ve James, 1997). Sonuç olarak, insanlar kendi fikirlerinin topluma hakim fikir ile uyumlu olduğunu algıladıklarında, onları açık bir şekilde ifade etmede daha isteklidirler. Diğer taraftan, kendi fikirlerini başkalarının fikirleri ile uyumsuz olarak algıladıklarında, konuşmada isteksiz olacaktırlar. Bu eğilimler geniş bir sosyal bağlamda ele alındığında, azınlık

fikirlerinin duyulma olasılığı azalmaktadır. Bu fikirler ya ifade edilmemiş olarak kalırlar ya da neticede kamuoyu havuzundan tamamen çıkarılırlar (Lee, Oshita, Jung Oh, ve Hove, 2014). Ayrıca konuşmaya istekli katılımcıların özellikle arkadaşları ve ailesiyle fikrinin uyumlu olduğu söylenebilir (Moy, Domke ve Stamm, 2001).

Teoriye göre, bireyler görüş algılarını çevredeki işaretlere dayandırır. Bu nedenle, en görünür taraftarlara sahip görüşler, gözlemciye gerçekte olandan daha büyük ölçüde kabul edilir olarak görülebilir. Bireyler kendi görüşlerinin baskın ya da “yükselişte” olduğunu hissedersen, onları açıkça ifade etmeye istekli olurlar. Aksine görüşlerinin azınlıkta olduğunu ya da düşüşte olduğunu hissedersen, sessiz kalma eğiliminde olurlar (Carroll ve diğ., 1997). Yani genellikle çoğunluğun yanında yer alma hissi daha baskındır. Sessizlik sarmalı teorisi, toplumsal düzeydeki kamuoyu araştırmaları yoluyla geliştirilmiş olmasına rağmen, kişilerin örgütsel konularda fikirlerini açıkça ve dürüstçe ifade etmelerini etkileyecek faktörleri tanımlamak için örgütsel sessizlik bağlamında da kullanılmıştır. Sessizlik sarmalı, kişilerin fikirlerini açıkça ifade etme istekliliğinin belirli konular hakkında baskın örgütsel ‘düşünce iklimi’nden ne derece etkilendiğinin altını çizer (Bowen ve Blackmon, 2003; Lee ve diğ., 2014).



Şekil 2.1. Bowen ve Blackmon’ın sessizlik sarmalı

*Kaynak:* Bowen, F. & Blackmon, K. (2003). Spirals of silence: The dynamic effects of diversity on organizational voice, *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1393- 1417.

Teoriye göre çalışanlar fikirlerinden dolayı örgütten dışlanacaklarını düşünürlerse, bir sarmal oluşur ve sessiz kalma isteği artar (Şekil 2.1.). Özellikle uyum sağlamaya değer veren ve bu gibi durumlarda konuşmayı grup uyumu için tehdit ve bu nedenle uygunsuz olarak kabul edenler, sessizlik sarmalında yer alırlar. Diğer taraftan, grup uyumunun bireyin düşüncelerini ifade etme isteğinden daha az önemli olduğunu kabul eden bağımsız benlik algısına sahip kişiler ise sessiz kalmayabilirler (Willnat, Lee ve Detenber, 2002). Sessizlik sarmalı, özellikle bir çalışma grubu içinde sosyal izolasyon için potansiyel olduğunda etkili olur. Çalışma grubu homojen bireylerden ziyade heterojen bir yapıdan oluştuğunda bu potansiyel oluşturulabilir. Bireylerin bazıları 'iç grup' üyeleri olarak, bazıları ise 'dış grup' üyeleri olarak algılanır. Özellikle bir ya da daha fazla demografik özellikler açısından bireyler arasındaki farklılıklar belirgin olduğunda, benzerliğe dayalı olarak alt gruplar oluşabilir (Bowen ve Blackmon, 2003). Potansiyel olarak farklı bir kimliği ortaya koymak, sosyal uyuma zarar verebilir; ancak, bunu gizlemek, sosyal değişimi ve görev değişimini engelleyip öz-etkinliği azaltabilir (Bowen ve Blackmon, 2003).

#### **2.2.2.4. Kendini uyarlama teorisi**

Kendini uyarlama teorisinde bireyler durumun gereklerine ve şartların isteklerine göre davranışlarını uyumlaştırmak için hassasiyetlerini değiştirirler. Kendini uyarlama, insanların kişilerarası ilişkilerinde kendini göstermenin, kamudaki görüntüsünü gözlemlenme, inceden inceye ayarlama ve kontrol etmenin derecesiyle ilgilidir (Alioğulları, 2012). İnsanlar, hatalı olsalar bile genellikle çoğunluk ile aynı fikirde olmaya gayret ederler. Aynı kalmaya isteksizlik iki nedene bağlanabilir. İlki, kendi görüşlerinden farklı, ittifak halindeki bir çoğunlukla karşı karşıya kaldığında genellikle çoğunluğun doğru olduğu sanısını kabul eder. İkincisi, insanlar azınlık durumunu sürdürmelerinin sonucunda kabul görmeyeceklerine ve alay konusu olacaklarına inanırlar. Bu bağlamda bireyler, ortama uyum gösterme davranışı geliştirirler. Kuramda özellikle üzerinde durulan nokta çoğunluğun fikirleri ile bireyin ya da azınlığın fikirleri arasındaki ilişki ve bireylerin izole olma korkusudur. Bu korku sessizliği motive etmekte ve devamını sağlamaktadır (Batmunkh, 2011). Yalnız kalmaktan çekinen bireyler fikirlerinin doğruluğundan emin olsalar bile sesli düşünmekten kaçınırlar.

Kendini uyarlama teorisine göre, bireyler ortamsal ipuçlarına göre davranışlarını içinde bulunulan durumun gereksinimlerine uyarlama yeteneklerine sahiptirler. Ancak bu

uyarlama yeteneği kişiden kişiye farklılaşır. Kendini uyarlama düzeyi yüksek olanlar ortamsal ipuçlarına karşı daha duyarlıdırlar ve arzulanan toplumsal görünüm hatırı için davranışlarını bilerek değiştirme kabiliyetine sahiptirler. Bu kişiler ortamın doğasını okurlar, ortamda istenen kişi türünün imajına uyarlar ve sonra bu imajı kendi davranışlarına rehber olarak kullanırlar. Bu bağlamda, kendini uyarlama düzeyi yüksek olanlar kendilerinin farkındadırlar ve kendi hedef kitlelerine oynarlar. Ancak nasıl davranılacağı konusunda ortamsal ipuçlarını rehber olarak almayanlar kendini uyarlama düzeyi düşük olan bireylerdir. Bunlar kendi imaj bilgilerini kullanırlar. Kendini uyarlama düzeyi düşük ve yüksek olanlar arasındaki bu güdüsel farklılıklar konuşma ve sessiz kalma durumunda da kendini gösterir (Premeaux ve Bedeian, 2003). Kendini uyarlama düzeyi düşük olan bireyler (kendilerini oldukça bireysel olarak algılayanlar), kendini uyarlama düzeyi yüksek olan bireylere (toplumda kendilerinin başkalarına daha çok bağımlı olduğunu inananlara) göre fikirlerini açıkça ifade etmeye daha yatkındırlar (Willnat ve diğ., 2002). Kendini uyarlama düzeyi yüksek olan bireyler farklı fikirleri dile getirdiklerinde izole olacakları düşünceyiyle sessiz kalmayı tercih ederler.

### **2.2.3. Örgütsel Sessizliğin Oluşumunda Rol Oynayan Etmenler**

İş ortamında çalışanlar tarafından bilginin kasıtlı olarak esirgenmesi, birçok bireysel ve örgütsel sonuçlara yol açmaktadır. Son yıllarda konuşmanın yokluğunun ötesinde anlam kazanan örgütsel sessizlik kavramı örgütsel bilimlerde araştırılmaktadır. Bu ilgi alanının hızla merak uyandırmasına rağmen (bu soyut olgunun) temelinde yatan nedenler hakkında oldukça az şey bilinmektedir (Brinsfield, 2009). İnsanlar örgütsel sesi ve sessizliği ne zaman (Bowen ve Blackmon, 2003) ve neden tercih ederler? Örgütlerde bireyler farklı nedenlerden dolayı sessizliği tercih etmektedirler. Bu tercih bazen kişisel bir tercih iken (Özcan, 2011) bazen de örgütün yapısından, yöneticilerin tutumundan ya da bireyin yetiştiği kültürden etkilenmektedir. Bu nedenle örgütsel sessizliğin oluşumunda rol oynayan faktörler örgütsel etmenler, yönetsel etmenler, bireysel etmenler ve ulusal/kültürel etmenler olarak sınıflandırılabilir.

#### **2.2.3.1. Örgütsel etmenler**

Çalışanlar, ortamın elverişsiz olduğuna inanırlarsa sorunlar hakkında sessiz kalmayı tercih edebilirler. Elverişsiz çalışma ortamı; çalışanların bir sorunu dile getirmenin olumsuz sonuçlara yol açabileceğini düşündükleri (Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003)



karar verme mercii tek bir yerde toplanan, çalışanların görüşlerinin alınmadığı, adaletsizlik kültürü ve sessizlik iklimi hakim ortamdır (Alioğulları, 2012). Çalışanların örgüt içerisinde adaletli bir ortamın olduğunu görmeleri, onların fikirlerini açıkça belirtme davranışına daha eğilimli olduğunun işareti olarak görülmektedir (G. Erol, 2012). Bunun aksine çalışanlar örgütte bir adaletsizlik kültürü algılasa sessiz kalmayı tercih ederler.

Çalışanların düşüncelerini ifade etmek için isteklilikleri, sadece kendi kişisel düşüncelerinden değil, özellikle baskın ‘düşünce iklimi’ olarak algıladıkları dış çevreleri tarafından da etkilenir. Çoğunlukla diğerlerinin kendileriyle hemfikir olduklarından emin olmadıklarında, çalışanlar düşüncelerini ifade etmekte isteksiz davranırlar. Çünkü baskın genel düşünce, soyutlanma tehdidi yoluyla bireyler üzerinde kontrolü kullanır (Bowen ve Blackmon, 2003). Benzerlik, açık ve serbest iletişimi teşvik ederken, benzer kişiler çoğu kez benzer şeyleri bilirler ve benzer düşüncelere sahip olurlar. Bu yüzden, farklılık iletişimi engelleyebilir. Oysaki farklı alt yapılarıdaki ve farklı kişilik özelliklerine sahip çalışanlar ilave katkılar sağlayabilen düşüncelere sahip olabilirler. Çoğunluktan farklı olan çalışanlar ötekileştirilmekten korktukları yerde, çok çeşitli örgütsel konular üzerine konuşmaktan kaçınabilirler. Bazı çalışanlarca tecrübe edilen soyutlanma korkusu ve tehdidi göz önüne alınacak olursa, Noelle-Neumann’ın sarmalındaki örgütsel sessizliğin artması için koşullar oluşmuş olur (Bowen ve Blackmon, 2003). Sistemik bir sessizlik kültürünün hakim olduğu örgütlerde, olumsuz tepki korkusuyla ve fikirlerinin değer görmeyeceği ya da dışlanacağı inancıyla çalışanlar fikirlerini ifade etmezler ve doğruları söylemezler. Çünkü insanlar her zaman yakın bir arkadaşının ya da aile ferдинin kendisi hakkında olumsuz veya eleştirel bir düşünceye sahip olduğunu bilmeyi tercih etmez (Van Dyne ve diğ., 2003).

Milliken ve diğerleri (2003) çalışanların sessiz kalmayı sadece deneme yanılma yoluyla değil, gözlem yaparak ya da iş arkadaşlarıyla konuşarak öğrendiklerini belirtmişlerdir. O halde çalışanın sessiz kalma kararı örgütün yapısından dolayı genellikle diğer çalışanların aldıkları kararlarla ilişkili olabilir. Çalışma arkadaşlarından destek bulamamaları muhtemel olduğunda, çalışanlar sesi kullanmazlar. Bu nedenle, ses ve sessizlik arasındaki seçim, büyük ölçüde kişinin çalışma grubuna hakim olan ‘düşünce iklimi’ tarafından belirlenir. Çalışma gruplarındaki iletişime olan bu yaklaşım sosyal bağlılık, güven ve çalışma grubuna tutunmanın yanında bir konu üzerinde baskın düşünce tarafından oynanan rollere vurgu yapar (Bowen ve Blackmon, 2003). Ayrıca Brown ve Coupland (2005) örgütün ideolojisi ile kurallar sisteminin sessizliğin biçimlendirilmesindeki rolünün göz ardı edilmemesi gerektiğini vurgulamış ve örgütlerde

sessizliğin aslında bir sosyal kontrol ve güç sağlama aracı olarak kullanıldığına işaret etmişlerdir.

### 2.2.3.2. Yönetmel etmenler

Örgütlerde genellikle bir problem hakkındaki bilgiler, görevdeşler arasında yaygın olmasına rağmen bu bilgilerin yönetime iletilmediği görülmektedir (Milliken ve diğ., 2003). Örgütlerde başarı için proaktif davranış önemli olmasına rağmen, yöneticiler tarafından her zaman takdir edilmez. Çalışanlar proaktif davranış gösterdikleri için yöneticiler çoğu kez onları ödüllendirmez, hatta bazen cezalandırabilirler (Grant, Parker ve Collins, 2009). Crockett'in (2013), okullarda örgütsel sessizliğin tespiti amacıyla yaptığı çalışmanın sonucunda da, öğretmenlerin %67'sinin sessizlik davranışı sergilediği belirlenmiş ve nedenleri arasında yönetime güvensizlik ve yönetici ile ilişkilerin önemli rol oynadığı tespit edilmiştir. Yine Saunders, Sheppard, Knight ve Roth (1992), yaptıkları araştırmanın sonucunda çalışanların yöneticilerine ilişkin algılamalarının sessiz kalma davranışlarıyla yakından ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir. Yöneticileri ile ilgili olumlu tutum ve algılamaya sahip olan çalışanların düşünce ve fikirlerini rahatça ifade ettiği, olumsuz tutum ve algılamaya sahip olan çalışanların ise sessiz kalmayı tercih ettikleri bulgusuna ulaşmışlardır.

Yöneticilerden kaynaklanan örgütsel sessizlik nedenleri yöneticilerin çalışanlardan negatif geri bildirim alma korkuları, yönetimin açıkça konuşmayı desteklememesi, yöneticinin çalışanlara karşı örtük inançları ve yönetime güvensizlik olarak sıralanabilir. Örgütlerde yöneticilerin şeffaf davranması (Premeaux ve Bedeian, 2003), değişime odaklanması, çalışanlarını güçlendirmesi ve çıktılar üzerinde kolektif sorumluluğun alınması yönündeki eğilimleri çalışanların sessiz kalmama ve konuşma davranışında bulunmalarını kolaylaştırabilir. Çalışanlar yöneticilerinin daha düşünceli ve anlayışlı bir yapıya sahip olduğunu hissedersen önerilerde bulunma gibi konuşma davranışı gösterirler (Detert ve Burris, 2007). Ayrıca yöneticiler katılımcı karar verme, bilgilendirme ve koçluk davranışları sergilediğinde çalışanlarının güvenini kazanırlar ve çalışan sesini artırırılar (Gao, Janssen ve Shi, 2011). Ancak genellikle çalışanlar kendilerini ilgilendiren örgütsel sorunlar hakkında yöneticileriyle konuşmada çoğu kez rahat hissetmezler. Bunun nedeni yöneticilerin sorunların yukarı doğru iletişimine olumsuz tepki vermeleri, yöneticilerle tartışmanın riskli ya da yararsız olarak algılanması ve cezalandırılma korkusu olarak açıklanabilir (Milliken ve diğ., 2003). Ayrıca yöneticilerin olumsuz geri bildirim korkuları,

bilgi girişlerinde uyumsuzlukların oluşmasına bu nedenle yanlış karar alma ya da etkili kararların alınamamasına neden olmaktadır. Çalışanlara ön yargılı davranılması, çalışanların kendilerine değer verilmediğini hissetmesi, bu nedenle güven azlığı ve örgüte bağlılığın azalması beklenmektedir. Konuşmanın bir fark oluşturmayacağı, cezalandırılma, terfi ettirilmeme, işten çıkarılma gibi olumsuz sonuçlara neden olacağı düşüncesi örgütlerde değişimi azaltır ve yavaşlatır. Çalışanlar konuşmanın bir fayda getirmeyeceğini düşündüklerinde, geri çekilerek pasif kalırlar ya da başka davranışlara yönelirler (Kahveci, 2010). Böylece örgüt içindeki konumlarını güvence altına aldıklarını varsayarlar.

Yapılan araştırmalara göre karar alma sürecinde çoğulcu yöntemin alınan kararın kalitesi ile olumlu bir ilişkisinin olduğu ve bunun sonraki örgütsel performansa da olumlu olarak yansıdığı ifade edilmektedir. Ancak yöneticilerin farklı seslerin örgüt içindeki birliği bozacağı yönündeki inançları, onların başkalarının görüş ve fikirlerine ilgi göstermemelerine sebep olmaktadır (Alioğulları, 2012). Bu nedenle örgütte bilginin rahatça dolaşımını ve yöneticilere iletimini kolaylaştırmak için çalışanların görüş ve fikirlerini rahatça ifade edebileceği bir ortam sağlamak gerekmektedir (Özcan, 2011). Başka bir deyişle konuşmanın güvenli olacağı hissini yaratan yöneticiler olmadan, sessizliğin yaygın olması muhtemeldir (Milliken ve Morrison, 2003).

### 2.2.3.3. Bireysel etmenler

Çalışanların sessiz kalma nedenleri arasında çevresel faktörlerin yanı sıra bireysel etmenler de önemlidir. Örgütsel sessizliğin oluşumunda rol oynayan bireysel etmenler geçmiş tecrübeler, yöneticilere güvenilmemesi, izolasyon korkusu, konuşmanın riskli görülmesi, ilişkileri zedeleme korkusu ve çalışanların kişilik özellikleri olarak sıralanabilir. Örneğin Bowen ve Blackmon (2003) grup normundan demografik özellikleri, sosyal ya da kişisel kimliği farklılık gösteren çalışanların kişisel kimliklerinin önemli yönleri hakkında konuşamama hissine kapılabileceğini açıklamışlardır. Bu durum, onların örgüte anlamlı katkılarda bulunmalarını engelleyebilir ve bireysel sessizlik sarmalını başlatabilir. Kişisel sessizlikler pekiştirilir ve sonrasında daha kapsamlı örgütsel konularda sesin engellenmesini artırır. Tangirala ve Ramanujam (2008) ise yaptıkları çalışmalarının sonucunda çalışanların genel duygu düzeyleri ile sessizlikleri arasında anlamlı ilişki bulmuşlardır. Pozitif duygulanım düzeyleri daha yüksek olan çalışanların, daha düşük seviyede sessizlik davranışı içine girdiklerini, negatif duygulanım düzeyleri daha yüksek olanların ise daha yüksek seviyede sessizlik davranışı gösterdiklerini bildirmişlerdir.

Çalışanların hangi durumlarda proaktif, hangi durumlarda pasif olacağı, ne zaman ve ne için kendilerini örgütün ve çalışanlarının yararına ifade etmesi gerektiğini kişilik özellikleri belirleyebilir (Alparslan, 2010). Çalışanların sessizlik tercihinin altında yatan bireysel faktörler alanyazında; kendine düşük özsaygı (Premeaux ve Bedeian, 2003), dış kontrol odaklılık, iletişim endişesi, kendini uyarılma düzeyinin yüksek olması, deneyim eksikliği, düşük pozisyonda olmak, umursamaz ve vurdumduymaz kişiliğe sahip olmak (Çakıcı, 2010) olarak belirtilmiştir. Örneğin daha fazla bilgiye ve güvene sahip olan çalışanlar, sese daha çok eğilimlidirler (LePine ve Van Dyne, 1998).

#### **2.2.3.4. Ulusal / kültürel etmenler**

Kültür, insan davranışının öğrenilen kısmıdır (Tezcan, 1992). Bireyin içinde bulunduğu ya da yetiştiği kültürde sessizlik eğilimi varsa birey çalışma ortamında genellikle sessiz kalma davranışını tercih eder. Milliken ve Morrison (2003) da ses ya da sessizliğe motive olmada bireyin kültürü veya sosyal ortamının anahtar rol oynadığını belirtmişlerdir. Örneğin kişisel benzersizliklerin istenmediği ve sözel zorlukların kaba olarak algılandığı kültürlerde açık sözlülük negatif bir özellik olarak kabul edilebilir. Kültürlerde benlik algısının bazı farklılıkları olmasına rağmen kolektivist kültürlerde insanlar kendilerini daha bağımlı, bireyci kültürlerde ise daha bağımsız olarak görürler (Willnat ve diğ., 2002).

Ulusal ve kültürel özellikler, toplumsal yaşamda o toplumun üyelerinin davranışlarını şekillendirdiği gibi iş yaşamında da çalışanların tutum, davranış ve ilişki biçimlerine de yansımaktadır (Çakıcı, 2010). Bireylerin sessizlik davranışı göstermelerinde yaşadıkları toplumun güç mesafesinin önemli bir etken olduğu söylenebilir. Güç mesafesi, toplum üyelerinin kurum ve örgütlerdeki gücün eşit olmayan bir şekilde dağılımını kabullenme derecesidir. Güç mesafesinin yüksek olduğu ülkelerde, çalışanların yöneticilerinin yanı sıra meslektaşlarına da görüşlerini açıkça dile getirmeleri düşük bir olasılıktır. Çünkü güç mesafesi yüksek ülkelerde yetişmiş bireyler diğer insanlarla çatışmadan kaçınmak, yöneticilerden aldıkları emre eleştirmeden itaat etmek üzere sosyalleştirilmişlerdir (Çakıcı, 2010). Hofstede, “yüksek güç mesafesi” adlı çalışmasında birçok ülkenin kültürünü sınıflandırmıştır. Ona göre, bu kültürle yetişmiş bireyler merkezileştirilmiş gücü kabul etme eğilimindedirler ve üstlerine aşırı derecede bağıdırlar. Hofstede, kanun ve kuralların üst ve astlar için farklılaştığını da ifade etmiş ve bazı ulusların kültürünü “düşük güç mesafeli” olarak sınıflandırmıştır. Bu kültürle yetişen

bireyler, merkezileştirilmiş gücü pek tahammül etmezler ve en azından karar almada kendilerine danışılmasını beklerler (akt. Rodrigues, 1988). Benzer şekilde Huang, Vliert ve Vegt (2005) 24 farklı ülkedeki çokuluslu bir işletmede yaptıkları çalışmalarında; düşük güç mesafesi kültürünün hakim olduğu ülkelerde, katılımcı iklim sayesinde örgütsel sessizlik davranışının daha az görüldüğü ve yüksek güç mesafesinin olduğu ülkelerde ise örgütsel sessizliğin diğer ülkelere oranla daha yaygın olduğu bulgusuna ulaşmışlardır. Kendinden yaşça büyük olan kimselere ya da örgüt içinde kıdemi daha fazla olan çalışanlara saygı göstermek de daha çok güç mesafesi yüksek olan toplumlarda görülmektedir.

#### **2.2.4. Örgütsel Sessizliğin Sınıflandırılması**

Araştırmacıların sessizlik kavramı üzerinde yaptıkları çalışmalar incelendiğinde sessizliği farklı şekillerde sınıflandırdıkları görülmüştür. Bunlardan bazıları; Subkowiak'ın Sessizlik Sınıflandırması, Bruneau'nun Sessizlik Sınıflandırması, Pinder ve Harlos'un Sessizlik Sınıflandırması ve Van Dyne, Ang ve Botero'nun Sessizlik Sınıflandırmasıdır. Bu sessizlik sınıflandırmalarıyla ilgili bilgiler aşağıda verilmiştir.

##### **2.2.4.1. Subkowiak'ın sessizlik sınıflandırması**

Sobkowiak (1997) sessizliği, akustik sessizlik (örneğin, ses odaklı) ve pragmatik sessizlik (örneğin, konuşmayla ilgili) olmak üzere ikiye ayırmıştır. Sobkowiak'a göre akustik sessizlikte sessizlik, ses dalgalarının yokluğu olarak fiziki alana yerleşmiştir. Pragmatik sessizlikte ise sessizlik, insani alana yerleşmiştir ve stratejik ya da fayda sağlamaya yönelik amaçlar ile ilgili konuşmanın yokluğunu yansıtır (akt. Pinder ve Harlos, 2001).

##### **2.2.4.2. Bruneau'nun sessizlik sınıflandırması**

Bruneau (1973), sessizliği onaylamak ya da onaylamamak anlamına gelebilecek şekilde pragmatik sessizliğe dayandırarak psikolinguistik, interaktif (etkileşimli) ve sosyokültürel sessizlik olmak üzere üç sınıfa ayırmıştır (akt. Pinder ve Harlos, 2001).

Psikolinguistik sessizlik, konuşurken istemeden yapılan duraksamaları, konuşmadaki hızlı ve istemsiz durumları (örneğin, "uhs" un kullanımı) içeren kasıtlı olmayan sessizliktir. İnteraktif sessizlik, çoğu kez çıkarım, kanı ve duygu içeren sohbetteki uzun tutulan duraksamaları işaret eder, genellikle stratejik ve kasıtlıdır. Bu nedenle

interaktif sessizlik, başka bir kişinin karakteri, güdüleri ve kişiliği hakkındaki hükümleri içeren sözel değişimlere ilişkin çıkarımlar yapmak için kişilere imkan verir. Sosyo-kültürel sessizlik ise büyük ölçüde resmileştirilmiş grup ve örgüt düzeyindeki duraksamaları yansıtır (Pinder ve Harlos, 2001).

#### **2.2.4.3. Pinder ve Harlos'un sessizlik sınıflandırması**

Pinder ve Harlos (2001) adaletsiz iş ortamlarında insanların sergiledikleri en önemli sessizlik çeşitleri olarak pasiflik ve razı olmayı ileri sürmüşlerdir. Çalışan sessizliğinin bu iki şeklini özellikleriyle ilişkili olarak sekiz boyut açısından birbirinden ayırmışlardır. Bu boyutlar gönüllülük, bilinçlilik, kabul, stres düzeyi, alternatiflerin farkındalığı, ses çıkarmaya eğilim, işten ayrılma eğilimi ve baskın duygular olarak sıralanmıştır.

Pinder ve Harlos (2001) kasıtlı sessizliği (pasif), bilinçli olarak ses çıkarmamayı yansıtan sessizlik şekli olarak tanımlamışlardır. Bu sessizlik türünün adaletsiz işyeri ortamlarında, kişinin kendisince veya başkalarının desteği ya da provokasyonuyla değişebilen rahatsız edici ve bilinçli bir durum olduğunu açıklamışlardır. Kasıtlı sessizlik durumunda birey, statükoyu değiştirmek için var olan alternatiflerin farkındadır; ancak, bunları keşfetmek için isteksizdir. Bununla beraber, kasıtlı sessizlik sergileyen çalışanlar, sessizliği doğuran ve besleyen koşulları değiştirmek için sessizliklerini kırmaya hazırdırlar.

Razı olma sessizliği, örgütsel koşulların kabulünün derinden hissedilişini, durumun kanıksanmasını ve alternatiflerin varlığının sınırlı farkındalığını ifade eder. Adaletsiz durumlarda, razı olma sessizliği, var olan alternatifleri göz ardı etmek ve bunları arama isteğinden yoksun olmak anlamına gelir. Razı olma, kasıtlı sessizliğe göre sessizliğin daha derin bir durumunu ifade eder. Kırılması için kasıtlı sessizliğin ihtiyaç duyduğundan daha fazla destek ya da provokasyon gerektirir. Razı olma sessizliği sergileyen çalışanlar, sessizliklerinin daha az farkındadırlar ve kasıtlı sessizlik sergileyen meslektaşlarına nazaran değişime daha az hazır veya daha az isteklidirler. Kasıtlı sessizlik gibi, bu sessizlik türü de rahatsızlık vericidir ancak motivasyon kapasitesi daha zayıftır. Razı olma sessizliğini derinden hissedenenler, gelişim umudunu kaybetmişlerdir. İyileşme olasılığı ve umuda temel oluşturabilecek dışsal olayların önemine daha fazla kayıtsız kalmışlardır. Onları bir davranışa (bir fikri dillendirmek gibi) motive etmek, kasıtlı sessizlik içindeki bir çalışanı konuşma veya sızlanmaya motive etmekten daha çok zaman alır (Pinder ve Harlos, 2001). Ayrıca bu tür sessizlik türünün hakim olduğu örgütlerde karara katılma sürecini işletmek oldukça zordur.

#### 2.2.4.4. Van Dyne, Ang ve Botero'nun sessizlik sınıflandırması

Bu çalışmada Van Dyne ve diğerleri (2003) tarafından yapılan sınıflandırma kullanılacağından daha kapsamlı olarak açıklanmıştır. Van Dyne ve diğerleri (2003); Pinder ve Harlos (2001) tarafından ortaya konan sessizlik sınıflandırmasını geliştirerek sessizliği, “razı olma sessizliği”, “savunma sessizliği” ve “prososyal sessizlik” olmak üzere üç sınıfa ayırmışlardır.

##### 2.2.4.4.1. Rız olma sessizliği

Van Dyne ve diğerleri (2003), razı olma sessizliğini, teslimiyete dayalı olarak fikirleri, bilgileri ya da düşünceleri esirgemek olarak tanımlamışlardır. Örneğin bir çalışan, farklılık oluşturamayacağı ve konuşmanın yararsız olacağı inancıyla değişime ilişkin fikirlerini esirgeyebilir. Dönüşümlü olarak çalışan, durumu etkilemek için kişisel yeteneği hakkında düşük öz yeterlik değerlendirmeleri nedeniyle düşünce ve fikirlerini kendisine saklayabilir. Her iki örnekte de çalışanlar, farklılık oluşturamayacağına inandıklarından geri çekilirler. Temkinli olarak fikir veya öneri katkısında bulunmama eğilimine girerler. Örneğin, çaba sarf etmedeki isteksizliğe bağlı olarak bir bölüm toplantısında yorumlarını esirgeyebilirler. Sonuç olarak, razı olma sessizliği kasıtlı pasif davranışı, teslimiyet duygusuna dayalı olarak bilginin esirgenmesini kapsar (Van Dyne ve diğ. 2003). Örgüt üyesi itaati kavramı, bu sessizlik kavramının bir parçasıdır (Zehir, 2011). Oysaki örgütlerin çağın gereksinimlerine ayak uydurabilmeleri ve rakiplerinden geri kalmamaları için değişime ve bunun da başarılmasında kilit rol oynayan çalışanlardan gelen farklı fikirlere ihtiyaç vardır.

Razı olma sessizliği gösteren çalışanlar oldukça gönülsüz sessizlik içindedirler ve durumlarının bilinçli farkındalığından yoksundurlar. Statükoya tolerans yüksektir ve bu çalışanlar durumlarını kabullenmişlerdir. Bundan dolayı, stres düzeyleri diğer sessizlik türlerine nazaran daha düşüktür ve çalışanlar, durumlarına yeni alternatifler aramak veya oluşturmak için yüksek derecede motivasyona sahip değillerdir. Bu yüzden, razı olma sessizliği içindeki çalışanlar, diğer sessizlik türlerine sahip olan çalışanlara kıyasla fikirlerini ifade etmeye ya da işten ayrılmaya daha az eğilimlidirler (Pinder ve Harlos, 2001). Çalışanların razı olma sessizliği davranışının arkasında konuşsa bile farklılık oluşturamayacağı düşüncesi yer almaktadır. Bu sessizlik türünde, bilginin varlığı söz konusu olup, bireyin iletişim kurmaktan kaçınma davranışı gözlenmektedir (Batmunkh, 2011). Özellikle otoriter ve baskıcı bir ortamda yetişen bireylerin işyerinde razı olma

sessizliği tercih etme olasılıkları daha yüksektir. Eğer bir örgütte yönetici yetkilerin çok önemli bir kısmını kendisinde toplamışsa, çalışanların çoğunluğunun razı olma sessizliğine bürünme olasılıklarının yüksek olduğu söylenebilir (Durak, 2012). Bunu kırmada yöneticiye düşen görev oldukça önemlidir. Şöyle ki, yönetici, samimi ve arkadaşıl bir ortam oluşturursa çalışanları zamanla düşüncelerini dile getirmede cesaretlendirir.

Okullarda razı olma sessizliği sergileyen öğretmenler, kendileriyle ilgili olmadığını düşündükleri konular hakkında konuşmakta isteksiz davranırlar. Fikirlerinin önemsenmeyeceğini düşündükleri için konuşma eğilimi göstermezler. Bunlar, ilk bakışta “uyumlu çalışanlar” olarak nitelendirilebilir. Oysaki razı olma sessizliği sergileyen öğretmenler, mevcut durumu daha iyiye götürmek için gerekli bilgiye sahiptirler. Ancak kendi yararlarına bir değişiklik yaratacağına inanmadıkları veya fikirlerini değersiz gördükleri için konuşmazlar. Zaman içerisinde özgüvenlerini de yitirebilirler. Sonuç olarak, sorunların ortaya çıkması ve okulun gelişiminin olumsuz etkilenmesi kaçınılmazdır.

#### **2.2.4.4.2. Savunma sessizliği**

Bilinçli ve dış tehditlere karşı kendini korumaya yönelik proaktif bir davranış olan savunma (korunmacı) sessizliği; konu ile ilişkili fikir, bilgi ve düşünceleri, korku temelli olarak kendine saklamaktır (Kılıç, Tunç, Saraçlı ve Kılıç, 2013). Savunmacı sessizlik, en iyi kişisel strateji olarak fikir, bilgi ve düşünceleri esirgemektir. Bilinçli bir kararın ardından sergilenen alternatiflerin farkındalığını ve göz önüne alınmasını içeren daha proaktif bir sessizlik türüdür (Van Dyne ve diğ., 2003). Çalışanların sessiz kalmasına yol açan en önemli etkenler sorun çıkaran biri olarak etiketlenme, ilişkilerinin bozulması, işini kaybetme ya da terfi alamama korkusu (Milliken ve diğ., 2003) olduğu için sessizlik davranışının çoğunlukla kendini koruma amaçlı ortaya çıktığı söylenebilir.

Okullarda öğretmenlerin savunma sessizliğini tercih etmelerinin nedenleri; okul müdürlerinin tepkisinden korkmaları, diğer öğretmenler tarafından dışlanma tehdidi ve öğretmenler ile çatışma yaşama korkusu olabilir. Kendilerini savunmak amacıyla sessiz kalan öğretmenlerde okula aidiyet ve güven duygusu azalır. Korku temeline dayalı olarak fikirlerin dile getirilmemesi sonucu okuldaki işleyiş yavaşlayıp verimlilik azalabilir.



#### 2.2.4.4.3. *Prososyal sessizlik*

Van Dyne ve diğerleri (2003) razı olma sessizliği ve savunmacı sessizliğe ilaveten prososyal (korumacı) sessizlik kavramını ortaya atmışlardır. Prososyal sessizlik, diğergamlık (fedakarlık) ya da ortak güdülere dayanarak, diğer çalışanlara veya örgüte yarar sağlamak amacıyla işle ilgili fikir, bilgi ve düşüncelerin esirgenmesi olarak tanımlanır (Van Dyne ve diğ., 2003). Örgüt yararına sessizlik; çalışanın örgütünü koruma güdüsü içinde sessiz kalması ve bir diğer çalışanı koruma güdüsünün dışı vurumu olarak şekillenir (Şehitoğlu ve Zehir, 2010). Ancak prososyal sessizlik davranışlarının hepsi de korumacı olarak düşünülemez. Misilleme korkusundan dolayı etik olmayan bir davranışta bulunan çalışma arkadaşını korumak da bu davranışa örnek verilebilir (Brinsfield, 2009).

Başkaları düşünülerek yapılan bu davranışta; özveride bulunma ile örgüt ve diğer bireylerin menfaatini bilinçli olarak ön planda tutma düşüncesi hakimdir (Gül ve Özcan, 2011). Prososyal sessizlik bilgi saklamayı içerir; çünkü, bu durum güvenilir ve tartışmaya açık değildir. Bu sessizlikte temel amaç örgüt içi bilgiyi dışı vurmama, başkaları hakkındaki kişisel bilgileri her ortamda dile getirmeme ve güven kırmama gibi gizli ve özel bilgileri korumaktır (Van Dyne ve diğ., 2003). Örgütsel vatandaşlık davranışında olduğu gibi prososyal sessizlik, örgütün zorlaması ile değil, isteğe bağlı olarak gerçekleşen bir davranıştır. Savunma amaçlı sessizliğe benzer şekilde prososyal sessizlik de fikir, bilgi ve düşünceleri saklamak için alternatiflerin farkındalığına ve bilinçli kararlara dayanır. Ancak savunma amaçlı sessizliğin aksine prososyal sessizlikte konuşmaktan doğabilecek olumsuz kişisel sonuçların korkusundan ziyade, diğerleri için endişe duygusuyla harekete geçilir (Van Dyne ve diğ., 2003). Bunun neticesinde, güven duygusu oluşur ve çalışma arkadaşları ve örgüt nazarında çalışanın değeri artmış olur.

Öğretmenler, prososyal sessizlik davranışını genellikle iyi niyet temelinde kendi istekleriyle gerçekleştirirler. Örneğin, okullarına yararlı olmak amacıyla sahip olduğu bilgileri saklayabilir ya da çalışma arkadaşlarını korumak amacıyla konuşmaktan kaçınırlar. Bu nedenle örgütsel bağlılığın, prososyal sessizlik davranışının hem öncülü hem de sonucu olduğu söylenebilir.

#### 2.2.5. **Örgütsel Sessizliğin Sonuçları**

Örgütlerde çalışanlar çeşitli sebeplerden dolayı çoğu zaman farklılıklarını dile getirmek yerine sessiz kalmanın daha verimli olacağına karar verirler ve sessizleşirler (Perlow ve Williams, 2003). Çalışan sessizliği bir defalık olay değildir, aksine devam eden

bir süreçtir. Sessizlik güdöleri, ses güdölerinden daha güçlü olduğu sürece, sessizlik giderek artar (Brinsfield, 2009). Giderek artan çalışan sessizliği, çalışanların refah düzeyini olumsuz etkileyerek iş verimini de düşürür (Tangirala ve Ramanujam, 2008). Öncelikle sessizlik davranışı örgütte yayılarak bir iletişimsizlik döngüsü başlatabilir (Milliken ve Morrison, 2003). Sessizlik bireylerin aşağılanma, öfke, kin ve kırgınlık gibi yüksek psikolojik bedel ödemelerine sebep olur. Örgütte kişiler arası etkileşimi bozar, yaratıcılığı öldürür ve dolayısıyla verimi düşürür. Yapılan araştırmalar göstermektedir ki, sessiz kalmak olayları düzeltmez ya da insanları daha üretken kılmaz. Sadece yüzeyin altındaki farklılıkları baskılar ve yıkıcı güçleri güçlü bir şekilde harekete geçirir. İnsanlar, önemli anlaşmazlıklar hakkında sessiz kaldıklarında kaygı, öfke ve kin ile dolmaya başlarlar. Çatışma çözüme kavuşmadığı sürece, çalışanları kuşkulu ve kendini koruyucu yaparak bastırılmış duyguların kuvvetli bir şekilde devam etmesini sağlar ve daha da kötüsü çalışanlar konuşurlarsa dışlanmış olacakları hissine kapılırlar. Sessizlik davranışı, daha fazla savunmacılık ve daha fazla güvensizliğe yol açar. Dolayısıyla, yıkıcı bir “Sessizlik Sarmalı”nı harekete geçirir. Sadece söylenenleri yaparlar; ancak, kendileri hiçbir şekilde katkıda bulunmazlar. Örgütte hoşnutsuzluk ve hayal kırıklığını yayarlar. Çoğu kez başarısız ürünlerin, iflas eden süreçlerin ve hatalı kariyer kararlarının arkasında sessiz kalmayı tercih eden kişiler vardır. Oysa sessizliği kırmak, taze fikirlerin dışa vurumunu ve örgütün performansını tümüyle yeni bir düzeye yükseltebilecek fikirleri beraberinde getirebilir (Perlow ve Williams, 2003). Edmondson (2003) da çalışanların sessiz kalarak aslında büyük bir tehlike yarattığını, grupla öğrenme işlemine büyük bir engel teşkil ettiğini belirtmiş, sesin yeni durumlara ayak uydurabilme, gelişme ve değişme için önemini vurgulamıştır.

Çakıcı (2010), örgütsel sessizliğin çalışanlar ve örgüt açısından olumsuz sonuçlarını şu şekilde özetlemiştir:

- ✓ Çalışanlar, örgütsel iyileşmeye dönük önerilerde sessiz kalmayı tercih edebilirler. Bu durum örgütün iyileşmesi ve gelişmesi yönündeki önemli engellerden biridir. Çünkü çalışanların düşünsel katkıları kullanılmamaktadır. Öte yandan bireyin işyeriyle ilgili sorun ve endişelerini açıkça dile getirmekte güçsüz olduğunu hissetmesi; örgüte bağlılık, aidiyet, güven, takdir ve destek duygusunda azalma, iş doyumunu sağlayamama, işten ayrılma isteği gibi sonuçların yanı sıra acizlik duygusu yaşamasına neden olabilir.
- ✓ Toplumsal konularda duyarlılığı yüksek insanlar ya da farklı bakış açılarına sahip olanlar, seslerini çıkarıp bir sonuç alamadıklarını gördüklerinde giderek

sessizleşebilirler. Yanlış uygulamalara sessiz kalmak durumunda kalan kişi kendi inançlarına saygı ile çelişecek ve bunun verdiği iç sıkıntıyı sürekli olarak hissedecektir.

- ✓ Örgütlerde sessizlik; alternatif görüşlerin, olumsuz geri bildirim, yararlı bilgilerin ve daha önce hiç aklı gelmemiş fikirlerin yetkili kişilere iletilmeyip kendinde tutulması anlamına gelmekte, bu da değişim sürecinde ve karar almada zararlı etkilere neden olabilmektedir. Grup kararı alma üzerine yapılan araştırmalar, çok yönlü bakış açıları ve seçenekler dikkate alındığı zaman karar kalitesinin arttığını göstermektedir.
- ✓ Yenilik, mevcut durumu sorgulamaktan geçer. Ortam bunu olanaksız kılıyorsa yanlış da olsa mevcut inanç ve uygulamalar yıllarca sürüp gidebilmektedir. Hiç sorun olmayan yerlerde gelişmenin de olmadığı söylenebilir. Sessiz kalınan örgütlerde değişime yönelik fikirler reddedilir ve gelişmeden söz edilemez.
- ✓ Genellikle yönetime, politika ve uygulamalar konusunda olumlu geri bildirimlerde bulunulurken olumsuz geri bildirimlerden kaçınılır. Bu da hataların sürüp gitmesine zamanında düzeltici önlemler alınmadığı için de büyümesine neden olur.

### 2.3. Örgütsel Sosyalleşme

Bu bölümde araştırmanın temel kavramlarından olan “örgütsel sosyalleşme”yi kapsamlı şekilde açıklamak amacıyla sosyalleşme kavramı, örgütsel sosyalleşmenin önemi, örgütsel sosyalleşmenin aşamaları, örgütsel sosyalleşmenin boyutları, örgütsel sosyalleşmenin sonuçları ve eğitim örgütlerinde öğretmenlerin sosyalleşmesi ilgili alanyazına dayalı olarak açıklanmıştır.

#### 2.3.1. Sosyalleşme Kavramı

İnsan, doğası gereği sosyal bir varlıktır. Bu yüzden toplumda yaşayabilmek için, insan sosyalleşme çatısı altında bazı güçlü becerileri kazanmaya ihtiyaç duyar (Darvish, Ashtiani, Kafashzadeh ve Farid, 2012). Bireyin doğumu ile başlayan hayat boyu devam eden bir süreç olan sosyalleşme olgusu (Hoy ve Woolfolk, 1990), bireyin toplumdaki varlığı sürdükçe devam edecek olan topluma uyum sürecidir. Bu süreç insanların bulunduğu her zaman ve mekan içinde sürmektedir. Böylece toplumsal düzen ve uyum devam etmektedir (Mutlu, 2008).

Almanca “sozialization”, Fransızca “socialisation”, İngilizce “socialization” kelimeleri ile ifade edilen sosyalleşme kavramı, Türk Dil Kurumunda “toplumsallaşma” anlamında değerlendirilmekte ve “bireyin kişilik kazanarak belli bir toplumsal çevreye hazırlanması, toplumla bütünleşmesi süreci” olarak ifade edilmektedir (TDK, 2017). Sosyalleşme, birey ve toplum bakımından ele alındığında iki açıdan değerlendirilebilir. Nesnel bakımdan; toplumun birey üzerindeki etkisi söz konusudur. Böylece toplum kendi kültürünü bir kuşaktan diğerine aktarır. Öznel bakımdan; sosyalleşme, bireyin içinde bulunduğu çevreye uyarlanması olayıdır. Birey, örgütlenmiş sosyal yaşamın herkes tarafından kabul edilmiş ve onaylanmış hareket biçimlerine uyarlanır (Tezcan, 1997). Kısacası sosyalleşme, bireysel-toplumsal ilişkilerin aracılık ettiği merkezi bir süreç olarak düşünülebilir (Bullis, 1993).

### 2.3.2. Örgütsel Sosyalleşme Kavramı

Bireylerin topluma uyumlu hale gelmeleri yani toplumsal sosyalleşme sürecinden geçmeleri toplum içerisinde var olan çeşitli birimler aracılığı ile sağlanmaktadır. Bireyin toplumda sosyalleşmesi gibi, çalıştığı örgüt içinde de sosyalleşmesi söz konusudur (F. Özçelik, 2008). Örgütsel sosyalleşme, örgütün değer ve normlarının örgüte yeni katılan çalışana aktarılarak, örgütte oynayacağı rollerin ona öğretilmesi sürecidir. Bir tür öğrenme süreci olan sosyalleşme yoluyla, bireyin grup normlarını öğrenip bunlara uyması, böylelikle sosyal düzenin korunması sağlanır (Memduhoğlu, 2008). Sosyalleşme esnasında, çalışanlar tüm örgütün sadece tarihi, politikası, dili, amaçları ve değerlerini değil, başarılı olabilmeleri için kendi belirli çalışma gruplarını ve görevlerini de öğrenmelidirler. Örgütsel sosyalleşme çalışanların sadece örgüt, çalışma grubu ve görevleri hakkında gerçek bilgiyi toplamalarını zorunlu kılmaz, çalışanlar bu alanların her birinde nasıl davranılacağını da anlamalı ve uyum göstermelidirler (Haueter, Macan ve Winter, 2003). Yeni gelen için öncelikle bir öğrenme ve değişim süreci olan örgütsel sosyalleşme; örgütsel değerler, amaçlar, kültür, çalışma grubu değerleri, normları, işin nasıl yapılacağı, gerekli bilgi ve beceriler, kimlik, benlik saygısı, kişisel değişim ve güdülenmeyi içerir (Fisher, 1986, s. 106). Örgütler kendi yapılarına göre yeni çalışanların sosyalleşmesinde farklı desenler ve farklı stratejiler uygulamalıdır (Jones, 1986).

Bireylerin yeni iş rolüne uyum sağlayabilmeleri için bilgi, beceri, tutum ve gerekli davranışları kazandıkları süreç olarak tanımlanan örgütsel sosyalleşme, bir örgütte işe başlayan yeni bir çalışanı ya da örgüt içinde yeni bir role geçiş yapan bireyi (örneğin terfi,

yatay geçiş, sürgün, atama, vb.) ilgilendirebilir. Yeni gelenler açısından, başlangıçlar kolay değildir. Bireyler, rgtteki ilk birkaç hafta ve aylarında büyük bir belirsizlikle karşılaşırlar. Kendilerini ve kendi kıymetlerini ispat etmeye çalışabilirler ya da sadece mesleklerini ellerinde tutabildiklerinden emin olmak isteyebilirler. Ayrıca, bireylerin yüksek bir ait olma gereksinimleri vardır. Yeni gelenlerin bazen var olan işren bilgi ağına ulaşması zordur (Wanberg, 2012). Bu nedenle örgütsel sosyalleşme, davranış ve insan kaynakları uzmanlarınca daima odaklanılan konulardan biri olmuştur (Darvish ve diğ., 2012). Örgütsel sosyalleşme örgütün yeleri ve yeni katılan çalışanlar arasındaki ilk etkileşimler sürecinde başlamaktadır. Bu etkileşimler iş görüşmesinden ve eğitimin ilk günlerinden, iş arkadaşlarıyla ögle yemeklerinde gerçekleşen günlük konuşmalara, hem resmi hem de resmi olmayan iletişim süreçlerini kapsamaktadır (Madlock ve Horan, 2009). Ayrıca rgtsel sosyalleşme iş hakkında bilgi edinmeyi ve işe alınan kişi için olan görevleri anlamayı gerektirir. Görevi anlamak ve bilgi sahibi olmak sosyalleşme sonucunun ve başarılı iş performansının zeminini hazırlar (Haueter ve diğ., 2003).

Örgütler, kişisel inanç ve değerleri örgüt normlarına uyumlu hale getirmek için tasarlanan çeşitli mekanizmalar yoluyla çalışanların uyumunu şekillendirir. Ayrıca, yeni katılımcıların örgüte girmesinden önceki ve hemen sonraki süreç sosyalleşme kavramı açısından oldukça önemlidir (Hoy ve Woolfolk, 1990). Örgütsel sosyalleşme, çoğu kez işe yeni katılanların yeni mesleklere ve örgütsel rollere uyum sağladığı ana süreç olarak (Chao, O'Leary-Kelly, Wolf, Klein ve Gardner, 1994) tanımlansa da sadece örgüte yeni katılanlar için değil, örgütte yer edinmiş üyeler için de önemli bir konudur. Örgüt yeleri arasındaki tekrar sosyalleşme ihtiyaı, insanlar iş değişimleri deneyimledikçe dikkat çekici olabilir. Bu değişimler terfiler, transferler ya da görev değişimleri gibi resmi değişimler olabilir. Resmi konumunda kalan kişiler için ise personelde, iş prosedürlerinde ya da örgütsel amaç ve değerlerdeki değişimler yeni bir öğrenme ve rol uyumuna olan ihtiyaı tetikleyebilir. Böylece rgtsel sosyalleşme, örgütsel davranış ve kariyer gelişiminin her tarafına yayılmış olabilir (Chao ve diğ., 1994).

Örgütsel sosyalleşmede bireyin örgüt ile uyumu en önemli unsurlardandır. Bireyin rgte uyumu yabancı kişilikten örgüt yeliğine geçiş ile gerçekleşir. Çoğu sosyalleşme modelinde, örgüte uyum bir aşamadan ziyade bir durum olarak ele alınır. Yani, rgte uyum durumu ve örgüt yeliği rolünün üstlenilmesi sosyalleşme sürecinin tamamlandığının belirtileridir. İnfomal ağlardakileri kapsayan “ayrıcalıklı” bilgi kendilerine emanet edilerek geniş sorumluluklar ve özerklik verildiğinde, rgt temsil etmeye teşvik edildiklerinde, tavsiyeleri istendiğinde ve başkaları tarafından

danışıldıklarında yeni katılanlar örgüt üyesi kimliğini alırlar (Louis, 1980). Bu nedenle yöneticiler belirli değer ve amaçları vurgulayarak kısa notlar, aylık haber bültenleri ve değer-temelli ödül sistemleri yoluyla çalışanlar için bu değerlerin önemini artırabilirler. Ancak yöneticiler güçlü ve tutarlı bir kültürü devam ettirerek, örgütle iyi uyum gösteremeyenlerin yıpranmasına da neden olabilirler (Kristof, 1996).

### 2.3.3. Örgütsel Sosyalleşmenin Önemi

Örgütlerdeki farklı uygulamalar, çalışanların tutum ve davranışları üzerinde etkili olmaktadır. Bu uygulamalardan biri olan örgütsel sosyalleşme, işe girmeden önce başlar ve işe girdikten sonra devam ederek çalışanın tutum ve davranışlarını etkiler. Örgütsel sosyalleşme süreci yeni çalışanların uyumuna ve toplumsallaşmalarına katkıda bulunur (Gruman, Saks ve Zweig, 2006). Örgütsel sosyalleşme; işe başlangıç aşamasındaki stresi azaltmakta, iş performansını yükseltmekte (Demirbilek, 2009) ve yeni çalışanın işe bağlılığını (Madlock ve Horan, 2009; Balcı, 2010; Cohen ve Veled-Hecht, 2010; Vallejo ve Langa, 2010; Darvish ve diğ., 2012; Afsanepurak, Hossini, Seyfari ve Nasab, 2012), iş adanmışlığını (Vallejo ve Langa, 2010; Gao, 2011) ve iş doyumunu (Van Maanen, 1975; Kristof, 1996; Cooper-Thomas ve Anderson, 2002) artırmaktadır. Ayrıca başarılı bir örgütsel sosyalleşme süreci geçiren çalışanların işten ayrılma niyeti de azalmaktadır (Gao, 2011).

Çalışma yaşamında iş bağları karmaşıktır, dinamik, çeşitli amaçlar için tasarlanmıştır ve az ya da çok yeni gelen için bunların anlamları doğal olarak belirsizlik taşır. Bu nedenle iyi planlanmış sosyalleşme süreci çalışanlar için önemlidir. Etkili bir sosyalleşme süreci iş uyumunu kolaylaştırır, güveni ve inanılabilirliği besleyebilir. Böylece ilerideki büyüme fırsatlarına ve daha fazla öğrenmeye fırsat verir. Yeni gelenler, örgüt içinde kendi konumlarının ne olduğunun yanı sıra örgütün işleyişini ve örgüt için neden önemli olduklarının algısını kazanırlar. Bu süreç yeni gelenin örgüt için katkı sağlayıcı bir üyeye dönüşmesine yardımcı olur dolayısı ile örgütü bir sistem olarak yenilemeye de tazelemiş olur (Ashforth, Sluss ve Harrison, 2007). Ayrıca Jaskyte'ye (2005) göre sosyalleşme taktikleri örgütlerdeki rol belirsizliği ve çatışmayı önlemektedir.

Örgütsel sosyalleşme hem bireye hem de örgüte yarar getirebilen bir olgudur. Bireyin işinden tatmin olması, rollerini net olarak benimsemesi, yüksek iş motivasyonuna sahip olması (Sökmen, 2007), başarısının artması, kariyerinde ilerlemesi, örgütsel sosyalleşme sürecinin önemli işlevleridir (Balcı, 2010). Ayrıca örgütsel politikada iyi

derecede sosyalleşmiş bireyler, politikada sosyalleşmemiş olanlara kıyasla daha çok terfi edebilme şansına sahiptirler (Chao ve diğ., 1994). Çünkü yapılan araştırmalarda sosyalleşme, kariyer başarısı için farklılık yaratan sürecin önemli bir olgusu olarak görülür (Chow, 2002).

Örgüt açısından bakıldığında ise örgütün hazır birikimini koruması, devamlılığını sağlaması, değişme ve yenileşmesi sosyalleşme süreci ile mümkün olmaktadır (Balcı, 2010). Ayrıca örgütsel sosyalleşmenin, günümüz yoğun ve şiddetli rekabet ortamında işletmelerin ayakta kalmalarında önemli bir rol alabilecek kurum içi kritik başarı faktörü olduğu ve kurumsal performansı olumlu yönde etkilediği savunulabilir (Ergün ve Taşgit, 2011).

#### 2.3.4. Örgütsel Sosyalleşmenin Aşamaları

Örgütsel sosyalleşme bir anda olup biten bir oluşum değildir. Bireyin örgüte girmeden önceki yargıları, örgüte girişi ve içine girdiği yapıyı tanıyarak örgütten biri olması sürecini kapsar. Bu durum ise bir dizi aşamayı gerektirmektedir (Kuşdemir, 2005). Özellikle, örgütler yeni gelenlerin rollerinde ustalaşmalarını sağlamak için sosyalleşme taktiklerini kullanırlar. Sosyalleşme taktiklerinin farklı bileşenlerini kullanarak, örgütler öncelikle yeni gelenin öğrenmesini etkilemek için girişimde bulunurlar (Cooper-Thomas ve Anderson, 2002). Bu girişimler ile çalışanlarda bazı özellikler kazandırılır. Bu özellikler aşağıda sıralanmıştır.

- *Rol gereksinimlerinin ayrışması*: Hangi işlerin yapılacağı, görev öncelikleri ve ayrılacak zaman üzerine çalışma grubuyla açık ya da üstü kapalı olarak uzlaşmaya varmak. Ayrıca hem kişisel ve iş yaşamı arasındaki çatışmalarla hem de işteki grup içi rol çatışmalarıyla ilgilenmek için karşılıklı olarak kabul edilebilir rol kararlarına ulaşmak.
- *Görevde yetkinlik*: Yeni işin gerektirdiği görevleri öğrenmek, özgüven kazanmak ve sürekli olarak pozitif performans seviyelerine erişmek.
- *Grup norm ve değerlerine uyum*: İş arkadaşları tarafından sevilen ve güvenilen bir kişi olmak, grup norm ve değerlerini anlamak ve grup kültürüne yeterli uyum göstermek (Feldman, 1981).

Sosyalleşme taktiklerinin etkisi örgütsel bağlamlar, rol çeşitleri ve yeni gelenlerdeki bireysel farklılıklar ya da bu faktörlerin bileşimine göre farklılaşabildiği için (Cooper-Thomas ve Anderson, 2002) sosyalleşme teorileri üzerine yapılan çalışmalarda “aşama modelleri” ni geliştirmek için büyük çaba harcanmıştır. Modeller, yeni çalışanların

“içeriden biri” olma statüsüne geçerken yaşadıkları tipik tecrübeleri tanımlamayı amaçlamaktadırlar (Çalık, 2003). Kendine özgü faaliyetleri bulunan bu aşamaların bazıları aşağıda açıklanmıştır.

#### **2.3.4.1. Ön sosyalleşme**

Bu aşama, bireyin örgüte girmeden ya da örgütte bir başka görevi üstlenmeden önce yapılan faaliyetleri içerir. Bu faaliyetlerin temel amacı, çalışana örgüt ve yeni görevi hakkında bilgi vermektir (Sökmen, 2007). Örgüte katılmadan önce bireyin örgüt hakkındaki varsayımlarının doğruluğu sosyalleşme süreci üzerinde başlıca etkiye sahiptir (Garavan ve Murphy, 2001). Birey, bu aşamada çalışacağı örgüt ve örgütte yapacağı iş hakkında aile ve arkadaşlar yoluyla bilgi edinir. Kendi değer ve yetenekleri ile örgütün gerçeklerini kıyaslar ve çevreden fikirler alır.

Ön sosyalleşme aşamasında bireyin meşgul olduğu temel eylemler, iş hakkındaki beklentileri oluşturmak (iletme, alma ve işveren adaylarıyla bilgi değerlendirmesi) ve iş hakkında kararlar vermektir (Feldman, 1976). Beklenti, örgüte girişten önce başlar ve örgüte giriş için hazırlıkta örneğin, iş hakkındaki araştırmalar, aileye ve arkadaşlara sorular sorma, temaslar, yazılı medya hesapları ve örgütün kendini resmetmesi gibi etkinlikleri içerir. Benzer şekilde bu aşamada, örgüt çoğu kez basın bültenleri, işe seçme ve işe alım etkinlikleri ve stajyerlik yoluyla kendi idealist ve realist imajının bazı bileşenlerini tanıtır (Ashforth ve diğ., 2007).

Ön sosyalleşme aşamasında, sosyalleşme yoluyla ilerlemeyi gösteren iki süreç değişkeni vardır. Bunlardan ilki gerçekçilik, örgütteki gerçek yaşamın tam ve doğru resmini bireylerin ne derece kazandıklarıdır. İşe alımın bir parçası olarak bireylerin bilgi paylaşımı ve bilgi değerlendirmesini ne kadar başarılı gerçekleştirdiklerini gösterir. İkincisi olan uyum ise örgüt kaynakları ve bireysel ihtiyaç ve becerilerin karşılıklı olarak birbirlerinin beklentilerini yerine getirme derecesidir. İş hakkında karar vermede bireylerin ne kadar başarılı olduklarını gösterir (Feldman, 1976). Louis (1980) işten ayrılmayı, gerçekçi olmayan ve karşılanamayan beklentilerle ilişkilendirmiş ve çalışanların örgüte giriş öncesinde edindikleri bilgileri örgütte görmezlerse işten ayrılmak istediklerini belirtmiştir. İşe devam etseler bile bu durumun çalışanlarda düşük moral ve mutsuz bir iş yaşamı ile sonuçlanması kaçınılmazdır.



### 2.3.4.2. Seçme

Sosyalleşme süreci örgüte giriş aşamasında adayların özenle seçilmesi ile başlar (Sökmen, 2007). Seçme ve sosyalleşme süreçleri genellikle birbirlerini tamamlayıcı süreçler olarak görülür. Çünkü örgütler yeni üyeleri seçmeye ne kadar fazla çaba gösterirse yeni üyeler o kadar az sosyalleşmeye ihtiyaç duyarlar ya da tam tersi bir durum söz konusudur. Örgütler mümkün olduğu ölçüde hangi değerleri taşıyan çalışanları istediğini belirtmelidir. Değerleri örgütün değerleri ile benzer olan yeni çalışanlar daha çabuk uyum sağlar ve kendilerini daha memnun hissedip örgütte kalmaya devam etmek isterler (Chatman, 1991). Bu nedenle seçme işleminde kişi-örgüt değer uyumuna önem verilmelidir. Örgüt etkili bir seçme işlemi yaparsa bireyin örgüte uyumunun sağlanması ve yetiştirme gibi sosyalleşme maliyetleri düşer.

Seçme işleminde geçmiş deneyimler, zeka, bilgi, beceri ve yetenekler gibi işle ilgili özellikler ve kişi örgüt uyumu değerlendirilir (Chatman, 1991). Adkins (1995) yaptığı araştırmada çalışanın önceki iş deneyimleri ile iş hakkında gerçekçi beklentileri, yeterlilik duygusu, performansı, iş doyumunu ve örgütsel bağlılığı arasında pozitif, çatışma ve rol belirsizliği arasında negatif bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Bu nedenle örgütler iş için başvuruda bulunan adaylara başvuru formu doldurabilir, özgeçmiş kontrolü ya da mülakat yapabilir. Chatman'e (1991) göre fazla seçicilik örgütler için yüksek performans ve çalışan için iş doyumunu gibi olumlu çıktılara yol açar. Ayrıca seçim süreçleri, örgütsel değerlerle uyumlu olmayan bireylerin elenmesinde ustaca bir işlev görür. Bu aşamada liyakata azami derecede bağlı kalınmalıdır. Aksi halde örgüte zarar verilebilir.

### 2.3.4.3. Yerleştirme

Bu aşamada örgüt ve çalışan birbirlerinin beklentilerini anlamaya başlarlar. Çalışan örgütün nasıl işlediğini anlar ve buna uyum sağlamaya çalışır. Donavan ve diğerlerine (2004) göre bu aşamada örgütün yeni çalışana verdiği destek de yaşamsal öneme sahiptir. Çünkü bu destekle birey hangi davranışlarının örgüt için uygun olduğunu kavramış olur. Bununla birlikte çalışan sahip olduğu beceri ve yeteneklerinde ustalık edinmeye başlar ve iş gereklerini ve rol sorumluluklarını en iyi şekilde yerine getirmek için yollar bulur. Çalışma arkadaşları ile dostça ilişkiler kurar. Ama bu evrede en önemli nokta; hem birey hem de örgüt içinde bulunan diğerlerinin, onu "örgüt içinden biri" olarak algılamaya başlamasıdır (akt. Aliyev, 2014). Çalışan etkili bir yerleştirmeye dâhil edildiği zaman örgüte bağlılığı artar. Bağlılık örgüt amaç ve değerlerine, kişinin rolüne tutunmasını sağlar

(Buchanan, 1974). Bu aşamanın başarılı olması çalışanın örgütünü sahiplenmesi anlamına gelir ve arzu edilen sosyalleşmenin gerçekleşeceğini işaretini verir.

#### **2.3.4.4. İş başında yetiştirme**

Göreve yeni başlayan çalışanlar sosyalleşme sürecini kolaylaştırmak için bilgi arayışı içine girerler. Bu bilgi arayışının sosyalleşme üzerine büyük bir etkisi vardır. Göreve yeni başlayan çalışanlar gerekli mesleki bilgi ve beceriyi kazanmalıdırlar (Morrison, 1993). Bunun için örgütler, çalışan yetiştirme programları uygularlar. Bu programların amacı yeni çalışanlara gerekli yardımı sağlamak, onların işleri ile ilgili beceri ve davranışlarını en uygun şekilde yapmalarına yardımcı olmaktır. Bunların yapılmasında bazı temel konular vardır. Bunlardan birincisi; yetiştirme programı maksimum öğrenmeyi sağlayacak şekilde olmalıdır. Bu uygulama miktarı, yeni görevlerin benimsenmesi ve geri dönüt süreci hakkında bilgilendirmenin sağlanması ile olur. Yapılan araştırmalar uzun süreli bilgilendirme çalışmalarından ziyade, kısa süreli uygulama çalışmalarının daha etkili olduğunu ortaya koymuştur. İkincisi; yetiştirme programı işle ilgili konuları kapsayacak şekilde düzenlenmelidir. Doğaldır ki yetiştirme programı çalışanların işle ilgili ihtiyaçlarını giderici nitelikte olduğu takdirde beceriler daha kolay öğrenilmektedir. Üçüncüsü; iyi bir seçme sürecinin uygulanması yetiştirme programından daha iyi verim alınmasını sağlamaktadır. Bu durum ayrıca yüksek motivasyon, anlayış ve sorumluluk getirmektedir. Sonuç olarak, yeni çalışanların yetiştirilmesinde, etkili programların oluşturulmasında öğrenmenin temel prensipleri dikkatlice oluşturulmalıdır (Kartal, 2003).

#### **2.3.4.5. Arkadaş ve iş grupları desteği**

Örgüte giriş esnasında, yeni gelenler resmi sosyalleşme uygulamalarının yanısıra resmi olmayan sosyalleşme uygulamalarını da deneyimlerler. Resmi olmayan sosyalleşme uygulamaları iş arkadaşlarınca tüm yeni gelenler üzerinde oynanan standart şakalar, deneyimli bir iş arkadaşı ya da üst ile kurulan dostça ilişkiler, iş arkadaşlarıyla sosyal bir etkinlik veya bir iş seyahatidir. Bunlar çoğu kez örgüt tarafından kontrol edilemeyen ya da çok az kontrol edilebilen etkinliklerdir (Ards, Jansen ve Velde, 2001). İş arkadaşları ve üstlerle sosyal etkileşim, örgüte karşı bağlılığı sağlar (Buchanan, 1974). Bunun yanında arkadaş ilişkilerinin olumlu olması kişi-örgüt uyumuna da katkı sağlar. Çünkü kıdemli üyeler örgüt ve onun tarihi bağlamları hakkında daha derin kültürel bilgi temin edebilirler (Chatman, 1991) ve bu bilgileri yeni gelen çalışanlara aktararak yeni gelenlerin

sosyalleşmesini hızlandırırlar. Blau'nun (1988) sigorta şirketlerinde yaptığı çalışmanın bulguları da yeni ve eski çalışanların iş ilişkilerinin niteliğinin yeni çalışanların örgütsel sosyalleşme stratejilerinin başarılı olmasında önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir. İş arkadaşlarının desteği çalışanın hem sosyalleşmesini kolaylaştırır ve hızlandırır hem de örgüt içinde üstlendiği rolde daha başarılı olmasını sağlar. İş arkadaşlarınca verilen bu desteğin çalışanın örgütten ayrılana kadar devam etmesi moral ve motivasyonu artırarak verimliliği de olumlu yönde etkiler.

#### **2.3.4.6. Sınama – yanılma**

Büyük ölçüde programsız ve sosyalleşmenin şansa bırakılmasını kapsayan bir aşamadır. Birey, örgüte girdikten sonra farklı davranışları tesadüfen veya plansız uygulayarak öğrenir. Sınama - yanılma yoluyla öğrenme, örgüt açısından zaman ve emek kaybına neden olabileceği gibi, hata oranını artırarak üretim kaybına da neden olabilir (Sökmen, 2007). Bu nedenle pahalı bir öğrenme yöntemidir. Ancak çalışan doğru bir sınama - yanılma yöntemi izlerse örgüt için en az maliyetle sosyalleşme gerçekleşir.

#### **2.3.4.7. Çıraklık**

Çıraklık yeni çalışana örgüt değerleri açıklandığı için tercih edilen bir modeldir (Sökmen, 2007). Çalışana uygulayarak öğrenme imkânı tanır. Örgütün tecrübeli çalışanı, belirli bilgi ya da beceri kazanımı açısından yeni geleni yetiştirmekle ve de örgüt ilke ve uygulamalarına ilişkin yeni geleni eğitmekle yükümlüdür. Çıraklık, örgüte yeni gelenler için tasarlanmıştır (Blau, 1988). Tecrübeli çalışan alanına hakim ve kendi sosyalleşmesini başarı ile tamamlamış ise yeni çalışanın sosyalleşmesi de kolay olur. Ayrıca tecrübeli çalışanın rol model olabilecek bir kişi olması bu sürecin başarılı olmasında bir başka etkendir.

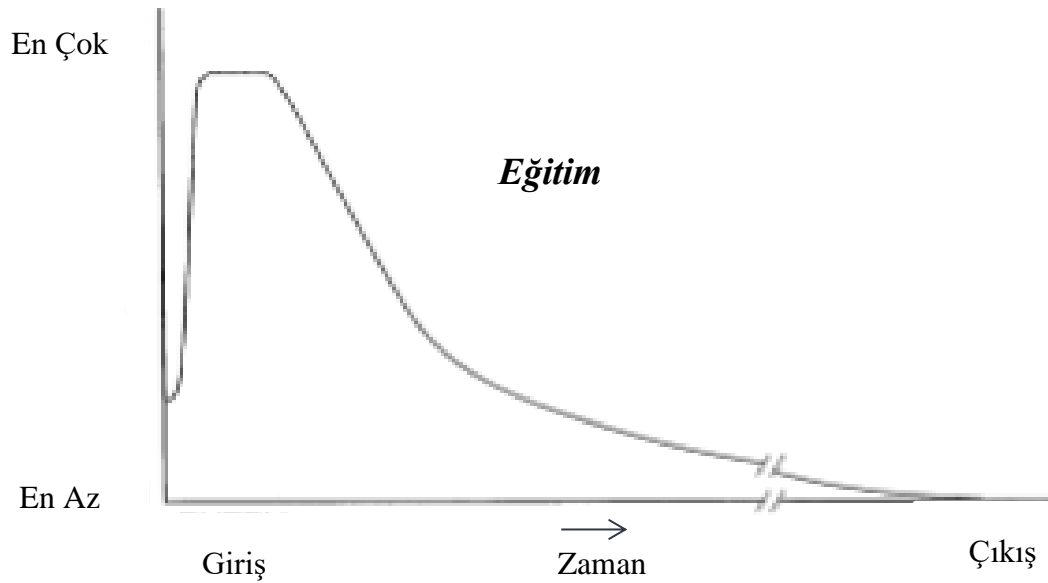
#### **2.3.5. Örgütsel Sosyalleşmenin Boyutları**

Bu araştırmada kullanılan Taormina (1994) tarafından geliştirilen örgütsel sosyalleşme envanterinde (OSI) örgütsel sosyalleşmenin boyutları yetiştirme, örgüte ilişkin anlayış düzeyi, iş arkadaşlarının desteği ve geleceğe ilişkin beklentiler olmak üzere dört boyutta incelenmektedir. Taormina (1997) tarafından bu boyutların her birinin birkaç içerik alanı içerdiği ve diğerleriyle sürekli ve eşzamanlı olarak işletildiği ileri sürülen bir

model geliştirilmiştir. Model, birbirleriyle örtüşen ve bütünsel sentez sürecinde birlikte uyum gösteren dört alanı göstermektedir.

### 2.3.5.1. Yetiştirme

Yetiştirme, spesifik bir işi yapmayı gerektiren işlevsel beceri ya da yeteneğin herhangi bir biçimini kazandıran eylem, süreç veya yöntem olarak tanımlanabilir. Tanımda bahsedildiği gibi, bir işin gerçekleştirilebilmesi için beceriler ve yetenekler yetiştirme alanının temel öğeleridir (Taormina, 1997). Yeni gelenler, ilk olarak öğrenmeye ihtiyaçları oldukları konusunda ikna edilmelidirler. Neyi kimden öğrenmeleri gerektiğine de karar vermelilerdir. Örgüt “içinden bilgi” verme yetenekleri olduğu için eşdüzey çalışanlar bu konuda etki sahibidirler. Eşdüzey çalışanlar çoğu zaman yeni gelenlerle birlikte olduğu ve yeni gelenlerin davranışlarını daha sık gözlemleyebildikleri için üstlerden daha etkili yetiştirme yapabilirler (Fisher, 1986). Yetiştirme programlarının en belirgin etkisi işi başarıyla tamamlamak için gerekli olan becerilerin doğrudan geliştirilmesidir. Böylece artan beceri potansiyeli geliştirir, bu potansiyel büyük ölçüde motivasyonun bir parçası olarak anlaşılır (Robbins ve Judge, 2013). Sosyalleşme süreci ve içeriği en üst düzeyde öğrenmeyi sağlayarak çalışanların işleri ile ilgili bilgi, beceri ve davranışlarını uygun şekilde yapmalarına yardımcı olmalarını sağlayacak şekilde eğitim seminerlerini içermelidir ve yetiştirme, sosyalleşme sürecinin önemli ve ayrılmaz bir parçası olmalıdır (Chow, 2002). Eğitim, birçok çalışanın kariyerinde tek seferden daha fazla yer aldığı için, daha sürekli bir biçimde kavramsallaştırılmalıdır. Şekil 2.2’de eğitimin alabileceği olası biçim gösterilmektedir. Şekil 2.2’deki eğri, bir çalışanın zaman içinde aldığı göreceli eğitim miktarını göstermektedir. Burada “göreceli” kelimesi, eğitimi alırken harcanan zamanla diğer görevler için harcanan zamanın miktarlarının karşılaştırılmasını işaret eder. En az - en çok ordinatı eğitimde harcanan iş günü yüzdesi olarak ifade edilmiştir (Taormina, 1997).



Şekil 2.2. Çalışanlar tarafından eğitimde harcanan iş günü göreceli miktarının zaman ile ilişkisi

Kaynak: Taormina, R. J. (1997). Organizational Socialization: A Multidomain, Continuous Process, 5(1), 29-47.

Örgütlerde yetiştirmenin amacı, çalışanların işlerinde buldukları tatmini, bireyin verimini ve bütün olarak organizasyonun performansını yükseltmektir (Keser, 1999). Örgüte yeni katılanlarca sahip olunan becerinin seviyesi farklılık göstereceğinden çalışanlara gerekli olan ve önerilen yetiştirmenin miktarı da değişebilir. Bazı örgütler sadece tam donanımlı çalışanları işe alabilirler ya da gerekli olan yetiştirmeyi sağlayabilmek için tamamen örgüt dışındaki eğitim kurumlarına bağlı olabilirler (Taormina, 1997). Uygun yetiştirme programları, çalışanlara işleri ile doğrudan ilgili beceriler geliştirmelerine fırsat verir. Uygun yetiştirme programı, sadece çalışanlara işlerinin gerektirdiği görevleri yerine getirmeleri için gerekli değildir, aynı zamanda diğer şekillerde de onlara yardımcı olabilir. İş becerilerinde alınan yetiştirme eğitimi, daha çok yeterliğe yol açar ve bu da öz-güveni artırmaktadır. Bu durum, duygusal tükenmişliği zayıflatarak hissedilen stresi azaltmaktadır (Taormina ve Law, 2000). Öz-yeterliği yüksek olan çalışan, yeni durumlarda yeteneklerini sergileme konusunda güçlü beklentilere sahiptir. Yetiştirme eğitiminin öz-yeterliliği olumlu olarak etkilemesinin nedeni gereken eğitimi alan çalışanların daha fazla iş üstlenmek ve daha yüksek düzeyde çaba göstermek istemesinden kaynaklanır (Robbins ve Judge, 2013). Bilgiye ulaşma, kariyer fırsatı ve daha fazla eğitim almak gibi sosyalleşme taktikleri etkili sosyalleşmeyi öngörmede en

belirgin rolü oynar ve destek – yetiştirme miktarı, iş tutumları ve performansı ile pozitif olarak ilişkilidir (Chow, 2002).

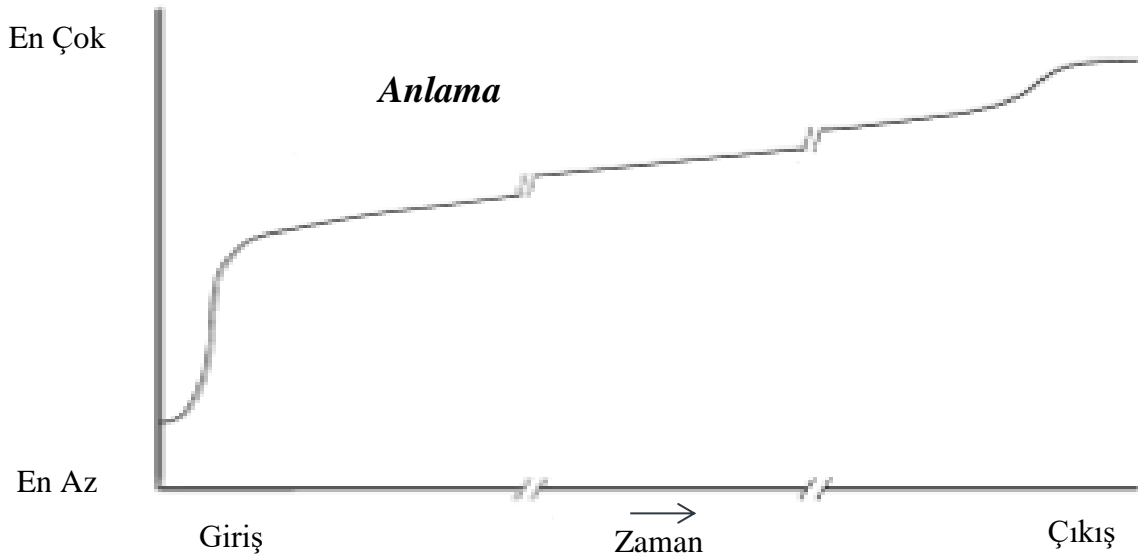
Türkiye’de öğretmenlerin yetiştirilmesi hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim ile gerçekleştirilmektedir. Kartal’a (2003) göre öğretmenin okul denilen sosyal yapıya hazır hale gelmesi, uyum sağlaması ve kısa sürede örgütsel sosyalleşmesinin sağlanabilmesinde hizmet öncesi eğitim sürecinin önemi büyüktür. Öğretmenlerin hizmet öncesi yetiştirilmesi üniversiteler aracılığıyla gerçekleştirilmektedir. Üniversitelerin eğitim fakültelerinden gerekli mesleki ve alan bilgisi eğitiminin yanısıra okul uygulamalarını tamamlayan öğretmen adayları mezun olmaktadır. Bilim ve teknolojide meydana gelen bazı değişimler, öğretmenlerin göreve başladıktan sonra hizmet içinde sürekli eğitimini ve gelişimini zorunlu hale getirmektedir. Hizmetiçi eğitim, mesleğe girişte adaylık eğitimi adıyla, mesleği yerine getirirken de mesleki nitelik ve yeterlikleri artırma adıyla kurs, seminer vb. etkinliklerle Milli Eğitim Bakanlığı tarafından yürütülmektedir. Ayrıca göreve başlayan öğretmenler, eğitim sistemi içerisinde deneyimli öğretmenler tarafından desteklenerek yetiştirilmektedir.

### **2.3.5.2. Örgüte ilişkin anlayış düzeyi**

Anlama; yapı, önem ya da bir şeyin açıklaması hakkında net bir düşünceye sahip olmaya dayanan kavramları uygulamaya koymak için gerekli olan güç ya da yetenektir (Taormina, 1997). Yeni çalışanlar işleriyle ilgili ‘ipuçlarını öğrendiklerinde’ örgütün kültürünü de bir dereceye kadar öğrenebilirler. Farklı örgütler arasında (ve daha az bir ölçüde aynı örgüt içindeki farklı birimler arasında), farklı kültürler mevcuttur. Farklı örgütlerde çalışanlar birbirlerine, rollerine ve örgütsel görevlerine önemli ölçüde farklı uyum gösterebilirler. Yeni çalışanlar, anlamlı ve uygun davranışlarla karşılık vermek ve iş ortamındaki olaylara mantıklı yaklaşmak için kültüre ya da duruma özgü anlamlandırma şemalarına ihtiyaç duyarlar. Bunun yanı sıra yeni çalışanlar örgütteki diğer çalışanları da anlamaya çalışmalıdırlar. Çünkü önceki çalışanlar, yeni çalışanların karşılaştıkları olaylarla baş edebilmelerinde onlara yardımcı olabilirler (Louis, 1980). Deneyimli çalışanların olaylara verdikleri tepkileri gözlemek ve anlamlandırmak yeni çalışanlara örgütün kültürü hakkında bilgi verir.

Örgütü anlamak, zaman içerisinde kümülatif bir işlev olarak varsayılabilir. Bu devam eden bir işlemdir; ancak, anlamamanın kazanıldığı oran çalışanın kıdemi süresince farklı zamanlarda çeşitlilik gösterir. Çalışanların örgütleri ile ilgili ulaştıkları anlamamanın

zaman ile ilişkisi Şekil 2.3'te verilmiştir. Şekil 2.3'te görüldüğü gibi, başlangıçta (iş girişin ilk günleri) yeni çalışan, bilgiyi nerede arayacağını bilemeyebilir ve anlama çok düşük bir oranda birikim gösterir. Ancak çalışan, güvenilir bilgi kaynaklarına ulaşır ulaşmaz, anlama seviyesi hızlı bir şekilde artmaya başlar (Taormina, 1997).



Şekil 2.3. Çalışanların örgütleri ile ilgili ulaştıkları anlamamanın zaman ile ilişkisi

*Kaynak:* Taormina, R. J. (1997). Organizational Socialization: A Multidomain, Continuous Process, 5(1), 29-47.

Örgütü anlayabilme boyutu çalışanın, örgütü ne kadar iyi anladığını, örgütün işleyişini ve kendisinin örgüt içinde nasıl çalıştığını ölçmektedir (Taormina, 2004). Boyut, bilgi aramayı da kapsayan (herhangi bir konu hakkında olabilir) gerçekte her çalışan davranışının temelini oluşturur. Çünkü çalışanın bilgi arayışının asıl amacı kendi işlerini, rollerini, çalışma arkadaşlarını, örgütün amaçlarını, değerlerini, kültürünü, vd. daha iyi anlamlandırabilmektir (Taormina, 1997). Örgütü anlama boyutu, çeşitli boyutları (kendi içerik alanlarıyla) içeren kapsayıcı bir boyuttur. Bu boyutlar, çalışanların öğrenmeleri gerektiği konular olarak önceden tanımlanan tüm alanları kapsar (Taormina, 1997). Bu boyut, çalışanın örgütün amaçlarını, kültürünü, işleyişini, çalışanlar arası ilişkileri ve örgütte kendi rolünü anlamasını sağladığı için örgüte bağlılığını artırabilir.

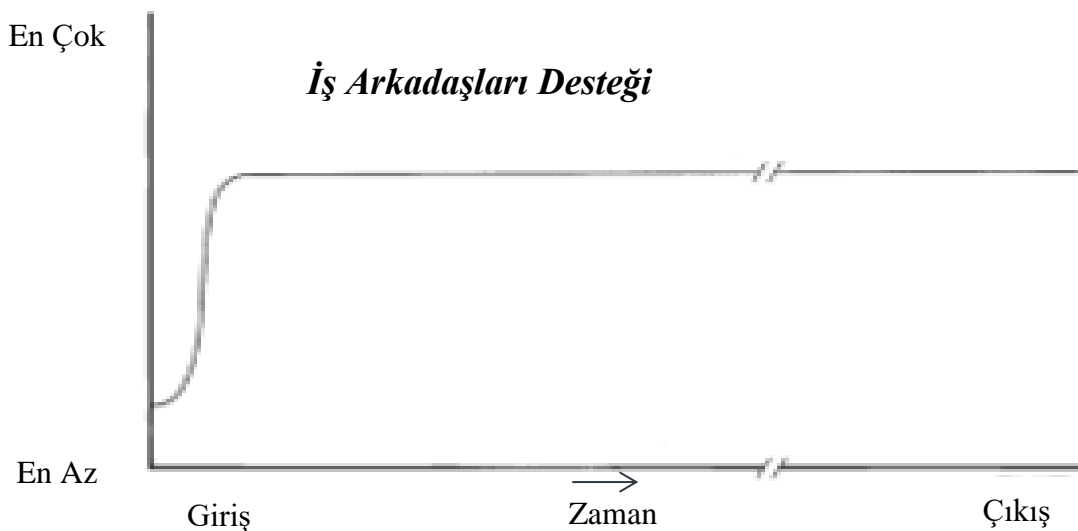
Okullar; amaçları, çalışanlarının özellikleri, iletişim şekli, öğrenci profili, çevresi ve kültürü ile birbirinden ayrılırlar. Bu nedenle yeni gelen öğretmenler, sosyal bir sistem olan okulda göreve başladıklarında çalışma ortamını ve bu ortamda kendi rollerini anlamaya çalışırlar. Zamanla okulu anlamlandırabilip buna uygun davranışlar sergilediklerinde okul ile bütünleşir ve etkin bir çalışan haline gelirler.

### 2.3.5.3. Çalışma arkadaşları desteği

Çalışma arkadaşları desteği, çalışanın örgüt içindeki diğer çalışanlarla ne kadar iyi ilişkiler kurduğunu belirler (Taormina, 2004). Başka bir ifade ile çalışma arkadaşı desteği; kişinin kaygı, korku ya da şüpheyi azaltma amacıyla çalıştığı örgütte diğer çalışanlar tarafından finansal karşılık gözetilmeksizin sağlanan duygusal, manevi ya da araçsal destek olarak tanımlanır (Taormina, 1997). Sosyalleşme sürecinin başlamasında, örgüte yeni katılanlarla örgütün eski çalışanları arasındaki etkileşimin rolü öncelikli araç olarak belirtilmektedir (Reichers, 1987). Çalışan, iş arkadaşlarının kendisini kabul ettiğini algılar ve onların yardımsever çabalarını görürse, örgüt içinde daha başarılı sosyalleşme sürecinden geçtiği söylenebilir (Taormina, 1994). Çalışan, iş arkadaşları tarafından kabul görmezse ya da daha kötüsü, sosyal olarak izole edilir veya dışlanırsa (işte verimsizlikten istifaya kadar gidebilir) sosyalleşme başarısızlıkla sonuçlanır. Bu nedenle çoğu örgütsel sosyalleşme modellerinde sosyal desteğe olan ihtiyaç kabul edilmiştir (Taormina, 1997). Çalışan alanında ne kadar yetkin olursa olsun iş arkadaşlarınca kabul görmezse yaptığı işte başarılı olması düşünülemez. Bu yüzden örgütlerdeki informal destek en az formal destek kadar önem taşır.

Devam eden bir süreç olarak çalışan desteğini göstermek, örgütte kıdemleri süresince her bir çalışan tarafından alınan desteğin miktarını tanımlamayı gerektirir. Şekil 2.4'te çalışanların iş arkadaşlarından aldığı desteğin miktarıyla ilgili algılarının zamanla ilişkisi gösterilmiştir. Her birey farklı seviyelerde kazanım elde edeceği için, Şekil 2.4'teki modelin genel olduğu söylenebilir. Model, yeni gelenlerin çoğunun işlerinin ilk günlerinde örgütte hiç kimseyi tanımadıklarını varsaymaktadır. Bu nedenle, çalışma arkadaşları desteğinin başlangıç seviyesinin minimum değerinde olması beklenir. Birkaç hafta içinde, başkalarınca ya da kendi girişimleriyle çalışanın iş arkadaşlarıyla tanışması muhtemeldir. Yeni gelenler iş arkadaşlarıyla tanışınca onlardan aldığı destek hızla artar. Farklı kişilerin farklı kişilikleri olduğu için asıl değer, bireyden bireye çeşitlilik gösterir. Başka bir deyişle, yeni çalışanlar iş arkadaşlarından farklı seviyelerde destek alırlar; ancak destek elde edilir edilmez, seviyenin nispeten sabit kalması beklenir (Taormina, 1997).





Şekil 2.4. Çalışanların iş arkadaşlarından aldıkları desteğin miktarıyla ilgili algılarının zamanla ilişkisi

Kaynak: Taormina, R. J. (1997). Organizational Socialization: A Multidomain, Continuous Process, 5(1), 29-47.

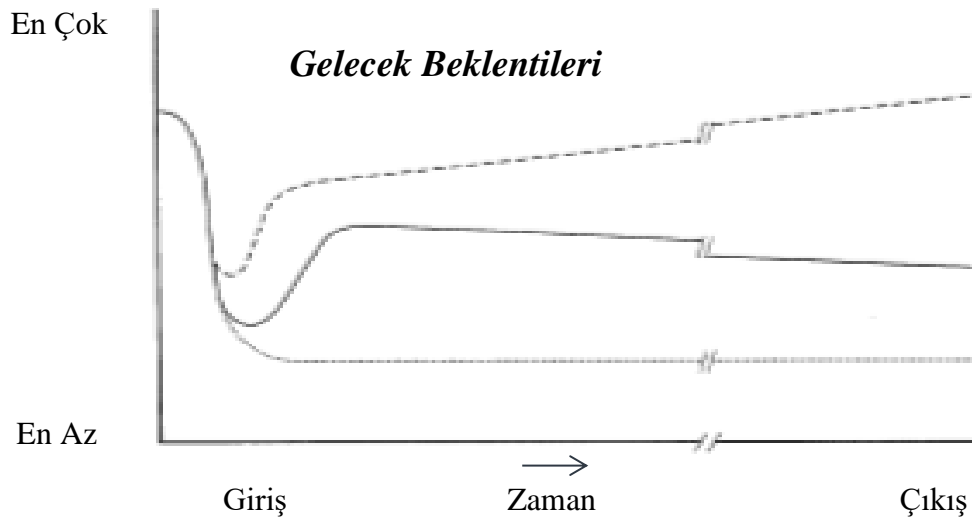
Hem yeni hem de önceki çalışanlar birbirlerine yönelik adım attıklarında ve etkileşim içine girmeyi çabaladıklarında, sosyal davranışçılık daha sık görülür ve sosyalleşme oranları artar (Reichers, 1987). Bu nedenle örgüte yeni giren bireyin iş arkadaşları işyerinde kaygıyı azaltmada ona yardımcı olmalıdırlar. İş arkadaşlarının sosyal desteği, örgüte yeni katılanların çalışma ortamına girdiklerinde yaşayacakları strese karşı tampon görevi görür. Teorik olarak stres, düşük uyum ve performansla diğer bir ifadeyle başarısız sosyalleşmeyle sonuçlanarak çalışan tutumları ve davranışını olumsuz yönde etkileyebilir. Üst düzey iş stresi, yapılan işten memnuniyetsizliğe yol açabildiği için sosyalleşmeye engel unsurlardan biri olarak görülebilir. Bunun için, stresi azaltma yöntemleri sosyalleşmeyi kolaylaştırır (Taormina, 1997). Çalışanın örgüt içinde stresten uzaklaşması, mutlu olması, dolayısıyla işinde başarı sağlaması büyük ölçüde iş arkadaşlarının kendisine verdiği destek ile sağlanır.

Yeni atanan öğretmenlerin meslek yaşamına ve atandıkları okula uyum sağlamaları zaman ve çaba gerektiren bir süreçtir. Bu nedenle göreve yeni başlayan öğretmenler mevzuat, yönetmelik, işleyiş, okulun çevresi, olanakları, eğitim öğretim etkinlikleri, veli ve öğrenci profili hakkında bilgi edinmeye çalışırlar. Sistemin içerisinde onlara en çok yardımcı olacak kişiler diğer öğretmenler ve okul yönetimidir. Öğretmenler çalışmaya başladıklarından itibaren sınıf içi eğitim öğretim etkinlikleri için diğer öğretmenlerden; okulun genel durumu ve mevzuat hakkında okul yöneticilerinden etkileşim yoluyla destek

alırlar. Çalıştıkları ortamlarda gereken desteği alan öğretmenler kendilerini güvende hissettiklerinden mesleğe ve okula daha kolay uyum sağlayabilirler.

#### **2.3.5.4. Geleceğe ilişkin beklentiler**

Geleceğe ilişkin beklentiler, örgüt tarafından teklif edilen ödüller ve devam eden istihdam beklentisi gibi çalışanın örgüte ilişkin uzun vadeli bakış açısını belirler (Taormina, 2004). Ayrıca terfiler, ikramiyeler, tanınma, ödenekler ve arzu edilen görev atamaları gibi kazançları da içerebilir (Taormina ve Law, 2000). Çalışanların örgüt içindeki gelecek beklentilerine ilişkin algılarının zamanla ilişkisi Şekil 2.5'te verilmiştir. Şekil 2.5'e göre çalışanların geleceğe ilişkin beklentileri örgüte ilk girişte yüksek bir değerle (yüksek beklentiler) başlar, ancak yaşanan gerçeklik şokundan dolayı kısa sürede düşüşe geçer. Ardından farklı tür çalışanlar için üç farklı model önerilebilir. Birinci grup (Şekil 2.5'teki kesikli çizgi), kurumlarında yüksek kademelere terfi edebilecek, örgütlerinde kişisel amaçlarını daha iyi başarabilecek yetenek ve kabiliyete sahip az sayıda istisnai kişilerden oluşur. Bu çalışanların üstün performansları kendilerine daha fazla ödül ve ilerleme kazandırdığı için bu gruba ait eğri, daha az gerçeklik şoku sergilemeli, hızlı bir şekilde düzelmeli ve artmaya devam etmelidir. İkinci grup (Şekil 2.5'teki düz çizgi), çalışanların çoğunluğunu temsil eder. Birinci grup kadar hızlı ve aynı derecede olmamasına rağmen, bu eğri de aynı seviyede başlar ve düzleşme yakın zamanda görülür. Genel olarak bu çalışanlar, örgüt normlarına uyum sağladıkça ve yenice farkına vardıkları statülerini kabul ettikçe, gelecek beklentilerine ilişkin bakış açıları durağan bir noktaya gelir ve giderek yavaş bir düşüş başlar. Üçüncü grup için olan eğri (Şekil 2.5'teki noktalı çizgi) daha sınırlı yeteneğe sahip çalışanların (ya da yaptıkları işlerine uygun olmamalarına rağmen işe alınanlarca) geleceğe ilişkin beklentilerini yansıtır. Bu grubun üyeleri muhtemelen geleceğe dönük beklentilerinin iyileşmeyeceğinin farkındadırlar. Bazıları, hemen istifa edip örgütten ayrılabilirler. İşlerini bırakamayacak durumda olan diğerleri, ideallerini tehlikeye atabilirler ve çalışma heveslerini düşürebilirler. Bundan dolayı eğri, yaşanan şoktan sonra çok az ya da hiç düzleşme göstermez ve sonrasında seviye düzleşir ve düşük bir değerde kalır.



Şekil 2.5. Çalışılan örgüt içinde çalışanların gelecek beklentileri ile ilgili algılarının zamanla ilişkisi

Kaynak: Taormina, R. J. (1997). Organizational Socialization: A Multidomain, Continuous Process, 5(1), 29-47.

Bireyler kariyerleri ve gelecekleri hakkında bir takım beklentilerle örgüte katılırlar. Bu beklentiler gerçekleştiğinde sosyalleşme faaliyetleri daha etkili olur ve pozitif iş çıktıları gelişir (Chow, 2002). Yani örgütün sunduğu teklifler çalışan için cazip görünürse, o çalışanın örgütten ayrılma niyeti muhtemelen azalır (Aliyev, 2014). Diğer taraftan, çalışan amaçlarının yakın zamanda gerçekleşebilir ya da ulaşılabilir olmadığını fark ederse, bu durum verimsiz ya da istifayla sonuçlanan davranışlara yol açabilir (Taormina, 1997). Bu yüzden örgüt, çalışanlar için ödül sistemini işletmeli ve mutlaka kariyer olanağı tanımalıdır. Böylece çalışanlar başarılı olmak ve örgütte uzun süreli istihdam etmek amacıyla daha fazla çaba gösterebilirler.

Çalışanlar bir örgüte belli beklentilerle katılırlar ve örgütte kaldıkları süre boyunca gösterdikleri davranışlar, bu başlangıçta sahip oldukları ve iş yaşamı boyunca yenilerini edindikleri beklentilerden etkilenir (Uras ve Kunt, 2006). Öğretmenler de tanınma, saygı gibi sosyal beklentiler, terfi gibi mesleki gelişim beklentileri ve ekonomik beklentiler ile göreve başlamaktadırlar. Ancak öğretmenlik mesleğinde yükselme olanakları, ödüller, tanınma gibi olanaklar yeterince sağlanamadığından geleceğe ilişkin beklentiler bir süre sonra düşüşe geçebilir.

### 2.3.6. Örgütsel Sosyalleşmenin Sonuçları

Örgütlerde grupların ve bireylerin sahip olduğu durumlar sürekli değişiklik gösterdiği gibi, örgüte yeni giren bireyin bu değişik ortama uyum sağlaması da oldukça önem göstermektedir. Bireyin gerek kariyer edinmesinde, gerekse de iş doyumunu sağlamasında yapılan sosyalleşme faaliyetleri, birey ve örgüt için üzerinde durulması gereken bir konudur. Örgüt-birey uyumunun sağlanmasında kişinin bireysel değer yargıları ile örgüte hakim olan örgüt kültürü arasında denge sağlaması sosyalleşme faaliyetleri ile mümkündür. Sosyalleşme bu dengeyi sağladığı gibi, çalışanı örgütün etkin bir üyesi yaparak bireysel ve örgütsel çıkarları birleştirir. Ayrıca örgütsel sosyalleşme, değişimi içerdiği gibi, görevsel sorumlulukları da kapsar (Kartal, 2003). Örgütlerde çalışanların beklentilerine göre etkili sosyalleşme programları tasarlandığında örgütsel sosyalleşme örgütsel bağlılık üzerinde pozitif ve işten ayrılma eğilimi üzerinde negatif bir etki oluşturarak maliyeti düşürebilir (Manzoor ve Naeem, 2011). Sosyalleşme sürecinin örgütler için olası sonuçları Tablo 2.3'te gösterilmiştir.

Tablo 2.3.

*Örgütsel Sosyalleşmenin Örgütler İçin Olası Sonuçları*

Başarılı Sosyalleşmenin Sonuçları	Başarısız Sosyalleşmenin Sonuçları
İş doyumunu	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
Yüksek performans	Düşük performans
İçselleştirilmiş değerler	Değerlerin reddedilmesi
Kültürü anlama, kontrolü kavrama	Kültürü anlayamama, kontrol eksikliğini kavrama
İşte kalma, yükselme	İşten ayrılma, devamsızlık

*Kaynak:* Hellriegel ve diğ. 1986; akt. Çelik, V. (2002). Okul Kültürü ve Yönetimi. (3. Basım). Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Örgütsel sosyalleşmenin sadece örgüt için değil çalışanlar için de olumlu sonuçları vardır. Başarılı bir sosyalleşme süreci yaşayan çalışanların stresi ve tükenmişliği azalmakta, işe bağlılığı, iş performansı ve özgüveni artmaktadır. Ayrıca örgütsel sosyalleşmenin etkili yaşandığı örgütlerde çalışanlar görevde yükselme olanaklarını daha kolay yakalayabilmektedirler. Diğer taraftan örgütsel sosyalleşmede başarısız olan çalışanlar; iş doyumsuzluğu, rol belirsizliği ve çatışması, düşük iş motivasyonu, işe düşük ilgi yaşayabilmektedirler. Zamanla bu durum devamsızlığa hatta işten ayrılmaya kadar gidebilmektedir.

### 2.3.7. Eğitim Örgütlerinde Öğretmenlerin Sosyalleşmesi

Bir eğitim örgütü olarak okulda sosyalleşme, örgüt üyelerinin (yönetici, öğretmen, öğrenci) okulun değer ve normlarını öğrenmesi ve uyması sürecidir. Öğretmenlerin sosyalleşmesi ise mesleki değer, tutum ve ilgilerini kabul etme ve bunların “nasıl değiştirileceğini öğrenme”yi kapsar (Memduhoğlu, 2008). Okullardaki yapısal şartlar öğretmenin başarısında önemli belirleyicidirler (Grant ve Sleeter, 1987).

Öğretmenlerin sosyalleşmesinde ilk adım göreve başlamadan önce aldıkları eğitimdir. Bu eğitim süresince alınan formasyon ve genel kültür dersleri, okullarda yapılan uygulamalar, meslekle ilgili kurslar sosyalleşmeyi etkilemektedir (Kuşdemir, 2005). Ayrıca öğretmenlik mesleğine hazırlanan aday öğrencilerin hizmet öncesi eğitimleri sırasında fakülte ve okullar işbirliği yapmaktadır. Bu şekilde fakülte öğretim elemanları ve okullarda görevli uygulama öğretmenleri adaylara rehberlik etmektedirler. Modelde uygulama çalışmaları; Okul Deneyimi I, Okul Deneyimi II ve Öğretmenlik Uygulamaları dersleriyle yürütülmekte ve adayların okul sistemini yakından tanımaları, okul yönetimi hakkında bilgi sahibi olmaları, okuldaki ve sınıftaki faaliyetleri gözlem yoluyla öğrenmeleri amaçlanmaktadır (Kuşdemir, 2005). Öğretmenlik mesleğine yeni başlayan bir öğretmen hizmet öncesinde çok iyi bir eğitim almış olsa bile deneyimsizlik ve hizmet öncesi alınan eğitimde kazanılanlarla uygulamalar arasındaki bazı farklılıklardan kaynaklanan problemlerle karşılaşabilirler. Hatta aday öğretmenler güç, kontrol, özerklik, pozisyon ve kaynaklar için mikropolitik güç mücadeleleri ile karşılaşabilirler (Shamatov, 2006). Sosyalleşme öğretmenlerin bireysel etkilerinden çok okul içindeki sürecin bir sonucudur. Öğretmen yetiştirme programları öğretmen adaylarını sınıf gerçeklerine hazırlamak için yeterli olmadığı, teori ve pratik arasındaki boşluğu yeterince kapatamadığı (Angelle, 2002) için göreve yeni başlayan öğretmenler kararsızlık, başarısızlık, korku ve yalnızlık gibi duyguların içerisine girebilir (Kuşdemir, 2005). Daha çok mesleğe yeni başlayan öğretmenlerin yaşadığı bu durum, ataması bir başka okula yapılan deneyimli öğretmenlerde bile görülebilir. Ancak meslekteki deneyim ve okulda çalışma süresi arttıkça örgüte uyum da artar ve başlangıçtaki bu olumsuz duygular zamanla kaybolur.

Öğretmenlerin sosyalleşme sürecinde okul yöneticileri, okuldaki diğer öğretmenler, öğrenciler, müfettişler ve okulun sosyal çevresi öğretmenler üzerinde etkili olan öğelerdir (Andur, 2014). Özellikle göreve yeni başlayan öğretmenler okul müdürünün yardımına ihtiyaç duyarlar. Okul müdürü, okulun genel iklimi, prensipleri, uyulması gereken kurallar, ceza, ödül ve terfi prosedürleri ile yararlanabileceği hizmetler hakkında öğretmene bilgi

vermelidir. Çünkü öğretmene yapılacak yardım ve rehberlik onun okula uyumunu kolaylaştırır ve sosyalleşme sürecinin sorunsuz devam etmesini sağlar (Kuşdemir, 2005). Yöneticilerin yanı sıra okulda çalışan daha kıdemli öğretmenler, her an meslektaşlarına gereken desteği sağlayarak sosyalleşme sürecini hızlandırabilirler (Mutlu, 2008).

Öğretmenlerin örgütsel sosyalleşmelerine ilişkin alanyazında pekçok çalışma mevcuttur. Özgan (2013) sosyalleşme sürecinde stajyer öğretmenlerin okul yöneticilerinden görevleri, okulun durumu, duyuşsal, okulun işleyişi, çevre, kişilerarası ilişkiler ve sosyal aktiviteler konularında beklentileri olduğu sonuçlarına ulaşmıştır. Ancak Burgaz ve diğerleri (2013), öğretmenlerin mesleki sosyalleştirme açısından en büyük desteği diğer öğretmenlerden aldığını; okul yönetimlerinden herhangi bir destek görmediklerini belirtmişlerdir. Uyguralp Gizdem (2015), örgütsel sosyalleşme sürecinde öğretmenlerin dâhil oldukları informal grupların öğretmenlerin sevgi, ilişki kurabilme, manevi destek olma gibi sosyal ihtiyaçlarını karşıladığı gibi mesleki ihtiyaçlarını da karşıladıklarını belirtmiştir. Ayrıca öğretmenlerin sosyalleşme düzeyi arttıkça örgütsel vatandaşlık (Yıldırım, 2017), özdeşleşme düzeylerinin ve birlikte çalışma yeterliklerinin (Sezgin Nartgün ve Demirer, 2016) arttığı; tükenmişlik (Güneş, 2014; Baş, 2016), örgütsel sessizlik (Dönmez, 2016) davranışlarının azaldığı bulunmuştur.

#### **2.4. Güç Merkezi Oluşturma Oyunlarının Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sosyalleşme ile İlişkisi**

Bu bölümde araştırmanın temel kavramlarından olan güç merkezi oluşturma oyunları, örgütsel sessizlik ve örgütsel sosyalleşmenin birbiri ile ilişkisi açıklanmıştır.

##### **2.4.1. Güç Merkezi Oluşturma Oyunlarının Örgütsel Sessizlik ile İlişkisi**

Örgütsel politika, çalışma ortamında meydana gelen önemli davranışlardandır. Örgütlerde politik davranışlar gösteren kişiler, kendi çıkarlarını örgütün menfaatleri pahasına kazanmak için yalnızca zaman ve kaynak tüketmekle kalmaz, diğer çalışanlar için rutin iş davranışlarına olumsuz etkide bulunurlar (Khwaja ve Ahmad, 2013). Örgütsel politika algılamalarının yüksek olduğu ortamlarda çalışanların stres düzeyleri yüksek olacağı (Ferris ve diğ., 1996; Kesgen, 1999; Rashid, Karim, Rashid ve Usman, 2013; Başar ve Varoğlu, 2016) için çalışanlar örtülü bilgi, beceri ve yeteneklerini örgütün amaçlarını gerçekleştirmek üzere organize etmekten kaçınırlar (Ay, 2014). Ayrıca formal ve/veya informal iletişim kanallarında bilginin saklanması, bilinçli olarak yönlendirilmesi, şahsi

istekler doğrultusunda akışının sağlanması, verilerin kişisel bakış açılarını desteklemek için kullanılması ve iletişimin gerçek amaçları üzerinde kısıtlamalara gidilmesi politik oyunların hem nedeni hem sonucudur (Kesgen, 1999). Örgütsel politika örgütsel etkinliği de azaltarak bilgi paylaşımını sınırlandırmakta ve iletişim engeli yaratmaktadır (Kesgen, 1999).

Örgütsel politika algısı çalışanlar tarafından kendi esenliklerine bir tehdit olarak algılanmaktadır. Örgütsel politikanın fazlaca algılandığı örgütlerde çalışanlar bir şekilde amaçlarını politik araçlarla gerçekleştirmeye çalışırlar. Böyle bir durumda politik oyunlar kullanmayan çalışanların başarılı olma ihtimali azalmaktadır. Bununla birlikte çalışanların örgüt yönetimine karşı güveni azalmakta, haksız terfi ve ödüllendirmeler yaygınlaşmakta, risk ve adaletsizlik algısı yükselmektedir (Başar ve Varoğlu, 2016). Böylelikle politik oyunların sebep olduğu riskler de çalışanları sessizlik davranışına yöneltebilir. Alanyazında da “örgütsel politika” ve “politik oyunlar”ın incelendiği çalışmalarda bu kavramların ihmalkârlık, işten ayrılma niyeti, iş tatminsizliği (Başar ve Varoğlu, 2016), örgütsel muhalefet (Korucuoğlu, 2016), çalışanlarda duygusal tükenme ve duyarsızlaşma (Öztürk, 2017) gibi örgüt ve çalışan için olumsuz kabul edilen kavramlarla pozitif yönde ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Bıyık, Erden ve Aydoğan (2016), çalışmalarında örgütsel politika algısı ile sessizlikle yakından ilgili bir kavram olan çalışanların kararlara katılımı arasında negatif yönde ilişki bulmuşlardır. Ayrıca Akar’ın (2014), akademik örgütlerde sessizlik olgusu üzerine yaptığı çalışmanın sonucunda akademik yapı içindeki biçimsel gruplarda sessizliği tetikleyen söz konusu faktörlerin, akademisyenlerin örgütsel politika ve politik niyet algılamalarına dair önemli ipuçları taşıdığı görülmüştür. Bu doğrultuda örgütlerdeki politik oyunların ve bu oyunların en güçlü ayaklarından biri olan güç merkezi oluşturma oyunlarının örgütsel sessizlikle ilişkili olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır.

#### **2.4.2. Güç Merkezi Oluşturma Oyunlarının Örgütsel Sosyalleşme ile İlişkisi**

Örgütsel sosyalleşme tanımlarına bakıldığında sosyal bir varlık olan insanın örgüt için çalışmayı öğrenmesi ve bulunduğu örgüte uyum sağlamasından bahsedilir. Ancak yüksek düzeyde örgütsel politika algısının olduğu örgütlerde çalışanlar, örgüt için çalışmalarının kendilerini bir sonuca ulaştıracağından şüphe duyar ve başarılı olabilmek için resmi olmayan yollara başvururlar (Ay, 2014). Politik oyunları kullanan çalışanlar meşru olmayan davranışlarla örgüt içerisinde kendilerine daha iyi bir ortam sağlamak için her türlü fiziki ve maddi çabayı kullanırlar (Akbaş, 2016). Böylelikle örgütsel politika

algısının yüksek olduğu örgütlerde örgütsel iklim olumsuz etkilenir (Yılmaz, 2014) ve çalışanların örgütsel sosyalleşmesi beklenemez. Bunu destekler şekilde Ay (2014) çalışmasında kültürün çoğulculuk boyutu ile örgütsel politika algısı arasında negatif yönlü ilişki bulmuştur. Çoğulculuğun yüksek olduğu örgütlerde kişiler, kendilerini diğer grup üyeleriyle bir bütün olarak görür ve bireysel amaçlarını grup amaçlarına uyumlar. Örgütsel başarıyı bireysel başarıdan üstün tutan çoğulcu bireyler, örgüt başarısı için bilgiyi paylaşır, örgütüne bağlanır ve çalışma arkadaşlarıyla uyumlu bir bütünlük kurar. Bunun aksine politik oyunları kullanan ve bunlardan etkilenen çalışanlar bireysel amaçlarını hem arkadaşlarının hem de örgütün amaçlarından daha yüksek tutarlar.

Çalışanlarının örgütsel politika algısının, çalıştıkları örgütün kültür tipi ile olan ilişkisinde, klan örgüt kültürü tipi öne çıkmaktadır. Klan örgüt kültürünün, yani ekip çalışmasının ve uyum ortamının egemen olduğu bir örgütte çalışanların, örgütsel politika algısının azalma eğiliminde olduğu görülmüştür. Kişilerarası uyum, sadakat ve güven ortamında çalışanların, kendilerini daha rahat ve kolay bir şekilde uyumlandırmaları ve örgütlerini daha az politik olarak algılamaları öngörülen bir sonuçtur (Ay, 2014). Bu sonuca paralel olarak örgütüyle uyum sağlayan ve sosyalleşmelerini gerçekleştiren çalışanların örgütlerini daha az politik olarak algılayabilecekleri söylenebilir. Örgütsel sosyalleşme yazını incelendiğinde örgütsel sosyalleşmenin örgütsel vatandaşlık (Özdemir, 2015; Yıldırım, 2017), örgütsel bağlılık (Özkan, 2005; Andur, 2014), örgütsel özdeşleşme (Aliyev, 2014; Demirer, 2014) ve örgütsel adanmışlık (F. Özçelik, 2008; Kuyumcu, 2014) gibi örgüt ve çalışan için olumlu kabul edilen kavramlar ile pozitif ilişkili olduğu görülür. Politik oyunların kullanıldığı örgütlerde ise çalışanların iş tatmini, iş performansı, işe bağlılık (Ay, 2014), örgütsel vatandaşlık (Khawaja ve Ahmad, 2013) ve kişisel başarı düzeylerinin (Öztürk, 2017) azaldığı belirtilmiştir. Çalışma ortamlarında politik oyunların kullanımından kaynaklanan bu olumsuz etkiler, çalışanları doğrudan etkileyip sosyalleşmeleri için olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir.

### **2.4.3. Güç Merkezi Oluşturma Oyunları, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sosyalleşme İlişkisi**

Yirminci yüzyılın son çeyreğinden bu yana dünya, çok önemli değişim ve dönüşümlere tanıklık etmiştir. Bu değişim ve dönüşümlerin temelinde, evrensel olarak, çeşitli sosyo ekonomik gelişmeler ile bilim ve teknolojiye o zamana kadar görülmemiş hızlı ve kapsamlı ilerlemeler yatmaktadır. Sözü edilen bu gelişmeler sonucunda tüm



dünyada büyük bir bilgi patlaması olmuştur. Bilgi artış hızı son yıllarda daha da artmış ve günümüz toplumu bilgi ve teknolojinin yoğun olarak üretildiği ve tüketildiği toplum haline gelmiştir. Diğer taraftan, temel ve uygulamalı bilim dallarında yeni araştırmalar yapıldıkça, bu araştırmaların bulguları o anda geçerli olan ve doğru kabul edilen bilgiyi değiştirmekte ve bazen de tamamen geçersiz kılmaktadır (Gedikoğlu, 2015). Örgüt ve yönetim bilimi de bu değişim ve dönüşümlerden etkilenmiştir. Örgütlerde çalışanlar ve yöneticiler farklı roller üstlenmişlerdir. Diğer çalışanlara karşı rekabet avantajı elde edebilmek için politik davranışlara yönelmişlerdir. Bu nedenle günümüzde güç ve politik davranışların herhangi bir grup ya da örgütte doğal bir süreç olduğu kabul edilmektedir.

Politik davranış iş gereklerinin dışındadır ve güç temellerini kullanmayı gerektirir. Bazı yöneticiler, başkalarına zarar vermediği sürece politik davranışların etik ve gerekli olduğu görüşündedir. Bazıları ise politik davranışlarda bulunmayanların işlerini yürütebilmek konusunda sorun yaşayacağını belirtmektedirler. Politik oyunlar sergileyen çalışanlar, diğer kişileri kendi amaçları doğrultusunda etkileme yönünden farklı politik yeteneklere sahiptirler (Robbins ve Judge, 2013). Politik oyunları kullanmayan çalışanlar ise bu uygulamalardan etkilenmektedirler. Eğer çalışan kişilik olarak politik davranış sergileyemiyorsa, beklentilerinin gerçekleşmeyeceği endişesiyle tükenmişliği yaşayabilmektedir (Öztürk, 2017). Ferris ve diğerleri (1996), strese ve gerginlik reaksiyonlarına yol açtığı için politik davranışı, çalışma ortamlarında çoğu kez stres yükleyici olarak kavramsallaştırmaktadırlar. Benzer şekilde Kumar ve Ghadially (1989) de örgütlerdeki politik davranışların kişiler arasındaki güveni negatif yönde etkilediğini belirtmişlerdir. Genellikle iş stresi açısından bakıldığında, bireyler tehdit edici olarak algıladıkları politik çevreye hem psikolojik hem de fizyolojik olarak tepki verirler (Harris ve diğ., 2007). Çalışanlar politik çevreye tepkilerini sessizlik davranışına yönelerek gösterebilirler. Çünkü çalışanlar, kendi örgütlerinde kendileri ile başkalarını karşılaştırırlar. Kuralların herkese eşit uygulanmasını, eşit işe eşit ücret ödenmesini, izinlerde eşit haklara sahip olmayı, bir takım sosyal olanaklardan kendilerinin de diğerleriyle eşit şekilde yararlanmalarını beklerler (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010).

Çalışan sessizliği, örgütte alınacak kararları zayıflatır, yöneticilerin önemli bilgilere erişmesini engeller, problemlerin üzerini örterek daha da büyümesine yol açar (Durak, 2012). Zaman içerisinde kasıtlı olarak sessizlik davranışına yönelen çalışanların sorunlar ve konular hakkında konuşamama hissi; çaresizlik duygusu, iş doyumunun azalması ve diğer daha uzun süren kişisel durumlarla sonuçlanabilir (Zheng ve diğ., 2008). Düşük

güdülenme, stres, örgüte güven ve bağlılık azalması yaşayan bireyler, örgütsel sosyalleşme sürecini de başarı ile tamamlayamazlar.

Örgütler, uzun vadede varlıklarını başarıyla devam ettirebilmelerinde en önemli etmenlerden biri olan örgütsel sosyalleşmeye önem vermektedirler (Ergün ve Taşgit, 2011). Örgütsel sosyalleşmenin hız ve etkililiğini, çalışanların bağlılık, adanma, üretim ve iş gücü devrinin derecesi tayin eder. Örgütsel sosyalleşme, örgüt ve çalışanlar arasında önemli bir etkileşimdir. Bu etkileşim yoluyla çalışan, örgüt ya da üyesi olduğu bir grubun değer sistemini, normlarını, gerekli davranış kalıplarını öğrenir (Balci, 2003). Başarılı bir sosyalleşme sürecinin sonucunda çalışanların performans, iş doyumunu, örgütsel bağlılıkları (Adkins, 1995) ve diğer çalışanlarla ilişkileri pozitif yönde etkileneceği için örgütsel sessizlikleri de azalacaktır.

Bütün çalışma ortamlarında olduğu gibi okul ortamlarında da güç merkezi oluşturma oyunları kullanılmakta ve bu oyunlar diğer çalışanların sessizlik ve sosyalleşme gibi örgütsel davranışlarını etkilemektedir. Sessizlik örgütlerde istenilen bir durum değildir, aynı zamanda hem örgüt hem de birey için son derece maliyetlidir (Perlow ve Williams, 2003). Bireysel ve örgütsel amaçları bütünleştirmek amacıyla örgüt tarafından üstlenilen aktiviteler şeklinde tanımlanan (Gibson ve diğ., 1988) örgütsel sosyalleşme sürecinde ise yöneticilerin kişi-örgüt uyumu ve bireysel çıktılar arasındaki ilişkinin gücünü etkileyebildikleri ileri sürülmektedir. Bu nedenle yönettiği okulların başarıya odaklanmasını hedefleyen okul müdürleri, öğretmenleri okulun amaçlarını gerçekleştirme yönünde davranmaya sevk edebilmek için örgütsel sosyalleşmelerini olumsuz etkileyebilecek ve onların örgütsel sessizlik davranışına yönelmesine neden olabilecek oyunları kullanmamalıdır.

## **2.5. İlgili Araştırmalar**

Araştırmanın bu bölümünde politik davranış, politik oyunlar, örgütsel sessizlik ve örgütsel sosyalleşme kavramlarının daha iyi anlaşılabilmesi için yurt içi ve yurt dışında yapılan ilgili çalışmalara ayrıntılı bir şekilde yer verilmiştir.

### **2.5.1. Politik Davranış ile İlgili Çalışmalar**

#### **2.5.1.1. Politik davranış ile ilgili yurtiçinde yapılan çalışmalar**

K. Çalışkan (2006), politik davranış üzerinde etkili değişkenleri ve politik davranışlar neticesinde çalışanın işe ve örgüte karşı tutumlarında meydana gelen

değişiklikleri incelemiştir. Çalışmanın sonucunda örgütsel adalet algısı ile ılımlı politik davranışlar arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca çalışmada ılımlı politik davranışların, çalışanların iş tatminlerinde manidar bir artışa neden olduğu tespit edilmiştir. Ancak zorlayıcı politik davranışların, çalışanların işe ve örgüte karşı olumlu tutum geliştirmesine engel olduğu, aksine iş tatmini ve örgüte bağlılığında düşüşe neden olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

İslamoğlu ve Börü (2007) tarafından kurumlarda karşılaşılan politik davranışların neler olduğunu tespit etmek amacıyla yapılan çalışmanın sonucunda, kurumlarda karşılaşılan politik davranışların “tavizci davranmak”, “ikiyüzlü davranmak”, “göze girmeye çalışmak”, “koalisyon kurmak”, “karşılıklı çıkar gözetmek”, “üst yönetime yaranmaya çalışmak” olarak adlandırılan faktörler altında ve bu faktörlerinde “yatay politik davranışlar” ve “dikey politik davranışlar” olarak iki temel grup altında toplandığı ortaya çıkmıştır.

Altıntaş (2007), çalışmasında örgütün yapısal faktörlerinin örgütsel politika ve işlem adaletine yönelik yöneticilerin tutumları üzerindeki etkisini yapısal denklem modellemesi yardımıyla araştırmıştır. Çalışmanın verileri Bursa bölgesindeki ihracat işletmelerinde çalışan 86 yönetici ve işletme sahibinden elde edilmiştir. Çalışmanın sonucunda biçimselleşmenin işlem adaleti ile pozitif yönde örgütsel politika ile negatif yönde ilişkisi olduğu, yetki kademesinin işlem adaleti ile negatif yönde örgütsel politika ile pozitif yönde bir ilişkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Mohan - Bursalı (2008) doktora tez çalışmasının verilerini İstanbul Sanayi Odasına kayıtlı olarak faaliyet gösteren işletmelerde görevli 350 çalışandan elde etmiştir. Araştırmaya katılan çalışanların politik algı düzeylerinin incelenmesi sonucunda, tüm boyutlar açısından ortalama değerlerinin çok yüksek olmadığı görülmüştür. Politik davranış boyutlarının her ikisinin de (hiyerarşiye ve baskı kurmaya yönelik taktikler, destek sağlama ve ağ oluşturulmasına yönelik taktikler) örgüt politikaları ve uygulamalarına yönelik politik algılamaları etkilediği ancak bu etkinin iki boyut açısından farklı yönlerde gerçekleştiği tespit edilmiştir.

Alp (2010), Toplam Kalite Yönetiminin benimsenmesi sürecinde meydana gelen politik davranış ile değişime karşı direnç arasındaki ilişkiyi analiz etmek amacıyla yaptığı çalışmanın verilerini iki şirkette çalışan 134 katılımcıdan elde etmiştir. Çalışmanın sonucunda politik davranış faktörleri ile değişime direnç faktörleri arasında kuvvetli bir ilişki olmadığı ancak yeniliklere açık olma faktörü ile sebepler ve koalisyon faktörleri

arasında negatif yönlü, duygusal tepkiler faktörü ile iddialılık faktörü arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Atay (2010), politik yeti kavramının ortaya çıkışı, yapısal özellikleri ve ilgili süreçler ile örgütlere yansımalarını tartıştığı çalışmasının veri temelini uluslararası yazında yer alan akademik makaleler ve kitaplardan elde etmiştir. Politik yeti kavramının örgüt, çalışan ya da yöneticinin kendisi, çalışma arkadaşları ve işletme içi gruplar üzerinde etkileri olduğunu açıklamıştır. Ayrıca politik yetinin geliştirilmesi mümkün olan bir beceri olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Mehtap (2011), çalışmasında yöneticilerin örgüt içinde uyguladıkları politik etkileme davranışlarının, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkilerini araştırmıştır. Ayrıca özdeşleşme ve duygusal bağlılık değişkenlerini aracı değişkenler olarak ele almıştır. Çalışmanın verileri, Türkiye'deki İlaç Sektöründe faaliyet gösteren 10 işletmeden ulaşılan 265 çalışandan elde edilmiştir. Çalışmanın sonucunda politik davranışların örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkisi olduğu ve örgütle özdeşleşme ve duygusal bağlılık değişkenlerinin aracılık etkisi gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Ertem (2011), çalışmasında örgüt kültürünün politik davranış algısı ile ilişkisini incelemiştir. Çalışmanın verileri, Kayseri Organize Sanayi Bölgesinde mobilya imalat sektöründe faaliyet gösteren 372 çalışandan elde edilmiştir. Çalışmanın sonucunda politik davranış algısının, örgütün kültürü ile çok yönlü ve boyutlu bir ilişki içinde olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca pazar ve hiyerarşi tipi örgüt kültürleri gibi daha sert, rekabetçi ve katı bir örgütsel ortam tanımlayan örgüt kültürü tiplerinin, klan ve pazar kültürleri gibi daha esnek ve örgüt içi iletişimin iyi olduğu örgüt yapıları anlamına gelen kültür tiplerinden daha yüksek politik davranış algısına neden olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Ayhan ve Gürbüz (2013), çalışmalarında algılanan örgütsel politikanın çalışanların duygusal bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini tespit etmeyi ve bu etkileşimde duygusal bağlılığın aracılık rolünü saptamayı amaçlamışlardır. Çalışmanın verileri, İstanbul ve Ankara'da bulunan işletmelerde çalışan toplam 242 katılımcıdan elde edilmiştir. Çalışmanın sonucunda, çalışanların duygusal bağlılığının sağlanması ve işten ayrılma niyetinin düşürülmesinde algılanan örgütsel politikanın önemli bir değişken olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte duygusal bağlılığın algılanan örgütsel politika-işten ayrılma niyeti ilişkisinde kısmi aracılık etkisine sahip olduğu görülmüştür.

E. Erol (2014), çalışmasında eğitim fakültelerinde çalışan öğretim elemanlarının örgütsel iklim algıları ile örgütsel politika algıları arasındaki ilişkiyi saptamayı amaçlamıştır. Çalışmanın verileri Türkiye'deki devlet üniversitelerinin eğitim

fakültelerinde çalışan 866 öğretim elemanından elde edilmiştir. Çalışmanın sonucunda eğitim fakültelerinde politik davranışın var olduğu ve sıklıkla seviyesinde algılandığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca bürokratik iklim ve destekleyici iklim alt boyutlarının yükselmek için gerekeni yapmak algısı ve genel politik davranış algısı üzerinde önemli (anlamli) bir yordayıcı olduğu görülmüştür.

Ayhan ve Gürbüz (2014), algılanan örgütsel politikanın, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini tespit etmek ve bu ilişkide örgütsel adaletin aracılık rolünün olup olmadığını belirlemek amacıyla yaptıkları çalışmalarını İstanbul ve Ankara'da faaliyet gösteren kamu kurumlarından kolayda örnekleme yöntemi ile seçilmiş 229 beyaz yakalı çalışan üzerinde uygulamışlardır. Algılanan örgütsel politikanın örgütsel adalet üzerinde anlamli bir etkisinin olduğu, ancak örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamli bir etkisinin bulunmadığı tespit edilmiştir. Çalışmada örgütsel adaletin aracılık rolü tespit edilememiştir.

M. A. Aydın (2015), sınıf öğretmenlerinin örgütsel muhalefet, örgütsel politika ve politik davranış algıları arasındaki ilişkiyi incelemek için Bolu ilinde görev yapan 261 kişilik örnekleme çalışmasını gerçekleştirmiştir. Öğretmenlerin örgütsel politika ve politik davranış algıları incelendiğinde en yüksek ortalamanın 'örgüt politikaları ve uygulamaları' alt boyutunda olduğu, en düşük ortalamanın ise 'çıkarıcılık' alt boyutunda olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca örgütsel muhalefet ile örgütsel politika ve politik davranış algıları arasında pozitif yönde, orta düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir.

Korucuoğlu (2016), çalışmasında örgütsel güç oyunları ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişkiyi öğretmenler bağlamında incelemeyi amaçlamıştır. İlişkisel tarama desenindeki çalışmanın verileri 378 öğretmenden elde edilmiştir. Çalışmanın sonucunda öğretmenlerin güç oyunu algılarında; en yüksek "İttifak Kurma Oyunu", "Stratejik Aday Oyunu" ve "İmparatorluk Kurma Oyunu" görülürken; en düşük "İslık Çalma Oyunu", "Direnme Oyunu" ve "Genç Türkler Oyunu" görüldüğü belirlenmiştir. Örgütsel muhalefet bağlamında ise "Açık Muhalefet" in, "Gizli Muhalefet" davranışlarına göre daha çok görüldüğü tespit edilmiştir. Ayrıca çalışmada örgütsel güç oyunları ile örgütsel muhalefet arasında pozitif ve düşük seviyeli ilişki bulunmuştur.

### 2.5.1.2. Politik davranış ile ilgili yurtdışında yapılan çalışmalar

Yukl ve Falbe (1990), çalışmalarında örgütlerdeki önemli politik etkileme taktikleri ve hedeflerinin ölçümlerini içeren bir ölçek geliştirmişlerdir. Çalışmanın sonucunda etkileme yönünün, etkileme taktiklerinden çok etkileme hedefleri üzerinde daha güçlü etkiye sahip olduğu görülmüştür. Ayrıca danışma ve iknanın, etkileme yönüne bakmaksızın en çok kullanılan taktik olduğu bulunmuştur.

Ferris ve Kacmar (1992) çalışmalarında, Ferris, Russ ve Fandt (1989) tarafından önerilen örgütsel politika algılarının bölümlerini, dört farklı örgütte iki çalışmayla test etmişlerdir. İlk çalışmalarında iş özerkliği, yetenek çeşitliliği ve terfi etme fırsatının örgütsel politika algılarındaki varyansı açıklamada anlamlı olduğunu bulmuşlardır. İkinci çalışmalarında örgütsel politika algılarının öncülleri ve sonuçları hakkında ayrıntılı bilgiler vermişlerdir.

Yukl ve Tracey (1992), çalışmalarında yöneticilerin kullandığı dokuz farklı politik etkileme taktiğinin hedeflenen görev bağlılığıyla ve yöneticinin etkililiğiyle nasıl ilişkilendirildiğini incelemişlerdir. Değişkenler astlar, akranlar ve her bir yöneticinin patronu tarafından doldurulan anketle ölçülmüştür. En etkili taktikler rasyonel ikna, ilham verme ve danışma; en az etkili olanlar ise baskı, koalisyon ve meşrulaştırma olarak görülmüştür. Kendini zorla kabul ettirme ve karşılıklı iş yapma astları ve akranları etkilemede kısmen etkili iken üstleri etkilemede etkisiz bulunmuştur. İlham verme, kendini zorla kabul ettirme ve baskı en çok aşağı yönlü; kişisel cazibe, karşılıklı iş yapma ve meşrulaştırma en çok yatay yönlü; koalisyonlar en çok yatay ve yukarı yönlü ve rasyonel ikna ise en çok yukarı yönlü politik etkileme taktikleri olarak tespit edilmiştir.

Yukl ve diğerleri (1993), çalışmalarında politik etkileme girişimlerini tanımlayan olayların analizini vermişlerdir. Olaylardaki etkileme davranışları, dokuz etkileme taktiği içerisinde kodlanmıştır. Analizler sonucunda, bazı taktiklerin, diğerlerinden daha sıkça kullanıldığı ortaya konulmuştur. Bazı taktiklerin başlangıç etkileme girişimlerinde ve diğerlerinin ise sonraki etkileme girişimlerinde daha çok kullanıldığı belirtilmiştir. Politik etkileme taktiklerinin astlar, akranlar ve üstlerle kullanımında farklılıklar olduğu belirtilmiştir.

Parker, Dipboye ve Jackson (1995) “Örgütsel Politika Algıları: Öncülleri ve Sonuçları Üzerine Bir Araştırma” adlı çalışmalarında Ferris, Russ ve Fandt (1989) tarafından ortaya konulan çerçeveyi kullanarak politik algıların öncülleri ve sonuçlarını incelemişlerdir. Çalışmanın sonucunda örgütsel politikanın, insanların iş çevreleri

algılarının önemli bir boyutu olduğunu tespit etmişlerdir. Ayrıca çalışmada kişisel özelliklerden azınlık statüsünde olmanın politik algıları etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Medwick (1996) “K-5 ve K-6 İlköğretim Seviyesindeki Okullarda Görev Yapan Öğretmenler Arasında Oynanan Politik Oyunların Bir Analizi” adlı doktora tezinde okullardaki içsel politik doğayı araştırmayı amaçlamıştır. Çalışmada ilköğretim okul ortamlarında oynanan politik oyunları tanımlamak için algı ölçeği geliştirilmiştir. Ölçme aracının, sınıf öğretmenleri, branş öğretmenleri ve okul müdürlerince sahip olunan algıları ölçtüğü görülmüştür. Çalışmanın sonucunda politik oyunların zaman zaman okullarda görülebileceği; 400 öğrenciden daha az öğrencisi olan okullarda, daha fazla öğrencisi olan okullara göre politik oyunların daha az görüldüğü; bu oyunların kenar bölgelerdeki okullarda, diğer bölgelerdeki okullara göre daha nadir görüldüğü ve politik oyunlar oynamanın coğrafi konumla ilişkili olmadığı ortaya çıkmıştır.

Vigoda (2000), çalışanların örgütsel politikaya verdikleri tepkileri belirlemeyi amaçlamıştır. Örgütsel politika algısı, mesleki tutumlar ve çeşitli diğer iş çıktıları arasındaki ilişki İsrail’deki 303 kamu sektörü çalışanı arasında incelenmiştir. Çalışmanın sonucunda örgütsel politika algısının mesleki tutumlar (örneğin, iş tatmini ve örgütsel bağlılık) ile negatif ilişkili, örgütten ayrılma niyetiyle pozitif ve ihmalkâr davranışla daha güçlü pozitif ilişkili olduğu görülmüştür. Ayrıca kamu personelinin örgütten ayrılmaktansa işyeri politikalarına ihmalkâr davranışla tepki vermeye eğilimli oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

O’Connor ve Morrison (2001), çalışanların örgütlerini politik olarak algılamalarına neden olabilecek durumsal ve yönetsel özellikleri araştırmışlardır. Çalışmanın örneklemini Kanada Kraliyet Polis Teşkilatındaki 501 görevli oluşturmuştur. Çalışmanın sonucunda örgütsel iklimin, biçimselleştirmenin, çalışma kontrol odağının ve Makyavelciliğin çalışanların örgütsel politika algısını anlamlı şekilde yordadığı bulunmuştur.

Vigoda ve Cohen (2002), çalışmalarında etkileme taktikleri ve örgütsel politika algısının ilişkisini boylamsal bir modelle araştırmışlardır. Çalışma için iki İsrail kamu örgütündeki toplam 303 çalışan ve yönetici iki ayrı zamanda ankete katılmışlardır. Çalışmada karşılanan beklentilerin, etkileme taktikleri ve örgütsel politika algıları arasındaki ilişkiye aracılık ettiği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca örgütsel politikayı temsil eden etkileme taktiklerinin, örgütsel politika algılarının önemli bir yordayıcısı olduğu tespit edilmiştir.

Byrne (2005) “Adalet Duygusunun İşten Ayrılma Niyetleri, Vatandaşlık Davranışı ve İş Performansı Üzerine Örgütsel Politikanın Negatif Etkilerini Azaltması” adlı çalışmada politika ve adalet ilişkisini inceleyerek adalet ve politika alanyazınına katkı sağlamayı amaçlamıştır. Çalışmanın örneklemini 150 çalışandan oluşturmuştur. Çalışmanın bulgularında prosedürel adaletin kendine hizmet eden politik davranış algılarının negatif etkilerini azalttığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca prosedürel ve etkileşimsel adaletin gizli duyguların etkilerini azalttığı tespit edilmiştir.

Buenger, Forte, Boozer, ve Maddox (2007) “Üniversite Sınıflarında Örgütsel Politika Algısı Ölçeğinin Uygulanabilirliği Üzerine Bir Çalışma” adlı çalışmalarının verilerini, Algılanan Örgütsel Politika Ölçeği ile üniversite sınıflarında uygulayarak elde etmişlerdir. Çalışmanın sonucunda öğrencilerin politik algıları ile akademisyen desteği, örgütsel bağlılık, sınıf topluluğu, öğrenci etkisi, sınıf yönetimi ve öğrenci stresi arasında ilişki olduğu bulunmuştur.

Vigoda-Gadot ve Talmud (2010), İsrail’in başlıca araştırma üniversitelerinden birindeki 142 akademisyen katılımcı ile yaptıkları çalışmalarında örgütsel politika ve iş çıktıları arasındaki ilişki üzerine güven ve sosyal desteğin aracı etkisini incelemişlerdir. Çalışmanın bulguları, güven ve sosyal desteğin, algılanan örgütsel politika ve çeşitli iş çıktıları (örneğin, iş doyumu, örgütsel bağlılık, stres ve tükenmişlik) arasındaki ilişkinin uygun araçları olduğu hipotezini desteklemektedir. Ayrıca çalışmada güven ve sosyal destek örgüt içi iklimi egemen olduğunda algılanan örgütsel politikanın potansiyel olarak negatif sonuçları kontrol altına alınabileceği ve azaltılabileceği sonucuna ulaşılmıştır.

Örgütlerde bir yaşam biçimi olan örgütsel politika ile ilgili çalışmaların genellikle Amerika Birleşik Devletleri ve Avrupada yapıldığını belirten Al-Tuhaih ve Van Fleet (2011), çalışmalarını Kuveyt’te bir kamu örgütünde uygulamışlardır. Çalışmalarında örgütsel politikanın ne düzeyde algılandığını ve bu politika algılarının, batı toplumlarında olduğu gibi aynı değişkenlerden etkilenip etkilenmediğini belirlemeye çalışmışlardır. Çalışma sonucunda örgütsel politika algısının “güçlü” olduğu, çalışanların cinsiyet, kıdem ve ünvanlarının örgütsel politika algısını etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Bodla ve Danish (2013), çalışmalarında cinsiyet farklılıklarının iş performansı ve örgütsel politika algısıyla nasıl etkileşim içinde olduğunu araştırmışlar ve bu konuda ayrıntılı bir model önermişlerdir. Çalışmada erkek ve bayanların politika algıları ve iş performansına yaklaşımlarının anlamlı derecede farklılaştığı belirtilmiştir.



Sonaike (2013), çalışanların yaygın olarak kullandıkları politik davranış türlerini ve bu davranışların sonuçlarını incelemiştir. Çalışmada 30 katılımcıya yarı-yapılandırılmış görüşme formatında sekiz soru sorulmuştur. Katılımcılara çalıştıkları örgütte ne tür politik davranışlarla karşılaştıkları, bu davranışlardan hangisinin iyi ya da kötü olarak isimlendirileceği ve niçin bu şekilde sınıflandırma yaptıkları sorulmuştur. Çalışmanın verileri NVivo 8 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Sonuçlar genel olarak örgüt üyelerinin profesyonel olarak kullanılan ve örgüt üyeleri arasında işbirliğini besleyen politik davranışları olumlu olarak nitelendirdiklerini göstermiştir. Diğer taraftan, örgüt üyelerinin kendine hizmet eden ve örgüt içindeki çeşitli birimler arasındaki işbirliğini ve takım ruhunu örseleyici olarak algıladıkları politik davranışları olumsuz olarak nitelendirdikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Ene (2014), çalışmasında örgütsel politikaların oluşmasına neden olan unsurları ve örgütteki etkilerini incelemiştir. Çalışmanın sonucunda örgütteki politik fırtınanın hem çalışanları hem de örgütü negatif olarak etkilediği tespit edilmiştir. Bu nedenle, örgütsel politikanın karşı davranış ürettiği ve olabildiğince minimize edilmesi gerektiği belirtilmiştir. Bu bulgulara dayalı olarak çalışmada, hem yönetimin hem de çalışanların işyerinde kendi kişisel çıkarlarını bir kenara koymaları gerektiği önerilmektedir. Ayrıca, yönetici ve çalışanların çalışan ihtiyaçlarını tanımlamak, onları temin etmek, barışçıl bir çevre yaratmak, ayrışmaları ve yönetim ile çalışanlar arasındaki çatışmayı engellemek için kişilerarası iyi ilişkiler geliştirmeleri gerektiği belirtilmiştir. Çalışmada son olarak örgütsel politikayı anlamak için takım çalışması ve çalışan etkililiğinin önemli olduğuna değinilmiştir.

Örgütsel politika, politik davranış, politik etkileme taktikleri ve politik oyunlar temalarını içeren çalışmalara bakıldığında, bu kavramların son yıllarda yurt içi ve yurtdışı çalışmalarda önemli bir hız kazanarak alanyazında yerini aldığı görülmektedir. Yapılan çalışmalarda politik davranış ve politik etkileme taktiklerinin neler olduğu, örgütsel politikayı ve algısını etkileyen faktörler, örgütsel politikanın ve politik oyunların önemi, politik davranışın mesleki tutumlara ve iş çıktılarına etkisi incelenmiştir. Genel olarak yapılan çalışmalarda politik davranışların ve örgütsel politika algısının az ya da çok bütün örgütlerde görüldüğü, çalışanların işe ve örgüte karşı olumlu tutum geliştirmesine engel olduğu tespit edilmiştir. Bu kavramlara ilişkin özellikle ülkemizde henüz sınırlı sayıda çalışma yapılmış olduğu görülmektedir. Bu yüzden politik oyun ve davranışların sebeplerinin, boyutlarının anlaşılması ve örgüt amaçları doğrultusunda nasıl kullanılabileceğinin bilinmesi bu alanda daha çok çalışma yapma gereksinimi

oluşturmaktadır. Bu çalışmayı konu ile ilgili alanyazında yapılan diğer çalışmalardan ayıran özelliği; çalışmanın, politik oyunlardan güç merkezi oluşturma oyunları üzerine odaklanmış olmasıdır.

## 2.5.2. Örgütsel Sessizlik ile İlgili Yapılan Çalışmalar

### 2.5.2.1. Örgütsel sessizlik ile ilgili yurtiçinde yapılan çalışmalar

Çakıcı (2007) “Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Tarihi ve Teorik Temelleri” çalışması ile yurtiçinde alanda bu konu ile ilgili ilk akademik çalışmayı yapmıştır. Bu çalışmada, ülkemizde henüz yer almayan sessizleşme kavramına dikkat çekmek ve araştırılmasını sağlamak amacıyla, bir çerçeve oluşturulmaya çalışılmıştır. Geniş bir yazın taraması ve incelemesi yapılarak, örgütlerde sessizlik kavramı, konuşma formlarıyla ilgili kavramlar, sessizleşmenin dayandırıldığı teoriler, sessizleşmeyi üreten ve geliştiren dinamikler konularına yer verilmiştir.

Bildik (2009) çalışmasında, örgütsel sessizliğin liderlik tarzları ve örgütsel bağlılıkla ilişkisini incelemiştir. Verilerini 1051 katılımcıdan elde ettiği çalışmanın sonucunda çalışanların kendi işleriyle ilgili her türlü kararı kendilerine bırakan tam serbesti tanıyan liderlikle örgütsel sessizlik ve duygusal bağlılık arasında aynı yönde ilişki bulunmuştur. Çalışanların yaratıcı ve yenilikçi yönleriyle çok az ilgilenen daha çok gelenekçi bir yapıya sahip olan etkileşimci liderlikle, örgütsel sessizlik arasında pozitif yönde bir ilişki bulunmuştur. Dönüştürücü liderlikle örgütsel sessizlik arasında negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca dönüştürücü liderlerle çalışanların normatif bağlılıklarının yüksek olduğu, duygusal bağlılıklarının düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

T. Y. Bayram (2010) çalışmasında, akademisyenlerin örgütsel sessizliğe dair algı düzeylerini belirlemeyi amaçlamıştır. Çalışma sonucunda akademisyenlerin farklı ünvanlara, çalışma süresine, yaşa ve idari göreve sahip olup olmamalarına göre örgütsel sessizlik ölçeğinden anlamlı fark yaratacak puanlar aldıkları görülmüştür. Örgütsel sessizlik davranışı sergilenirken özellikle izolasyon korkusunun akademisyenler üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Gül ve Özcan (2011) çalışmalarında mobbing mağduru olan çalışanların örgütsel sessizlik eğiliminde olup olmadıklarını belirlemeyi amaçlamışlardır. Çalışmanın verileri Karaman İl Özel İdaresinde görev yapmakta olan 75 kamu görevlisinden elde edilmiştir. Çalışma sonucunda, mobbing ile örgütsel sessizliğin alt boyutları olan yönetsel ve örgütsel

nedenler, işle ilgili konular, tecrübe eksikliği, izolasyon ve ilişkileri zedeleme korkusu arasında pozitif yönde ve orta dereceli bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Barçın (2012), örgütlerde görülen sessizlik olgusunun, çalışanların örgütsel bağlılıklarına ve iş tatminlerine olan etkisini incelemeyi amaçlamıştır. Çalışmanın sonuçları, örgütsel sessizliğin alt boyutlarından “hata ve düşük performans” konularında sessiz kalmayan çalışanların örgütsel bağlılıklarının arttığını ortaya çıkarmıştır. Örgütsel bağlılık ile örgütsel sessizliğin diğer alt boyutları “taciz ve hakaret” ve “yetersizlik” arasında ise anlamlı ve olumsuz bir ilişki bulunmuştur. Çalışma sonuçları örgütsel sessizlik olgusuyla örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasında negatif ilişki olduğu yönündeki hipotezleri büyük ölçüde desteklemektedir.

Arlı (2013), çalışmasında ilkokullarda yaşanan örgütsel sessizliğin nedenleri ve sonuçları hakkında ilkokul müdürlerinin görüşlerini ortaya koymayı amaçlamıştır. Çalışmada yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Sonuçta ilkokul müdürlerinin örgütsel sessizliğin sükût ve bencillik anlamlarına geldiği konusunda görüş bildirdikleri, sessizliğin hem kişisel hem de örgütsel ve yönetsel sebeplerden kaynaklandığına, örgütsel sessizliğin suçlu damgası almadan ya da ceza korkusu olmadan güvenli bir okul iklimi ile aşılabileceğine ilişkin görüşler belirttikleri tespit edilmiştir.

Kahya (2013) çalışmasında iki farklı liderlik anlayışını temsil eden dönüştürücü ve etkileşimci liderlik anlayışları ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı ve bu ilişkiler üzerinde örgütsel güvenin rolünü sorgulamayı amaçlamıştır. Çalışmanın sonucunda özel sektördeki katımcıların kamu sektöründeki katılımcılara göre dönüştürücü liderlik, etkileşimci liderlik ve örgütsel güven algılarının daha yüksek olduğu, örgütsel sessizlik algılarının ise daha düşük olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca hem dönüştürücü liderlik, hem de etkileşimci liderlik anlayışlarının geneli ve tüm alt boyutları ile örgütsel sessizliğin geneli ve tüm alt boyutları arasındaki ilişkide örgütsel güvenin geneli ve tüm alt boyutlarının anlamlı etkilere sahip oldukları sonucuna varılmıştır.

Kılıç ve diğerleri (2013), çalışmalarında örgütsel stresin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlamışlardır. Çalışmanın verileri Afyonkarahisar’da faaliyet gösteren işletmelerdeki 387 çalışandan elde edilmiştir. Çalışma sonucunda, çalışanların örgütsel stres ve örgütsel sessizlik düzeylerinin orta seviyede olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte, örgütsel stres ile örgütsel sessizlik arasında orta kuvvette pozitif bir ilişki bulunmuştur.

Aktaş ve Şimşek (2015), çalışmalarında katılımcıların örgütsel sessizlik tutumları ile duygusal tükenmişlik ve iş doyumunu algıları arasındaki etkileşimi incelemiştir. Çalışmanın verileri İstanbul'da faaliyet gösteren bir kamu kurumunun 171 çalışanından elde edilmiştir. Çalışmanın sonucunda, sessiz kalan grubun iş doyumunun konuşan gruptan düşük; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda azalma algılarının yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Çatır (2015), çalışmasında etkileşimci liderlik ve dönüşümcü liderliğin örgütsel sessizlik davranışı üzerindeki etkisini incelemiştir. Çalışmanın verileri Antalya'daki dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan 391 çalışandan elde edilmiştir. Çalışmada etkileşimci liderliğin örgütsel sessizlik üzerinde pozitif yönlü yüksek bir etkisinin olduğu, dönüşümcü liderliğin ise örgütsel sessizlik üzerinde negatif yönlü yüksek düzeyde bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanlar, yöneticilerin dönüşümcü liderliğin tüm boyutlarıyla ilgili davranışları yüksek düzeyde gösterdiklerini ifade etmişlerdir. Ayrıca çalışmada katılımcıların en fazla örgüt yararına sessizlik davranışını, daha sonra savunma amaçlı sessizlik davranışını, en az ise kabul edilen sessizlik davranışını gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Yeşilaydın ve Bayın (2015), çalışmalarında örgütsel sessizlik ile ilgili Türkiye'de yapılmış olan araştırmaları inceleyerek; araştırmaların yapıldığı hedef grupları ortaya koyabilmeyi, örgütsel sessizlik kavramı ile birlikte ele alınan diğer kavramların sessizliğe olan katkılarını tespit etmeyi ve bundan sonraki çalışmalarda yol gösterici olabilmeyi amaçlamışlardır. Çalışmanın verileri Google akademik arama motoru, YÖK veritabanı, PubMed, Ebscohost, ISI-Web of Knowledge, ProQuest, Science Direct, Scopus elektronik veri tabanlarından elde edilmiştir. Belirlenen ölçütlere göre 49 araştırma incelemeye alınmıştır. Yapılan incelemeler sonucunda, araştırmaların yaklaşık yarısının (%53) son iki yılda yapıldığı; %45'inin yüksek lisans tezi olduğu; %38'inin eğitim sektörü çalışanlarına yönelik yapıldığı saptanmıştır. Ayrıca çalışmaların %18'inin örgütsel bağlılık, %18'inin liderlik tarzları ile örgütsel sessizlik ilişkisine odaklandığı belirlenmiştir.

Kulualp ve Çakmak (2016), çalışmalarında örgütsel sessizlik türlerinin algılanan örgütsel destek, yönetimin açıklığı ve iş tatmini değişkenleri tarafından nasıl etkilendiğini analiz etmeyi amaçlamışlardır. Çalışmanın verileri Bartın, Bülent Ecevit ve Karabük Üniversitelerinde hizmet sunmakta olan 894 akademik ve idari personelden elde edilmiştir. Çalışmanın sonucunda; algılanan örgütsel desteğin kabullenici sessizlik üzerinde ve iş tatminin prososyal sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu belirlenmiştir. Savunmacı sessizlik üzerinde ise algılanan örgütsel destek, yönetimin açıklığı ve iş

tatminin anlamlı bir etkisi bulunmuştur. Ayrıca içsel kontrol odağının, kabullenici sessizlikle algılanan örgütsel destek ve savunmacı sessizlikle iş tatmini arasındaki ilişkide düzenleyici bir etkisi olduğu bulunmuştur.

Öztürk ve Cevher (2016), çalışmalarında mobbing ve örgütsel sessizlik kavramları arasındaki ilişkiyi analiz etmeyi amaçlamışlardır. Çalışmanın verileri İzmir ilinde faaliyet gösteren işletmelerde görev yapmakta olan 248 çalışandan elde edilmiştir. Elde edilen bulgular, örgütsel sessizlik ve mobbing arasında pozitif yönde ilişki olduğunu; örgütsel sessizliği etkileyen unsurlardan sosyal itibara yönelik saldırıların en yüksek paya sahip olduğunu ortaya koymuştur. Bunun dışında örgütsel sessizliğin yaşa ve eğitim durumuna göre farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır.

Sarioğlu Uğur (2016), çalışmasında örgütsel sessizlik kavramı ile kişilik tiplerini incelemeyi ve birbirleri arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmayı amaçlamıştır. Çalışmanın verileri Sivas il sınırları içerisindeki 560 kamu ve özel kesim çalışanlarından elde edilmiştir. Çalışmanın sonucunda katılımcıların örgütsel sessizlik algılamaları sektöre göre ve kişilik tiplerine göre farklılık gösterirken aynı kişilik tipolojisine sahip çalışanların farklı sektörlerde sessizlik algılamalarının değişmediği ortaya çıkmıştır. Ayrıca çalışmada demografik değişkenlerle kişilik ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki incelenmiştir. Kişilik tipleri ile demografik değişkenler arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır. Bununla birlikte çalışanların örgütsel sessizlik algılaması ile demografik değişkenlerden çalışanların eğitim, kadro durumu ve gelir düzeylerinde negatif yönlü bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

Üçok (2016), çalışmasında örgütsel sessizliğin öncelleri ve çalışanların sessizlik davranışlarının ortaya çıkmasına yol açan temel güdülerin neler olabileceğini araştırmıştır. Çalışmanın örneklem grubunda 210 kamu ve özel sektör çalışanı yer almıştır. Çalışmanın sonuçları, grupta kaynaşma, psikolojik güvenlik ve iş üzerindeki kontrol ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı ve negatif yönlü; rekabetçi iş ortamı ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki ortaya koymuştur. Sessizliğe yol açan güdüler korku, prososyal, çaresizlik, bireysel ve ilgisizlik temelli güdüler olarak belirlenmiştir. Çalışmada ayrıca, çaresizlik temelli sessizlik güdüsünün, grupta kaynaşma ve örgütsel sessizlik arasında aracı rol oynadığı bulunmuştur.

### 2.5.2.2. Örgütsel sessizlik ile ilgili yurtdışında yapılan çalışmalar

Farrell ve Rusbult (1992), çalışmalarında memnuniyetsizliğe verilen tepkileri örgütten ayrılma, ses, sadakat ve ihmal olarak dört kategoride incelemişlerdir. Çalışmada mevcut teoriyi test etmek için tasarlanan beş çalışmanın sonuçlarının meta analizi sunulmuştur. Çalışmada memnuniyet (iş doyumunu) arttıkça ses ve sadakat eğilimlerinin arttığı ve örgütten ayrılma ve ihmalin azaldığı bulunmuştur.

Pinder ve Harlos (2001), “Çalışan Sessizliği: Algılanan Adaletsizliğe Karşı Sükûnet ve Rız Olma” adlı çalışmalarının sonucunda olumsuz davranışlarla karşılaşan çalışanlar niçin sessizleşir, bazıları sessizliğini nasıl bozar ve hangi örgütsel bağlamlar çalışan sessizliğini oluşturur ve pekiştirir sorularına cevap olan bir model önermişlerdir.

Premeaux ve Bedeian (2003) konu ile ilgili alanyazına dayalı olarak, iki bireysel (kontrol odağı ve öz-saygı) ve iki kavramsal (üst yönetimin açıklığı ve amire güven) faktör ile konuşma arasındaki ilişkide kendini yansıtabilme değişkeninin azaltıcı etkisini araştırmışlardır. Çalışmalarının verilerini 118 telekomünikasyon çalışanından elde etmişlerdir. Çalışmanın sonucunda öz-saygı, üst yönetimin açıklığı ve amire güven arttığı takdirde çalışanların daha sık olarak çekinmeden konuştukları tespit edilmiştir.

Vakola ve Bouradas (2005) çalışmalarında, sessizlik ikliminin boyutlarını araştırmayı ve bu boyutların iş tutumları üzerindeki etkilerini keşfetmeyi amaçlamışlardır. Çalışmanın verileri, 677 kişiden oluşan örneklemden elde edilmiştir. Çalışmanın sonucunda iş gören sessizliği ile örgüte bağlılık ve iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca bölüm yöneticileri ile üst yönetimin sessizliğe karşı tutumlarının bağlılık üzerinde etkili olduğu görülmüştür.

Crockett (2006), doktora tez çalışmasında öğretmenlerin sorunlarını ya da kaygılarını yönetime aktarma düzeylerini araştırmıştır. Çalışmada yönetime güven, okul müdürüyle ilişki ve mesaj içeriği değişkenlerinin sorunları ya da kaygıları dile getirmedeki etkisi incelenmiştir. Bunların yanı sıra öğretmenlerden örgütsel sorunları söylemedeki tereddütlerinin nedenlerini tanımlamaları istenmiştir. Çalışmanın örneklemi Güney Karolina'daki kamu okullarında çalışan 595 öğretmenden oluşmuş ve veriler elektronik anket aracı kullanılarak toplanmıştır. Bulgular, öğretmenlerin % 67'sinden daha fazlasının bir sorunu ya da kaygıyı yöneticilerine söylemeyi amaçlı olarak tercih etmediklerini göstermiştir. Yönetime güven, mesaj içeriği ve okul müdürüyle ilişkiyi içeren yordayıcı değişkenlerin öğretmenlerin sessizliğinin istatistiksel olarak anlamlı yordayıcıları olarak bulunmuştur. Ayrıca çalışmada öğretmenlerin (%52.3) sorunları dile getirmedeki

tereddütlerinin konuşmalar bile okullarının işleyişinde bir farklılık oluşturamayacakları inancından kaynaklandığı sonucuna ulaşılmıştır.

Binikos (2008), “Sessizliğin Sesi: Örgütsel Güven ve Isık Çalmak İçin Alınan Kararlar” adlı çalışmasında güvenli bir ortamda çalışanların seslerini duyurmaya daha eğilimli olduklarını ve işlerini daha içselleştirerek yaptıkları sonucuna ulaşmıştır.

Liu, Wu ve Ma (2009) Çin’de mobil iletişim şirketinde 314 çalışanla yapmış oldukları çalışmada sessizlik kültürünün nasıl kırılacağı ve çalışanları konuşmaya teşvik etmek için yöneticilerin nasıl bir iklim oluşturması gerektiğini araştırmışlardır. Çalışmada yöneticiler ve çalışanlar arasındaki etkileşimi artırmanın ve örgütsel sessizlik görüldüğünde çalışanların olumsuz psikolojik durumlarına odaklanmanın önemi vurgulanmıştır. Ayrıca farklı liderlik stillerinin, çalışanların içsel duyguları üzerinde farklı etkilere sahip olduğu ve olumsuz psikolojik durumdaki çalışanların örgüt bağlamında fikirlerini esirgemeye yatkın oldukları görülmüştür. Hiyerarşik çoklu regresyon sonucunda olumsuz psikolojik durumun katılımcı liderlik davranışları, bilgi paylaşımli liderlik davranışı ve çalışan sessizliği arasında aracı değişken olduğu doğrulanmıştır.

Donaghey, Cullinane, Dundon ve Wilkinson (2011), çalışmalarında çalışanların ne zaman ve nasıl ses çıkaracaklarını, ne zaman ve nasıl sessizliğe bürüneceklerini ve örgütlerin çalışan sessizliği ile nasıl başa çıkabileceklerini araştırmışlardır. Çalışmanın sonucunda sessizliğin çalışanların bir tercihi olduğu ve çalışan sessizliğini yapılandırmada yönetimin kritik bir rolü olduğu tespit edilmiştir.

Panahi, Veiseh, Divkhar ve Kamari (2012), çalışmalarında örgütsel sessizlik iklimi boyutları ve örgütsel bağlılık ilişkisini tespit etmeyi amaçlamışlardır. Çalışmanın verileri Doğu Azerbaycan Bölgesindeki Payame Noor Üniversitesindeki 260 çalışandan elde edilmiştir. Çalışmanın bulguları sessizlik davranışı sergileyen çalışanlarda sessizlik iklimi boyutları ve çalışan örgütsel bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir. Ayrıca çalışmada yönetimin tutumu ve yönetici davranışları ile çalışanların sessizlik davranışı arasında pozitif, iletişim fırsatları ile örgütsel sessizlik arasında negatif ilişki bulunmuştur.

Bagheri, Zarei ve Aeen (2012), çalışmalarında işbirlikçi bir olgu olarak tanımladıkları örgütsel sessizliğin boyutlarını; üst yönetim takımının özellikleri, örgütsel ve çevresel özellikler, çalışanların etkileşimi, yönetimsel inanç, örgütsel yapı ve politikalar, yönetimden gelen negatif dönüt korkusu ve demografik farklılıklar olarak belirlemişlerdir.

Tahmasebi, Sobhanipour ve Aghaziarati (2013) Qom bölgesindeki seçilmiş yönetim organizasyonlarında yapmış oldukları çalışmada, örgütsel sessizlik ve tükenmişlik arasındaki ilişkiyi ölçmeyi amaçlamışlardır. Çalışmada örgütsel sessizlik ve tükenmişlik arasındaki ilişkinin pozitif yönde ve güçlü olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca örgütsel sessizlik, yabancılaşma ve duygusal bitkinlik arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Örgütsel sessizlik ile ilgili yurt içi ve yurt dışında yapılan çalışmalara bakıldığında çalışan sessizliği ve örgütsel sessizlik kavramlarını içeren çalışmalarda giderek artan bir alanyazının ortaya çıktığı görülmektedir. Konu ile ilgili yapılan çalışmalarda örgütsel sessizliğin nedenleri; örgütsel sessizliğin liderlik tarzları, örgütsel bağlılık, mobbing, iş tatmini, örgütsel stres, duygusal tükenmişlik, örgütsel destek, örgütsel güven ile ilişkisi ve sessizliğin nasıl kırılacağı üzerinde durulduğu görülmektedir. Çalışmaların sonucunda, örgütsel sessizliğin oluşumunda yönetimin büyük etkisinin olduğu; ayrıca örgütsel sessizliğin mesleki tutumları ve iş çıktılarına olumsuz etkilediği görülmüştür. Kavram, özellikle ülkemizde yeni olmasına rağmen çok sayıda çalışmaya konu olmuştur. Ancak bu çalışmada örgütsel sessizlik, güç merkezi oluşturma oyunları ile birlikte incelendiği için alanyazında yapılan diğer çalışmalardan farklıdır.

### **2.5.3. Örgütsel Sosyalleşme ile İlgili Yapılan Çalışmalar**

#### **2.5.3.1. Örgütsel sosyalleşme ile ilgili yurtiçinde yapılan çalışmalar**

Kartal (2003) çalışmasında ilköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme düzeylerinin; iş doyumunu, motivasyonu, örgütsel bağlılık ve örgütsel kabullenme boyutları esas alınarak belirlenmesini amaçlamıştır. Araştırma tarama modelinde tasarlanmış olup evrenini Ankara ilindeki ilköğretim okulları oluşturmuştur. Çalışmanın bulgularına göre okul yöneticileri ile öğretmenler arasında iş doyumunu boyutunda yöneticiler lehine anlamlı farklılık tespit edilirken, motivasyonu, bağlılık ve örgütsel kabullenme boyutlarında anlamlı fark bulunamamıştır.

Kuşdemir (2005) çalışmasında ilköğretim okulu müdürlerinin öğretmenlerin örgütsel sosyalleşmelerini sağlamak için sosyalleştirme stratejilerini kullanma becerilerinin düzeyinin belirlenmesini amaçlamıştır. Çalışma sonucunda elde edilen bulgulara göre; okul müdürlerinin kendi değerlendirmelerine göre okul müdürlerinin örgütsel sosyalleştirme stratejilerini kullanma becerilerini “her zaman” düzeyinde gösterdiği sonucuna



ulaşmıştır. Ancak öğretmenlere göre okul müdürlerinin örgütsel sosyalleştirme stratejilerini kullanma becerilerini “sık sık” düzeyinde gösterdiği tespit edilmiştir.

Balcı, Baltacı, Fidan, Cereci ve Acar (2012); çalışmalarında örgütsel sosyalleşmenin, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık kavramları ile ilişkileri yanında örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık değişkenlerinin örgütsel sosyalleşmeyi yordama düzeyini araştırmışlardır. Çalışma “karma araştırma” türünde desenlemiştir. Çalışmanın sonucunda nicel araştırma bulguları, ilköğretim okulu yöneticilerinin örgütsel sosyalleşme ve örgütsel özdeşleşme düzeylerinin beklenenin altında olduğunu göstermiştir. Çoklu regresyon analizi sonucuna göre, örgütsel sosyalleşmenin örgüte ilişkin anlayış boyutunu, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık boyutları arasında sadece örgütsel özdeşleşmenin özdeşleşme boyutunun düşük düzeyde yordamakta olduğu tespit edilmiştir. Nitel tarama bulgularında ise, ilköğretim okulu yöneticilerinin sosyalleşmesinin genellikle informal, kesintili bireysel süreçlerle gerçekleştiği, okul yöneticilerinin okuldaki sosyal gruplarla özdeşleştikleri ve ekstra rol davranışları sergiledikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Burgaz, Koçak ve Büyükgöze (2013), çalışmalarında mesleki ve bürokratik sosyalleştirme sürecinde hangi uygulamaların yapıldığını, en çok kimlerden destek alındığını, desteklerin ne kadar etkili olduğunu, hangi sosyalleşme tipine daha çok önem verildiğini ortaya çıkarmayı amaçlamışlardır. Yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılan çalışmanın verileri 1-3 yıldır görev yapmakta olan 13 öğretmenden elde edilmiş ve betimsel çözümlene yöntemi ile incelenmiştir. Çalışmanın bulgularına göre öğretmenler, mesleki sosyalleştirme açısından en büyük desteği diğer öğretmenlerden almakta; okul yönetimlerinden destek görmemektedirler. Bunun yanında çalışmada okul yönetimlerinin bürokratik sosyalleşmeye daha fazla önem verdiği, mesleki sosyalleştirme konusundaki katkılarının yetersiz olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Özgan (2013), çalışmasında ilköğretim okullarında görev yapan stajyer öğretmenlerin sosyalleşme sürecinde okul yöneticilerinden beklentilerini ortaya koymayı amaçlamıştır. Çalışmanın verileri yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile Gaziantep il merkezinde görev yapan 41 stajyer öğretmenden elde edilmiştir. Veriler, NVivo8 programıyla analiz edilmiştir. Çalışmada, stajyer öğretmenlerin okul yöneticilerinden sırasıyla görevleri, okulun durumu, duyuşsal, okulun işleyişi, çevre, kişilerarası ilişkiler ve sosyal aktiviteler konularında beklentileri olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.

Vural'ın (2015) ilkokul ve ortaokul yönetici ve öğretmenlerinin örgütsel sosyalleşme düzeylerine ilişkin görüşlerinin belirlenmesini amaçladığı çalışması betimsel tarama modelinde tasarlanmıştır. Çalışmanın bulgularına göre, ilkokul ve ortaokul yönetici ve öğretmenlerinin örgütsel sosyalleşme düzeyleri incelendiğinde mesleki yeterlilik boyutuna ilişkin sosyalleşme düzeylerinin; örgüt politikası, örgüt dili ve tarihi, amaç ve değerler, kişilerarası ilişkiler boyutlarına göre daha yüksek oranda algılandığı görülmüştür.

Uyguralp Gizdem (2015) çalışmasında informal grupların, sınıf öğretmenlerinin örgütsel sosyalleşme sürecine olan etkisini belirlemeyi amaçlamıştır. Çalışmada nitel araştırma desenlerinden durum çalışması kullanılmıştır. Elde edilen bulgulara göre, öğretmenlerin okuldaki ilk günlerinden itibaren dâhil oldukları informal gruplardaki meslektaşlarından yardım aldığı belirlenmiştir. Göreve başladığı ilk günlerde gerçeklik şoku yaşayan öğretmenlerin yaşadıkları bu şoku atlatıp, mesleğe sıkıca bağlanmalarında dâhil oldukları arkadaş gruplarının etkisinin olduğu ortaya çıkmıştır. Örgütsel sosyalleşme sürecinde öğretmenlerin içinde buldukları informal grupların öğretmenlerin sevgi, ilişki kurabilme, manevi destek olma gibi sosyal ihtiyaçlarını karşıladığı gibi eğitim ve öğrenme aracı rolünü üstlenerek de öğretmenlerin mesleki ihtiyaçlarını karşıladığı belirlenmiştir.

Demirkart (2015) çalışmasında ilköğretim okul yöneticilerinin örgütsel sosyalleşme düzeylerinin iş doyumu, motivasyon, örgütsel bağlılık ve örgütsel kabullenme boyutlarında belirlenmesini amaçlamıştır. Çalışma sonuçları şu şekilde özetlenebilir: İlköğretim okullarındaki yöneticilerin örgütsel sosyalleşme düzeyleri, kullanılan ölçeğin alt boyutlarına göre ele alınmıştır. Yöneticilerin görüşlerine göre bağlılık boyutu diğer boyutlara göre daha yüksek seviyededir. İş doyumu, bağlılık, motivasyon ve kabullenme boyutlarında sosyalleşme düzeyleri “sık sık” düzeyindedir.

Pelit ve Kahyaoğlu (2015), otel işletmelerinde uygulanan örgütsel sosyalizasyon taktiklerinin çalışanların kariyer planlamaları üzerine etkisini belirlemek amacıyla, İstanbul'da faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerindeki 407 katılımcıdan çalışmanın verilerini elde etmişlerdir. Çalışmanın sonucunda, katılımcıların örgütsel sosyalizasyon taktikleri ile kariyer planlamaya ilişkin görüşleri arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Regresyon analizi sonucunda “kolektife karşı bireysel”, “atamaya karşı yoksun bırakma” ve “sabite karşı değişken” boyutlarının çalışanların genel kariyer planlamaları üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Çanak ve Katıtaş (2016), çalışmalarında aday öğretmenlerin sosyalleşme sürecinde okul yönetimi tarafından hangi stratejilerin kullanıldığı, okul yöneticilerinden ve meslektaşlarından beklentilerinin neler olduğu ve sosyalleşme sürecinde en çok ne tür sorunlarla karşılaştıklarını belirlemeyi amaçlamışlardır. Nitel araştırma desenlerinden olgu bilim yönteminin kullanıldığı çalışmanın verileri, 2015-2016 eğitim-öğretim yılında Türkiye'nin değişik illerindeki kamu okullarında görev yapan 14 aday öğretmenden yarı yapılandırılmış görüşme formu yoluyla toplanmıştır. Çalışma sonucunda, aday öğretmenlerin sosyalleşme sürecinde okul yönetimi tarafından uygulanan sosyalleştirme stratejilerinin genel olarak yetersiz olduğu belirlenmiştir. Bu süreçte aday öğretmenlerin deneyimli meslektaşlarından ve özellikle okul yöneticilerinden; okula, çevreye ve eğitim süreçlerine uyum sağlama konularında destek bekledikleri ancak bu anlamda yeterli desteği göremedikleri ve buna bağlı olarak da çevreyle, okul yönetimiyle, okulun fiziki yapısıyla ilgili bir takım sorunlar yaşadıkları ortaya çıkmıştır.

Nartgün ve Demirer (2016), çalışmalarında öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme ve örgütsel özdeşleşme ile birlikte çalışma yeterlikleri düzeylerinin belirlenmesini ve örgütsel sosyalleşme, örgütsel özdeşleşme düzeyleri ile birlikte çalışma yeterlikleri arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını belirlemeyi amaçlamışlardır. İlişkisel tarama modelindeki çalışmanın verileri Bolu il merkezinde ortaöğretim okullarında görev yapan 594 öğretmenden elde edilmiştir. Öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme, örgütsel özdeşleşme ve birlikte çalışma yeterliklerine ilişkin görüşleri "katılıyorum" düzeyinde bulunmuştur. Ayrıca öğretmenlerin sosyalleşme düzeyi arttıkça özdeşleşme düzeyi ve birlikte çalışma yeterliklerinin arttığı sonucuna ulaşılmıştır.

Ataman ve Kondakçı (2016), çalışmalarında örgütlerde içerik, süreç ve bağlam boyutlarıyla ilişkili olan ve hem örgütsel düzeyde (üniversite türü, hizmet-öncesi eğitim, hizmet içi eğitim, iş olanakları, bilgi paylaşımı) hem de bireysel düzeyde (sahip olunan akademik derece, öğretim deneyimi, iş doyumu, örgütsel adanmışlık ve öz yeterlik) iki değişken seti ile örgütsel sosyalizasyon arasındaki ilişkinin incelenmesini amaçlamışlardır. Çalışmanın verileri Türkiye'deki farklı devlet ve vakıf üniversitelerinde çalışmakta olan toplam 737 İngilizce okutmanından elde edilmiştir. Çalışmanın sonucunda, bilgi paylaşımı ve hizmet-içi eğitim en güçlü örgütsel düzeydeki yordayıcılar olarak ortaya çıkarken, iş doyumu, öğretimsel stratejilere yönelik öz yeterlik, duygusal adanmışlık en güçlü bireysel düzeydeki yordayıcılar olarak bulunmuştur.

Yıldırım (2017), çalışmasında lise öğretmenlerinin örgütsel sosyalleşmelerinin, örgütsel vatandaşlık davranışlarının anlamlı bir yordayıcısı olup olmadığını araştırmıştır. Çalışmanın sonucunda lise öğretmenlerinin örgütsel sosyalleşmelerinin “çok katılıyorum” düzeyinde olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme ölçeğinin mesleki yeterlik, kişilerarası ilişkiler, örgüt tarihi ve dili, örgüt politikası, örgütsel amaç ve değerlere uyum boyutları ile örgütsel vatandaşlık ölçeğinin centilmenlik, vicdanlılık, sivil erdem ve yardımlaşma boyutları arasında orta düzeyde pozitif ilişki olduğu görülmüştür.

### **2.5.3.2. Örgütsel sosyalleşme ile ilgili yurtdışında yapılan çalışmalar**

Quaglia ve Davis (1991) “Özel Eğitimcilerin Sosyalleşmesi: Göreve Yeni Başlayan Öğretmeni Anlamak İçin Geliştirilen Bir Model” adlı çalışmalarında özel eğitim öğretmenlerinin deneyimlerinden yararlanarak bir sosyalleşme modeli hazırlamışlardır. Modelde deneyimli öğretmenlerin, mesleğe yeni başlayan özel eğitim öğretmenlerine başlangıçtaki karşılaştıkları sorunların üstesinden gelmede yardımcı olmaları gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

Kuzmic (1994) “Göreve Yeni Başlayan Öğretmenin Anlam Arayışı: Öğretmen Sosyalleşmesi, Örgütsel Okur-Yazarlık ve Yetkilendirme” adlı çalışmasında “potansiyel olarak güçlendirilmiş” göreve yeni başlayan öğretmenlerin sosyalleşmelerini incelemiştir. Çalışmaya göre yetki verilen öğretmenlerin örgüte bağlılığının arttığı gözlenmiştir. Ayrıca öğretmenlerin eğitim programlarında örgütün kültürüyle ilgili bilgiler yer alması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

Kallestad ve Olweus (1998) çalışmalarını iki farklı öğretmen grubundan elde edilen verilerle analiz etmişlerdir. Öğretmenlerin çoğunluğunda (yaklaşık %80) hem okul başarısı amacının hem de sosyal ve gelişimsel amaçların yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Sosyal eşitlik ve okul ortamını iyileştirme amaçlarının düzeyi önemli ölçüde daha az olarak belirlenmiştir. Öğretmenlerin amaç vurguları ile bireysel farklılıkları (yaş, cinsiyet ve kıdem gibi demografik özellikler) arasında ilişki tespit edilememiştir. Çalışmanın sonuçları, öğretmenlerin amaç vurgularının önemli ölçüde mesleki sosyalleşmenin sonucu olduğunu ileri sürmektedir.

Griffin, Colella ve Goparaju (2000) “Yeni Çalışanlar ve Örgütsel Sosyalleşme Taktikleri: Etkileşimci Bir Bakış Açısı” adlı çalışmalarında sosyalleşme kazanımlarını etkilemede örgütsel sosyalleşme taktiklerinin etkisi ve işe yeni gelenlerin pro-aktif sosyalleşme taktikleriyle nasıl etkileştiği hakkında model ve öneri sunmuşlardır.

Cochran (2001) çalışmasında, Virginia'daki farklı okul bölümlerinin yeni gelen ortaokul müdürlerini nasıl sosyalleştirdiği ve okul müdürlerinin rolü üzerindeki bu sosyalleşmenin etkilerini araştırmıştır. Çalışmada aynı zamanda sosyalleşme taktiklerinin seçiminde ve çıktılarında okul bölümü ve okul müdürü özelliklerinin etkilerini incelemiştir. Çalışmanın sonucunda kuramla tutarlı olarak, sonuçlar farklı sosyalleşme taktiklerinin seçiminin, farklı rol çıktılarına yol açtığını ileri sürmektedir. Sosyal yönlerle ilgili olan taktiklerin göreve yeni başlayan müdürlerin uyumunda, rol belirsizliklerinin giderilmesinde ve rol çatışmalarının azaltılmasında en etkili faktörler olarak tespit edilmiştir. Aynı zamanda okul bölümlerinin büyüklüğü ve zenginliğinin bazı sosyalleşme taktiklerini etkilediği ileri sürülmektedir. Sonuçlar okul müdürlerinin yaşı, cinsiyeti ve etnik kökeninin rol oryantasyonunu belirlemede etkili olduğunu ve rol çatışması ile rol belirsizliği seviyelerini etkilediğini ortaya koymuştur.

Nasser-Abu Alhija ve Fresko (2010), çalışmalarında göreve yeni başlayan öğretmenlerin sosyalleşmelerinin ilk yılki çalışmalarından elde ettikleri iş doyumlarına etkisi üzerine odaklanmışlardır. Veriler, İsraili göreve yeni başlayan 243 öğretmenden toplanmıştır. Çalışmanın sonucunda öğretmenlerin göreve başlama yılındaki iş doyumlarının kısmen yüksek olduğu tespit edilmiştir. Yapılan hiyerarşik regresyon analizi kılavuz öğretmenin çevresel desteği, okul müdürünün yardımı, diğer iş arkadaşlarının yardımı, iş yükü ve öğretme eğitimini tamamlamış olma olmak üzere beş anlamlı yordayıcı değişken göstermiştir. Ayrıca çalışmada kılavuz öğretmenin ve diğer iş arkadaşlarının desteğinin, yeni öğretmenlerin örgüte uyumunda en büyük etkiye sahip olduğu belirlenmiştir.

Korte (2010), çalışmasında işyeri öğrenmesinde önemli bir aşamanın yeni işe alınan kişilerin örgüt içinde sosyalleşmesi ve yeni gelen kişinin örgüte uyum sağlamayı öğrenmekten sorumlu olduğunu belirtmiştir. Çalışmanın verileri, nitel vaka çalışması şeklinde Amerika Birleşik Devletleri merkezli küresel bir imalat şirketinde işe başlayan mühendislerden elde edilmiştir. Çalışmanın sonuçları, çalışma arkadaşları ile iyi ilişkiler geliştirmenin örgütlerde sosyalleşme sürecinin birincil ögesi olduğunu açıklamaktadır.

Cohen ve Veled-Hecht (2010), çalışmalarında iş yerinde örgütsel sosyalleşme ve bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Aynı zamanda örgütsel adalet denklem içerisine dahil edildiğinde bu ilişkinin devam edip etmediği belirlenmiştir. Çalışmanın verileri İsrail'de uzun süreli hemşirelik hizmetlerinde 3.5 yıldan daha fazla çalışmamış 109 çalışandan elde edilmiştir. Çalışmanın sonuçları örgütsel sosyalleşmenin bağlılığın tüm türleriyle özellikle örgütsel bağlılık, çalışma grubuna bağlılık ve mesleğe katılımı ilişkili

olduğunu göstermiştir. Ayrıca örgütsel adalet denklemlere eklendiğinde, önceden belirtilmiş üç bağlılık türü için ilişki devam etmiştir.

Judeh (2011) çalışmasında çalışan sosyalleşmesi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemiş aynı zamanda çalışan sosyalleşmesi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide rol belirsizliği ve rol çatışmasının aracı etkisini değerlendirmiştir. Çalışmanın verileri Ürdün'de yer alan büyük bir telekomünikasyon kuruluşunda görev yapan 256 çalışandan elde edilmiştir. Çalışmanın bulguları çalışan sosyalleşmesi ve örgütsel bağlılık arasında ilişki olduğunu ve rol belirsizliği ve rol çatışmasının, bu ilişkide anlamlı aracı değişkenler olduğunu desteklemiştir.

Gao (2011), çalışmasında sosyalleşmenin dört boyutunun işten ayrılma niyeti ile ilişkisini incelemiş ayrıca bu ilişkide çalışanların işe adanmışlığının aracı değişken rolünü kanıtlamaya çalışmıştır. Veriler, Çin'de iki telekomünikasyon kuruluşunda çalışan 395 çalışandan toplanmış ve yapısal eşitlik modellemesi yöntemi kullanılarak önerilen model analiz edilmiştir. Çalışmanın sonucunda örgütsel sosyalleşmenin dört boyutunun (yetiştirme, örgüte ilişkin anlayış, çalışan desteği ve gelecek beklentileri) çalışanların işe adanmışlığı ile pozitif olarak ilişkili olduğu bulunmuştur. Ayrıca örgütsel sosyalleşme ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide çalışan işe adanmışlığının aracı değişken olduğu tespit edilmiştir.

Örgütsel sosyalleşme ile ilgili yurt içi ve yurt dışında yapılan çalışmalara bakıldığında; çalışanların örgütsel sosyalleşme düzeyleri, sosyalleştirme sürecinde kullanılan stratejiler, örgütsel sosyalleşmeye etki eden değişkenler ve örgütsel sosyalleşmenin örgütsel özdeşleşme, örgütsel vatandaşlık, kariyer planlaması, iş doyumu, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti gibi iş çıktıları ile ilişkisinin incelendiği görülmektedir. Ayrıca konu ile ilgili çalışmaların özellikle yeni gelen çalışanlarla ilgili olması dikkat çekmektedir. Oysa örgütsel sosyalleşme çalışanın tüm kariyeri boyunca devam eden bir süreçtir. Çalışmaların sonucunda; özellikle çalışma arkadaşları desteğinin örgütsel sosyalleşmeye önemli derecede etki ettiği ve örgütsel sosyalleşmenin olumlu iş çıktıları ile pozitif, olumsuz iş çıktıları ile negatif ilişkili olduğu görülmüştür. Bunun yanında, yapılan çalışmalarda örgütsel sosyalleşmenin çalışan ve örgüt başarısı üzerinde önemli etkileri olduğu açıklanmıştır. Bu yüzden örgütsel sosyalleşmenin aşamaları ve boyutlarının anlaşılması; örgüt amaçları doğrultusunda nasıl kullanılabileceğinin bilinmesi gerekmektedir. Bu çalışmada örgütsel sosyalleşmenin ne olduğu boyutlarıyla ele alınmış ve mevcut alanyazından farklı olarak okul müdürlerinin kullandıkları güç merkezi oluşturma oyunlarının öğretmenlerin örgütsel sosyalleşmesine etkisi incelenmiştir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 3. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evreni, örnekleme, veri toplama araçları, verilerin toplanması ve verilerin analizinde kullanılan istatistiksel teknikler ile ilgili bilgiler yer almaktadır.

#### 3.1. Araştırmanın Modeli

Okul müdürlerinin kullandıkları güç merkezi oluşturma oyunlarının öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışları ve örgütsel sosyalleşmelerine etkisinin araştırıldığı bu çalışma, ilişkisel tarama modelinde tasarlanmıştır. Tarama modelleri, çok sayıda elemandan oluşan bir evrende, evren hakkında genel bir yargıya varmak amacıyla evrenin tamamı veya ondan alınacak bir grup, örnek ya da örneklem üzerinde yapılan tarama düzenlemeleridir. İlişkisel tarama modeli ise en az iki değişken arasında birlikte değişimin varlığını veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelleridir (Karasar, 2017).

#### 3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini 2016 - 2017 eğitim-öğretim yılı güz döneminde Burdur il merkezinde yer alan 85 kamu okulunda (ilkokul, oratokul, lise) görev yapan 1316 öğretmen oluşturmaktadır.

Araştırmanın örnekleme “seçkisiz örnekleme” yöntemi ile belirlenmiştir. Seçkisiz (basit tesadüfi) örnekleme, örneklem seçiminde kullanılan bir teknik olup, tanımlanmış bir evrendeki tüm elemanlara, örnekleme seçilmek için eşit ve birbirinden bağımsız şans verir (Cochran, 1977). Diğer bir deyişle tüm elemanların seçilme olasılığı aynıdır ve bir elemanın seçimi diğer elemanın seçimini etkilememektedir (Özen ve Gül, 2007).

Bu çalışmada, evrende yer alan 1316 kişiden kaç bireyin örnekleme yer alması gerektiğini tespit etmek için Cochran (1962) tarafından önerilen aşağıdaki formül dikkate alınmıştır (akt. Balcı, 2001). Formüle göre örneklem sayısı en az 297 olmalıdır. Ölçeklerin tümünün geri dönmeme ya da eksik, hatalı doldurulma olasılıkları düşünülerek evrenin tamamına ulaşılmaya çalışılmış ve 468 öğretmen çalışmanın örneklemini oluşturmuştur. Araştırma kapsamına, en az alınması gerekenden daha fazla sayıda öğretmen alınmıştır.

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

N= Evren büyüklüğü  
n= Örneklem büyüklüğü  
d= Tutum düzeyi (.05)  
t= Güven düzeyi tablo değeri (t: 1.96)  
PQ= Maksimum örneklem büyüklüğü için  
örneklem yüzdesi (.50 x .50=0.25)

Örnekleme oluşturan öğretmenlerin cinsiyet, branş, mesleki kıdem ve okulda çalışma süresi değişkenlerine ait frekans (f) ve yüzde (%) değerleri Tablo 3.1'de sunulmuştur.

Tablo 3.1.  
*Öğretmenlerin Demografik Değişkenleri İçin Frekans ve Yüzde Değerleri*

Demografik Özellikler	Gruplar	f	%
Cinsiyet	Kadın	262	56.0
	Erkek	206	44.0
	Toplam	468	100
Branş	Sözel	77	16.5
	Sayısal	139	29.7
	Sınıf	130	27.8
	Diğer	122	26.1
	Toplam	468	100
Mesleki kıdem	1-10 yıl	156	33.3
	11-20 yıl	155	33.1
	21 yıl ve üzeri	157	33.5
	Toplam	468	100
Okulda çalışma süresi	1-5 yıl	310	66.2
	6-10 yıl	96	20.5
	11 yıl ve üzeri	62	13.2
	Toplam	468	100



Tablo 3.1’de görüldüğü üzere, örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin 262’si (%56.0) kadın ve 206’sı (%44.0) erkek öğretmenlerden; 77’si (%16.5) sözel ders, 139’u (%29.7) sayısal ders, 130’u (%27.8) sınıf ve 122’si (%26.1) diğer ders öğretmenlerinden oluşmaktadır. Öğretmenlerin 156’sı (%33.3) 1-10 yıl, 155’i (%33.1) 11-20 yıl ve 157’si (%33.5) 21 yıl ve üzeri kıdeme sahiptir. Ayrıca öğretmenlerin okulda çalışma sürelerine bakıldığında 310’unun (%66.2) 1-5 yıl, 96’sının (%20.5) 6-10 yıl ve 62’sinin (%13.2) 11 yıl ve üzeri şeklinde okulda çalışma sürelerine sahip oldukları görülmektedir.

### 3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmanın gerektirdiği verilerin toplanması için “Kişisel Bilgi Formu”, “Güç Merkezi Oluşturma Oyunlar Ölçeği”, “Örgütsel Sessizlik Ölçeği” ve “Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği” kullanılmıştır.

#### 3.3.1. Kişisel Bilgi Formu

Bu bölümde öğretmenlerin kişilik özellikleri ile ilgili 4 soru bulunmaktadır. Bu özellikler cinsiyet (kadın, erkek), branş (sözel, sayısal, sınıf ve diğer), mesleki kıdem (1-10yıl, 11-20 yıl ve 21 yıl ve üzeri), okulda çalışma süresi (1-5 yıl, 6-10 yıl ve 11 yıl ve üzeri) olarak sınıflandırılmıştır.

#### 3.3.2. Güç Merkezi Oluşturma Oyunları Ölçümü ve Ölçek Geliştirme Çalışması

Ölçek geliştirmenin ilk aşamasında ilgili alanyazın ayrıntılı bir şekilde incelenmiştir. Konu ile ilgili yapılan çalışmalar genellikle kavramsal tartışmaları içermekte olup, çok az sayıda ampirik çalışmaya rastlanılmıştır. Politik oyunlar ile ilgili bir ölçek ihtiyacı örgütsel politika yazınının gelişmesi ile beraber bir ihtiyaç olarak ortaya çıkmaya başlamıştır. Alanyazındaki boşluğu doldurabilmek için bu çalışmada okul müdürlerinin kullandıkları politik oyunlardan biri olan güç merkezi oluşturma oyunlarını ölçebilmek üzere bir ölçek geliştirilmesi amaçlanmıştır. Yapılan kaynak taramasıyla geliştirilecek ölçme aracı ile ilgili teorik alt yapı oluşturulmuştur. Ölçek, Mintzberg’in (1983) “Politik Oyunlar Kuramı”na dayalı olarak geliştirilmiştir. Mintzberg (1983), politik oyunları otorite oyunları, güç merkezi oluşturma oyunları, rakip oyunları ve değişim oyunları olmak üzere dört kategoride sınıflandırmıştır. Buna göre;

##### 1.Otorite Oyunları

- Direnç Oyunu

- Karşı Direnç Oyunu
- 2. Güç Merkezi Oluşturma Oyunları
  - Sponsorluk Oyunu
  - İttifak Kurma Oyunu
  - İmparatorluk Kurma Oyunu
  - Bütçeleme Oyunu
  - Uzmanlık Oyunu
  - Patronluk Oyunu
- 3. Rakip Oyunları
  - Hat Kurmaya Karşı Oyunu
  - Rakip Kamplar Oyunu
- 4. Değişim Oyunları
  - Islık Çalma Oyunu
  - Stratejik Adaylar Oyunu
  - Genç Türkler Oyunu

Çalışmada, Türkiye'deki eğitim sistemin yapısı ve okul müdürlerinin yetki ve sorumlulukları düşünülerek otorite oyunları, rakip oyunları ve değişim oyunları ölçeğe dâhil edilmemiştir. Ölçek, güç merkezi oluşturma oyunları ile ilgili olarak hazırlanmıştır.

Çalışmada uluslararası yazından elde edilen tanımlar ve önermeler Türkçeye çevrilerek güç merkezi oluşturma oyunları kapsamlı bir şekilde açıklanmıştır. Ardından güç merkezi oluşturma oyunlarını açıklayan metin, 11 öğretmene verilmiş ve açık uçlu sorularla yöneticilerin sergileyebilecekleri oyunları yazmaları istenmiştir. Elde edilen ifadeler düzenlenerek dört Türkçe öğretmeninin görüşlerine sunulmuş ve öneriler doğrultusunda gerekli düzeltmeler yapılarak maddelere son şekli verilmiştir. Toplamda güç merkezi oluşturma oyunları ile ilgili altı faktöre dayalı olarak 70 maddelik havuz oluşturulmuştur.

### **3.3.2.1. Güç Merkezi Oluşturma Oyunları Ölçeğinin geçerliği**

Bir ölçme aracında ilk aranması gereken özellik geçerliktir. Çünkü bir ölçme aracı güvenilirlik taşısa bile her zaman geçerli olmayabilir. Bu nedenle ölçme araçlarında öncelikle geçerliğin sağlanması gerekmektedir. Ölçme aracında geçerlik, ölçmek üzere hazırlandığı amaca hizmet etme derecesi ya da ölçmeye çalışılanı ölçebilme düzeyi olarak tanımlanabilir (Seçer, 2013).

### 3.3.2.1.1. *Kapsam geçerliği*

İlk olarak ölçekte bulunan maddelerin ölçülmek istenen alanı temsil edip etmediğini belirlemek amacıyla kapsam (içerik) geçerliği değerlendirilmiştir. Kapsam geçerlik oranları, uzman görüşlerine dayalı nitel çalışmaları istatistiksel nicel çalışmalara dönüştürmek için kullanılan bir yöntemdir (Yurdugül, 2005). Kapsam geçerliği çalışması, her bir maddenin temsil edilebilirliği ve açıklığı üzerine bilgi sağlar ve yapı geçerliği için ön analiz niteliğindedir. Uzman grubu ölçeğin gelişimi için somut öneriler sunar. Daha sonra gözden geçirilmiş taslak ölçek diğer psikometri özellikleri değerlendirmek için pilot çalışmada kullanılır (Rubio, Berg-Weger, Tebb, Lee ve Rauch, 2003). Kapsam geçerliği, ölçekteki madde, görev ya da sorunların yapının yer aldığı alanı yeterince temsil edip etmeme derecesine ilişkin görüş üzerine kurulmuştur. Kapsam geçerliğinde görüş bildiren kişilerin çalışılan yapı konusunda uzman olması gerekir. Dolayısıyla kapsam geçerliği ile ilgili kanıt elde etmek için birden çok uzmandan görüş alınır (Christensen, Johnson ve Turner, 2015). Bu çalışmada kapsam geçerlik oranlarını belirlemede Lawshe tekniği kullanılmıştır. Lawshe tekniği altı aşamadan oluşmaktadır.

- a) Alan uzmanlarından oluşan grubun belirlenmesi,
- b) Aday ölçek formlarının hazırlanması
- c) Uzman görüşlerinin elde edilmesi
- d) Maddelere ilişkin kapsam geçerlik oranlarının elde edilmesi
- e) Ölçeğe ilişkin kapsam geçerlik indekslerinin elde edilmesi
- f) Kapsam geçerlik oranları/indeksi ölçütlerine göre nihai formun oluşturulması (Yurdugül, 2005).

Bu çalışmada Lawshe tekniğine göre kapsam geçerlik oran ve indekslerini belirlemek için şu yol izlenmiştir. Hazırlanan aday ölçek maddeleri (70 madde) bir formda toplanarak, her biri alanda uzman olan (en az doktora yapmış) 16 öğretim elemanı (9 doçent, 7 yardımcı doçent) tarafından incelenmiş, oluşturulan maddelerin yokladığı tutum ifadelerinin araştırma konusu ile ilgili olup olmadığına dair görüşleri alınmıştır. Lawshe tekniğinin uygulanabilmesi için en az beş, en fazla 40 uzman görüşü kullanılmalıdır (Yurdugül, 2005). Uzmanlardan maddelerin ölçek için uygunluğuna ilişkin cevaplarını üçlü derecelendirme ölçeği (1: Kaldırılmalı, 2: Düzeltmeli, 3: Kalmalı) üzerinde belirtmeleri istenmiştir. Uzmanların açıklama yapmalarına olanak vermek için her bir maddenin altına bir boşluk bırakılmış ve uzmanlara gerektiğinde maddeler üzerinde de düzeltme yapabilecekleri belirtilmiştir. Uzmanlardan gelen formlar toplandıktan sonra, tüm

cevaplar tek bir formda birleştirilmiş ve her bir maddeye ilişkin kapsam geçerlik oranları belirlenmiştir.

Lawshe Tekniğinde tüm katılımcıların cevapları bir araya getirilir ve her bir madde için “gerekli (kalmalı)” diyenlerin sayısı belirlenir ve kapsam geçerlik oranı hesaplanır. Kapsam geçerlik oranı (KGO) formülü şu şekilde belirtilmiştir:

$$KGO = \frac{N_G - N/2}{N/2}$$

Formülde  $N_G$  “gerekli” diye görüş bildiren katılımcıların sayısını,  $N$  toplam katılımcı sayısını gösterir (Lawshe, 1975).

Formüle göre; katılımcıların yarısından daha azı “gerekli” şeklinde görüş bildirdiğinde, KGO değeri negatif ( $KGO < 0$ ), yarısı “gerekli” diğer yarısı ise “gerekli değil” şeklinde görüş bildirdiğinde KGO sıfır ( $KGO = 0$ ) ve yarısından fazlası “gerekli” şeklinde görüş bildirdiğinde KGO değeri pozitif ( $KGO > 0$ ) olur. Tüm katılımcılar “gerekli” diye görüş bildirdiklerinde ise KGO değeri 1.00 ( $KGO = 1$ ) olarak hesaplanır (Lawshe, 1975). KGO değeri negatif ya da 0 değer içeriyorsa böyle maddeler ilk etapta elenen maddelerdir. KGO değerleri pozitif olan maddeler için istatistiksel ölçütler ile anlamlılıkları test edilir (Yurdugül, 2005). Tablo 3.2’de katılımcı sayısına göre KGO’nun alması gereken minimum değerler verilmiştir.

Tablo 3.2.

$\alpha = 0,05$  Anlamlılık Düzeyinde KGO’ları İçin Minimum Değerler

Katılımcı Sayısı	Minimum Değer
5	.99
6	.99
7	.99
8	.78
9	.75
10	.62
11	.59
12	.56
13	.54
14	.51
15	.49
20	.42
25	.37
30	.33
35	.31
40	.29

*Kaynak:* Lawshe, 1975, s. 568; A Quantitative Approach to Content Validity. Personnel Psychology, 28, 563-575.

Çalışmada Tablo 3.2'deki ölçütlere göre uzman sayısı 16 olduğundan minimum KGO değeri 0.49 olarak alınmıştır. KGO, belirli maddelerin çıkarılmasında ya da alıkonulmasında kullanışlı bir madde istatistiğidir. Nihai forma dâhil edilmeleri için maddeler belirlendikten sonra, ölçeğin tümü ve boyutlar için ayrı kapsam geçerlik indeksi (KGİ) hesaplanır. Kapsam geçerlik indeksi alıkonulan maddelerin KGO değerlerinin ortalamasıdır (Lawshe, 1975).

Tablo 3.3.

*Sponsorluk Boyutuna İlişkin Lawshe Analizi Sonuçları*

Madde Numarası	Kalmalı	Düzeltilmeli	Kaldırılmalı	KGO	
1.	15	1	-	.875*	
2.	15	1	-	.875*	
3.	13	3	-	.625*	
4.	14	2	-	.75*	
5.	14	1	1	.75*	
6.	15	-	1	.875*	
7.	12	4	-	.50*	
8.	15	1	-	.875*	
9.	13	2	1	.625*	
10.	13	1	2	.625*	
11.	12	4	-	.50*	
				Kapsam Geçerlik Ölçütü	.49
				Kapsam Geçerlik İndeksi	.76

\*İstatistiksel olarak anlamlı bulunan maddeler

Sponsorluk boyutunda yer alan 11 madde için toplam 16 uzmandan elde edilen görüşler doğrultusunda hesaplanan KGO ve KGİ değerleri Tablo 3.3'te verilmiştir. Tablo 3.3. incelendiğinde boyutta yer alan bütün maddelerin KGO değerlerinin .49'dan büyük olduğu görülmüştür. 11 madde kullanılarak boyutun tümü için hesaplanan KGİ değeri ise .76 olarak bulunmuştur.  $KGİ > KGO$  olduğu için 11 maddeden oluşan Sponsorluk boyutunun istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 3.4.

*İttifak Kurma Boyutuna İlişkin Lawshe Analizi Sonuçları*

Madde Numarası	Kalmalı	Düzeltilmeli	Kaldırılmalı	KGO	
12.	9	6	1	.125	
13.	14	2	-	.75*	
14.	8	6	2	0	
15.	14	2	-	.75*	
16.	12	4	-	.50*	
17.	12	3	1	.50*	
18.	13	2	1	.625*	
19.	14	2	-	.75*	
				Kapsam Geçerlik Ölçütü	.49
				Kapsam Geçerlik İndeksi	.65

\*İstatistiksel olarak anlamlı bulunan maddeler

İttifak kurma boyutunda yer alan sekiz madde için toplam 16 uzmandan elde edilen görüşler doğrultusunda hesaplanan KGO ve KGİ değerleri Tablo 3.4'te verilmiştir. Tablo 3.4'e göre boyutta yer alan 12. Maddenin Kapsam Geçerlik Oranı .125 ( $KGO < .49$ ) ve 14. Maddenin Kapsam Geçerlik Oranı 0 ( $KGO < .49$ ) olduğu görülmektedir. Bu maddeler ölçme aracından çıkarıldığında boyutun tümü için hesaplanan KGİ değeri .65 olarak bulunmuştur.  $KGİ > KGÖ$  olduğu için geriye kalan maddelerden oluşan ittifak kurma boyutunun kapsam geçerliğinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 3.5.

*İmparatorluk Kurma Boyutuna İlişkin Lawshe Analizi Sonuçları*

Madde Numarası	Kalmalı	Düzeltilmeli	Kaldırılmalı	KGO
20.	14	2	-	.75*
21.	13	2	1	.625*
22.	12	3	1	.50*
23.	13	2	1	.625*
24.	13	2	1	.625*
25.	13	1	2	.625*
26.	10	4	2	.25
27.	13	2	1	.625*
28.	14	2	-	.75*
29.	14	2	-	.75*
30.	15	1	-	.875*
31.	16	-	-	1*
				Kapsam Geçerlik Ölçütü .49
				Kapsam Geçerlik İndeksi .704

\*İstatistiksel olarak anlamlı bulunan maddeler

İmparatorluk kurma boyutunda yer alan 12 madde için 16 uzmandan elde edilen görüşler doğrultusunda hesaplanan KGO ve KGİ değerleri Tablo 3.5'te verilmiştir. Tablo 3.5. incelendiğinde, boyutta yer alan 26. Maddenin Kapsam Geçerlik Oranı .25 ( $KGO < .49$ ) olduğu için bu madde ölçme aracından çıkarılmıştır. Geriye kalan 11 madde için hesaplanan KGİ değeri ise .704 olarak bulunmuştur.  $KGİ > KGÖ$  olduğu için geriye kalan maddelerden oluşan imparatorluk kurma boyutunun kapsam geçerliğinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 3.6.  
*Bütçeleme Boyutuna İlişkin Lawshe Analizi Sonuçları*

Madde Numarası	Kalmalı	Düzeltilmeli	Kaldırılmalı	KGO	
32.	13	2	1	.625*	
33.	13	2	1	.625*	
34.	14	2	-	.75*	
35.	14	-	2	.75*	
36.	14	-	2	.75*	
37.	13	3	-	.625*	
38.	9	3	4	.125	
39.	12	2	2	.50*	
40.	12	3	1	.50*	
41.	13	3	-	.625*	
42.	13	3	-	.625*	
43.	14	2	-	.75*	
				Kapsam Geçerlik Ölçütü	.49
				Kapsam Geçerlik İndeksi	.645

\*İstatistiksel olarak anlamlı bulunan maddeler

Bütçeleme boyutunda yer alan 12 madde için toplam 16 uzmandan elde edilen görüşler doğrultusunda hesaplanan KGO ve KGİ değerleri Tablo 3.6'da verilmiştir. Tablo 3.6. incelendiğinde boyutta yer alan 38. maddenin Kapsam Geçerlik Oranı .125 ( $KGO < .49$ ) olduğu için bu madde ölçme aracından çıkarılmıştır. Geriye kalan 11 madde kullanılarak boyutun tümü için hesaplanan KGİ değeri ise .645 olarak bulunmuştur.  $KGİ > KGÖ$  olduğu için geriye kalan maddelerden oluşan bütçeleme boyutunun kapsam geçerliğinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 3.7.  
*Uzmanlık Boyutuna İlişkin Lawshe Analizi Sonuçları*

Madde Numarası	Kalmalı	Düzeltilmeli	Kaldırılmalı	KGO	
44.	15	1	-	.875*	
45.	15	1	-	.875*	
46.	16	-	-	1*	
47.	14	1	1	.75*	
48.	13	2	1	.625*	
49.	13	2	1	.625*	
50.	9	4	3	.125	
51.	16	-	-	1*	
52.	15	1	-	.75*	
53.	10	5	1	.25	
54.	15	1	-	.875*	
55.	14	2	-	.75*	
56.	14	2	-	.75*	
				Kapsam Geçerlik Ölçütü	.49
				Kapsam Geçerlik İndeksi	.807

\*İstatistiksel olarak anlamlı bulunan maddeler

Uzmanlık boyutunda yer alan 13 madde için toplam 16 uzmandan elde edilen görüşler doğrultusunda hesaplanan KGO ve KGİ değerleri Tablo 3.7'de verilmiştir. Boyutta yer alan 50. Maddenin Kapsam Geçerlik Oranı .125 ( $KGO < .49$ ) ve 53. Maddenin

Kapsam Geçerlik Oranı .25 ( $KGO < .49$ ) olduğu için bu maddeler ölçme aracından çıkarılmıştır. Bu iki maddenin KGO değerleri ele alınmadan, geriye kalan 11 madde kullanılarak boyutun tümü için hesaplanan  $KGİ$  değeri ise .807 olarak bulunmuştur.  $KGİ > KGÖ$  olduğu için geriye kalan maddelerden oluşan uzmanlık boyutunun kapsam geçerliğinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 3.8.

*Patronluk Alt Boyutuna İlişkin Lawshe Analizi Sonuçları*

Madde Numarası	Kalmalı	Düzeltilmeli	Kaldırılmalı	KGO	
57.	16	-	-	1*	
58.	10	2	4	.25	
59.	16	-	-	1*	
60.	13	2	1	.625*	
61.	15	1	-	.875*	
62.	13	1	2	.625*	
63.	14	1	1	.75*	
64.	14	2	-	.75*	
65.	16	-	-	1*	
66.	15	1	-	.875*	
67.	13	2	1	.625*	
68.	13	2	1	.625*	
69.	12	1	3	.50*	
70	14	2	-	.75*	
				Kapsam Geçerlik Ölçütü	.49
				Kapsam Geçerlik İndeksi	.73

\*İstatistiksel olarak anlamlı bulunan maddeler

Patronluk boyutunda yer alan 14 madde için toplam 16 uzmandan elde edilen görüşler doğrultusunda hesaplanan KGO ve  $KGİ$  değerleri Tablo 3.8’de verilmiştir. Tablo 3.8. incelendiğinde boyutta yer alan 58. Maddenin Kapsam Geçerlik Oranı .25 ( $KGO < .49$ ) olduğu görülmektedir. Bu nedenle bu madde ölçme aracından çıkarılmıştır. Geriye kalan 13 madde kullanılarak boyutun tümü için hesaplanan  $KGİ$  değeri ise .73 olarak bulunmuştur.  $KGİ > KGÖ$  olduğu için geriye kalan maddelerden oluşan patronluk boyutunun kapsam geçerliğinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

Ölçekteki yer alan maddeler için kapsam geçerlik oranı hesaplanıp kapsam geçerlik ölçütünden düşük olan yedi madde ölçekten çıkartılmıştır. Ölçeğin tamamında geriye kalan 63 madde için kapsam geçerlik indeksi ( $KGİ$ ) .708 olarak bulunmuştur. Geriye kalan 63 madde (altı boyut) alan uzmanlarının görüş ve önerileri doğrultusunda düzenlenmiş ve ölçek yapı geçerliği için yapılacak olan pilot uygulamada kullanılmak üzere hazır hale getirilmiştir.



### 3.3.2.1.2. Yapı geçerliği

Yapı geçerliği, testin ölçülmek istenen davranış bağlamında soyut bir kavramı (faktörü) doğru bir şekilde ölçebilme derecesini gösterir. Bireyin tutum, güdü, performans, yetenek gibi psikolojik özelliklerini ölçmek amacıyla çok sayıda ölçülebilir, gözlenebilir sorular oluşturulur. Hazırlanan bu soruların belirtilen özellikleri ne derecede ölçtüğü sorunu, yapı geçerliğiyle ilgilidir (Büyüköztürk, 2017) Bu bağlamda çalışmada kapsam geçerliği tamamlanan ölçeğin yapı geçerliği pilot uygulaması asıl uygulamaya dahil edilmeyen 213 kişilik öğretmen grubu (Burdur İli Yeşilova ve Karamanlı İlçeleri) ile gerçekleştirilmiştir. Tabachnick ve Fidell (1989) faktör analizi için 200 kişiden elde edilen verilerin yeterli olduğunu belirtmektedir (akt. Büyüköztürk, 1997). Pilot uygulamaya katılan öğretmenlere ilişkin bilgiler Tablo 3.9’da verilmiştir.

Tablo 3.9.

*Pilot Uygulamaya Dahil Edilen Öğretmenlerin Demografik Bilgileri*

		f	%
Cinsiyet	Kadın	113	53.1
	Erkek	100	46.9
	Toplam	213	100.0
Branş	Sayısal Ders Öğretmeni	52	24.4
	Sözel Ders Öğretmeni	68	31.9
	Sınıf Öğretmeni	42	19.8
	Diğer Branş Öğretmeni	51	23.9
	Toplam	213	100.0
Kıdem	1-10 yıl	100	46.9
	11-20 yıl	87	40.8
	21 yıl ve üzeri	26	12.3
	Toplam	213	100.0
Okulda Çalışma Süresi	1-5 yıl	142	66.7
	6-10 yıl	41	19.2
	11 yıl ve üzeri	30	14.1
	Toplam	213	100.0

Ölçek maddelerinden alınan puanlar ile ölçeğin toplam puanı arasındaki ilişkiyi açıklamak amacıyla öncelikle madde-toplam puan korelasyonu uygulanmıştır. Büyüköztürk’e (2017) göre ölçeğin geçerliği için hesaplanan korelasyon katsayısı, istatistiksel anlamlılık bakımından yorumlanır. Geçerlik katsayısı için hesaplanan .30 ve daha yüksek korelasyonlar ölçeğin geçerli olduğunun bir göstergesi olarak değerlendirilebilir. Bu araştırmada madde-toplam korelasyon alt değeri .30 olarak alınmıştır. Tablo 3.10’da ölçek bazında bütün maddelerin madde toplam korelasyonları verilmiştir.

Tablo 3.10.

*Güç Merkezi Oluşturma Oyunları Ölçeği Pearson Çarpım Moment Korelasyon Analizi Sonuçları*

Madde No	r	Madde No	r	Madde No	r
1	.64	22	.58	43	.78
2*	.03	23	.49	44	.68
3	.63	24	.53	45	.78
4	.77	25	.67	46	.66
5	.63	26*	-.03	47	.42
6	.66	27	.71	48	.63
7*	.10	28	.69	49	.59
8	.80	29	.49	50	.82
9	.63	30	.46	51	.75
10	.74	31	.62	52	.76
11	.62	32	.40	53	.65
12	.61	33	.48	54	.67
13	.74	34	.53	55	.64
14	.77	35*	.05	56	.63
15	.74	36	.42	57	.61
16	.71	37	.53	58	.64
17	.46	38	.50	59	.57
18	.61	39	.67	60	.64
19	.59	40	.69	61	.64
20	.61	41	.72	62	.68
21	.74	42	.70	63*	.26

\*Ölçekten çıkarılan maddeler ( $P < .05$ )

Tablo 3.10'a göre madde-toplam korelasyonu .30'un altında yer alan beş madde (2, 7, 26, 35 ve 63. maddeler) ölçekten çıkarılmıştır. Ölçekte geriye kalan 58 maddenin madde-toplam korelasyon değerleri .82 ile .40 arasında değişmektedir. Bu sonuca göre maddelerin ölçeğin bütünü ile ölçülmek istenen özelliği (güç merkezi oluşturma oyunları algısı) iyi ölçebilen maddeler oldukları ifade edilebilir ve ölçekten toplam puan alınabileceği söylenebilir.

Aday ölçek formundaki 58 maddenin ayırt edicilik geçerliği için madde analizi yapılmıştır. Ölçek maddelerinin ayırt edicilik güçlerinin belirlenmesi amacıyla, ölçekten elde edilen puanlar büyükten küçüğe doğru sıralanmıştır. Sıralama sonucunda alt %27 ve üst %27'yi oluşturan gruplar belirlenmiş ve puan ortalamaları Bağımsız İki Örneklem t-Testi ile karşılaştırılmıştır. Tablo 3.11'de tüm maddelerin ayırt edicilik güçlerinin belirlenmesi amacıyla yapılan bağımsız grup t-testi sonuçları verilmiştir.

Tablo 3.11.

*Ölçek Maddelerinin Ayırt Edicilik Güçlerini Belirlemek Amacıyla Yapılan Bağımsız İki Örnek t- Testi Sonuçları*

MD NO		N	$\bar{X}$	ss	t	p	MD NO		N	$\bar{X}$	ss	t	p
1	alt%27	58	1,74	1,018	-8,22	.00	30	alt%27	58	1,51	,941	-7,11	.00
	üst%27	57	3,45	1,211	-8,21	.00		üst%27	57	2,94	1,201	-7,09	.00
2	alt%27	58	1,87	1,044	-7,80	.00	31	alt%27	58	2,55	1,403	-7,51	.00
	üst%27	57	3,49	1,166	-7,80	.00		üst%27	57	4,28	1,030	-7,53	.00
3	alt%27	58	1,22	,622	-13,96	.00	32	alt%27	58	2,70	1,363	-6,54	.00
	üst%27	57	3,73	1,217	-13,89	.00		üst%27	57	4,15	,978	-6,56	.00
4	alt%27	58	1,77	1,009	-8,08	.00	33	alt%27	58	2,34	1,370	-7,65	.00
	üst%27	57	3,45	1,211	-8,07	.00		üst%27	57	4,12	1,103	-7,66	.00
5	alt%27	58	1,27	,586	-10,26	.00	34	alt%27	58	2,27	1,088	-8,16	.00
	üst%27	57	3,00	1,133	-10,21	.00		üst%27	57	3,92	1,083	-8,16	.00
6	alt%27	58	1,39	,619	-17,03	.00	35	alt%27	58	1,20	,642	-11,36	.00
	üst%27	57	3,96	,962	-16,97	.00		üst%27	57	3,57	1,450	-11,30	.00
7	alt%27	58	1,79	1,055	-7,85	.00	36	alt%27	58	1,43	,957	-10,45	.00
	üst%27	57	3,45	1,211	-7,84	.00		üst%27	57	3,52	1,181	-10,43	.00
8	alt%27	58	1,27	,5554	-13,05	.00	37	alt%27	58	1,48	,959	-10,69	.00
	üst%27	57	3,56	1,210	-12,97	.00		üst%27	57	3,54	1,103	-10,68	.00
9	alt%27	58	1,82	1,045	-7,54	.00	38	alt%27	58	1,58	1,060	-10,15	.00
	üst%27	57	3,43	1,239	-7,52	.00		üst%27	57	3,61	1,081	-10,15	.00
10	alt%27	58	1,82	1,215	-10,65	.00	39	alt%27	58	1,25	,548	-12,52	.00
	üst%27	57	4,14	1,109	-10,66	.00		üst%27	57	3,28	1,097	-12,46	.00
11	alt%27	58	1,50	,655	-15,72	.00	40	alt%27	58	1,15	,365	-12,75	.00
	üst%27	57	4,03	1,034	-15,66	.00		üst%27	57	2,80	,914	-12,67	.00
12	alt%27	58	1,36	,519	-18,13	.00	41	alt%27	58	1,18	,511	-13,59	.00
	üst%27	57	3,92	,942	-18,05	.00		üst%27	57	3,49	1,182	-13,51	.00
13	alt%27	58	1,29	,459	-16,43	.00	42	alt%27	58	1,96	1,059	-10,40	.00
	üst%27	57	3,89	1,112	-16,33	.00		üst%27	57	3,96	,999	-10,41	.00
14	alt%27	58	1,48	,842	-13,28	.00	43	alt%27	58	2,65	1,305	-5,06	.00
	üst%27	57	3,92	1,115	-13,25	.00		üst%27	57	3,80	1,125	-5,07	.00
15	alt%27	58	2,58	1,389	-6,88	.00	44	alt%27	58	1,93	,988	-8,44	.00
	üst%27	57	4,08	,892	-6,90	.00		üst%27	57	3,57	1,101	-8,44	.00
16	alt%27	58	1,55	,841	-10,62	.00	45	alt%27	58	1,87	1,155	-7,84	.00
	üst%27	57	3,57	1,179	-10,59	.00		üst%27	57	3,54	1,119	-7,84	.00
17	alt%27	58	2,18	,887	-8,80	.00	46	alt%27	58	1,06	,255	-15,38	.00
	üst%27	57	3,77	1,035	-8,79	.00		üst%27	57	3,33	1,091	-15,26	.00
18	alt%27	58	2,08	,941	-8,31	.00	47	alt%27	58	1,06	,255	-11,82	.00
	üst%27	57	3,70	1,133	-8,30	.00		üst%27	57	3,15	1,320	-11,73	.00
19	alt%27	58	1,65	,828	-11,38	.00	48	alt%27	58	1,05	,223	-11,03	.00
	üst%27	57	3,70	1,085	-11,35	.00		üst%27	57	3,15	1,436	-10,93	.00
20	alt%27	58	2,05	,944	-8,01	.00	49	alt%27	58	1,22	,773	-8,21	.00
	üst%27	57	3,63	1,159	-8,00	.00		üst%27	57	2,96	1,413	-8,17	.00
21	alt%27	58	1,87	1,727	-4,78	.00	50	alt%27	58	1,32	,632	-9,67	.00
	üst%27	57	3,19	1,156	-4,79	.00		üst%27	57	3,43	1,535	-9,61	.00
22	alt%27	58	2,39	,897	-5,60	.00	51	alt%27	58	1,27	,669	-9,35	.00
	üst%27	57	3,45	1,119	-5,59	.00		üst%27	57	3,26	1,470	-9,30	.00
23	alt%27	58	1,75	,923	-10,53	.00	52	alt%27	58	1,25	,608	-8,07	.00
	üst%27	57	3,82	1,166	-10,51	.00		üst%27	57	2,98	1,505	-8,02	.00
24	alt%27	58	1,53	,821	-10,79	.00	53	alt%27	58	1,39	,877	-7,87	.00
	üst%27	57	3,54	1,150	-10,76	.00		üst%27	57	3,22	1,535	-7,83	.00
25	alt%27	58	1,34	,689	-10,04	.00	54	alt%27	58	1,29	,592	-7,58	.00
	üst%27	57	3,01	1,060	-10,00	.00		üst%27	57	2,75	1,340	-7,54	.00
26	alt%27	58	2,37	1,268	-6,24	.00	55	alt%27	58	1,53	,902	-7,65	.00
	üst%27	57	3,82	1,211	-6,24	.00		üst%27	57	3,26	1,458	-7,62	.00
27	alt%27	58	2,37	1,295	-6,83	.00	56	alt%27	58	1,13	,347	-8,44	.00
	üst%27	57	3,92	1,131	-6,83	.00		üst%27	57	2,78	1,448	-8,37	.00

MD NO		N	$\bar{X}$	ss	t	p	MD NO		N	$\bar{X}$	ss	t	p
28	alt%27	58	2,20	1,195	-9,68	.00	57	alt%27	58	1,18	,43757	-8,35	.00
	üst%27	57	4,22	1,035	-9,69	.00		üst%27	57	2,85	1,45699	-8,29	.00
29	alt%27	58	2,39	1,310	-5,88	.00	58	alt%27	58	1,29	,592	-8,93	.00
	üst%27	57	3,80	1,259	-5,88	.00		üst%27	57	3,01	1,342	-8,88	.00

$p < .05$

Tablo 3.11'e göre alt ve üst gruplar arasında yapılan t-testi sonuçlarında bütün maddeler  $p < .05$  düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Elde edilen sonuçlar ölçek madde ve ölçek toplam puanlarının ayırt edici olduğunu ortaya koymaktadır.

Verilerin, faktör analizi için uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Barlett küresellik testi ile incelenebilir. KMO katsayısı, veri matrisinin faktör analizi için uygun olup olmadığını ve veri yapısının faktör çıkarma için uygunluğu hakkında bilgi verir. Faktörleştirilebilirlik için KMO'nun .60'dan yüksek çıkması beklenir. Barlett küresellik testi, değişkenler arasında ilişki olup olmadığını kısmi korelasyonlar temelinde inceler. Barlett testinin anlamlı çıkması, veri matrisinin uygun olduğunun göstergesidir (Büyüköztürk, 2017). Bu çalışmada yapılan analizler sonucunda, faktör analizi için KMO değeri .942 ve Barlett's değerinin ( $X^2 = 12984.894$ ;  $p < .01$ ) anlamlı olduğu görülmektedir. KMO ve Bartlett's Testi değerleri Tablo 3.12' de gösterilmektedir.

Tablo 3.12.

*KMO ve Bartlett's Testi Değerleri*

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliği		.942
Bartlett's Küresellik Testi	Ki-kare Değeri	12984.894
	S derecesi	1653
	p	.000

Aday ölçekte kalan 58 madde ile yapılan faktör analizinde, ölçek Temel Bileşenler Analizi (Principal Component Analysis) kullanılarak sınanmıştır. Ölçekteki faktörler incelenirken Varimax dik döndürme tekniği uygulanmıştır. Bir değişken için faktör yükü, değişkenin faktöre yaptığı katkının ölçüsüdür; bu yüzden yüksek faktör yük değerleri, faktörlerin boyutlarının değişkenler tarafından daha iyi açıklandığını göstermektedir (Yong ve Pearce, 2013). Stevens'a (1996) göre faktör yük değerlerinin anlamlılığını test etmek için Tablo 3.13'te verilen kritik değerlerin iki katı alınmalıdır. Tablo 3.13'e göre bu çalışmada örneklem 213 alındığı için faktör yük değeri en az .36 olmalıdır. Büyüköztürk'e (1997) göre ise bir çalışmada maddenin ölçekte yer almasına karar verirken birinci faktördeki yük değerinin .45 ve daha yüksek olması ölçüsü temel alınmalıdır. Ayrıca söz konusu maddenin birinci faktörde aldığı yük değeri ile diğer faktörlerden aldığı yük değerinin farkının .10 ve daha yüksek olmasına dikkat edilmelidir. Bu araştırmada

faktörlerin oluşturulmasında maddelerin faktör yükü için alt sınır .45, yük değerinin farkı .10 olarak alınmıştır.

Tablo 3.13.

*İki Uçlu Testlerde Korelasyon Katsayısı İçin Kritik Değerler*

Örneklem Sayısı	Kritik Değer	Örneklem Sayısı	Kritik Değer	Örneklem Sayısı	Kritik Değer
50	.361	180	.192	400	.129
80	.286	200	.182	600	.105
100	.256	250	.163	800	.091
140	.217	300	.149	1000	.081

$\alpha=.01$

*Kaynak:* Stevens, J. (1996). Applied multivariate statistics for the social sciences, (3rd Edition), New Jersey: Mahwah, Lawrence Erlbaum.

Faktörlerin elde edilmesi aşamasında amaç, değişkenler arasındaki ilişkileri en yüksek derecede temsil edecek az sayıda faktör elde etmektir (Kalaycı, 2005). Faktörlerin elde edilmesi için yapılan Temel Bileşenler Analizi sonucunda öz değeri birden büyük sekiz faktör bulunmuştur. Bu sekiz faktörün tümü varyansın % 72.89'unu açıklamaktadır. Ancak kuramsal açıdan ölçeğin altı faktörde toplanması düşünüldüğünden altı faktörlü bir çözüm arayışına gidilmiş ve faktör sayısı altı olarak belirlenmiştir. Tablo 3.14'te açıklanan toplam varyans miktarları verilmiştir.

Tablo 3.14.

*Açıklanan Toplam Varyans Miktarları*

Faktör	Başlangıç Özdeğerleri			Toplam Faktör Yükleri			Faktör Yüklerinin Döndürülmüş Toplamı		
	Top.	Varyans %	Küm. %	Top.	Varyans %	Küm. %	Top.	Varyans %	Küm. %
1	24,169	41,671	41,671	24,169	41,671	41,671	11,940	20,586	20,586
2	7,067	12,184	53,855	7,067	12,184	53,855	7,900	13,621	34,207
3	3,618	6,238	60,093	3,618	6,238	60,093	6,547	11,287	45,494
4	1,913	3,298	63,391	1,913	3,298	63,391	5,753	9,918	55,413
5	1,773	3,056	66,448	1,773	3,056	66,448	4,096	7,062	62,474
6	1,529	2,636	69,084	1,529	2,636	69,084	3,833	6,609	69,084
7	1,180	2,034	71,118						
8	1,031	1,777	72,894						
9	,917	1,580	74,475						
10	,844	1,455	75,930						
11	,795	1,371	77,301						
12	,739	1,274	78,575						
13	,719	1,239	79,814						
14	,684	1,180	80,994						
15	,657	1,132	82,126						
16	,627	1,081	83,208						
17	,595	1,027	84,234						
18	,564	,972	85,206						
19	,550	,949	86,155						
20	,518	,893	87,048						
21	,490	,844	87,892						
22	,460	,794	88,686						
23	,435	,750	89,436						
24	,405	,698	90,134						

Faktör	Başlangıç Özdeğerleri			Toplam Faktör Yükleri			Faktör Yüklerinin Döndürülmüş Toplamı		
	Top.	Varyans %	Küm. %	Top.	Varyans %	Küm. %	Top.	Varyans %	Küm. %
25	,388	,669	90,803						
26	,367	,633	91,435						
27	,330	,569	92,004						
28	,328	,566	92,570						
29	,307	,528	93,099						
30	,291	,502	93,601						
31	,279	,480	94,081						
32	,258	,444	94,525						
33	,248	,428	94,953						
34	,229	,394	95,347						
35	,214	,370	95,717						
36	,197	,339	96,056						
37	,195	,337	96,393						
38	,189	,326	96,719						
39	,175	,301	97,020						
40	,166	,285	97,306						
41	,143	,247	97,553						
42	,140	,241	97,794						
43	,132	,227	98,021						
44	,128	,220	98,241						
45	,124	,215	98,455						
46	,115	,199	98,654						
47	,113	,195	98,849						
48	,101	,175	99,024						
49	,100	,172	99,196						
50	,090	,155	99,351						
51	,081	,140	99,491						
52	,069	,119	99,610						
53	,058	,100	99,710						
54	,052	,090	99,800						
55	,046	,080	99,880						
56	,029	,050	99,930						
57	,023	,040	99,970						
58	,017	,030	100,00						

Tablo 3.14'e göre altı faktörün açıkladıkları toplam varyans, % 69.08 olarak bulunmuştur. Ölçeğin açıklaması gereken toplam varyans değeri konusunda Henson ve Roberts (2006) % 52 ve üzerinde bir değer için ölçek çalışmalarında sağlanması gerektiğini belirtmektedirler (akt. Seçer, 2013). Tablo 3.15'te ölçeğin ilk halinin faktör yapısı ve maddelerin faktör yük değerleri verilmiştir.

Tablo 3.15.

*Güç Merkezi Oluşturma Oyunları Ölçeğinin İlk Halinin Faktör Yapısı ve Maddelerin Faktör Yük Değerleri*

Ölçek Maddeleri	Sponsorluk	İttifak Kurma	İmparatorluk Kurma	Bütçeleme	Uzmanlık	Patronluk
1	,891					
3	,879					
4*		,681				
5	,899					
6*		,510				
8*		,657				

Ölçek Maddeleri	Sponsorluk	İttifak Kurma	İmparatorluk Kurma	Bütçeleme	Uzmanlık	Patronluk
9	,905					
10*		,727				
11	,909					
12		,643				
13		,688				
14		,689				
15		,721				
16		,681				
17*			,508			
18			,504			
19			,618			
20			,585			
21**			,526			,517
22			,624			
23***						
24			,525			
25*						,529
27*	,483					
28***						
29				,644		
30				,630		
31				,705		
32				,753		
33				,551		
34				,763		
36				,726		
37				,768		
38				,695		
39*		,708		,508		
40					,696	
41					,693	
42					,683	
43*		,603				,468
44*		,610				
45**		,475			,493	,528
46**					,504	,507
47					,602	
48					,598	
49***						
50**		,545				,477
51						,771
52						,845
53						,776
54						,830
55						,757
56						,831
57						,849
58						,731
59						,761
60						,870
61						,884
62						,750

\* Kuramsal açıdan ilgili boyutta yer alması uygun olmayacağı düşünülerek ölçekten çıkarılmıştır.

\*\*En yüksek ve ikinci yüksek faktör yükü arasındaki fark .10'dan az olduğu için ölçekten çıkarılmıştır.

\*\*\* Faktör ağırlığı .45'in altında olduğu için ölçekten çıkarılmıştır.

Tablo 3.15'e göre ölçekteki maddelerin faktör yapıları ve faktör yük değerleri incelendiğinde, bazı maddeler (4, 6, 8, 10, 17, 25, 27, 39, 43 ve 44. maddeler) kuramsal açıdan ilgili faktörde yer almasının uygun olmayacağı düşünüldüğü için, bazı maddeler (21, 45, 46 ve 50. maddeler) en yüksek faktör yükü ile ikinci yüksek faktör yükü arasındaki farkın 0.10'dan az olduğu için ve bazı maddeler (23, 28 ve 49. maddeler) faktör ağırlığı .45'in altında olduğu için analiz dışı bırakılmıştır.

Tablo 3.16.

*Güç Merkezi Oluşturma Oyunları Ölçeğinin Son Halinin Faktör Yapısı ve Maddelerin Faktör Yük Değerleri*

Ölçek Maddeleri	Sponsorluk	İttifak Kurma	İmparatorluk Kurma	Bütçeleme	Uzmanlık	Patronluk
61						,896
60						,881
57						,849
52						,846
56						,844
54						,832
59						,780
53						,779
62						,778
51						,767
55						,761
58						,757
37				,791		
32				,782		
34				,780		
36				,750		
31				,745		
38				,730		
29				,678		
30				,648		
33				,571		
11	,915					
9	,914					
5	,908					
1	,902					
3	,890					
12		,754				
13		,711				
14		,685				
16		,682				
15		,673				
40					,755	
42					,734	
41					,728	
48					,589	
47					,524	
22			,677			
19			,674			
20			,621			
24			,573			
18			,493			

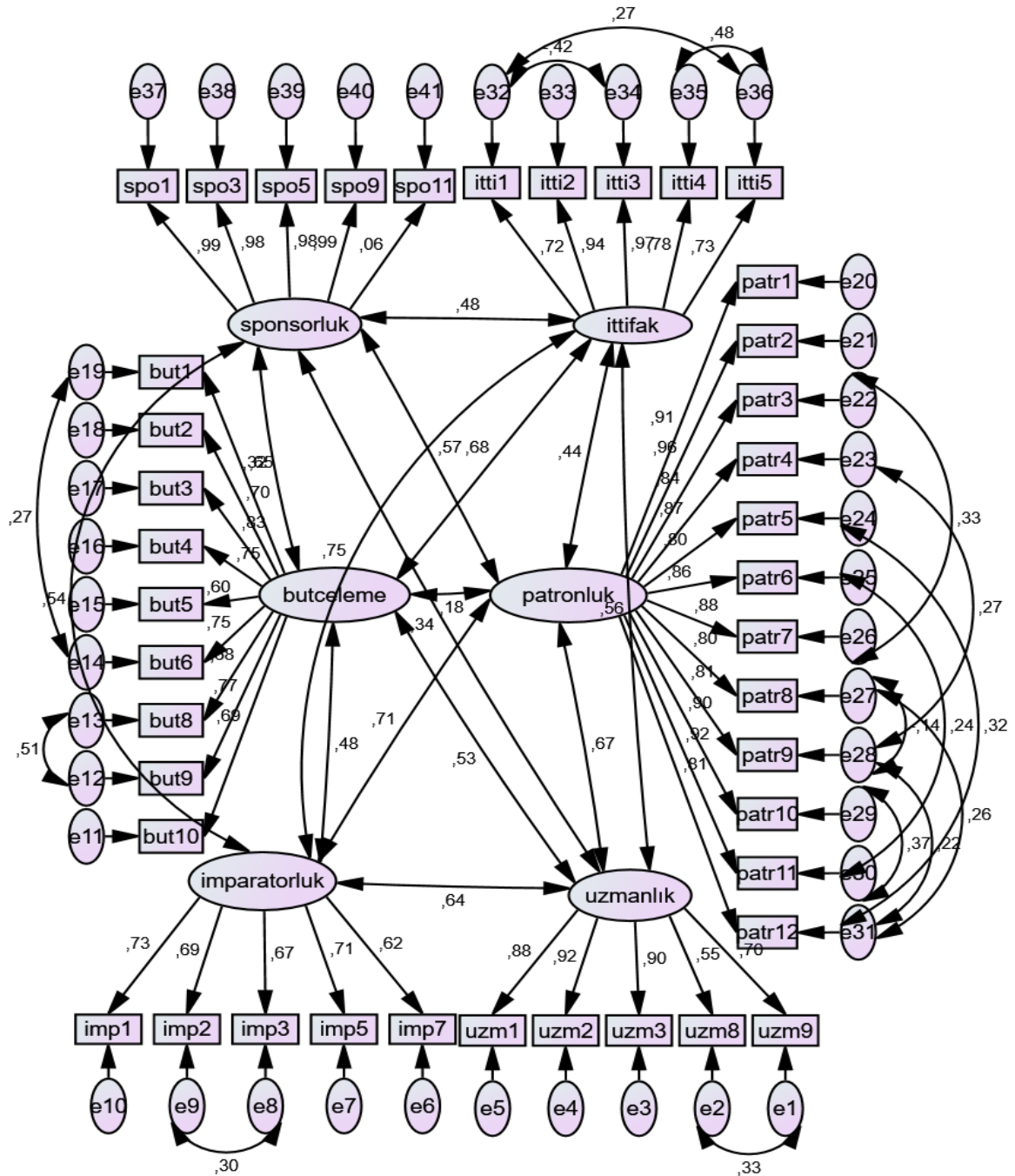


Yapılan analizlerden sonra kalan 41 madde altı boyut belirtilerek yeniden faktör analizine tabi tutulmuştur. Faktör Analizinde faktörlere ilişkin bilgiler Tablo 3.16’da verilmiştir. 41 maddeden oluşan Güç Merkezi Oluşturma Oyunları Ölçeğinin boyutları literatürle paralel olarak, “sponsorluk”, “ittifak kurma”, “imparatorluk kurma”, “bütçeleme”, “uzmanlık” ve “patronluk” olarak isimlendirilmiştir. Birinci boyut olan “sponsorluk” boyutunda toplam beş madde (1, 3, 5, 9 ve 11. maddeler) yer almaktadır. Maddelerin faktör yükleri .91 ile .89 arasında değişmektedir. İkinci boyut olan “ittifak kurma” boyutunda beş madde (12, 13, 14, 15 ve 16. maddeler) yer almaktadır ve bu maddelerin faktör yükleri .75 ve .67 arasındadır. Üçüncü boyut olan “imparatorluk kurma” boyutu beş maddeden (18, 19, 20, 22 ve 24. maddeler) oluşmaktadır. Bu maddelerin faktör yükleri .67 ile .49 arasında değişmektedir. Dördüncü boyut olan “bütçeleme” boyutunda toplam dokuz madde (29, 30, 31, 32, 33, 34, 36, 37 ve 38. maddeler) yer almaktadır. Maddelerin faktör yükleri .79 ile .57 arasında değişmektedir. Beşinci boyut olan “uzmanlık” boyutunda beş madde (40, 41, 42, 47 ve 48. maddeler) yer almaktadır ve bu maddelerin faktör yükleri .75 ve .52 arasındadır. Altıncı boyut olan “patronluk” boyutu 12 maddeden (51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, ve 62. maddeler) oluşmaktadır. Bu maddelerin faktör yükleri .89 ile .75 arasında değişmektedir.

Doğrulayıcı faktör analizi (DFA), açımlayıcı faktör analizi (AFA) ile belirlenen faktörlerin, hipotez ile belirlenen faktör yapılarına uygunluğunu test etmek üzere yararlanılan faktör analizidir. AFA, hangi değişken gruplarının hangi faktör ile yüksek düzeyde ilişkili olduğunu test etmek için kullanılırken, belirlenen  $k$  sayıda faktöre katkıda bulunan değişken gruplarının bu faktörler ile yeterince temsil edilip edilmediğinin belirlenmesi için DFA’dan faydalanılır (Aytaç ve Öngen, 2012). DFA, bireylerden toplanan verilerden elde edilen bulguların teorik yapıyla uyumunu inceleyebilen bir yöntem olduğu için araştırmalarda önemli bir yere sahiptir (Çapık, 2014).

Ölçeğin yapı geçerliğini saptamak için AMOS programından yararlanılarak Yapısal Eşitlik Modeli kullanılmıştır. Yapısal Eşitlik Modeli, davranış bilimlerinde oldukça yaygın olarak kullanılan genel bir istatistiksel modelleme tekniğidir. Faktör analizi ve regresyon ya da path analizinin birleşimi olarak görülür (Hox ve Bechger, 1998). Çalışmada DFA’ya ilişkin uyum indeksleri, ölçek için ki-kare ( $\chi^2$ ) değeri ve istatistiki anlamlılık düzeyleri saptanmıştır [ $\chi^2=1260,451$   $df= 749$ ,  $p <.05$ ]. Bu değerler birbirine oranlandığında ( $\chi^2/ df$ ), sonuç 1.683 çıkmıştır. Elde edilen değer için altında olması uyumun mükemmel olduğu şeklinde yorumlanabilir (Schermele-Engel, Moosbrugger ve Müller, 2003; Hooper, Coughlan ve Mullen, 2008). Elde edilen modelin uygunluğu; RMSEA, TLI(NNFI), IFI,

CFI, SRMR, PNFI ve PGFI uyum değerleri ile test edilmiştir. Değerlendirmede model uyum değerleri RMSEA .058 (Schermelleh-Engel ve diğ., 2003; Duyan ve Gelbal, 2008; Hooper ve diğ., 2008), TLI .936 (Hooper ve diğ., 2008), IFI .942 (Hu ve Bentler, 1999), CFI .941 (Hooper,ve diğ., 2008; Hu ve Bentler, 1999), SRMR .0609 (Duyan ve Gelbal, 2008; Schermelleh-Engel ve diğ., 2003), PNFI .793 (Hooper ve diğ., 2008) ve PGFI .676 (Hooper ve diğ., 2008) olarak belirlenmiş ve bu değerlere göre ölçeğin kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu tespit edilmiştir.



Şekil 3.1. Güç Merkezi Oluşturma Oyunları Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Path Diyagramı

Path Analizi, bağımsız değişkenler ile bağımlı değişkenler arasındaki doğrudan ve dolaylı nedensellikleri ortaya çıkarmak için yararlanılan yöntemdir (Özdamar, 2016). Ölçeğin boyutlarının birbiri ile ve ölçek maddelerinin boyutla uyumunu gösteren Path diyagramı sonuçları standartlaştırılmış katsayılarla Şekil 3.1’de verilmiştir. DFA’da ortaya çıkan ve Şekil 3.1’de gösterilen sonuçlar değerlendirildiğinde faktörleri oluşturan değişkenlere ait regresyon katsayıları maksimum olabilirlik yöntemine göre 0.01 düzeyinde anlamlıdır.

AFA ve DFA sonuçlarına göre boyutlarda yer alan maddeler belirlendikten sonra maddelerin boyut bazında madde toplam korelasyonları, Pearson çarpım momentler korelasyon analizi yardımı ile hesaplanmıştır. Tablo 3.17’de maddelerin madde toplam korelasyonları boyut bazında verilmiştir. Madde toplam korelasyonunun yorumlanmasında; korelasyon değeri 0.30 ve daha yüksek olan maddelerin teste alınabileceği kabul edilir (Büyüköztürk, 2017). Tablo 3.17’ye göre maddelerin korelasyon değerlerinin boyutlarıyla ilişkili olduğu görülmüştür.

Tablo 3.17.

*Maddelerinin Boyut Bazında Korelasyon Analizi Tablosu*

Boyut adı	Madde No	r	Boyut adı	Madde No	r
Sponsorluk	1	.985	Bütçeleme	29	.684
	3	.970		30	.737
	5	.984		31	.819
	9	.981		32	.788
	11	.977		33	.631
İttifak Kurma	12	.827	34	.798	
	13	.901	36	.756	
	14	.902	37	.821	
	15	.872	38	.743	
	16	.875	Patronluk	51	.871
İmparatorluk	18	.755		52	.939
	19	.795		53	.840
	20	.776		54	.899
	22	.779		55	.821
	24	.687	56	.873	
Uzmanlık	40	.870	57	.879	
		.881	58	.803	
		.887	59	.835	
		.693	60	.893	
		.805	61	.919	
			62	.836	

### 3.3.2.2. Güç Merkezi Oluşturma Oyunları Ölçeğinin güvenirliliği

Çalışmada Güç Merkezi Oluşturma Oyunları Ölçeğinin güvenirliliği iç tutarlılık yöntemiyle hesaplanmıştır. Cronbach Alpha katsayısı, ölçekte yer alan maddelerin türdeş bir yapıyı sorgulamak ya da açıklamak üzere bir bütün oluşturup oluşturmadıklarını, ölçeğin genel güvenirliliğini sorgular (Özdamar, 2016). Buna göre Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı sponsorluk boyutunda .98, ittifak kurma boyutunda .92, imparatorluk kurma boyutunda .81, bütçeleme boyutunda .90, uzmanlık boyutunda .88, patronluk boyutunda .97 ve ölçeğin geneli için .95 olarak hesaplanmıştır. Kılıç (2016), genel olarak Cronbach Alpha değeri .70'in üzerinde olan ölçeklerin içsel tutarlılığa sahip olduğunu yani ele alınan ölçeğin güvenilir olduğunu belirtmiştir. Tablo 3.18'de boyutlara ve ölçeğin tamamına ait Cronbach Alfa katsayıları verilmiştir.

Tablo 3.18.

*Güç Merkezi Oluşturma Oyunları Ölçeği Alt Boyutlarının Cronbach Alpha Katsayıları*

Alt Boyutlar	N	Madde Sayısı	Cronbach Alfa
Sponsorluk	213	5	.98
İttifak Kurma	213	5	.92
İmparatorluk	213	5	.81
Bütçeleme	213	9	.90
Uzmanlık	213	5	.88
Patronluk	213	12	.97
TOPLAM	213	41	.95

Maddelerin faktör bazında madde bırakmalı Cronbach Alpha katsayıları Tablo 3.19'da verilmiştir. Tablo 3.19'da görüldüğü gibi boyutların Cronbach Alpha katsayıları .98 ile .81 arasında değişmektedir. Madde çıkarıldığında ise .98 ile .75 arasında değişmektedir. Madde çıkarıldığında Cronbach Alpha katsayıları, boyutların Cronbach Alpha katsayılarından büyük olmadığı için, madde atıldığı takdirde boyutun güvenirlilik katsayısının yükselmeyeceğine işaret etmektedir. Bu bulgu madde puanlayıcılarının boyut bazında iyi derecede ayırt edebildiğini göstermektedir. Bu bilgiler doğrultusunda ölçeğin güvenilir bir yapıda olduğu söylenebilir.

Tablo 3.19.

*Maddelerin Faktör Bazında Madde Analizi Tablosu*

Boyut Adı	Madde No	Boyut Cronbach Alpha Katsayısı	Madde Çıkarıldığında Ölçek Cronbach Alpha Katsayısı
Sponsorluk	1	.98	.98
	3		.98
	5		.98
	9		.98
	11		.97

Boyut Adı	Madde No	Boyut Cronbach Alpha Katsayısı	Madde Çıkarıldığında Ölçek Cronbach Alpha Katsayısı
İttifak Kurma		.92	
	12		.92
	13		.89
	14		.89
	15		.90
	16		.90
İmparatorluk Kurma		.81	
	18		.79
	19		.75
	20		.76
	22		.76
	24		.79
Bütçeleme		.90	
	29		.90
	30		.89
	31		.88
	32		.89
	33		.90
	34		.89
	36		.89
	37		.88
	38		.89
	Uzmanlık		.88
40			.84
41			.84
42			.83
47			.88
48			.86
Patronluk		.97	
	51		.96
	52		.96
	53		.96
	54		.96
	55		.96
	56		.96
	57		.96
	58		.96
	59		.96
	60		.96
	61		.96
	62		.96

### 3.3.3. Örgütsel Sessizlik Ölçeği

Çalışmada Van Dyne ve diğerleri (2003) tarafından hazırlanan “Örgütsel Sessizlik Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek gerekli geçerlik ve güvenilirlik analizleri tekrar yapılarak yurt içinde Alpaslan (2010), Taşkiran (2010), Şehitoğlu (2010), E. Erdoğan (2011), Kutlay (2012), Kolay (2012), Kılınç (2012), Kahya (2013), Sarıkaya (2013), Tayfun ve Çatır (2013), Şekerli (2013), Sarioğlu (2013), Dilek (2014), Şimşek ve Aktaş (2014), Ünlü, Hamedoğlu ve Yaman (2015), Acaray, Çekmecelioğlu ve Akturan (2015), Çiçek Sağlam

ve Yüksel (2015) ile Durgut ve Kahya (2015) tarafından çalışmalarında kullanılmıştır. Yurt dışında ölçeği Tangırala ve Ramanujam (2008), Rafferty ve Restubog (2011) ve Wang, Hsieh, Tsai ve Cheng (2011) çalışmalarında kullanmışlardır. Bu çalışmada ölçek, Kahya'nın (2013) çalışmasında kullandığı şekliyle uygulanmıştır. Ölçek orijinalinde 1-7 aralığında derecelendirilmektedir. Bu çalışmada ise Likert tipi 1 (Tamamen katılmıyorum) – 5 (Tamamen katılıyorum) aralığında derecelendirilmektedir. Ölçek; (1) Rız Olma Sessizliği, (2) Savunma Sessizliği, (3) Prososyal Sessizlik alt boyutlarından meydana gelmektedir. Üç alt boyuttan oluşan ölçekte bütün alt boyutlar için beşer ölçek maddesi kullanılmış ve toplam 15 ölçek maddesi ile ölçüm gerçekleştirilmiştir. Kahya (2013) tarafından ölçeğin iç tutarlılık katsayısı (Cronbach Alpha) .75, KMO değeri .92 olup Bartlett küresellik testi de anlamlı ( $p=.000$ ) bulunmuştur. Bu çalışma için ölçeğin boyutlarının Cronbach Alfa güvenilirlik katsayıları; “razı olma sessizliği” için .81, “savunma sessizliği” için .90, “prososyal sessizlik” için .82 bulunmuştur. Ayrıca bu çalışmada ölçeğin geneli için iç tutarlılık katsayısı (Cronbach Alpha) .83, KMO değeri .874 ve Bartlett's  $p$  değeri anlamlı ( $p=.000$ ) bulunmuştur.

### 3.3.4. Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği

Araştırmada kullanılan “Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği” Taormina (1994) tarafından geliştirilmiş ve yine Taormina (2004) tarafından güncellenmiştir. Likert tipi ölçek 1 (Tamamen katılmıyorum) – 5 (Tamamen katılıyorum) aralığında derecelendirilmektedir. Ölçeği yurtiçinde gerekli geçerlik ve güvenilirlik analizleri tekrar uygulayarak Çerik ve Bozkurt (2010), Balcı ve diğerleri (2012) ve Aliyev (2014) çalışmalarında kullanmışlardır. Yurtdışında ise ölçek Taormina (1999, 2009) Song ve Chathoth (2010), Judeh (2011), King ve Grace (2012) ve Lee (2013) tarafından kullanılmıştır. Ölçek; (1) yetiştirme, (2) örgüte ilişkin anlayış, (3) çalışan desteği ve (4) gelecek beklentileri olmak üzere dört boyuttan oluşmaktadır. Ölçekte her alt boyut için beşer ölçek maddesi kullanılmış ve toplam 20 ölçek maddesi ile ölçüm gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmada ölçek Balcı ve diğerleri (2012) tarafından Türkçeye uyarlanmış şekliyle kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe uyarlamasının, yapı geçerliğini sınamak üzere Balcı ve diğerleri (2012) tarafından uygulanan faktör analizi sonuçlarına göre, ölçekte yer alan maddelerin faktör yük değerleri .39 ile .98 arasında değişmektedir. Ölçeğin boyutlarının Cronbach Alfa güvenilirlik katsayıları; “yetiştirme” için .92, “örgüte ilişkin anlayış” için .79, “çalışan desteği” için .96 ve “gelecek beklentileri” için .91 olarak belirtilmiştir. Ölçeğin toplamda Cronbach Alfa

güvenirlik katsayısı ise .77 olarak belirtilmiştir. Bu çalışma için ölçeğin boyutlarının Cronbach Alfa güvenirlik katsayıları; “yetiştirme” için .91, “örgüte ilişkin anlayış” için .79, “çalışan desteği” için .84 ve “gelecek beklentileri” için .85 olarak belirtilmiştir. Yine bu çalışmada ölçeğin iç tutarlılık katsayısı (Cronbach Alpha) .91, KMO değeri .904 ve Bartlett’s  $p$  değeri anlamlı ( $p=.000$ ) bulunmuştur.

### 3.4. Verilerin Toplanması

Araştırma ölçeklerinin uygulanması için Burdur İl Milli Eğitim Müdürlüğünden onay alınmıştır (Ek 1). Burdur il merkezindeki okullara bizzat gidilerek ve kurum müdürleriyle araştırma konusunda görüşülüp, gerekli bilgilendirmeler yapılmıştır. Okullarda çalışan öğretmenlere ölçekler araştırmacı tarafından uygulanıp toplanmıştır.

### 3.5. Verilerin Analizi

Çalışma verileri SPSS for Windows 22 ve AMOS 24 programları kullanılarak çözümlenmiştir. Çalışma kapsamında öncelikli olarak model ile veri setinin uyumunu sağlamak amacıyla kullanılan tüm ölçeklerin geçerlik ve güvenirlik analizleri yapılmıştır.

Araştırmanın bulgularının elde edilmesi aşamasında hangi testlerin kullanılacağına karar vermek için; verilerin normal dağılım gösterip göstermediğine bakılmıştır. Bu amaçla, verilerin çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri incelenmiştir. Tablo 3.20’de verilerin çarpıklık ve basıklık değerleri verilmiştir.

Tablo 3.20.

*Verilerin Çarpıklık ve Basıklık Değerleri*

	<b>Çarpıklık (Skewness)</b>	<b>Basıklık (Kurtosis)</b>
Sponsorluk	.232	-.509
İttifak Kurma	-.034	-.247
İmparatorluk Kurma	.330	-.192
Bütçeleme	-.392	-.066
Uzmanlık	.189	-.071
Patronluk	.621	-.059
Güç Merkezi Oluşturma Oyunları Ölçeği	.032	.030
Razı Olma Sessizliği	.354	.223
Savunma Sessizliği	.301	-.322
Prososyal Sessizlik	-.556	.571
Örgütsel Sessizlik Ölçeği	-.013	.286
Yetiştirme	.132	-.419
Örgüte İlişkin Anlayış	-.040	-.435
Çalışan Desteği	-.214	.297
Gelecek Beklentileri	-.080	-.404
Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği	.267	-.260

Normal dağılıma sahip bir veri setinde çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1 ile +1 arasında olması gerekir (Huck, 2008). Tablo 3.20. incelendiğinde çalışmanın verilerinin çarpıklık ve basıklık katsayılarına göre normal dağılım gösterdiği görülmüştür. Bu nedenle araştırmanın verileri parametrik testler kullanılarak çözümlenmiştir.

Araştırmanın birinci alt problemi “Okul müdürlerinin kullandıkları güç merkezi oluşturma oyunlarına ilişkin öğretmen algıları hangi düzeydedir?” şeklinde düzenlenmiştir. Bu alt problemin çözümlenmesinde öğretmenlerin Güç Merkezi Oluşturma Oyunları Ölçeğinin geneli ve boyutlarına verdikleri yanıtlardan elde edilen aritmetik ortalama ( $\bar{X}$ ) ve standart sapma ( $ss$ ) değerleri hesaplanmıştır. Güç Merkezi Oluşturma Oyunları Ölçeği maddeleri için 1 ile 5 arası puanlandırma yapılmıştır. Verilerin yorumlanmasında “düşük”, “orta” ve “yüksek” olmak üzere üçlü katılım düzeyi kullanılmıştır. Güç merkezi oluşturma oyunları ve alt boyutlarına ait katılım düzeyleri ve puan aralıkları Tablo 3.21’de verilmiştir.

Tablo 3.21.

*Güç Merkezi Oluşturma Oyunları ve Alt Boyutlarına Ait Katılım Düzeyleri ve Puan Aralıkları*

	Madde Sayısı	Düşük	Orta	Yüksek
Sponsorluk	4	4.00- 9.33	9.34- 14.67	14.68- 20.00
İttifak Kurma	3	3.00- 6.99	7.00- 10.99	11.00- 15.00
İmparatorluk Kurma	3	3.00- 6.99	7.00- 10.99	11.00- 15.00
Uzmanlık	4	4.00- 9.33	9.34- 14.67	14.68- 20.00
Bütçeleme	9	9.00-20.99	21.00- 32.99	33.00- 45.00
Patronluk	12	12.00-27.99	28.00- 43.99	44.00- 60.00
Güç Merkezi Oluşturma Oyunları	35	35.00-81.66	81.67-128.33	128,34-175.00

Tablo 3.21’e göre Sponsorluk ve Uzmanlık Oyunları alt boyutları 4’er madde içerdiği için 4-20 arası puan alabilmektedir. Bu boyutların katılım düzeyini gösteren 4-20 puan arası, değerlendirme kolaylığı sağlaması amacıyla, üçe bölünerek; 4-9.33 arasında ortalama “düşük”, 9.34-14.67 arasında ortalama “orta”, 14.68-20 arasında ortalama “yüksek” olarak yorumlanmıştır. İttifak Kurma ve İmparatorluk Kurma Oyunları alt boyutları 3’er madde içerdiği için 3-15 arası puan alabilmektedir. Bu boyutlarda 3-6.99 arasında ortalama “düşük”, 7-10.99 arasında ortalama “orta”, 11-15 arasında ortalama “yüksek” olarak yorumlanmıştır. Bütçeleme Oyunu alt boyutu 9 madde içerdiği için 9-45 arası puan alabilmektedir. Bu boyutta 9-20.99 arasında ortalama “düşük”, 21-32.99 arasında ortalama “orta”, 33-45 arasında ortalama “yüksek” olarak yorumlanmıştır. Patronluk Oyunu alt boyutu 12 madde içerdiği için 12-60 arası puan alabilmektedir. Bu boyutta 12-27.99 arasında ortalama “düşük”, 28-43.99 arasında ortalama “orta”, 44-60



arasında ortalama “yüksek” olarak yorumlanmıştır. Son olarak ölçeğin tamamı 35 madde içerdiği için 35-175 arası puan alabilmektedir. Bu nedenle 35-81.66 arasında ortalama “düşük”, 81.67-128.33 arasında ortalama “orta”, 128,34-175 arasında ortalama “yüksek” olarak yorumlanmıştır.

Araştırmanın ikinci alt problemi “Öğretmenlerin örgütsel sessizliklerine ilişkin algıları hangi düzeydedir?” şeklinde düzenlenmiştir. Bu alt problemin çözümlenmesinde öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin geneli ve boyutlarına verdikleri yanıtlardan elde edilen aritmetik ortalama ( $\bar{X}$ ) ve standart sapma ( $ss$ ) değerleri hesaplanmıştır. Örgütsel Sessizlik Ölçeği maddeleri için 1 ile 5 arası puanlandırma yapılmıştır. Verilerin yorumlanmasında üçlü katılım düzeyi kullanılmıştır. Örgütsel sessizlik ve alt boyutlarına ait katılım düzeyleri ve puan aralıkları Tablo 3.22’de verilmiştir.

Tablo 3.22.

*Örgütsel Sessizlik ve Alt Boyutlarına Ait Katılım Düzeyleri ve Puan Aralıkları*

	Madde Sayısı	Düşük	Orta	Yüksek
Razı Olma Sessizliği	5	5.00-11.66	11.67-18.33	18.34-25.00
Savunma Sessizliği	5	5.00-11.66	11.67-18.33	18.34-25.00
Prososyal Sessizlik	5	5.00-11.66	11.67-18.33	18.34-25.00
Örgütsel Sessizlik	15	15.00-34.99	35.00-54.99	55.00-75.00

Tablo 3.22’ye göre Razı Olma Sessizliği, Savunma Sessizliği ve Prososyal Sessizlik alt boyutları 5’er madde içerdiği için 5-25 arası puan alabilmektedir. Katılım düzeyini gösteren 5-25 puan arası, değerlendirme kolaylığı sağlaması amacıyla, üç bölünerek; 5-11.66 arasında ortalama “düşük”, 11.67-18.33 arasında ortalama “orta”, 18.34-25 arasında ortalama “yüksek” olarak yorumlanmıştır. Ölçeğin tamamı ise 15 madde içerdiği için 15-75 arası puan alabilmektedir. Bu nedenle 15-34.99 arasında ortalama “düşük”, 35-54.99 arasında ortalama “orta”, 55-75 arasında ortalama “yüksek” olarak yorumlanmıştır.

Araştırmanın üçüncü alt problemi “Öğretmenlerin örgütsel sosyalleşmelerine ilişkin algıları hangi düzeydedir?” şeklinde düzenlenmiştir. Bu alt problemin çözümlenmesinde öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşme Ölçeğinin geneli ve boyutlarına verdikleri yanıtlardan elde edilen aritmetik ortalama ( $\bar{X}$ ) ve standart sapma ( $ss$ ) değerleri hesaplanmıştır. Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği maddeleri için 1 ile 5 arası puanlandırma yapılmıştır. Verilerin yorumlanmasında üçlü katılım düzeyi kullanılmıştır. Örgütsel sosyalleşme ve alt boyutlarına ait katılım düzeyleri ve puan aralıkları Tablo 3.23’te verilmiştir.

Tablo 3.23.

*Örgütsel Sosyalleşme ve Alt Boyutlarına Ait Katılım Düzeyleri ve Puan Aralıkları*

	Madde Sayısı	Düşük	Orta	Yüksek
Yetiştirme	5	5.00-11.66	11.67-18.33	18.34-25.00
Örgüte İlişkin Anlayış	4	4.00- 9.33	9.34-14.67	14.68-20.00
Çalışan Desteği	5	5.00-11.66	11.67-18.33	18.34-25.00
Gelecek Beklentileri	5	5.00-11.66	11.67-18.33	18.34-25.00
Örgütsel Sosyalleşme	19	19.00-44.33	44.34-69.67	69.68-95.00

Tablo 3.23'e göre Yetiştirme, Çalışan Desteği ve Gelecek Beklentileri alt boyutları 5'er madde içerdiği için 5-25 arası puan alabilmektedir. Katılım düzeyini gösteren 5-25 puan arası, üçe bölünerek 5-11.66 arasında ortalama "düşük", 11.67-18.33 arasında ortalama "orta", 18.34-25 arasında ortalama "yüksek" olarak yorumlanmıştır. Örgüte İlişkin Anlayış alt boyutu 4 madde içerdiği için 4-20 arası puan alabilmektedir. Bu nedenle 4-9.33 arasında ortalama "düşük", 9.34-14.67 arasında ortalama "orta", 14.68-20 arasında ortalama "yüksek" olarak yorumlanmıştır. Ölçeğin tamamı ise 19 madde içerdiği için 19-95 arası puan alabilmektedir. Bu nedenle 19-44.33 arasında ortalama "düşük", 44.34-69.67 arasında ortalama "orta", 69.68-95 arasında ortalama "yüksek" olarak yorumlanmıştır.

Araştırmanın dördüncü alt problemde öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin kullandıkları güç merkezi oluşturma oyunlarının cinsiyet, branş, mesleki kıdem ve okulda çalışma süresi değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amaçlanmıştır. Araştırmanın verileri normal dağılım gösterdiği için bu alt problemler çözümlenirken iki alt kategorili değişkende (cinsiyet) bağımsız iki örnek t testi (Independent-Samples T-Test); üç ya da daha fazla kategorili değişkenlerde (branş, mesleki kıdem ve okulda çalışma süresi) ise tek yönlü varyans analizi (One-Way ANOVA) testinden yararlanılmıştır. Bağımsız iki örneklem t testi farklı örneklem grubunun ortalamalarını karşılaştırarak bir gruptaki ortalamanın diğer gruptaki ortalamadan önemli derecede farklı olup olmadığını belirler (Kalaycı, 2005). Tek yönlü varyans analizi ise iki ya da daha çok ilişkili ölçüm setlerine ait ortalama puanların birbirlerinden anlamlı bir şekilde farklılık gösterip göstermediğini test eder (Büyüköztürk, 2017). Tek yönlü varyans analizi sonucunda, grup ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık çıkmışsa, farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek amacıyla karşılaştırma testlerinden hangisinin yapılacağını belirlemek için grup varyanslarının eşitliği kontrol edilmiştir. Grup varyansları eşit olduğu için ( $p > .05$ ) Post Hoc Tukey testi analizi yapılmıştır (Büyüköztürk, 2017). Ayrıca bağımsız iki örnek t testi sonucunda farkın anlamlı çıkması durumunda etki büyüklüğü Cohen  $d$  değeri kullanılarak hesaplanmıştır. Cohen standardize

edilmiş etki büyüklüğü indeksi olan  $d$  değeri karşılaştırılan ortalamaların birbirlerinden kaç standart sapma uzaklaştığını yorumlama imkânı verir. İşaretine bakılmaksızın  $d$  değeri .2, .5 ve .8 olmak üzere sırasıyla küçük, orta ve geniş etki büyüklüğü olarak yorumlanır (Cohen, 1988; Büyüköztürk, 2017). Bu çalışmada Cohen  $d$  değeri hesaplamak için Büyüköztürk (2017) tarafından önerilen aşağıdaki formül dikkate alınmıştır.

$$d = t \sqrt{\frac{N_1 + N_2}{N_1 N_2}}$$

Tek yönlü varyans analizleri sonucunda farkın anlamlı çıkması durumunda ise değişkenler arasındaki ilişkinin gücünü kararlaştırmada eta- kare ( $\eta^2$ ) korelasyon katsayısı hesaplanmıştır. Eta- kare değeri ( $\eta^2$ ) 0.00 ile 1.00 arasında değer alır. “.01, .06 ve .14” düzeyindeki ( $\eta^2$ ) değerleri, aynı sırayla “küçük”, “orta” ve “geniş” etki büyüklüğü olarak yorumlanır (Büyüköztürk, 2017). Bu çalışmada  $\eta^2$  değeri hesaplamak için Büyüköztürk (2017) tarafından önerilen aşağıdaki formül dikkate alınmıştır.

$$(\eta^2) = \frac{KT_{gruplararası}}{KT_{toplaml}}$$

Araştırmanın beşinci alt probleminde öğretmen algılarına göre öğretmenlerin örgütsel sessizliklerinin cinsiyet, branş, mesleki kıdem ve okulda çalışma süresi değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amaçlanmıştır. Araştırmanın verileri normal dağılım gösterdiği için cinsiyet değişkeninde Bağımsız iki örnek t testi; branş, mesleki kıdem ve okulda çalışma süresi değişkenlerinde ise Tek yönlü varyans analizi testinden yararlanılmıştır. Tek yönlü varyans analizi sonucunda, grup ortalamaları arasında anlamlı farklılık çıkan değişkenlerde, grup varyansları eşit olduğu için ( $p>.05$ ) Post Hock Tukey testi analizi yapılmıştır (Büyüköztürk, 2017). Ayrıca bağımsız iki örnek t testi sonucunda farkın anlamlı çıkması durumunda etki büyüklüğü Cohen  $d$  değeri kullanılarak hesaplanmıştır. Tek yönlü varyans analizleri sonucunda farkın anlamlı çıkması durumunda ise değişkenler arasındaki ilişkinin gücünü kararlaştırmada eta- kare ( $\eta^2$ ) korelasyon katsayısı hesaplanmıştır.

Araştırmanın altıncı alt probleminde öğretmen algılarına göre öğretmenlerin örgütsel sosyalleşmelerinin cinsiyet, branş, mesleki kıdem ve okulda çalışma süresi

değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amaçlanmıştır. Araştırmanın verileri normal dağılım gösterdiği için cinsiyet değişkeninde Bağımsız iki örnek t testi; branş, mesleki kıdem ve okulda çalışma süresi değişkenlerinde ise Tek yönlü varyans analizi testinden yararlanılmıştır. Tek yönlü varyans analizi sonucunda, grup ortalamaları arasında anlamlı farklılık çıkan değişkenlerde, grup varyansları eşit olduğu için ( $p > .05$ ) Post Hoc Tukey testi analizi yapılmıştır. Ayrıca bağımsız iki örnek t testi sonucunda farkın anlamlı çıkması durumunda etki büyüklüğü Cohen  $d$  değeri kullanılarak hesaplanmıştır. Tek yönlü varyans analizleri sonucunda farkın anlamlı çıkması durumunda ise değişkenler arasındaki ilişkinin gücünü kararlaştırmada eta- kare ( $\eta^2$ ) korelasyon katsayısı hesaplanmıştır.

Araştırmanın yedinci alt probleminde “Öğretmenlerin okul müdürlerinin kullandıkları güç merkezi oluşturma oyunlarına ilişkin algıları, “örgütsel sessizlik” ve “örgütsel sosyalleşmeye” ilişkin algılarını anlamlı olarak açıklamakta mıdır?” sorusunun cevabı aranmıştır. Bu alt problemin çözümlenmesinde Pearson Korelasyon Testi ve Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) kullanılmıştır.

### **3.5.1. Yapısal Analizler ve Geçerlik ve Güvenirliklerin Test Edilmesi**

Yapılan çalışmanın yapısal düzeylerinin ve güvenirliklerinin test edilmesi açısından öncelikli olarak modelde kullanılan ölçeklerin veriler ile olan uygunluğunun ölçülmesi amaçlanmıştır. Bu bağlamda sınanmaya çalışılan modelde kullanılan ölçeklerin, o model için toplanmış olan verilerle ne derece uygun olduğuna dair değerlendirmeler ön analizler yardımıyla yapılmıştır.

#### **3.5.1.1. Güç Merkezi Oluşturma Oyunları Ölçeğinin ön analiz sonuçları**

Ölçek maddelerinden alınan puanlar ile ölçeğin toplam puanı arasındaki ilişkiyi açıklamak amacıyla öncelikle madde-toplam puan korelasyonu uygulanmıştır. Çalışmada madde-toplam korelasyonu Pearson korelasyon katsayısıyla belirlenmiş ve madde-toplam korelasyon alt değeri .30 olarak alınmıştır (Büyüköztürk, 2017). Tablo 3.24’te bütün maddelerin madde toplam korelasyon değerleri verilmiştir.

Tablo 3.24.  
Güç Merkezi Oluşturma Oyunları Ölçeği Korelasyon Analizi Sonuçları

Madde No	r	Madde No	r	Madde No	r
1	.63	15	.63	29	.45
2	.62	16	.36	30	.70
3	.68	17	.30	31	.73
4	.64	18	.49	32	.65
5	.59	19	.34	33	.69
6	.42	20	.38	34	.70
7	.60	21	.42	35	.62
8	.68	22	.44	36	.63
9	.64	23	.50	37	.55
10	.57	24	.48	38	.63
11	.63	25	.71	39	.55
12	.67	26	.62	40	.60
13	.71	27	.62	41	.60
14	.74	28	.28		

$P < .05$

Tablo 3.24'e göre madde-toplam korelasyonu .30'un altında yer alan bir madde (28. madde) ölçekten çıkarılmıştır. Geriye kalan 40 maddenin madde-toplam korelasyon değerleri .74 ile .30 arasında değişmektedir.

Kalan 40 maddenin ayırt edicilik geçerliği için madde analizi yapılmıştır. Ölçek maddelerinin ayırt edicilik güçlerinin belirlenmesi amacıyla; ölçekten elde edilen puanlar büyükten küçüğe doğru sıralanmıştır. Bu sıralama sonucunda alt %27 ve üst %27'yi oluşturan grupların, puan ortalamaları Bağımsız İki Örneklem t-Testi ile karşılaştırılmıştır. Tablo 3.25'te tüm maddelerin ayırt edicilik güçlerinin belirlenmesi amacıyla yapılan bağımsız grup t-testi sonuçları verilmiştir.

Tablo 3.25.  
Güç Merkezi Oluşturma Oyunları Ölçeği Alt ve Üst Grup Ortalama Farkına Dayalı Madde Analizi Bulguları

MD NO	N	$\bar{X}$	ss	t	p	MD NO	N	$\bar{X}$	ss	t	p		
1	alt%27	126	1,93	,864	-15,14	.00	21	alt%27	126	2,69	1,255	-8,28	.00
	üst%27	126	3,66	,946	-15,14	.00		üst%27	126	3,84	,924	-8,28	.00
2	alt%27	126	1,93	,874	-15,46	.00	22	alt%27	126	2,76	1,214	-8,59	.00
	üst%27	126	3,68	,917	-15,46	.00		üst%27	126	3,88	,796	-8,59	.00
3	alt%27	126	1,59	,659	-17,38	.00	23	alt%27	126	2,34	1,133	-10,55	.00
	üst%27	126	3,40	,964	-17,38	.00		üst%27	126	3,73	,933	-10,55	.00
4	alt%27	126	1,74	,768	-17,00	.00	24	alt%27	126	2,20	1,045	-9,67	.00
	üst%27	126	3,59	,948	-17,00	.00		üst%27	126	3,38	,875	-9,67	.00
5	alt%27	126	1,43	,638	-12,75	.00	25	alt%27	126	1,68	,722	-17,97	.00
	üst%27	126	2,84	1,066	-12,75	.00		üst%27	126	3,53	,900	-17,97	.00
6	alt%27	126	2,39	1,302	-8,70	.00	26	alt%27	126	1,81	,813	-15,08	.00
	üst%27	126	3,64	,942	-8,70	.00		üst%27	126	3,42	,880	-15,08	.00
7	alt%27	126	2,06	,918	-14,09	.00	27	alt%27	126	1,81	,870	-14,37	.00
	üst%27	126	3,57	,783	-14,09	.00		üst%27	126	3,43	,916	-14,37	.00
8	alt%27	126	1,91	,848	-16,15	.00	29	alt%27	126	2,29	1,081	-10,32	.00
	üst%27	126	3,61	,828	-16,15	.00		üst%27	126	3,55	,844	-10,32	.00

MD NO		N	$\bar{X}$	ss	t	p	MD NO		N	$\bar{X}$	ss	t	p
9	alt%27	126	1,59	,671	-14,26	.00	30	alt%27	126	1,43	,544	-16,60	.00
	üst%27	126	3,08	,963	-14,26	.00		üst%27	126	3,14	1,017	-16,60	.00
10	alt%27	126	1,82	,830	-13,16	.00	31	alt%27	126	1,33	,505	-17,73	.00
	üst%27	126	3,24	,882	-13,16	.00		üst%27	126	3,05	,965	-17,73	.00
11	alt%27	126	1,64	,763	-14,88	.00	32	alt%27	126	1,26	,480	-14,18	.00
	üst%27	126	3,30	,990	-14,88	.00		üst%27	126	2,74	1,065	-14,18	.00
12	alt%27	126	1,68	,700	-18,63	.00	33	alt%27	126	1,56	,784	-17,83	.00
	üst%27	126	3,64	,950	-18,63	.00		üst%27	126	3,56	,983	-17,83	.00
13	alt%27	126	1,58	,610	-18,03	.00	34	alt%27	126	1,42	,584	-15,82	.00
	üst%27	126	3,46	,993	-18,03	.00		üst%27	126	3,08	1,027	-15,82	.00
14	alt%27	126	1,56	,651	-18,64	.00	35	alt%27	126	1,42	,674	-14,35	.00
	üst%27	126	3,38	,885	-18,64	.00		üst%27	126	3,00	1,027	-14,35	.00
15	alt%27	126	1,59	,621	-14,06	.00	36	alt%27	126	1,36	,560	-14,64	.00
	üst%27	126	3,04	,978	-14,06	.00		üst%27	126	3,00	1,127	-14,64	.00
16	alt%27	126	2,53	1,055	-6,98	.00	37	alt%27	126	1,35	,513	-11,80	.00
	üst%27	126	3,41	,923	-6,98	.00		üst%27	126	2,59	1,059	-11,80	.00
17	alt%27	126	2,96	1,215	-4,86	.00	38	alt%27	126	1,63	,754	-16,29	.00
	üst%27	126	3,61	,910	-4,86	.00		üst%27	126	3,44	,992	-16,29	.00
18	alt%27	126	2,39	1,110	-10,69	.00	39	alt%27	126	1,28	,470	-11,77	.00
	üst%27	126	3,70	,810	-10,69	.00		üst%27	126	2,54	1,107	-11,77	.00
19	alt%27	126	2,77	1,251	-6,18	.00	40	alt%27	126	1,30	,569	-13,15	.00
	üst%27	126	3,66	1,019	-6,18	.00		üst%27	126	2,72	1,070	-13,15	.00
20	alt%27	126	1,98	1,035	-8,18	.00	41	alt%27	126	1,51	,787	-13,82	.00
	üst%27	126	3,14	1,204	-8,18	.00		üst%27	126	3,00	,912	-13,82	.00

Tablo 3.25'e bakıldığında alt ve üst grupta yer alan öğretmenlerin ölçeğe verdiği cevaba karşılık gelen puan ortalamaları ölçek maddeleri için istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. Bu bulgular ölçeğin, yüksek değerde cevap verenlerle düşük değerde cevap verenleri birbirinden ayırabildiğini yani iç geçerliğe sahip olduğunu göstermektedir.

AFA'ya başlamadan önce verilerin faktör analizine uygun olup olmadığını gösteren Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ölçütü ve Barlett testi sonuçları incelenmiştir. KMO değeri .94 bulunmuştur. Bartlett küresellik testi sonuçlarına bakıldığında ( $\chi^2= 13171.407$ ,  $p=.000$ ) elde edilen veriler anlamlı bulunmuştur.

Kalan 40 madde üzerinden yapılan faktör analizinde, ölçek Temel Bileşenler Analizi ile sınanmıştır. Ölçekteki faktörler incelenirken Varimax dik döndürme tekniği uygulanmıştır. Temel Bileşenler Analizi sonucunda öz değeri birden büyük altı faktör belirlendiğinde, altı faktörün açıkladıkları toplam varyans, % 64.61 olarak bulunmuştur. Ölçeğin açıklaması gereken toplam varyans değeri % 52'nin üzerindedir. Güç Merkezi Oluşturma Oyunları Ölçeğinin Faktör Yapısı ve Maddelerin Faktör Yük Değerleri Tablo 3.26'da verilmiştir.

Tablo 3.26.

*Güç Merkezi Oluşturma Oyunları Ölçeğinin Faktör Yapısı ve Maddelerin Faktör Yük Değerleri*

Ölçek Maddeleri	Sponsorluk	İttifak Kurma	İmparatorluk Kurma	Bütçeleme	Uzmanlık	Patronluk
GüçMrOyn40						,827
GüçMrOyn39						,827
GüçMrOyn36						,820
GüçMrOyn32						,815
GüçMrOyn35						,784
GüçMrOyn34						,783
GüçMrOyn37						,772
GüçMrOyn31						,771
GüçMrOyn30						,745
GüçMrOyn41						,730
GüçMrOyn33						,709
GüçMrOyn38		,308				,665
GüçMrOyn5**	,406		,386			,441
GüçMrOyn2	,778					
GüçMrOyn1	,777					
GüçMrOyn4	,730					
GüçMrOyn3	,716					,317
GüçMrOyn8*	,704	,396				
GüçMrOyn7*	,689	,396				
GüçMrOyn22				,816		
GüçMrOyn23				,755		
GüçMrOyn21				,754		
GüçMrOyn19				,701		
GüçMrOyn17				,665		
GüçMrOyn18				,662		
GüçMrOyn24				,580		
GüçMrOyn16		,423		,525		
GüçMrOyn20				,475		
GüçMrOyn26					,800	
GüçMrOyn27					,788	
GüçMrOyn25					,726	,341
GüçMrOyn29					,717	
GüçMrOyn10		,718				
GüçMrOyn9		,643				,368
GüçMrOyn6	,335	,584				
GüçMrOyn11**	,301	,536	,453			
GüçMrOyn15	,342		,640			
GüçMrOyn14	,463		,533			,313
GüçMrOyn13	,369		,527			,382
GüçMrOyn12**		,407	,443			

\* Kuramsal açıdan ilgili boyutta yer alması uygun olmayacağı düşünülerek ölçekten çıkarılmıştır.

\*\*En yüksek ve ikinci yüksek faktör yükü arasındaki fark .10'dan az olduğu için ölçekten çıkarılmıştır.

Tablo 3.26'ya göre ölçekteki maddelerin faktör yapıları ve faktör yük değerleri incelendiğinde, iki madde (7 ve 8. maddeler) kuramsal açıdan ilgili faktörde yer almasının uygun olmayacağı düşünüldüğü için, üç madde (5, 11 ve 12. maddeler) en yüksek faktör yükü ile ikinci yüksek faktör yükü arasındaki farkın 0.10'dan az olduğu için analiz dışı bırakılmıştır. AFA sonucunda Güç Merkezi Oluşturma Oyunları Ölçeğinin "sponsorluk" boyutu dört maddeden (1, 2, 3, 4. maddeler), "ittifak kurma" boyutu üç maddeden (6, 9 ve 10. maddeler), "imparatorluk kurma" boyutu üç maddeden (13, 14 ve 15. maddeler),





DFA’da ortaya çıkan ve Şekil 3.2’de gösterilen sonuçlar değerlendirildiğinde faktörleri oluşturan değişkenlere ait regresyon katsayıları maksimum olabilirlik yöntemine göre 0.01 düzeyinde anlamlıdır. Tüm maddeler yüksek değer almışlardır. Değerlendirilmesi gereken bir diğer değer ise parametrelerin almış oldukları ilişki katsayılarıdır. Ölçeğin faktörleri ile faktörlerin ilişkili olduğu madde arasındaki değerler Tablo 3.27’de verilmiştir.

Tablo 3.27.

*Güç Merkezi Oluşturma Oyunları Ölçeğinin Faktör Madde İlişkisini Gösteren Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları*

	<b>Gizil Değişken</b>	<b>Tahmin Değeri</b>	<b>Standart Hata</b>	<b>Kritik Değer</b>	<b>P</b>
GüçMrOyn25 <---	Uzmanlık	1,000			
GüçMrOyn26 <---	Uzmanlık	,901	,039	23,117	***
GüçMrOyn27 <---	Uzmanlık	,964	,041	23,375	***
GüçMrOyn29 <---	Uzmanlık	,603	,046	13,047	***
GüçMrOyn10 <---	İttifak Kurma	1,000			
GüçMrOyn9 <---	İttifak Kurma	1,022	,067	15,223	***
GüçMrOyn6 <---	İttifak Kurma	,737	,077	9,604	***
GüçMrOyn13 <---	İmparatorluk Kurma	1,000			
GüçMrOyn14 <---	İmparatorluk Kurma	1,001	,048	20,928	***
GüçMrOyn15 <---	İmparatorluk Kurma	,780	,048	16,293	***
GüçMrOyn41 <---	Patronluk	1,000			
GüçMrOyn40 <---	Patronluk	1,083	,059	18,266	***
GüçMrOyn39 <---	Patronluk	1,023	,067	15,340	***
GüçMrOyn38 <---	Patronluk	1,105	,072	15,249	***
GüçMrOyn37 <---	Patronluk	,983	,058	16,865	***
GüçMrOyn36 <---	Patronluk	1,276	,076	16,861	***
GüçMrOyn35 <---	Patronluk	1,172	,074	15,837	***
GüçMrOyn34 <---	Patronluk	1,209	,072	16,882	***
GüçMrOyn33 <---	Patronluk	1,302	,084	15,549	***
GüçMrOyn32 <---	Patronluk	1,193	,070	17,151	***
GüçMrOyn31 <---	Patronluk	1,199	,071	16,910	***
GüçMrOyn30 <---	Patronluk	1,194	,073	16,336	***
GüçMrOyn4 <---	Sponsorluk	1,000			
GüçMrOyn3 <---	Sponsorluk	1,072	,057	18,688	***
GüçMrOyn2 <---	Sponsorluk	1,116	,061	18,329	***
GüçMrOyn1 <---	Sponsorluk	1,004	,059	16,977	***
GüçMrOyn16 <---	Bütçeleme	1,000			
GüçMrOyn17 <---	Bütçeleme	1,134	,129	8,800	***
GüçMrOyn18 <---	Bütçeleme	1,382	,145	9,526	***
GüçMrOyn19 <---	Bütçeleme	1,392	,150	9,250	***
GüçMrOyn20 <---	Bütçeleme	1,107	,143	7,735	***
GüçMrOyn21 <---	Bütçeleme	1,578	,159	9,912	***
GüçMrOyn22 <---	Bütçeleme	1,648	,160	10,287	***
GüçMrOyn23 <---	Bütçeleme	1,667	,166	10,035	***
GüçMrOyn24 <---	Bütçeleme	1,255	,137	9,166	***

\*\*\*  $P < .001$

Tablo 3.27'deki değerler incelendiğinde güç merkezi oluşturma oyunlarını açıklayan gizil değişkenler ile gözlem değişkenleri arasındaki ilişkilerin standart hata değerleri düşük olmakla beraber, standardize edilmemiş tahmin değerleri oldukça iyi görünmektedir. Diğer önemli bir ölçüt olan kritik değer ise istatistiksel olarak alt sınır kabul edilen 1.96'nın oldukça üzerindedir. Tüm bu değerler göstermektedir ki güç merkezi oluşturma oyunlarını açıklayan parametrelerin her biri anlamlıdır.

DFA'ya ilişkin uyum indeksleri, ölçek için ki-kare ( $\chi^2$ ) değeri ve istatistiki anlamlılık düzeyleri ile saptanmıştır [ $\chi^2=1394,206$ ;  $df= 533$ ,  $p <.05$ ]. Bu değerler birbirine oranlandığında ( $\chi^2 /df$ ), sonuç 2,616 çıkmıştır. Elde edilen değer için altında olması uyumun mükemmel olduğu şeklinde yorumlanabilir (Schermelleh-Engel ve diğ., 2003; Hooper, ve diğ., 2008). Modelin uygunluğu; RMSEA, TLI(NNFI), IFI, CFI, GFI ve NFI uyum değerleri ile test edilmiştir. Elde edilen değerler Tablo 3.28'de verilmiştir.

Tablo 3.28.

*Güç Merkezi Oluşturma Oyunları Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi İyilik Uyum Değerleri*

$\chi^2/sd$	RMSEA	GFI	CFI	TLI	NFI	IFI
2,616	.058	.85	.92	.91	.90	.92

Tablo 3.28'deki değerlere göre ölçeğin kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu tespit edilmiştir (Hu ve Bentler, 1999; Schermelleh-Engel ve diğ., 2003; Duyan ve Gelbal, 2008; Hooper ve diğ., 2008). Faktör analizleri sonucunda ortaya çıkan 35 maddeden oluşan altı boyutlu Güç Merkezi Oluşturma Oyunları Ölçeğinin genel güvenilirlik ve iç tutarlılık değerlendirmesi yapılmıştır. İç tutarlılık ve güvenilirlik değeri Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı ile belirlenmiştir. Bu amaçla ölçeğin geneline ve alt boyutlara yönelik Alpha Güvenirlik Katsayısı incelenmiş ve Tablo 3.29'daki bulgulara ulaşılmıştır.

Tablo 3.29.

*Güç Merkezi Oluşturma Oyunları Ölçeği ve Alt Boyutlarına Ait Cronbach Alpha İç Tutarlılık Katsayıları*

	Sponsorluk	İttifak Kurma	İmparatorluk Kurma	Bütçeleme	Uzmanlık	Patronluk	Güç Merkezi Oluşturma Oyunları
Cronbach Alpha	.88	.72	.84	.86	.87	.95	.94

Tablo 3.29'da görüldüğü gibi Güç Merkezi Oluşturma Oyunları Ölçeği ve alt boyutlarına ait Cronbach Alpha değerleri kabul edilebilir ve oldukça iyi düzeydedir. Böylece elde edilen güvenilirlik çalışmalarına dair bulgular ve daha önce ölçeğin kapsam ve

yapı geçerliğine ilişkin sonuçlar ölçeğin genel olarak ve alt boyutlar bazında güvenilir bir ölçek olduğunu göstermektedir. Sonuç olarak geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları sonucunda elde edilen değerler, ölçeğin kullanılabilir nitelikte olduğunu göstermektedir.

### 3.5.1.2. Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin ön analiz sonuçları

Ölçek maddelerinden alınan puanlar ile ölçeğin toplam puanı arasındaki ilişkiyi açıklamak amacıyla öncelikle madde-toplam puan korelasyonu uygulanmıştır. Tablo 3.30'da ölçekte yer alan bütün maddelerin madde toplam korelasyon değerleri verilmiştir.

Tablo 3.30.

#### Örgütsel Sessizlik Ölçeği Korelasyon Analizi Sonuçları

Madde No	r	Madde No	r	Madde No	r
1	.43	6	.56	11	.50
2	.57	7	.63	12	.49
3	.53	8	.43	13	.30
4	.57	9	.53	14	.36
5	.56	10	.56	15	.31

$P < .05$

Tablo 3.30'a göre madde-toplam korelasyonu .30'un altında yer alan madde olmadığı görülmüştür. Maddelerin madde toplam korelasyon değerleri .63 ile .30 arasında değişmektedir.

Tablo 3.31.

#### Örgütsel Sessizlik Ölçeği Alt ve Üst Grup Ortalama Farkına Dayalı Madde Analizi Bulguları

MD NO	N	$\bar{X}$	ss	t	p	MD NO	N	$\bar{X}$	ss	t	p
1. alt%27	126	1,97	,933	-8,81	.00	9. alt%27	126	1,30	,477	-11,19	.00
üst%27	126	3,04	,994	-8,81	.00	üst%27	126	2,16	,723	-11,19	.00
2. alt%27	126	1,62	,817	-11,95	.00	10. alt%27	126	1,33	,606	-10,91	.00
üst%27	126	2,85	,816	-11,95	.00	üst%27	126	2,23	,694	-10,91	.00
3. alt%27	126	1,40	,568	-11,13	.00	11. alt%27	126	2,62	1,337	-10,99	.00
üst%27	126	2,46	,909	-11,13	.00	üst%27	126	4,16	,827	-10,99	.00
4. alt%27	126	1,41	,555	-11,66	.00	12. alt%27	126	2,26	1,209	-10,63	.00
üst%27	126	2,42	,804	-11,66	.00	üst%27	126	3,82	1,110	-10,63	.00
5. alt%27	126	1,35	,599	-12,83	.00	13. alt%27	126	3,45	1,411	-5,66	.00
üst%27	126	2,42	,720	-12,83	.00	üst%27	126	4,25	,725	-5,66	.00
6. alt%27	126	1,30	,610	-11,67	.00	14. alt%27	126	3,76	1,220	-6,25	.00
üst%27	126	2,34	,791	-11,67	.00	üst%27	126	4,53	,615	-6,25	.00
7. alt%27	126	1,30	,481	-13,07	.00	15. alt%27	126	4,00	1,173	-5,38	.00
üst%27	126	2,34	,751	-13,07	.00	üst%27	126	4,62	,575	-5,38	.00
8. alt%27	126	1,37	,629	-9,11	.00						
üst%27	126	2,18	,773	-9,11	.00						

Maddelerin ayırt edicilik geçerliği için madde analizi yapılmıştır. Ölçek maddelerinin ayırt edicilik güçlerinin belirlenmesi amacıyla; alt %27 ve üst %27'yi oluşturan grupların, puan ortalamaları Bağımsız İki Örneklem t-Testi ile karşılaştırılmıştır.

Tablo 3.31’de tüm maddelerin ayırt edicilik güçlerinin belirlenmesi amacıyla yapılan bağımsız grup t-testi sonuçları verilmiştir.

Tablo 3.31’e bakıldığında alt ve üst grupta yer alan öğretmenlerin ölçeğe verdiği cevaba karşılık gelen puan ortalamaları ölçek maddeleri için istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. Bu bulgular ölçeğin, yüksek değerde cevap verenlerle düşük değerde cevap verenleri birbirinden ayırabildiğini yani iç geçerliğe sahip olduğunu göstermektedir.

Açımlayıcı faktör analizine başlamadan önce verilerin faktör analizine uygun olup olmadığını gösteren Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ölçütü ve Barlett testi sonuçları incelenmiştir. KMO değeri .85 bulunmuştur. Bartlett küresellik testi sonuçlarına bakıldığında ( $\chi^2= 2890.080, p= .000$ ) elde edilen veriler anlamlı bulunmuştur.

15 madde üzerinden yapılan faktör analizinde, Temel Bileşenler Analizi kullanılmıştır. Ölçekteki faktörler incelenirken Varimax dik döndürme tekniği uygulanmıştır. Temel Bileşenler Analizi sonucunda öz değeri 1’den büyük üç faktör belirlendiğinde, üç faktörün açıkladıkları toplam varyans, % 59.10 olarak bulunmuştur. Ölçeğin açıklaması gereken toplam varyans değeri % 52’nin üzerindedir. Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin faktör yapısı ve maddelerin faktör yük değerleri Tablo 3.32’de verilmiştir.

Tablo 3.32.

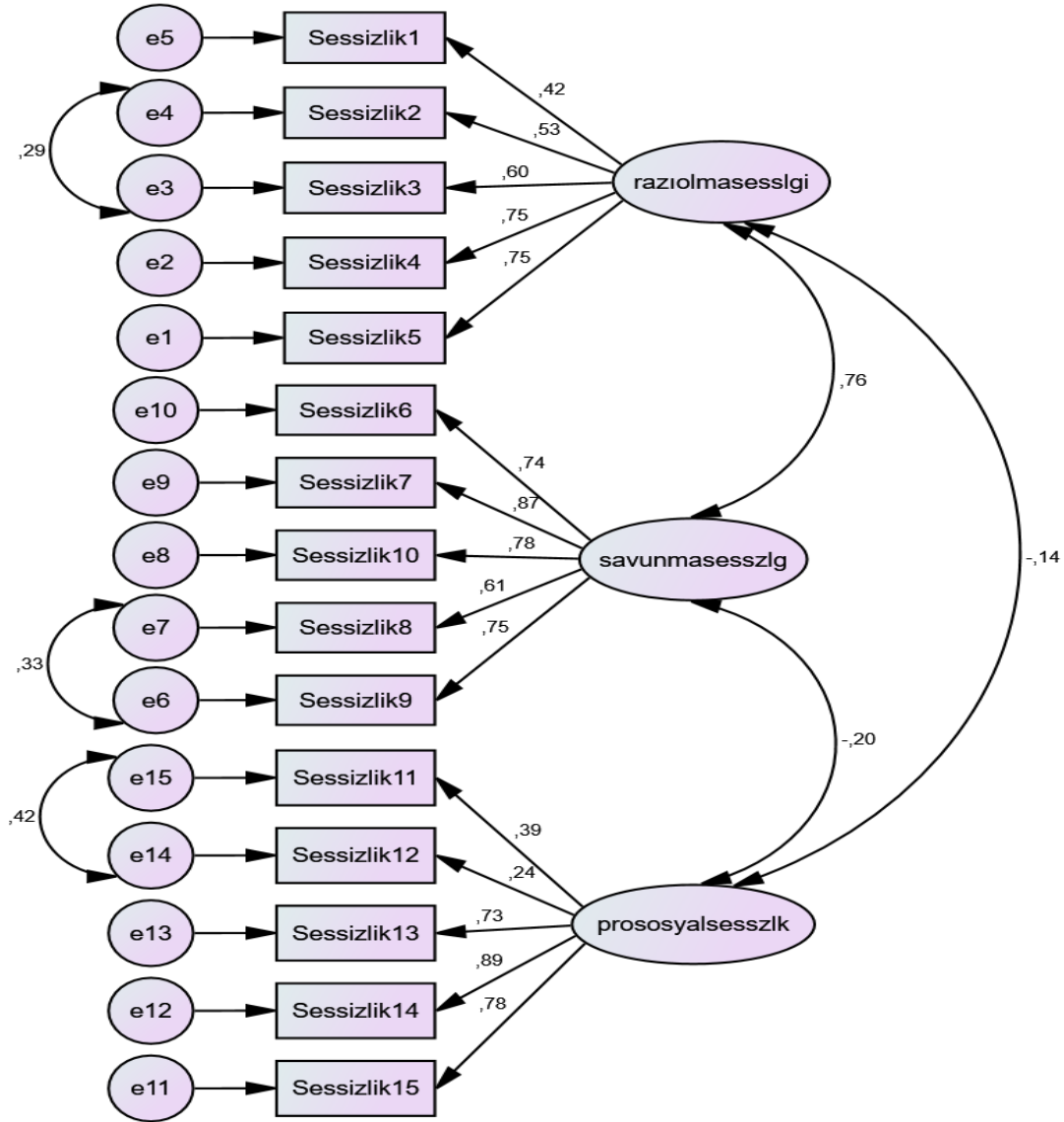
*Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Faktör Yapısı ve Maddelerin Faktör Yük Değerleri*

Ölçek Maddeleri	Razı Olma Sessizliği	Savunma Sessizliği	Prososyal Sessizlik
Sessizlik9		,828	
Sessizlik7		,804	
Sessizlik10		,795	
Sessizlik8		,765	
Sessizlik6	,412	,646	
Sessizlik14			,824
Sessizlik13			,787
Sessizlik15			,759
Sessizlik11			,662
Sessizlik12			,539
Sessizlik2	,716		
Sessizlik1	,713		
Sessizlik3	,682		
Sessizlik4	,620	,434	
Sessizlik5	,577	,472	

Tablo 3.32’ye göre ölçekteki maddelerin faktör yapıları ve faktör yük değerleri incelendiğinde analiz dışı bırakılacak madde olmadığı görülmüştür. AFA sonucunda Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin “Razı Olma Sessizliği” boyutu beş maddeden (1, 2, 3, 4 ve 5.

maddeler), “Savunma Sessizliği” boyutu beş maddeden (6, 7, 8, 9 ve 10. maddeler), “Sosyal Sessizlik” boyutu beş maddeden (11, 12, 13, 14 ve 15. maddeler) oluşmuştur.

Ölçeğin yapı geçerliğini saptamak için AMOS 24 programından yararlanılarak doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Şekil 3.3’te Örgütsel Sessizlik Ölçeği için belirlenen ölçüm modeli ve gizil değişkenler ile gözlenen değişkenler arasındaki yol şemaları (Path Diagram) ve standardize edilmiş regresyon katsayıları görülmektedir.



Şekil 3.3. Örgütsel Sessizlik Ölçeğine ilişkin ölçüm modeli ve yol şeması

DFA’da ortaya çıkan ve Şekil 3.3’te gösterilen sonuçlar değerlendirildiğinde faktörleri oluşturan değişkenlere ait regresyon katsayıları maksimum olabilirlik yöntemine göre 0.01 düzeyinde anlamlıdır. Örgütsel Sessizlik Ölçeği faktörleri ile faktörlerin ilişkili olduğu madde arasındaki değerler Tablo 3.33’te verilmiştir.

Tablo 3.33.

*Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Faktör Madde İlişkisini Gösteren Doğrulatoryı Faktör Analizi Sonuçları*

Gözlem Değişkeni		Gizil Değişken	Tahmin Değeri	Standart Hata	Kritik Değer	P
Sessizlik5	<---	Razı Olma Sessizliği	1,000			
Sessizlik4	<---	Razı Olma Sessizliği	1,029	,072	14,252	***
Sessizlik3	<---	Razı Olma Sessizliği	,901	,078	11,561	***
Sessizlik2	<---	Razı Olma Sessizliği	,888	,087	10,220	***
Sessizlik1	<---	Razı Olma Sessizliği	,775	,095	8,146	***
Sessizlik9	<---	Savunma Sessizliği	1,000			
Sessizlik8	<---	Savunma Sessizliği	,896	,058	15,345	***
Sessizlik10	<---	Savunma Sessizliği	1,069	,065	16,541	***
Sessizlik7	<---	Savunma Sessizliği	1,214	,066	18,339	***
Sessizlik6	<---	Savunma Sessizliği	1,138	,072	15,736	***
Sessizlik15	<---	Prososyal Sessizlik	1,000			
Sessizlik14	<---	Prososyal Sessizlik	1,239	,070	17,570	***
Sessizlik13	<---	Prososyal Sessizlik	1,179	,075	15,791	***
Sessizlik12	<---	Prososyal Sessizlik	,480	,097	4,939	***
Sessizlik11	<---	Prososyal Sessizlik	,723	,090	8,045	***

\*\*\*  $P < .001$ 

Tablo 3.33'deki değerler incelendiğinde örgütsel sessizliği açıklayan gizil değişkenler ile gözlem değişkenleri arasındaki ilişkilerin standart hata değerleri düşük olmakla beraber, standardize edilmemiş tahmin değerleri oldukça iyi ve kritik değer ise istatistiksel olarak alt sınır kabul edilen 1.96'nın oldukça üzerinde olduğu görülmektedir.

Doğrulatoryı faktör analizine ilişkin uyum indeksleri, ölçek için ki-kare ( $\chi^2$ ) değeri ve istatistiksel anlamlılık düzeyleri ile saptanmıştır [ $\chi^2=208,113$ ;  $df=84$ ,  $p < .05$ ]. Bu değerler birbirine oranlandığında ( $\chi^2 / df$ ), sonuç 2.478 çıkmıştır. Elde edilen değer için altında olması uyumun mükemmel olduğu şeklinde yorumlanabilir (Schermelleh-Engel ve diğ., 2003; Hooper, ve diğ., 2008). Modelin uygunluğu; RMSEA, TLI(NNFI), IFI, CFI, GFI, AGFI ve NFI uyum değerleri ile test edilmiştir. Elde edilen değerler Tablo 3.34'te verilmiştir.

Tablo 3.34.

*Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Doğrulatoryı Faktör Analizi İyilik Uyum Değerleri*

$\chi^2/sd$	RMSEA	GFI	CFI	TLI	NFI	IFI	AGFI
2.478	.056	.95	.96	.95	.93	.96	.92

Tablo 3.34'deki değerlere göre ölçeğin kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu tespit edilmiştir (Hu ve Bentler, 1999; Schermelleh-Engel ve diğ., 2003; Duyan ve Gelbal, 2008; Hooper ve diğ., 2008). Faktör analizleri sonucunda ortaya çıkan 15 maddeden oluşan üç boyutlu Örgütsel Sessizlik ölçeğinin genel güvenilirlik ve iç tutarlılık değerlendirmesi

yapılmıştır. İç tutarlılık ve güvenilirlik değeri Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı ile belirlenmiştir. Bu amaçla ölçeğin geneline ve alt boyutlarına yönelik Alpha güvenilirlik katsayısı incelenmiş ve Tablo 3.35'deki bulgulara ulaşılmıştır.

Tablo 3.35.

*Örgütsel Sessizlik Ölçeği ve Alt Boyutlarına Ait Cronbach Alpha İç Tutarlılık Katsayıları*

	<b>Razı Olma Sessizliği</b>	<b>Savunma Sessizliği</b>	<b>Prososyal Sessizlik</b>	<b>Örgütsel Sessizlik Ölçeği</b>
Cronbach Alpha	.75	.88	.74	.75

Tablo 3.35'de görüldüğü gibi Örgütsel Sessizlik Ölçeği ve alt boyutlarına ait Cronbach Alpha değerleri kabul edilebilir düzeydedir. Sonuç olarak geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları sonucunda elde edilen değerler, Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin kullanılabilir nitelikte olduğunu göstermektedir.

### 3.5.1.3. Örgütsel Sosyalleşme Ölçeğinin ön analiz sonuçları

Örgütsel Sosyalleşme ölçek maddelerinden alınan puanlar ile ölçeğin toplam puanı arasındaki ilişkiyi açıklamak amacıyla madde-toplam puan korelasyonu uygulanmıştır. Madde-toplam korelasyonu Pearson Korelasyon Katsayısı ile belirlenmiştir. Tablo 3.36'da ölçeğin bütün maddelerinin madde toplam korelasyonları verilmiştir.

Tablo 3.36.

*Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği Korelasyon Analizi Sonuçları*

<b>Madde No</b>	<b>r</b>	<b>Madde No</b>	<b>r</b>	<b>Madde No</b>	<b>r</b>
<b>1</b>	.72	<b>8</b>	.64	<b>15</b>	.47
<b>2</b>	.73	<b>9</b>	.52	<b>16</b>	.66
<b>3</b>	.72	<b>10</b>	.66	<b>17</b>	.68
<b>4</b>	.61	<b>11</b>	.61	<b>18</b>	.66
<b>5</b>	.71	<b>12</b>	.57	<b>19</b>	.65
<b>6</b>	.45	<b>13</b>	.40	<b>20</b>	.53
<b>7</b>	.48	<b>14</b>	.48		

$P < .05$

Tablo 3.36'ya göre madde-toplam korelasyonu .30'un altında yer alan madde olmadığı görülmüştür. Maddelerin madde toplam korelasyon değerleri .73 ile .40 arasında değişmektedir.

Maddelerin ayırt edicilik geçerliği için madde analizi yapılmıştır. Ölçek maddelerinin ayırt edicilik güçlerinin belirlenmesi amacıyla; ölçekten elde edilen puanlar büyükten küçüğe doğru sıralanmıştır. Bu sıralama sonucunda alt %27 ve üst %27'yi oluşturan grupların, puan ortalamaları bağımsız iki örneklem t-testi ile karşılaştırılmıştır.

Tablo 3.37’de tüm maddelerin ayırt edicilik güçlerinin belirlenmesi amacıyla yapılan bağımsız grup t-testi sonuçları verilmiştir.

Tablo 3.37.

*Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği Alt ve Üst Grup Ortalama Farkına Dayalı Madde Analizi Bulguları*

MD NO		N	$\bar{X}$	ss	t	p	MD NO		N	$\bar{X}$	ss	t	p
1.	alt%27	126	2,25	,725	-19,93	.00	11.	alt%27	126	3,16	,846	-13,87	.00
	üst%27	126	4,10	,746	-19,93	.00		üst%27	126	4,42	,571	-13,87	.00
2.	alt%27	126	2,26	,731	-18,98	.00	12.	alt%27	126	3,35	,889	-11,06	.00
	üst%27	126	4,09	,794	-18,98	.00		üst%27	126	4,43	,638	-11,06	.00
3.	alt%27	126	2,21	,744	-18,86	.00	13.	alt%27	126	3,56	,907	-8,24	.00
	üst%27	126	4,08	,829	-18,86	.00		üst%27	126	4,46	,816	-8,24	.00
4.	alt%27	126	2,68	,816	-14,50	.00	14.	alt%27	126	3,64	,774	-10,44	.00
	üst%27	126	4,11	,754	-14,50	.00		üst%27	126	4,54	,587	-10,44	.00
5.	alt%27	126	2,26	,804	-18,26	.00	15.	alt%27	126	3,80	,723	-9,65	.00
	üst%27	126	4,07	,760	-18,26	.00		üst%27	126	4,57	,526	-9,65	.00
6.	alt%27	126	3,14	,776	-10,08	.00	16.	alt%27	126	2,42	,923	-16,28	.00
	üst%27	126	4,14	,797	-10,08	.00		üst%27	126	4,15	,763	-16,28	.00
7.	alt%27	126	3,76	,794	-10,45	.00	17.	alt%27	126	2,22	,847	-17,83	.00
	üst%27	126	4,64	,513	-10,45	.00		üst%27	126	4,05	,782	-17,83	.00
8.	alt%27	126	3,22	,757	-16,46	.00	18.	alt%27	126	2,17	,886	-17,02	.00
	üst%27	126	4,58	,540	-16,46	.00		üst%27	126	4,03	,852	-17,02	.00
9.	alt%27	126	3,26	,750	-11,91	.00	19.	alt%27	126	2,23	,975	-16,10	.00
	üst%27	126	4,31	,653	-11,91	.00		üst%27	126	4,06	,817	-16,10	.00
10.	alt%27	126	2,77	,837	-15,35	.00	20.	alt%27	126	2,99	1,00	-11,57	.00
	üst%27	126	4,20	,623	-15,35	.00		üst%27	126	4,29	,759	-11,57	.00

Tablo 3.37’ye bakıldığında alt ve üst grupta yer alan öğretmenlerin ölçeğe verdiği cevaba karşılık gelen puan ortalamaları ölçek maddeleri için istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. Bu bulgular ölçeğin, yüksek değerde cevap verenlerle düşük değerde cevap verenleri birbirinden ayırdığını yani iç geçerliğe sahip olduğunu göstermektedir.

Açımlayıcı faktör analizine başlamadan önce verilerin faktör analizine uygun olup olmadığını gösteren Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ölçütü ve Barlett testi sonuçları incelenmiştir. KMO değeri .91 bulunmuştur. Bartlett küresellik testi sonuçlarına bakıldığında ( $\chi^2 = 4700.090, p = .000$ ) elde edilen veriler anlamlı bulunmuştur.

20 madde üzerinden yapılan faktör analizinde, ölçek Temel Bileşenler Analizi (Principal Component Analysis) ile sınanmıştır. Ölçekteki faktörler incelenirken Varimax dik döndürme tekniği kullanılmıştır. Temel Bileşenler Analizi sonucunda öz değeri birden büyük dört faktör belirlendiğinde, dört faktörün açıkladıkları toplam varyans, % 63.21 olarak bulunmuştur. Ölçeğin açıklaması gereken toplam varyans değeri bu çalışmada alt sınır olarak kabul edilen % 52’nin üzerindedir. Örgütsel Sosyalleşme Ölçeğinin faktör yapısı ve maddelerin faktör yük değerleri Tablo 3.38’de verilmiştir.



Tablo 3.38.

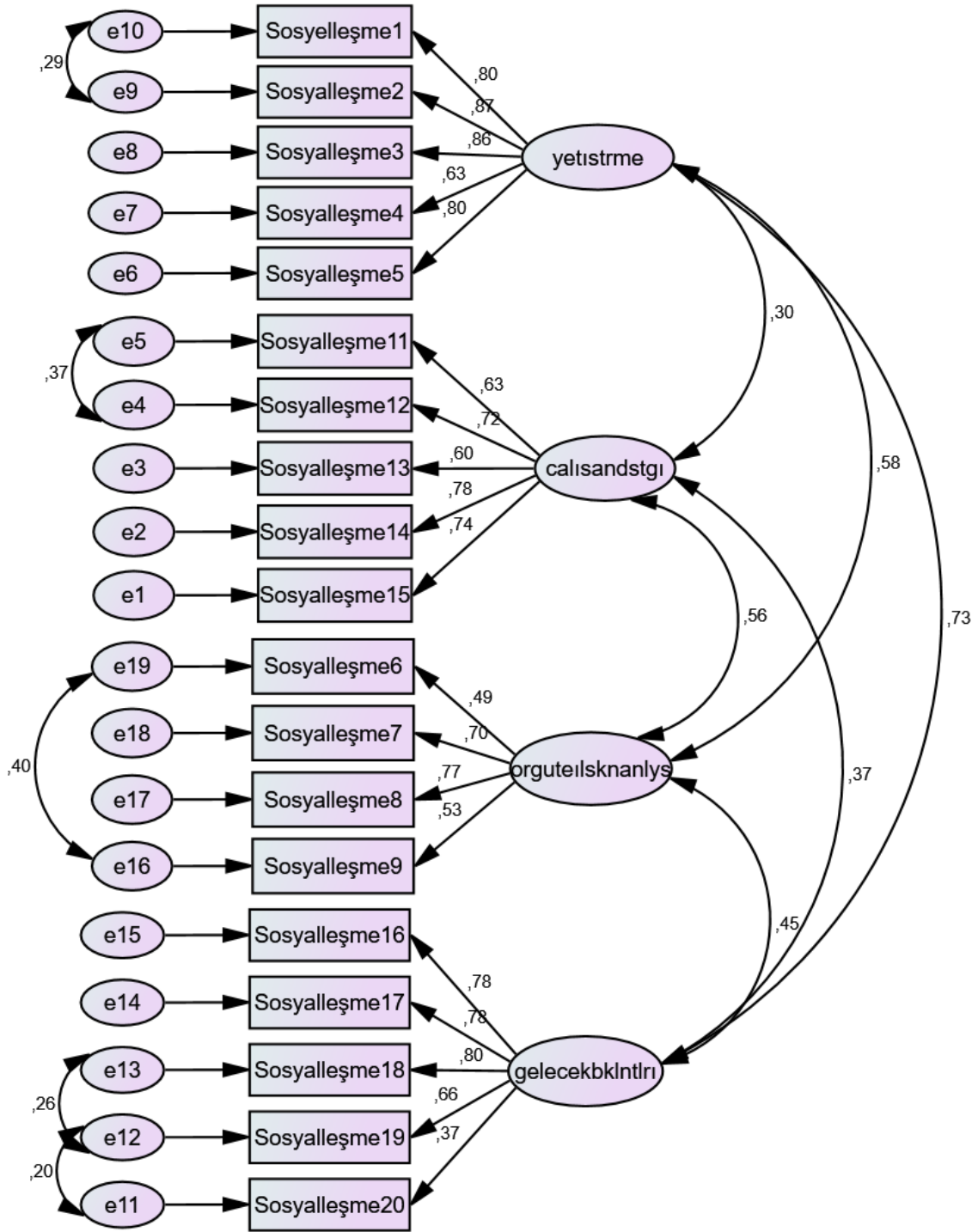
*Örgütsel Sosyalleşme Ölçeğinin Faktör Yapısı ve Maddelerin Faktör Yük Değerleri*

Ölçek Maddeleri	Yetiştirme	Örgüte İlişkin Anlayış	Çalışan Desteği	Gelecek Beklentileri
Sosyalleşme2	,814			,319
Sosyalleşme3	,810			,310
Sosyalleşme1	,769			,303
Sosyalleşme5	,728			,326
Sosyalleşme4	,722			
Sosyalleşme14			,794	
Sosyalleşme12			,791	
Sosyalleşme15			,735	
Sosyalleşme11	,368		,722	
Sosyalleşme13			,649	
Sosyalleşme10**	,366	,302	,372	,313
Sosyalleşme18	,311			,814
Sosyalleşme19				,766
Sosyalleşme16				,744
Sosyalleşme17	,349			,711
Sosyalleşme20		,403		,420
Sosyalleşme6		,786		
Sosyalleşme9		,736		
Sosyalleşme7		,678		
Sosyalleşme8	,386	,545		

\*\*En yüksek ve ikinci yüksek faktör yükü arasındaki fark .10'dan az olduğu için ölçekten çıkarılmıştır.

Tablo 3.38'e göre ölçekteki maddelerin faktör yapıları ve faktör yük değerleri incelendiğinde bir madde (10. madde) en yüksek faktör yükü ile ikinci yüksek faktör yükü arasındaki farkın .10'dan az olduğu için analiz dışı bırakılmıştır. AFA sonucunda Örgütsel Sosyalleşme Ölçeğinin "Yetiştirme" boyutu beş maddeden (1, 2, 3, 4 ve 5. maddeler), "Örgüte İlişkin Anlayış" boyutu dört maddeden (6, 7, 8 ve 9 maddeler), "Çalışan Desteği" boyutu beş maddeden (11, 12, 13, 14 ve 15. maddeler) ve "Gelecek Beklentileri" boyutu beş maddeden (16, 17, 18, 19 ve 20. maddeler) oluşmuştur.

Ölçeğin yapı geçerliğini saptamak için doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ve Şekil 3.4'te Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği için belirlenen ölçüm modeli ve gizil değişkenler ile gözlenen değişkenler arasındaki yol şemaları (path diagram) ve standardize edilmiş regresyon katsayıları verilmiştir.



Şekil 3.4. Örgütsel Sosyalleşme Ölçeğine ilişkin ölçüm modeli ve yol şeması

DFA’da ortaya çıkan ve Şekil 3.4’te gösterilen sonuçlar değerlendirildiğinde faktörleri oluşturan değişkenlere ait regresyon katsayıları maksimum olabilirlik yöntemine göre 0.01 düzeyinde anlamlıdır. Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği faktörleri ile faktörlerin ilişkili olduğu madde arasındaki değerler Tablo 3.39’da verilmiştir.

Tablo 3.39.

*Örgütsel Sosyalleşme Ölçeğinin Faktör Madde İlişkisini Gösteren Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları*

Gözlenen Değişken	Gizil Değişken	Tahmini Değer	Standart Sapma	Kritik Değer	P
Sosyalleşme15	<--- Çalışan Desteği	1,000			
Sosyalleşme14	<--- Çalışan Desteği	1,177	,079	14,813	***
Sosyalleşme13	<--- Çalışan Desteği	1,060	,090	11,823	***
Sosyalleşme12	<--- Çalışan Desteği	1,181	,086	13,783	***
Sosyalleşme11	<--- Çalışan Desteği	1,076	,089	12,083	***
Sosyalleşme5	<--- Yetiştirme	1,000			
Sosyalleşme4	<--- Yetiştirme	,721	,051	14,072	***
Sosyalleşme3	<--- Yetiştirme	1,100	,053	20,857	***
Sosyalleşme2	<--- Yetiştirme	1,084	,051	21,112	***
Sosyelleşme1	<--- Yetiştirme	,996	,053	18,862	***
Sosyalleşme20	<--- Gelecek Beklentileri	1,000			
Sosyalleşme19	<--- Gelecek Beklentileri	1,995	,254	7,870	***
Sosyalleşme18	<--- Gelecek Beklentileri	2,462	,322	7,644	***
Sosyalleşme17	<--- Gelecek Beklentileri	2,276	,299	7,617	***
Sosyalleşme16	<--- Gelecek Beklentileri	2,163	,284	7,618	***
Sosyalleşme9	<--- Örgüte İlişkin Anlayış	1,000			
Sosyalleşme8	<--- Örgüte İlişkin Anlayış	1,564	,158	9,875	***
Sosyalleşme7	<--- Örgüte İlişkin Anlayış	1,226	,128	9,602	***
Sosyalleşme6	<--- Örgüte İlişkin Anlayış	1,002	,099	10,168	***

\*\*\*  $P < .001$ 

Doğrulayıcı faktör analizine ilişkin uyum indeksleri, ölçek için ki-kare ( $\chi^2$ ) değeri ve istatistiki anlamlılık düzeyleri ile saptanmıştır [ $\chi^2=353.386$   $df= 141$ ,  $p < .05$ ]. Bu değerler birbirine oranlandığında ( $\chi^2 / df$ ), sonuç 2.506 çıkmıştır. Elde edilen değer 3'ün altında olması uyumun mükemmel olduğu şeklinde yorumlanabilir (Schermele-Engel ve diğ., 2003; Hooper, ve diğ., 2008). Modelin uygunluğu; RMSEA, TLI(NNFI), IFI, CFI, GFI, AGFI ve NFI uyum değerleri ile test edilmiştir. Elde edilen değerler Tablo 3.40'da verilmiştir.

Tablo 3.40.

*Örgütsel Sosyalleşme Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi İyilik Uyum Değerleri*

$\chi^2/sd$	RMSEA	GFI	CFI	TLI	NFI	IFI	AGFI
2.506	.057	.93	.95	.94	.92	.95	.90

Tablo 3.40'daki değerlere göre ölçeğin kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu tespit edilmiştir (Hu ve Bentler, 1999; Schermelle-Engel ve diğ., 2003; Duyan ve Gelbal, 2008; Hooper ve diğ., 2008). Faktör analizleri sonucunda ortaya çıkan 19 maddeden oluşan dört boyutlu Örgütsel Sosyalleşme Ölçeğinin güvenilirlik ve iç tutarlılık değerlendirmesi yapılmıştır. İç tutarlılık ve güvenilirlik değeri Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı ile

belirlenmiştir. Bu amaçla ölçeğin geneline yönelik ve alt boyutlara yönelik Alpha güvenilirlik katsayısı incelenmiş ve Tablo 3.41'deki bulgulara ulaşılmıştır.

Tablo 3.41.

*Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği ve Alt Boyutlarına Ait Cronbach Alpha İç Tutarlılık Katsayıları*

	Yetiştirme	Örgüte İlişkin Anlayış	Çalışan Desteği	Gelecek Beklentileri	Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği
Cronbach Alpha	.90	.75	.83	.82	.90

Tablo 3.41'de görüldüğü gibi Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği ve alt boyutlarına ait Cronbach Alpha değerleri kabul edilebilir düzeydedir. Sonuç olarak geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları sonucunda elde edilen değerler, ölçeğin kullanılabilir nitelikte olduğunu göstermektedir.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### 4. BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde araştırmanın her bir alt problemi alt başlıklar şeklinde ele alınarak, elde edilen bulgular tablolar halinde verilmiş ve yorumları yapılmıştır.

#### 4.1. Öğretmenlerin Güç Merkezi Oluşturma Oyunları Algılarına İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın birinci alt problemi “Okul müdürlerinin kullandıkları güç merkezi oluşturma oyunlarına ilişkin öğretmen algıları hangi düzeydedir?” şeklinde belirlenmişti. Bu amaçla okullarda görev yapmakta olan öğretmenlerin okul müdürlerinin kullandıkları güç merkezi oluşturma oyunlarına ilişkin algılarını ortaya koymak için öğretmenlerin güç merkezi oluşturma oyunları ve alt boyutlarına verdikleri yanıtlardan elde edilen ortalama, standart sapma puanları ve katılım düzeyleri Tablo 4.1’de verilmiştir.

Tablo 4.1.

*Öğretmenlerin Güç Merkezi Oluşturma Oyunları ve Alt Boyutlarına İlişkin Algılarını Betimleyen İstatistik Değerleri*

	Minimum	Maksimum	Ortalama	Std. Sapma	Katılma düzeyi
Sponsorluk	4	20	10.84	3.90	Orta
İttifak Kurma	3	15	7.97	2.57	Orta
İmparatorluk Kurma	3	15	7.21	2.67	Orta
Bütçeleme	9	43	28.27	6.71	Orta
Uzmanlık	4	20	10.59	3.56	Orta
Patronluk	12	56	25.59	9.77	Düşük
Güç Merkezi Oluşturma Oyunları Ölçeği	35	160	90.47	21.13	Orta

Tablo 4.1’deki değerler incelendiğinde öğretmenlerin güç merkezi oluşturma oyunlarının alt boyutlarından “bütçeleme” boyutuna  $\bar{X} = 28.27$  ortalama (orta) ile en yüksek düzeyde yanıt verdikleri görülmektedir. Bütçeleme oyununda amaç daha büyük kaynaklara ya da bütçeye ulaşmaktır. Oyun, özellikle yöneticiler tarafından her zaman ihtiyaç olandan fazlasını talep ederek oynanır. Okul müdürleri de okullarına daha fazla kaynak sağlayabilmek için bu oyunu sıklıkla kullanırlar. Çünkü okullarına kaynak kazandıran müdürler, diğer çalışanlar, üst yönetim ve veliler tarafından daha güçlü olarak algılanırlar. Bütçeleme boyutunu sırasıyla “sponsorluk” ( $\bar{X} = 10.84$ ), “ittifak kurma” ( $\bar{X}$

=7.97), “uzmanlık” ( $\bar{X} = 10.59$ ) ve “imparatorluk kurma” ( $\bar{X} = 7.21$ ) boyutları izlemektedir. Öğretmenler okul müdürlerinin sponsorluk, ittifak kurma, uzmanlık ve imparatorluk kurma oyunlarını “orta” düzeyde kullandıklarına dair görüş bildirmişlerdir. Öğretmenlerin güç merkezi oluşturma oyunlarının alt boyutlarından “patronluk” boyutuna ise  $\bar{X} = 25.59$  ortalama (düşük) ile en düşük düzeyde yanıt verdikleri görülmektedir. Patronluk oyununu oyuncular, yasal güce sahip olmayanlar ya da daha az sahip olanlara karşı oynarlar. Okul müdürleriyle öğretmenlerin aynı eğitim seviyesine ve aynı haklara sahip olması onların bu oyunu daha az oynamasına neden olabilir. Okul müdürlerinin patronluk oyununu daha az sergilemelerinin bir başka nedeni de öğretmenlik mesleğinin kısmen özerklik gerektirmesi ve öğretmenlerin hakları konusunda bilinçli olmaları gösterilebilir.

Tablo 4.1’e göre öğretmenlerin güç merkezi oluşturma oyunlarının tamamına  $\bar{X} = 90.47$  ortalama ile “orta” düzeyinde yanıt verdikleri görülmektedir. Bu sonuca göre diğer örgütlerde olduğu gibi okullarda da politik oyunların hayatın bir parçası haline geldiği görülmektedir. Çünkü okullarda kıt kaynakların olması ve bu kaynakların paylaşımı konusunda pek çok çalışanın birbirleriyle mücadele etmesi kaçınılmazdır. Okulun amaçlarıyla uyumuna bile çalışanın kendi çıkarlarını koruması ve artırması ona diğer çalışanlara karşı rekabet avantajı sağlar. Bu bağlamda, okul müdürlerinin de konumlarını korumak ya da daha fazla güç elde edebilmek için çeşitli güç merkezi oluşturma oyunları sergilemesi beklenen bir durumdur.

#### **4.2. Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algılarına İlişkin Bulgular ve Yorumlar**

Araştırmanın ikinci alt problemi “Öğretmenlerin örgütsel sessizliklerine ilişkin algıları hangi düzeydedir?” şeklinde belirlenmişti. Bu amaçla okullarda görev yapmakta olan öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerine ilişkin algılarını ortaya koymak için; öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve alt boyutlarına verdikleri yanıtlardan elde edilen ortalama, standart sapma puanları ve katılım düzeyleri Tablo 4.2’de verilmiştir.

Tablo 4.2.

*Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik ve Alt Boyutlarına İlişkin Algularını Betimleyen İstatistik Değerleri*

	Minimum	Maksimum	Ortalama	Std. Sapma	Katılma düzeyi
Razı Olma Sessizliği	5	22	10.48	3.07	Düşük
Savunma Sessizliği	5	19	8.86	2.83	Düşük
Prososyal Sessizlik	5	25	18.88	3.85	Yüksek
Örgütsel Sessizlik Ölçeği	20	56	38.22	6.33	Orta

Tablo 4.2'deki değerlere göre öğretmenlerin örgütsel sessizliğin alt boyutlarından “sosyal sessizlik” boyutuna  $\bar{X} = 18.88$  ortalama (yüksek) ile en yüksek düzeyde yanıt verdikleri görülmektedir. Bu sonuç, öğretmenlerin çalışma arkadaşlarına ve okullarına daha çok fayda sağlamak amacıyla sessizlik davranışı gösterdiklerini açıklayabilir. Öğretmenler meslekleri gereği okullarını daha çok sahiplendiklerinden, adanmışlık ve bağlılık duygularını daha yoğun yaşadıklarından dolayı konuşurlarsa okullarının ve meslektaşlarının zarar görebileceğini algıladıkları durumlarda fikir, düşünce, bilgi ve görüşlerini saklayabilirler. Ayrıca öğretmenler hem okullarının hem de meslektaşlarının yararı için, belirli bir konu hakkında sessiz kalmayı tercih ederek ilişkilerini güçlü tutmaya çalışabilirler. Öğretmenler sosyal sessizlik boyutundan sonra, “razı olma sessizliği” boyutuna ( $\bar{X} = 10.48$ ) “düşük” düzeyde katıldıklarına dair görüş bildirmişlerdir. Diğer bir ifade ile öğretmenler, razı olma sessizliği davranışını göstermediklerini düşünmektedirler. Bu bulgudan öğretmenlerin okullarında okulun işleyişi ile ilgili iyileştirme ve geliştirme süreçlerine düşünsel anlamda katılım gösterdikleri ve pasif kalmadıkları çıkarılabilir. Öğretmenlerin örgütsel sessizliğin alt boyutlarından “savunma sessizliği” boyutuna  $\bar{X} = 8.86$  ortalama (düşük) ile en düşük düzeyde yanıt verdikleri görülmektedir. Bu sonuç öğretmenlerin, aldıkları eğitimden dolayı başkalarının tepkisinden çekinmeden kişisel düşünce ve önerilerini açıklayabildiklerini ve kendilerini ifade edebildiklerini göstermektedir. Çalışmanın kamuda çalışan öğretmenler ile sınırlı olması bunun nedeni olarak gösterilebilir. Çünkü kamu okullarında çalışan öğretmenlerin terfi ya da işten çıkarılma gibi düzenlemleri yöneticilere bağlı değildir.

Tablo 4.2'ye göre çalışma kapsamında görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizliğin tamamına  $\bar{X} = 38.22$  ortalama ile “orta” düzeyinde yanıt verdikleri görülmektedir. Bu sonuç; öğretmenlerin eğitim sürecinde yaşadıkları problemleri, aksaklık

ve eksiklikleri tam anlamıyla ifade edemediklerini göstermektedir. Bunun sebebi okulların bürokratik yapısı, yöneticilerle fikir uyuşmazlığı ve en önemlisi izolasyon korkusu olabilir.

### 4.3. Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşme Algılarına İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın üçüncü alt problemi “Öğretmenlerin örgütsel sosyalleşmelerine ilişkin algıları hangi düzeydedir?” şeklinde belirlenmişti. Bu amaçla okullarda görev yapmakta olan öğretmenlerin örgütsel sosyalleşmeye ilişkin algılarını ortaya koymak için öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme ve alt boyutlarına verdikleri yanıtlardan elde edilen ortalama, standart sapma puanları ve katılım düzeyleri Tablo 4.3’te verilmiştir.

Tablo 4.3.

*Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşme ve Alt Boyutlarına İlişkin Algılarını Betimleyen İstatistik Değerleri*

	Minimum	Maksimum	Ortalama	Std. Sapma	Katılma düzeyi
Yetiştirme	6	25	15.83	4.26	Orta
Örgüte İlişkin Anlayış	9	20	15.51	2.47	Yüksek
Çalışan Desteği	9	25	19.87	3.03	Yüksek
Gelecek Beklentileri	5	25	16.10	4.26	Orta
Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği	35	95	67.31	10.79	Orta

Tablo 4.3’e göre öğretmenlerin örgütsel sosyalleşmenin alt boyutlarından “çalışan desteği” boyutuna  $\bar{X} = 19.87$  ortalama (yüksek) ile en yüksek düzeyde yanıt verdikleri görülmektedir. Bu sonuç, öğretmenlerin çalışma arkadaşları tarafından desteklendiği ve kabul edildiği anlamına gelebilir. Bunun nedeni, öğretmenlerin meslekleri gereği çalışma ortamında sorumlulukları paylaşmaları ve ortak bir amaç için çalışmalarından kaynaklanabilir. Öğretmenlerin mesleklerini etkili bir şekilde gerçekleştirmelerinde mesletaşlarının iyi uygulamaları hakkında bilgi sahibi olmaları ve onlarla sağlıklı iletişim kurmaları oldukça önemlidir. Öğretmenler çalışan desteği boyutundan sonra, “örgüte ilişkin anlayış” boyutuna ( $\bar{X} = 15.51$ ) “yüksek” düzeyde katıldıklarına dair görüş bildirmişlerdir. Bu bulguya göre öğretmenler okulun işleyişini, amaçlarını, kültürünü, değerlerini, kendi rollerini ve çalışanlar arası ilişkileri anladıklarını düşünmektedirler. Öğretmenler “gelecek beklentileri” ( $\bar{X} = 16.10$ ) boyutuna ise “orta” düzeyde katılmışlardır. Öğretmenlerin mesleklerinde kariyer imkânlarının çok sınırlı olması bunun nedeni olarak gösterilebilir. Öğretmenlerin kariyer beklentilerinin olmaması onların kendilerini geliştirmeye ihtiyaç duymamasına neden olabilir. Oysa öğrencilerin en iyi şekilde



yetiştirilebilmeleri için öğretmenlerin bilgi ve becerilerini geliştirmeleri ve yenilikleri takip etmeleri gerekmektedir. Öğretmenlerin örgütsel sosyalleşmenin alt boyutlarından “yetiştirme” boyutuna  $\bar{X} = 15.83$  ortalama (orta) ile en düşük düzeyde yanıt verdikleri görülmektedir. Bunun nedeni hizmet içi yetiştirme programları hazırlanırken yenilik ve gelişmelerin çok fazla göz önünde bulundurulmaması ve bu programların öğretmenlerin mesleki sorunlarını çözmede yetersiz kalması gösterilebilir.

Tablo 4.3’e göre öğretmenlerin örgütsel sosyalleşmenin tamamına  $\bar{X} = 67.31$  ortalama ile “orta” düzeyde yanıt verdikleri görülmektedir. Bu sonuca göre öğretmenlerin, örgütsel sosyalleşme düzeyleri beklenenin altındadır. Bunun nedeni öğretmenlerin özlük haklarının iyileştirilmemesi, yetiştirme programlarındaki aksaklıklar, meslekte ilerlemek için gerekli olanakların sağlanmaması ve eğitim sistemine ilişkin alınan kararlarda görüşlerinin yeterince önemsenmemesi olabilir.

#### **4.4. Demografik Değişkenlerine Göre Öğretmenlerin Güç Merkezi Oluşturma Oyunları Algılarına İlişkin Bulgular ve Yorumlar**

Araştırmanın dördüncü alt problemi “Öğretmenlerin okul müdürlerinin kullandıkları güç merkezi oluşturma oyunlarına ilişkin algıları cinsiyet, branş, mesleki kıdem ve okulda çalışma süresi değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?” biçiminde belirlenmişti. Bu alt probleme cevap vermek amacıyla, parametrik testlerden bağımsız iki örneklem t testi ve tek yönlü varyans analizi testinden yararlanılmış, elde edilen bulgular tablolar halinde sunulmuştur.

##### **4.4.1. Güç Merkezi Oluşturma Oyunlarının Cinsiyet Değişkeni Açısından Değerlendirilmesine İlişkin Bulgular ve Yorumlar**

Kadın ve erkek öğretmenlerin okul müdürlerinin kullandıkları güç merkezi oluşturma oyunlarına ilişkin algıları arasında bir farkın olup olmadığını belirlemek için yapılan bağımsız iki örneklem t testi sonuçları Tablo 4.4’te verilmiştir.

Tablo 4.4.

*Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Kullandıkları Güç Merkezi Oluşturma Oyunları ve Alt Boyutlarına İlişkin Algılarının Cinsiyete Göre Değişimini Gösteren Bağımsız İki Örneklem T Testi Sonuçları*

	Cinsiyet	n	Ortalama	ss	t	p	Cohen d
Sponsorluk	Kadın	262	10.35	3.90	-3.053	.002*	.28
	Erkek	206	11.45	3.83			
İttifak Kurma	Kadın	262	7.98	2.44	.067	.947	-
	Erkek	206	7.96	2.73			
İmparatorluk Kurma	Kadın	262	6.88	2.64	-3.043	.002*	.29
	Erkek	206	7.63	2.65			
Bütçeleme	Kadın	262	26.92	6.83	-5.066	.000*	.47
	Erkek	206	30.00	6.15			
Uzmanlık	Kadın	262	10.23	3.56	-2.497	.013*	.23
	Erkek	206	11.05	3.53			
Patronluk	Kadın	262	24.65	9.14	-2.365	.018*	.22
	Erkek	206	26.79	10.42			
Güç Merkezi Oluşturma Oyunları	Kadın	262	87.00	21.06	-4.074	.000*	.38
	Erkek	206	94.88	20.42			

\* $p < .05$

Tablo 4.4'teki bilgiler incelendiğinde, kadın ve erkek öğretmenlerin okul müdürlerinin kullandıkları güç merkezi oluşturma oyunlarından ittifak kurma oyununa ilişkin algıları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark belirlenemezken ( $p > .05$ ); sponsorluk, imparatorluk kurma, bütçeleme, uzmanlık, patronluk oyunlarına ve ölçeğin geneline ilişkin algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmaktadır ( $p < .05$ ). Buna göre, kadın ve erkek öğretmenlerin okul müdürlerinin kullandıkları güç merkezi oluşturma oyunlarından ittifak kurma oyununa ilişkin benzer algılara sahip oldukları söylenebilir. Anlamlı farklılıkların ortaya çıktığı sponsorluk, imparatorluk kurma, bütçeleme, uzmanlık, patronluk oyunlarında ve ölçeğin genelinde ortalamalar dikkate alındığında, erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre daha yüksek ortalamalara sahip oldukları söylenebilir. Erkek öğretmenlerin, müdürlerinin güç merkezi oluşturma oyunları oynamasına yönelik algılarının daha yüksek olmasının nedeni, okul müdürlerinin büyük çoğunluğunun erkek olması ve erkek öğretmenlerin yöneticilik ile ilgili beklentilerinin daha fazla olması düşünülebilir. Ayrıca kadın öğretmenlerin bireysel yaşamlarında farklı sorumlulukları olması nedeniyle politik oyunlar konusunda aktif olmadıkları da söylenebilir.

Cinsiyet değişkeninin öğretmenlerin güç merkezi oluşturma oyunları ve alt boyutlarına ilişkin algıları üzerindeki etki düzeyini belirlemek amacıyla hesaplanan Cohen *d* değerleri incelendiğinde; sponsorluk (.28), imparatorluk kurma (.29), uzmanlık (.23), patronluk (.22) oyunları üzerinde cinsiyet değişkeninin “düşük” etki büyüklüğüne sahip olduğu söylenebilir. Cinsiyet değişkeninin, bütçeleme oyunu (.47) ve güç merkezi oluşturma oyunlarının geneli (.38) üzerinde ise “orta” etki büyüklüğüne sahip olduğu söylenebilir.

#### 4.4.2. Güç Merkezi Oluşturma Oyunlarının Branş Değişkeni Açısından Değerlendirilmesine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Farklı branşlarda görev yapan öğretmenlerin, okul müdürlerinin kullandıkları güç merkezi oluşturma oyunlarına ilişkin algıları arasında bir farkın olup olmadığını belirlemek için yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 4.5’te verilmiştir.

Tablo 4.5.

*Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Kullandıkları Güç Merkezi Oluşturma Oyunları ve Alt Boyutlarına İlişkin Algılarının Branşa Göre Değişimini Gösteren Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları*

	Branş	n	Ortalama	ss	F	p	İkili Fark	$\eta^2$
Sponsorluk	Sözel	77	10.64	4.15	2.355	.071	-	-
	Sayısal	139	10.56	3.56				
	Sınıf	130	11.60	4.01				
	Diğer	122	10.46	3.94				
İttifak Kurma	Sözel	77	8.27	2.99	2.486	.060	-	-
	Sayısal	139	8.27	2.37				
	Sınıf	130	7.50	2.52				
	Diğer	122	7.93	2.48				
İmparatorluk Kurma	Sözel	77	7.27	3.02	.619	.603	-	-
	Sayısal	139	7.23	2.46				
	Sınıf	130	7.40	2.76				
	Diğer	122	6.95	2.57				
Bütçeleme	Sözel	77	28.75	6.74	6.031	.000*	3-4	.19
	Sayısal	139	28.27	6.34				
	Sınıf	130	29.81	6.41				
	Diğer	122	26.33	7.00				

	Branş	n	Ortalama	ss	F	p	İkili Fark	$\eta^2$
Uzmanlık	Sözel	77	10.45	3.98	1.197	.311	-	-
	Sayısal	139	10.87	3.42				
	Sınıf	130	10.81	3.51				
	Diğer	122	10.12	3.50				
Patronluk	Sözel	77	26.51	10.49	1.051	.370	-	-
	Sayısal	139	26.37	9.90				
	Sınıf	130	24.59	8.95				
	Diğer	122	25.17	9.98				
Güç Merkezi Oluşturma Oyunları	Sözel	77	91.90	22.38	1.521	.208	-	-
	Sayısal	139	91.58	20.26				
	Sınıf	130	91.72	19.90				
	Diğer	122	86.98	22.38				

\* $p < .05$

Tablo 4.5. ayrıntılı bir şekilde incelendiğinde, farklı branşlarda görev yapan öğretmenlerin okul müdürlerinin kullandıkları güç merkezi oluşturma oyunlarından sponsorluk, ittifak kurma, imparatorluk kurma, uzmanlık, patronluk oyunlarına ve ölçeğin geneline ilişkin algıları bakımından anlamlı bir farklılık bulunamazken ( $p > .05$ ), öğretmenlerin bütçeleme oyununa ilişkin algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p < .05$ ) bulunmuştur. Buna göre sözel, sayısal, sınıf ve diğer gruplarında yer alan öğretmenlerin sponsorluk, ittifak kurma, imparatorluk kurma, uzmanlık, patronluk oyunlarına ve ölçeğin geneline ilişkin benzer algılara sahip oldukları söylenebilir. Anlamlı farklılıkların ortaya çıktığı bütçeleme oyununda bu farkın hangi grup ya da gruplar arasında olduğunu anlamak amacıyla yapılan Post Hoc Tukey testi sonucunda sınıf öğretmenleri ile diğer ders öğretmenleri ( $I-J=3.487$ ,  $p=.000$ ) arasında anlamlı farklılıklar çıkmıştır. Ortalamalar dikkate alındığında sınıf öğretmenlerinin ortalamalarının ( $\bar{X} = 29.81$ ), diğer ders öğretmenlerinin ( $\bar{X} = 26.33$ ) ortalamalarından daha yüksek olduğu görülmektedir. Buna göre sınıf öğretmenlerinin, diğer ders öğretmenlerine göre okul müdürlerinin kullandıkları bütçeleme oyununu daha fazla algıladıkları söylenebilir. Bunun nedeni olarak, sınıf öğretmenleri okulda daha fazla buldukları için müdürlerinin okul bütçesi ve ek derslerin dağılımı vb. gibi bütçeyi kontrol etme davranışlarını daha iyi gözlemledikleri gösterilebilir. Branş değişkeninin bütçeleme oyunu üzerindeki etki düzeyini belirlemek için hesaplanan eta-kare değerine ( $\eta^2 = .037$ ) göre öğretmenlerin branş değişkeni bütçeleme oyunu üzerinde “küçük” etki düzeyine sahiptir.

#### 4.4.3. Güç Merkezi Oluşturma Oyunlarının Kıdem Değişkeni Açısından Değerlendirilmesine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Farklı kıdem gruplarındaki öğretmenlerin, okul müdürlerinin kullandıkları güç merkezi oluşturma oyunlarına ilişkin algıları arasında bir farklılığın olup olmadığını belirlemek için yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi sonuçları Tablo 4.6'da verilmiştir.

Tablo 4.6.

*Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Kullandıkları Güç Merkezi Oluşturma Oyunları ve Alt Boyutlarına İlişkin Algılarının Kıdeme Göre Değişimini Gösteren Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları*

	Mesleki Kıdem	n	Ortalama	ss	F	p	İkili Fark	$\eta^2$
Sponsorluk	1-10 yıl	156	10.63	3.89	9.057	.000*	1-3 2-3	.037
	11-20 yıl	155	10.03	3.60				
	21 yıl ve üzeri	157	11.84	4.02				
İttifak Kurma	1-10 yıl	156	8.27	2.29	2.167	.116	-	-
	11-20 yıl	155	7.66	2.87				
	21 yıl ve üzeri	157	7.97	2.49				
İmparatorluk Kurma	1-10 yıl	156	7.34	2.70	9.332	.000*	1-2 2-3	.039
	11-20 yıl	155	6.51	2.22				
	21 yıl ve üzeri	157	7.77	2.88				
Bütçeleme	1-10 yıl	156	27.81	6.54	11.507	.000*	1-3 2-3	.047
	11-20 yıl	155	26.75	6.77				
	21 yıl ve üzeri	157	30.23	6.37				
Uzmanlık	1-10 yıl	156	10.53	3.58	4.024	.019*	2-3	.077
	11-20 yıl	155	10.05	3.43				
	21 yıl ve üzeri	157	11.18	3.61				
Patronluk	1-10 yıl	156	25.88	10.29	1.991	.138	-	-
	11-20 yıl	155	24.36	9.29				
	21 yıl ve üzeri	157	26.50	9.64				
Güç Merkezi Oluşturma Oyunları Ölçeği	1-10 yıl	156	90.47	21.21	9.295	.000*	2-3	.038
	11-20 yıl	155	85.37	19.97				
	21 yıl ve üzeri	157	95.50	21.07				

\* $p < .05$

Tablo 4.6. incelendiğinde, kıdem değişkenine göre öğretmenlerin, okul müdürlerinin kullandıkları güç merkezi oluşturma oyunlarından ittifak kurma ve patronluk oyunlarına ilişkin algıları bakımından anlamlı bir farklılık bulunamazken ( $p > .05$ ), öğretmenlerin sponsorluk, imparatorluk kurma, bütçeleme, uzmanlık oyunlarına ve ölçeğin geneline ilişkin algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p < .05$ )

bulunmuştur. Buna göre meslekte farklı sürelerde çalışmış öğretmenlerin okul müdürlerinin kullandıkları ittifak kurma ve patronluk oyunlarına ilişkin benzer algılara sahip oldukları söylenebilir. Okul müdürleri; ittifak kurma oyununu kullanırken diğer okul ve kurum müdürleri ile birlikte hareket ettikleri için kolay gözlemlenebilirler. Bu nedenle kıdem düzeyleri farklı olsa da öğretmenler tarafından benzer şekilde algılanabilirler. Yine öğretmenler, patronluk oyunu diğer oyunlara göre daha katı bir oyun olduğu için okul müdürleri bu oyunu kullandıklarında benzer şekilde algılayabilirler.

Anlamli farklılıkların ortaya çıktığı sponsorluk oyununda bu farkın hangi grup ya da gruplar arasında olduğunu anlamak amacıyla yapılan Post Hock Tukey testi sonucunda 1-10 yıl kıdeme sahip öğretmenler ile 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenler arasında ( $I-J=1.213, p=.015$ ) ve 11-20 yıl kıdeme sahip öğretmenler ile 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenler arasında ( $I-J=1.815, p=.000$ ) anlamli farklılıklar çıkmıştır. Ortalamalar dikkate alındığında 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerin ortalamalarının ( $\bar{X} = 11.84$ ), 1-10 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin ( $\bar{X} = 10.63$ ) ve 11-20 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin ( $\bar{X} = 10.03$ ) ortalamalarından daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre, 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerin okul müdürlerinin kullandıkları sponsorluk oyununu daha fazla algılamalarının nedeni meslekteki tecrübeleriyle ilişkilendirilebilir. Kıdem değişkeninin sponsorluk oyunu üzerindeki etki düzeyini belirlemek için hesaplanan eta-kare değerine ( $\eta^2=.037$ ) göre öğretmenlerin kıdem değişkeni sponsorluk oyunu algıları üzerinde “küçük” etki düzeyine sahiptir.

Anlamli farklılıkların ortaya çıktığı imparatorluk kurma oyunu için yapılan Post Hock Tukey testi sonucunda 1-10 yıl kıdeme sahip öğretmenler ile 11-20 yıl kıdeme sahip öğretmenler ( $I-J=.836, p=.014$ ) ve 11-20 yıl kıdeme sahip öğretmenler ile 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenler ( $I-J=1.261, p=.000$ ) arasında anlamli farklılıklar çıkmıştır. Ortalamalar dikkate alındığında 11-20 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin ortalamalarının ( $\bar{X} = 6.51$ ), 1-10 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin ( $\bar{X} = 7.34$ ) ve 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerin ( $\bar{X} = 7.77$ ) ortalamalarından daha düşük olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre, 11-20 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin okul müdürlerinin kullandıkları imparatorluk kurma oyununu daha az algıladıkları söylenebilir. Kıdem değişkeninin imparatorluk kurma oyunu üzerindeki etki düzeyini belirlemek için hesaplanan eta-kare değerine ( $\eta^2=.039$ ) göre öğretmenlerin kıdem değişkeni imparatorluk kurma oyunu algıları üzerinde “küçük” etki düzeyine sahiptir.

Anlamli farklılıkların ortaya çıktığı bir diğ er boyut olan bütçeleme oyunu için yapılan Post Hock Tukey testi sonucunda 1-10 yıl kıdeme sahip öğretmenler ile 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenler arasında ( $I-J=2.415, p=.003$ ) ve 11-20 yıl kıdeme sahip öğretmenler ile 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenler arasında ( $I-J=3.474, p=.000$ ) anlamli farklılıklar bulunmuştur. Ortalamalar incelendiğinde 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerin ortalamalarının ( $\bar{X}=30.23$ ), 1-10 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin ( $\bar{X}=27.81$ ) ve 11-20 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin ( $\bar{X}=26.75$ ) ortalamalarından daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerin okul müdürlerinin kullandıkları bütçeleme oyununu daha fazla algıladıkları söylenebilir. Kıdem değişkeninin bütçeleme oyunu üzerindeki etki düzeyini belirlemek için hesaplanan eta-kare değerine ( $\eta^2=.047$ ) göre öğretmenlerin kıdem değişkeni bütçeleme oyunu algıları üzerinde “orta” etki düzeyine sahiptir.

Anlamli farklılıkların ortaya çıktığı uzmanlık oyunu için yapılan Post Hock Tukey testi sonucunda 11-20 yıl kıdeme sahip öğretmenler ile 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenler arasında ( $I-J=1.133, p=.014$ ) anlamli farklılıklar bulunmuştur. Ortalamalar dikkate alındığında 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerin ortalamalarının ( $\bar{X}=11.18$ ), 11-20 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin ( $\bar{X}=10.05$ ) ortalamalarından daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerin okul müdürlerinin kullandıkları uzmanlık oyununu daha fazla algıladıkları söylenebilir. Kıdem değişkeninin uzmanlık oyunu üzerindeki etki düzeyini belirlemek için hesaplanan eta-kare değerine ( $\eta^2=.077$ ) göre öğretmenlerin kıdem değişkeni uzmanlık oyunu algıları üzerinde “orta” etki düzeyine sahiptir.

Öğretmenlerin kıdem değişkenine göre, okul müdürlerinin kullandıkları güç merkezi oluşturma oyunları ölçeğinin geneline ilişkin algıları arasında istatistiksel olarak anlamli bir farklılık bulunmuştur. Güç merkezi oluşturma oyunlarına ilişkin farkın hangi grup ya da gruplar arasında olduğunu anlamak amacıyla yapılan Post Hock Tukey testi sonucunda 11-20 yıl kıdeme sahip öğretmenler ile 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenler ( $I-J=10.135, p=.000$ ) arasında anlamli farklılıklar bulunmuştur. Ortalamalar dikkate alındığında 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerin ortalamalarının ( $\bar{X}=95.50$ ), 11-20 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin ortalamalarından ( $\bar{X}=85.37$ ) daha yüksek olduğu görülmektedir. Kıdem değişkeninin güç merkezi oluşturma oyunlarının geneli üzerindeki etki düzeyini belirlemek için hesaplanan eta-kare değerine ( $\eta^2=.37$ ) göre öğretmenlerin kıdem değişkeni güç merkezi oluşturma oyunları algıları üzerinde “küçük”

etki düzeyine sahiptir. Kıdemi fazla olan öğretmenlerin okul müdürlerinin kullandıkları sponsorluk, imparatorluk kurma, bütçeleme, uzmanlık oyunlarını ve güç merkezi oluşturma oyunlarının tamamını daha fazla algılamalarının nedeni; mesleki yaşamlarında çok sayıda okul müdürü ile çalışmaları, yönetici davranışlarını daha iyi tanımaları ve mesleğin inceliklerini en iyi şekilde bilmeleriyle ilişkilendirilebilir. .

#### 4.4.4. Güç Merkezi Oluşturma Oyunlarının Okulda Çalışma Süresi Değişkeni Açısından Değerlendirilmesine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Okulda çalışma süresine göre öğretmenlerin, okul müdürlerinin kullandıkları güç merkezi oluşturma oyunlarına ilişkin algıları arasında bir farklılığın olup olmadığını belirlemek için yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 4.7’de verilmiştir.

Tablo 4.7.

*Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Kullandıkları Güç Merkezi Oluşturma Oyunları ve Alt Boyutlarına İlişkin Algılarının Okulda Çalışma Süresine Göre Değişimini Gösteren Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları*

	Okulda Çalışma Süresi	n	Ortalama	ss	F	p	İkili Fark	$\eta^2$
Sponsorluk	1-5 yıl	310	10.65	3.98	5.869	.003*	1-3 2-3	.025
	6-10 yıl	96	10.44	3.61				
	11 yıl ve üzeri	62	12.38	3.63				
İttifak Kurma	1-5 yıl	310	7.92	2.58	.889	.412	-	-
	6-10 yıl	96	7.86	2.72				
	11 yıl ve üzeri	62	8.37	2.26				
İmparatorluk Kurma	1-5 yıl	310	7.17	2.67	1.487	.227	-	-
	6-10 yıl	96	7.00	2.59				
	11 yıl ve üzeri	62	7.72	2.73				
Bütçeleme	1-5 yıl	310	27.91	6.63	2.989	.051	-	-
	6-10 yıl	96	28.23	7.04				
	11 yıl ve üzeri	62	30.18	6.32				
Uzmanlık	1-5 yıl	310	10.59	3.66	.848	.429	-	-
	6-10 yıl	96	10.29	3.40				
	11 yıl ve üzeri	62	11.05	3.32				
Patronluk	1-5 yıl	310	25.46	9.89	.360	.698	-	-
	6-10 yıl	96	25.36	9.32				
	11 yıl ve üzeri	62	26.56	9.92				
Güç Merkezi Oluşturma Oyunları Ölçeği	1-5 yıl	310	89.71	21.83	2.739	.066	-	-
	6-10 yıl	96	89.19	19.12				
	11 yıl ve üzeri	62	96.27	19.84				

\* $p < .05$



Tablo 4.7. incelendiğinde; çalıştıkları okulda farklı sürelerde görev yapan öğretmenlerin okul müdürlerinin kullandıkları güç merkezi oluşturma oyunlarından ittifak kurma, imparatorluk kurma, bütçeleme, uzmanlık, patronluk oyunlarına ve ölçeğin geneline ilişkin algıları bakımından anlamlı bir farklılık bulunamazken ( $p > .05$ ), öğretmenlerin sponsorluk oyununa ilişkin algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p < .05$ ) bulunmuştur. Buna göre çalıştıkları okulda farklı sürelerde görev yapan öğretmenlerin okul müdürlerinin kullandıkları ittifak kurma, imparatorluk kurma, bütçeleme, uzmanlık, patronluk oyunlarına ve ölçeğin geneline ilişkin benzer algılara sahip oldukları söylenebilir. Bunun nedeni, öğretmenler farklı sürelerde görev yapsalar da aynı okul müdürlerinin güç merkezi oluşturma oyunları davranışlarını değerlendirdiklerinden kaynaklanabilir.

Anlamlı farklılıkların ortaya çıktığı sponsorluk oyunu için yapılan Post Hoc Tukey testi sonucunda çalıştıkları okulda 1-5 yıl çalışan öğretmenler ile 11 yıl ve üzeri yıl çalışan öğretmenler arasında ( $I-J=1.739, p = .004$ ) ve 6-10 yıl çalışan öğretmenler ile 11 yıl ve üzeri yıl çalışan öğretmenler arasında ( $I-J=1.950, p = .006$ ) anlamlı farklılıklar çıkmıştır. Ortalamalar dikkate alındığında buldukları okulda 11 yıl ve üzeri sürede çalışan öğretmenlerin ortalamalarının ( $\bar{X} = 12.38$ ), 1-5 yıl çalışan öğretmenler ( $\bar{X} = 10.65$ ) ile 6-10 yıl çalışan öğretmenlerin ( $\bar{X} = 10.44$ ) ortalamalarından daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu bulguya göre, buldukları okulda 11 yıl ve üzeri sürede çalışan öğretmenlerin okul müdürlerinin kullandıkları sponsorluk oyununu daha fazla algıladıkları söylenebilir. Bunun nedeni uzun süre aynı okul müdürü ile birlikte çalıştıkları için onların davranışlarını daha iyi gözlemlediklerinden kaynaklanıyor olabilir. Okulda çalışma süresi değişkeninin sponsorluk oyunu üzerindeki etki düzeyini belirlemek için hesaplanan etakare değerine ( $\eta^2 = .025$ ) göre öğretmenlerin çalışma süresi değişkeni sponsorluk oyunu algıları üzerinde “küçük” etki düzeyine sahiptir.

#### **4.5. Demografik Değişkenlerine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algılarına İlişkin Bulgular ve Yorumlar**

Araştırmanın beşinci alt problemi “Öğretmenlerin örgütsel sessizliklerine ilişkin algıları cinsiyet, branş, mesleki kıdem ve okulda çalışma süresi değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?” biçiminde belirlenmişti. Bu alt probleme cevap vermek amacıyla, bağımsız iki örneklem t testi ve tek yönlü varyans analizinden yararlanılmış, elde edilen bulgular tablolar halinde sunulmuştur.

#### 4.5.1. Örgütsel Sessizliğin Cinsiyet Değişkeni Açısından Değerlendirilmesine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Kadın ve erkek öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve alt boyutlarına ilişkin algıları arasında istatistiksel açıdan bir farkın olup olmadığını belirlemek için yapılan bağımsız iki örneklem t testi sonuçları Tablo 4.8’de verilmiştir.

Tablo 4.8.

*Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik ve Alt Boyutlarına İlişkin Algılarının Cinsiyete Göre Değişimini Gösteren Bağımsız İki Örneklem T Testi Sonuçları*

	Cinsiyet	n	Ortalama	ss	t	p	Cohen d
Razı Olma Sessizliği	Kadın	262	10.15	2.97	-2.615	.009*	.24
	Erkek	206	10.89	3.16			
Savunma Sessizliği	Kadın	262	8.71	2.77	-1.353	.177	-
	Erkek	206	9.06	2.91			
Prososyal Sessizlik	Kadın	262	18.98	3.82	.640	.523	-
	Erkek	206	18.75	3.89			
Örgütsel Sessizlik	Kadın	262	37.83	6.51	-1.479	.140	-
	Erkek	206	38.70	6.10			

\* $p < .05$

Tablo 4.8’e göre kadın ve erkek öğretmenlerin örgütsel sessizliğin savunma sessizliği ve prososyal sessizlik boyutlarına ve ölçeğin geneline ilişkin algıları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark belirlenemezken ( $p > .05$ ); razı olma sessizliği boyutuna ilişkin algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmuştur ( $p < .05$ ). Buna göre, kadın ve erkek öğretmenlerin örgütsel sessizliğin savunma sessizliği ile prososyal sessizlik boyutlarına ve ölçeğin geneline ilişkin benzer algılara sahip oldukları söylenebilir. Savunma sessizliğinin kendini koruma ve prososyal sessizliğin iş arkadaşlarını ve çalıştığı örgütü koruma anlamına geldiği düşünülürse, öğretmenlerin aynı kültürle yetişmeleri benzer algılara sahip olmalarının nedeni olarak gösterilebilir.

Anlamlı farklılığın ortaya çıktığı razı olma sessizliği boyutunda ise ortalamalar dikkate alındığında, erkek öğretmenlerin ortalamalarının ( $\bar{X} = 10.89$ ), kadın öğretmenlerin ortalamalarından ( $\bar{X} = 10.15$ ) daha yüksek olduğu görülmektedir. Buna göre erkek öğretmenlerin, kadın öğretmenlere göre daha çok razı olma sessizliği gösterdiği söylenebilir. Bu bulgu, erkek öğretmenlerin çalışma ortamlarındaki olay ya da durumlar hakkında daha kabullenici olduklarını gösterebilir. Cinsiyet değişkeninin öğretmenlerin razı olma sessizliği boyutuna ilişkin algıları üzerindeki etki düzeyini belirlemek amacıyla

hesaplanan Cohen d değerleri incelendiğinde; razı olma sessizliği üzerinde cinsiyet değişkeninin (.24) “düşük” etki büyüklüğüne sahip olduğu söylenebilir.

#### 4.5.2. Örgütsel Sessizliğin Branş Değişkeni Açısından Değerlendirilmesine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Farklı branşlarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve alt boyutlarına ilişkin algıları arasında bir farkın olup olmadığını belirlemek için yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 4.9’da verilmiştir.

Tablo 4.9.

*Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik ve Alt Boyutlarına İlişkin Algılarının Branşa Göre Değişimini Gösteren Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları*

	Branş	n	Ortalama	ss	F	p	İkili Fark	$\eta^2$
Razı Olma Sessizliği	Sözel	77	11.05	3.07	1.317	.268	-	-
	Sayısal	139	10.52	2.98				
	Sınıf	130	10.33	3.28				
	Diğer	122	10.20	2.95				
Savunma Sessizliği	Sözel	77	9.51	2.89	1.975	.117	-	-
	Sayısal	139	8.94	2.81				
	Sınıf	130	8.61	2.88				
	Diğer	122	8.64	2.75				
Prososyal Sessizlik	Sözel	77	19.77	3.39	1.650	.177	-	-
	Sayısal	139	18.69	3.89				
	Sınıf	130	18.71	3.74				
	Diğer	122	18.70	4.14				
Örgütsel Sessizlik	Sözel	77	40.32	6.63	3.700	.012*	1-3 1-4	.02
	Sayısal	139	38.16	6.26				
	Sınıf	130	37.65	5.80				
	Diğer	122	37.54	6.57				

\* $p < .05$

Tablo 4.9’deki bilgiler incelendiğinde, farklı branşlarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizliğin alt boyutlarından razı olma sessizliği, savunma sessizliği ve prososyal sessizlik boyutlarına ilişkin algıları bakımından anlamlı bir farklılık bulunamazken ( $p > .05$ ), öğretmenlerin örgütsel sessizlik ölçeğinin geneline ilişkin algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık ( $p < .05$ ) bulunmuştur. Buna göre sözel, sayısal, sınıf ve diğer gruplarında yer alan öğretmenlerin razı olma sessizliği, savunma sessizliği ve prososyal sessizlik boyutlarına ilişkin benzer algılara sahip oldukları söylenebilir. Bu

bulgu, öğretmenlerin branşları farklı olsa da çalışma ortamlarının ortak olmasından kaynaklanabilir.

Anlamli farklılıkların ortaya çıktığı örgütsel sessizlik ölçeğinin genelinde bu farkın hangi grup ya da gruplar arasında olduğunu anlamak amacıyla yapılan Post Hock Tukey testi sonucunda sözel ders öğretmenleri ile sınıf öğretmenleri ( $I-J= 2.671, p= .017$ ); sözel ders öğretmenleri ve diğer ders öğretmenleri ( $I-J=2.775, p=.014$ ) arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Ortalamalar dikkate alındığında sözel ders öğretmenlerinin ortalamalarının ( $\bar{X} =40.32$ ), sınıf öğretmenlerinin ( $\bar{X} =37.65$ ) ortalamalarından daha yüksek olduğu görülmektedir. Buna göre sözel ders öğretmenlerinin, sınıf öğretmenlerine göre daha fazla örgütsel sessizlik davranışı gösterdiği söylenebilir. Bu durumun nedeni sınıf öğretmenlerinin görev yaptıkları okullarda daha uzun süreli vakit geçirdikleri için iletişimlerinin yoğun olmasıyla açıklanabilir. Ayrıca sözel ders öğretmenlerinin ortalamalarının ( $\bar{X} =40.32$ ), diğer ders öğretmenlerinin ( $\bar{X} =37.54$ ) ortalamalarından daha yüksek olduğu görülmektedir. Bir başka ifadeyle sözel ders öğretmenlerinin, diğer ders öğretmenlerine göre daha fazla örgütsel sessizlik davranışı gösterdiği söylenebilir. Bunun nedeni ise diğer ders öğretmenlerinin (beden eğitimi, müzik, görsel sanatlar, rehberlik, anasınıfı, meslek dersleri, teknoloji tasarım vb. öğretmenleri) okullarda yapılan etkinliklere aktif katılımları sonucu iletişimlerinin çalışma arkadaşlarıyla daha yoğun olmasından kaynaklanabilir. Branş değişkeninin örgütsel sessizlik üzerindeki etki düzeyini belirlemek için hesaplanan eta-kare değerine ( $\eta^2=.02$ ) göre öğretmenlerin branş değişkeni, örgütsel sessizlik davranışları üzerinde “küçük” etki düzeyine sahiptir.

#### **4.5.3. Örgütsel Sessizliğin Kıdem Değişkeni Açısından Değerlendirilmesine İlişkin Bulgular ve Yorumlar**

Farklı kıdem gruplarındaki öğretmenlerin, örgütsel sessizlik ve alt boyutlarına ilişkin algıları arasında bir farklılığın olup olmadığını belirlemek için yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 4.10’da verilmiştir.

Tablo 4.10.

*Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik ve Alt Boyutlarına İlişkin Algılarının Kıdeme Göre Değişimini Gösteren Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları*

	Mesleki Kıdem	n	Ortalama	ss	F	p	İkili Fark	$\eta^2$
Razı Olma Sessizliği	1-10 yıl	156	10.28	2.98	.809	.446	-	-
	11-20 yıl	155	10.44	3.07				
	21 yıl ve üzeri	157	10.71	3.17				
Savunma Sessizliği	1-10 yıl	156	9.05	2.74	.589	.555	-	-
	11-20 yıl	155	8.83	3.00				
	21 yıl ve üzeri	157	8.71	2.77				
Prososyal Sessizlik	1-10 yıl	156	19.11	3.82	.484	.617	-	-
	11-20 yıl	155	18.82	3.84				
	21 yıl ve üzeri	157	18.70	3.91				
Örgütsel Sessizlik	1-10 yıl	156	38.44	6.25	.150	.861	-	-
	11-20 yıl	155	38.08	6.61				
	21 yıl ve üzeri	157	38.12	6.19				

\* $p < .05$

Tablo 4.10'daki bilgiler incelendiğinde, kıdem değişkenine göre öğretmenlerin örgütsel sessizliğin razı olma sessizliği, savunma sessizliği ve prososyal sessizlik boyutlarına ve ölçeğin geneline ilişkin algıları bakımından anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ( $p > .05$ ). Bu bulgulara göre, öğretmenlerin kıdem değişkeninin örgütsel sessizliğin razı olma sessizliği, savunma sessizliği ve prososyal sessizlik boyutlarına ve örgütsel sessizliğin geneline ilişkin tutum ve davranışlarına etki etmediği söylenebilir.

#### 4.5.4. Örgütsel Sessizliğin Okulda Çalışma Süresi Değişkeni Açısından Değerlendirilmesine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Okulda farklı çalışma sürelerine sahip öğretmenlerin, örgütsel sessizlik ve alt boyutlarına ilişkin algıları arasında bir farklılığın olup olmadığını belirlemek için yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 4.11'de verilmiştir.

Tablo 4.11.

*Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik ve Alt Boyutlarına İlişkin Algılarının Okulda Çalışma Süresine Göre Değişimini Gösteren Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları*

	Okulda Çalışma Süresi	n	Ortalama	ss	F	p	İkili Fark	$\eta^2$
Razı Olma Sessizliği	1-5 yıl	310	10.33	3.08				
	6-10 yıl	96	8.80	2.77	1.107	.331	-	-
	11 yıl ve üzeri	62	18.98	3.71				
Savunma Sessizliği	1-5 yıl	310	8.80	2.77				
	6-10 yıl	96	9.08	3.20	.364	.695	-	-
	11 yıl ve üzeri	62	8.82	2.56				
Prososyal Sessizlik	1-5 yıl	310	18.98	3.71				
	6-10 yıl	96	18.47	4.18	.676	.509	-	-
	11 yıl ve üzeri	62	19.00	4.02				
Örgütsel Sessizlik	1-5 yıl	310	38.11	6.08				
	6-10 yıl	96	38.34	7.10	.159	.853	-	-
	11 yıl ve üzeri	62	38.56	6.45				

\* $p < .05$

Tablo 4.11'deki bilgiler incelendiğinde, okulda çalışma süresi değişkenine göre öğretmenlerin örgütsel sessizliğin razı olma sessizliği, savunma sessizliği ve prososyal sessizlik boyutlarına ve ölçeğin geneline ilişkin algıları bakımından anlamlı farklılık bulunamamıştır ( $p > .05$ ). Bu bulgulara göre buldukları okulda farklı çalışma sürelerine sahip öğretmenlerin örgütsel sessizliğin razı olma sessizliği, savunma sessizliği ve prososyal sessizlik boyutlarına ve ölçeğin geneline ilişkin benzer algılara sahip oldukları söylenebilir. Bu bulgunun nedeni de öğretmenlerin çalışma ortamlarının ortak olması olarak gösterilebilir.

#### 4.6. Demografik Değişkenlerine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşme Algılarına İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın altıncı alt problemi “Öğretmenlerin örgütsel sosyalleşmelerine ilişkin algıları cinsiyet, branş, mesleki kıdem ve okulda çalışma süresi değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?” biçiminde belirlenmişti. Bu alt probleme cevap vermek amacıyla, bağımsız iki örneklem t testi ve tek yönlü varyans analizi testinden yararlanılmış, elde edilen bulgular tablolar halinde sunulmuştur.

#### 4.6.1. Örgütsel Sosyalleşmenin Cinsiyet Değişkeni Açısından Değerlendirilmesine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Kadın ve erkek öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme ve alt boyutlarına ilişkin algıları arasında istatistiksel açıdan bir farkın olup olmadığını belirlemek için yapılan bağımsız iki örneklem t testi sonuçları Tablo 4.12’de verilmiştir.

Tablo 4.12.

*Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşme ve Alt Boyutlarına İlişkin Algılarının Cinsiyete Göre Değişimini Gösteren Bağımsız İki Örneklem T Testi Sonuçları*

	Cinsiyet	n	Ortalama	ss	t	p	Cohen d																																												
Yetiştirme	Kadın	262	15.94	4.22	.629	.530	-																																												
	Erkek	206	15.69	4.31				Örgüte İlişkin Anlayış	Kadın	262	15.32	2.37	-1.843	.066	-	Erkek	206	15.74	2.57	Çalışan Desteği	Kadın	262	20.08	3.06	1.714	.087	-	Erkek	206	19.60	2.96	Gelecek Beklentileri	Kadın	262	16.24	4.30	.755	.451	-	Erkek	206	15.94	4.23	Örgütsel Sosyalleşme	Kadın	262	18.98	3.82	.640	.523	-
Örgüte İlişkin Anlayış	Kadın	262	15.32	2.37	-1.843	.066	-																																												
	Erkek	206	15.74	2.57				Çalışan Desteği	Kadın	262	20.08	3.06	1.714	.087	-	Erkek	206	19.60	2.96	Gelecek Beklentileri	Kadın	262	16.24	4.30	.755	.451	-	Erkek	206	15.94	4.23	Örgütsel Sosyalleşme	Kadın	262	18.98	3.82	.640	.523	-	Erkek	206	18.75	3.89								
Çalışan Desteği	Kadın	262	20.08	3.06	1.714	.087	-																																												
	Erkek	206	19.60	2.96				Gelecek Beklentileri	Kadın	262	16.24	4.30	.755	.451	-	Erkek	206	15.94	4.23	Örgütsel Sosyalleşme	Kadın	262	18.98	3.82	.640	.523	-	Erkek	206	18.75	3.89																				
Gelecek Beklentileri	Kadın	262	16.24	4.30	.755	.451	-																																												
	Erkek	206	15.94	4.23				Örgütsel Sosyalleşme	Kadın	262	18.98	3.82	.640	.523	-	Erkek	206	18.75	3.89																																
Örgütsel Sosyalleşme	Kadın	262	18.98	3.82	.640	.523	-																																												
	Erkek	206	18.75	3.89																																															

\* $p < .05$

Tablo 4.12’deki bilgiler incelendiğinde, kadın ve erkek öğretmenlerin örgütsel sosyalleşmenin yetiştirme, örgüte ilişkin anlayış, çalışan desteği ve gelecek beklentileri boyutlarına ve örgütsel sosyalleşme ölçeğinin geneline ilişkin algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık belirlenmemiştir ( $p > .05$ ). Buna göre, kadın ve erkek öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme davranışlarına ilişkin benzer algılara sahip oldukları söylenebilir. Bu bulgu, kurumsal sosyalleşme taktiklerinin önemini ortaya çıkarmaktadır. Öğretmenler, cinsiyetleri farklı olsa da aynı kurumun sosyalleşme taktiklerinden yararlandıkları için benzer algılara sahip olabilirler.

#### 4.6.2. Örgütsel Sosyalleşmenin Branş Değişkeni Açısından Değerlendirilmesine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Farklı branşlarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme ve alt boyutlarına ilişkin algıları arasında farkın olup olmadığını belirlemek için yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 4.13’te verilmiştir.

Tablo 4.13.

*Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşme ve Alt Boyutlarına İlişkin Algılarının Branşa Göre Değişimini Gösteren Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları*

	Branş	n	Ortalama	ss	F	p	İkili Fark	$\eta^2$
Yetiştirme	Sözel	77	15.09	4.64	.987	.399	-	-
	Sayısal	139	15.91	3.93				
	Sınıf	130	15.91	4.10				
	Diğer	122	16.11	4.53				
Örgüte İlişkin Anlayış	Sözel	77	15.42	2.14	.454	.714	-	-
	Sayısal	139	15.47	2.28				
	Sınıf	130	15.71	2.49				
	Diğer	122	15.38	2.81				
Çalışan Desteği	Sözel	77	19.91	2.95	1.198	.310	-	-
	Sayısal	139	19.70	3.01				
	Sınıf	130	19.62	3.12				
	Diğer	122	20.29	3.10				
Gelecek Beklentileri	Sözel	77	15.23	4.24	1.901	.129	-	-
	Sayısal	139	16.65	4.02				
	Sınıf	130	15.98	4.14				
	Diğer	122	16.16	4.60				
Örgütsel Sosyalleşme	Sözel	77	65.65	9.94	.824	.481	-	-
	Sayısal	139	67.73	10.49				
	Sınıf	130	67.23	10.74				
	Diğer	122	67.95	11.69				

\* $p < .05$

Tablo 4.13'deki bilgiler incelendiğinde, farklı branşlarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel sosyalleşmenin yetiştirme, örgüte ilişkin anlayış, çalışan desteği ve gelecek beklentileri boyutlarına ve ölçeğin geneline ilişkin algıları bakımından anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ( $p > .05$ ). Buna göre sözel, sayısal, sınıf ve diğer gruplarında yer alan öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme davranışlarına ilişkin benzer algılara sahip oldukları söylenebilir. Öğretmenlerin, aynı kurumun (MEB) olanaklarından yararlanıyor olmaları ve benzer şartlardaki okullarda çalışmalarını bunun nedeni olarak gösterilebilir.

#### 4.6.3. Örgütsel Sosyalleşmenin Kıdem Değişkeni Açısından Değerlendirilmesine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Farklı kıdem gruplarındaki öğretmenlerin, örgütsel sosyalleşme ve alt boyutlarına ilişkin algıları arasında bir farklılığın olup olmadığını belirlemek için yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 4.14'te verilmiştir.



Tablo 4.14.

*Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşme ve Alt Boyutlarına İlişkin Algılarının Kıdeme Göre Değişimini Gösteren Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları*

	Mesleki Kıdem	n	Ortalama	ss	F	p	İkili Fark	η <sup>2</sup>
Yetiştirme	1-10 yıl	156	15.16	3.87	3.902	.021*	1-3	.016
	11-20 yıl	155	15.83	4.71				
	21 yıl ve üzeri	157	16.50	4.07				
Örgüte İlişkin Anlayış	1-10 yıl	156	14.89	2.41	8.383	.000*	1-2 1-3	.034
	11-20 yıl	155	15.63	2.32				
	21 yıl ve üzeri	157	15.99	2.54				
Çalışan Desteği	1-10 yıl	156	19.75	3.06	.253	.777	-	-
	11-20 yıl	155	19.86	3.16				
	21 yıl ve üzeri	157	19.99	2.89				
Gelecek Beklentileri	1-10 yıl	156	15.78	4.37	1.201	.302	-	-
	11-20 yıl	155	16.03	4.15				
	21 yıl ve üzeri	157	16.51	4.26				
Örgütsel Sosyalleşme	1-10 yıl	156	65.58	10.50	3.973	.019*	1-3	.017
	11-20 yıl	155	67.34	11.09				
	21 yıl ve üzeri	157	68.99	10.57				

\* $p < .05$

Tablo 4.14'teki bilgiler incelendiğinde kıdem değişkenine göre öğretmenlerin, örgütsel sosyalleşmenin çalışan desteği ve gelecek beklentileri boyutlarına ilişkin algıları bakımından anlamlı farklılık bulunamazken ( $p > .05$ ), öğretmenlerin yetiştirme ve örgüte ilişkin anlayış boyutlarına ve örgütsel sosyalleşme ölçeğinin geneline ilişkin algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p < .05$ ) bulunmuştur. Buna göre, meslekte farklı sürelerde çalışmış öğretmenlerin örgütsel sosyalleşmenin çalışan desteği boyutuna ilişkin benzer algılara sahip oldukları söylenebilir. Kıdemleri farklı olmasına rağmen öğretmenler, aynı çalışma arkadaşları ile çalıştıkları için onlardan benzer destek almaktadırlar. Meslekte farklı sürelerde çalışmış öğretmenlerin örgütsel sosyalleşmenin gelecek beklentileri boyutuna ilişkin benzer algılara sahip oldukları söylenebilir. Bu bulgunun nedeni, kıdemlerine bakılmaksızın tüm öğretmenlere aynı kariyer fırsatlarının verilmiş olması gösterilebilir.

Anlamlı farklılıkların ortaya çıktığı yetiştirme boyutunda bu farkın hangi grup ya da gruplar arasında olduğunu anlamak amacıyla yapılan Post Hoc Tukey testi sonucunda 1-10 yıl kıdeme sahip öğretmenler ile 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenler ( $I-J=1.337, p=.015$ ) arasında anlamlı farklılık belirlenmiştir. Ortalamalar dikkate alındığında 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerin ortalamalarının ( $\bar{X}=16.50$ ), 1-10 yıl kıdeme sahip

öğretmenlerin ( $\bar{X} = 15.16$ ) ortalamalarından daha yüksek olduğu görülmektedir. Buna göre meslekte uzun süre çalışan öğretmenlerin örgütsel sosyalleşmenin yetiştirme boyutunu daha fazla algıladıkları söylenebilir. Bu durum, meslekte uzun süre çalışan öğretmenlerin çalışma süreleri içerisinde daha fazla hizmet içi eğitimlere katılmış olmalarıyla açıklanabilir. Kıdem değişkeninin yetiştirme boyutu üzerindeki etki düzeyini belirlemek için hesaplanan eta-kare değerine ( $\eta^2 = .016$ ) göre öğretmenlerin kıdem değişkeni yetiştirmeye ilişkin algıları üzerinde “küçük” etki düzeyine sahiptir.

Anlamli farklılıkların ortaya çıktığı diğeri bir boyut olan örgüte ilişkin anlayış boyutunda; yapılan Post Hock Tukey testi sonucunda 1-10 yıl kıdeme sahip öğretmenler ile 11-20 yıl kıdeme sahip öğretmenler ( $I-J = .741$ ,  $p = .020$ ) ve 1-10 yıl kıdeme sahip öğretmenler ile 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenler ( $I-J = 1.103$ ,  $p = .000$ ) arasında anlamlı farklılıklar belirlenmiştir. Ortalamalar dikkate alındığında 1-10 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin ortalamalarının ( $\bar{X} = 14.89$ ), 11-20 yıl kıdeme sahip öğretmenler ( $\bar{X} = 15.63$ ) ile 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerden ( $\bar{X} = 15.99$ ) daha düşük olduğu görülmektedir. Buna göre meslekte kısa süre çalışan öğretmenlerin örgütsel sosyalleşmenin örgüte ilişkin anlayış boyutunu daha düşük algıladıkları söylenebilir. Bu bulgu, kıdemi az olan öğretmenlerin eğitim sisteminin işleyişi, amaçları ve bu sistemde kendi rollerini henüz tam olarak anlayamadıklarını gösterebilir. Kıdem değişkeninin örgüte ilişkin anlayış boyutu üzerindeki etki düzeyini belirlemek için hesaplanan eta-kare değerine ( $\eta^2 = .034$ ) göre öğretmenlerin kıdem değişkeni, örgüte ilişkin anlayışları ile ilgili algıları üzerinde “küçük” etki düzeyine sahiptir.

Öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme ölçeğinin geneline ilişkin algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunduğu için yapılan Post Hock Tukey testi sonucunda 1-10 yıl kıdeme sahip öğretmenler ile 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenler ( $I-J = 3.417$ ,  $p = .014$ ) arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Ortalamalar dikkate alındığında 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerin ortalamalarının ( $\bar{X} = 68.99$ ), 1-10 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin ortalamalarından ( $\bar{X} = 65.58$ ) daha yüksek olduğu görülmektedir. Bir başka deyişle 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerin, 1-10 yıl kıdeme sahip öğretmenlere göre daha fazla örgütsel sosyalleşme davranışı gösterdiği söylenebilir. Bunun nedeni, kıdemli öğretmenlerin iş deneyimlerinin fazla olması, daha çok hizmet içi eğitim kurslarına ve seminerlere katılmaları, zaman içerisinde arkadaşları ile iletişimlerini güçlendirmeleri ve kendilerini eğitim sisteminin bir parçası olarak görmeleri olarak düşünülebilir. Kıdem değişkeninin örgütsel sosyalleşme üzerindeki etki düzeyini

belirlemek için hesaplanan eta-kare değerine ( $\eta^2=.017$ ) göre öğretmenlerin kıdem değişkeni örgütsel sosyalleşmeleri üzerinde “küçük” etki düzeyine sahiptir.

#### 4.6.4. Örgütsel Sosyalleşmenin Okulda Çalışma Süresi Değişkeni Açısından Değerlendirilmesine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Okulda farklı çalışma sürelerine sahip öğretmenlerin, örgütsel sosyalleşme ve alt boyutlarına ilişkin algıları arasında farklılığın olup olmadığını belirlemek için yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi sonuçları Tablo 4.15’te verilmiştir.

Tablo 4.15.

*Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşme ve Alt Boyutlarına İlişkin Algılarının Okulda Çalışma Süresine Göre Değişimini Gösteren Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları*

	Okulda Çalışma Süresi	n	Ortalama	ss	F	p	İkili Fark	$\eta^2$
Yetiştirme	1-5 yıl	310	15.52	4.27				
	6-10 yıl	96	16.53	4.52	2.549	.079	-	-
	11 yıl ve üzeri	62	16.31	3.61				
Örgüte İlişkin Anlayış	1-5 yıl	310	15.18	2.47				
	6-10 yıl	96	16.07	2.35	8.190	.000*	1-2 1-3	.034
	11 yıl ve üzeri	62	16.24	2.33				
Çalışan Desteği	1-5 yıl	310	19.69	3.11				
	6-10 yıl	96	20.11	3.00	1.633	.196	-	-
	11 yıl ve üzeri	62	20.35	2.61				
Gelecek Beklentileri	1-5 yıl	310	15.88	4.09				
	6-10 yıl	96	16.69	4.76	1.409	.245	-	-
	11 yıl ve üzeri	62	16.32	4.26				
Örgütsel Sosyalleşme	1-5 yıl	310	66.27	10.71				
	6-10 yıl	96	69.41	11.44	4.276	.014*	1-2	.018
	11 yıl ve üzeri	62	69.23	9.51				

\* $p<.05$

Tablo 4.15’deki bilgiler incelendiğinde, okulda çalışma süresi değişkenine göre öğretmenlerin örgütsel sosyalleşmenin yetiştirme, çalışan desteği ve gelecek beklentileri boyutlarına ilişkin algıları bakımından anlamlı farklılık bulunamazken ( $p>.05$ ), öğretmenlerin örgüte ilişkin anlayış boyutu ve örgütsel sosyalleşme ölçeğinin geneline ilişkin algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p<.05$ ) belirlenmiştir. Buna göre meslekte farklı sürelerde çalışmış öğretmenlerin örgütsel sosyalleşmenin yetiştirme, çalışan desteği ve gelecek beklentileri boyutlarına ilişkin benzer algılara sahip oldukları söylenebilir.

Anlamli farklılıkların ortaya çıktığı örgüte ilişkin anlayış boyutunda; yapılan Post Hock Tukey testi sonucunda buldukları okulda 1-5 yıl çalışma süresine sahip öğretmenler ile 6-10 yıl çalışma süresine sahip öğretmenler ( $I-J= .889, p= .005$ ) ve 1-5 yıl çalışma süresine sahip öğretmenler ile 11 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip öğretmenler ( $I-J= 1.058, p=.005$ ) arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Ortalamalar dikkate alındığında 1-5 yıl çalışma süresine sahip öğretmenlerin ortalamalarının ( $\bar{X}=15.18$ ), 6-10 yıl çalışma süresine sahip öğretmenler ( $\bar{X}=16.07$ ) ile 11 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip öğretmenlerden ( $\bar{X}=16.24$ ) daha düşük olduğu görülmektedir. Buna göre buldukları okulda kısa süre çalışan öğretmenlerin örgütsel sosyalleşmenin örgüte ilişkin anlayış boyutunu daha düşük algıladıkları söylenebilir. Bu bulgu; okulda çalışma süresi az olan öğretmenlerin henüz okula geldikleri için okulun işleyişini, amaçlarını, kültürünü, değerlerini, kendi rollerini ve çalışanlar arası ilişkileri anlayamadıklarını gösterebilir. Okulda çalışma süresi değişkeninin örgüte ilişkin anlayış boyutu üzerindeki etki düzeyini belirlemek için hesaplanan eta-kare değerine ( $\eta^2=.034$ ) göre öğretmenlerin okulda çalışma süresi değişkeni, örgüte ilişkin anlayışları ile ilgili algıları üzerinde “küçük” etki düzeyine sahiptir.

Okulda çalışma süresi değişkenine göre öğretmenlerin örgütsel sosyalleşmeye ilişkin algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunduğu için yapılan Post Hock Tukey testi sonucunda 1-5 yıl çalışma süresine sahip öğretmenler ile 6-10 yıl çalışma süresine sahip öğretmenler ( $I-J= 3.132, p=.034$ ) arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Ortalamalar dikkate alındığında 1-5 yıl çalışma süresine sahip öğretmenlerin ortalamalarının ( $\bar{X}=66.27$ ), 6-10 yıl çalışma süresine sahip öğretmenlerin ortalamalarından ( $\bar{X}=69.41$ ) daha düşük olduğu görülmektedir. Bir başka deyişle 1-5 yıl çalışma süresine sahip öğretmenlerin, 6-10 yıl çalışma süresine sahip öğretmenlere göre örgütsel sosyalleşme algılarının daha düşük olduğu söylenebilir. Okulda çalışma süresi az olan öğretmenlerin sosyalleşme algılarının düşük olmasının nedeni kendilerini henüz çalıştıkları okullara ait hissetmemeleri ve çalışma arkadaşlarıyla yakın iletişim ağları kuramamaları gösterilebilir. Okulda çalışma süresi değişkeninin örgütsel sosyalleşme üzerindeki etki düzeyini belirlemek için hesaplanan eta-kare değerine ( $\eta^2=.018$ ) göre öğretmenlerin okulda çalışma süresi değişkeni örgütsel sosyalleşmeleri üzerinde “küçük” etki düzeyine sahiptir.

#### 4.7. Öğretmenlerin Güç Merkezi Oluşturma Oyunları Algılarının Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sosyalleşmeye İlişkin Algılarına Etkisine Yönelik Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın yedinci alt problemi “Öğretmenlerin okul müdürlerinin kullandıkları güç merkezi oluşturma oyunlarına ilişkin algıları, örgütsel sessizlik ve örgütsel sosyalleşmeye ilişkin algılarını anlamlı olarak açıklamakta mıdır?” biçiminde belirlenmişti. Bu alt probleme cevap vermek amacıyla güç merkezi oluşturma oyunlarının sponsorluk, ittifak kurma, imparatorluk kurma, bütçeleme, uzmanlık ve patronluk alt boyutlarının öğretmenlerin örgütsel sessizliklerine ve örgütsel sosyalleşmelerine etkisi YEM ile analiz edilmiştir.

Araştırmada YEM ile ilgili analizlere başlamadan önce güç merkezi oluşturma oyunlarının alt boyutları, örgütsel sessizlik ve örgütsel sosyalleşme arasındaki korelasyon değerlerine bakılmıştır. Analiz bulguları Tablo 4.16’da görülmektedir.

Tablo 4.16.

##### Ölçeklere Ait Korelasyon Değerleri

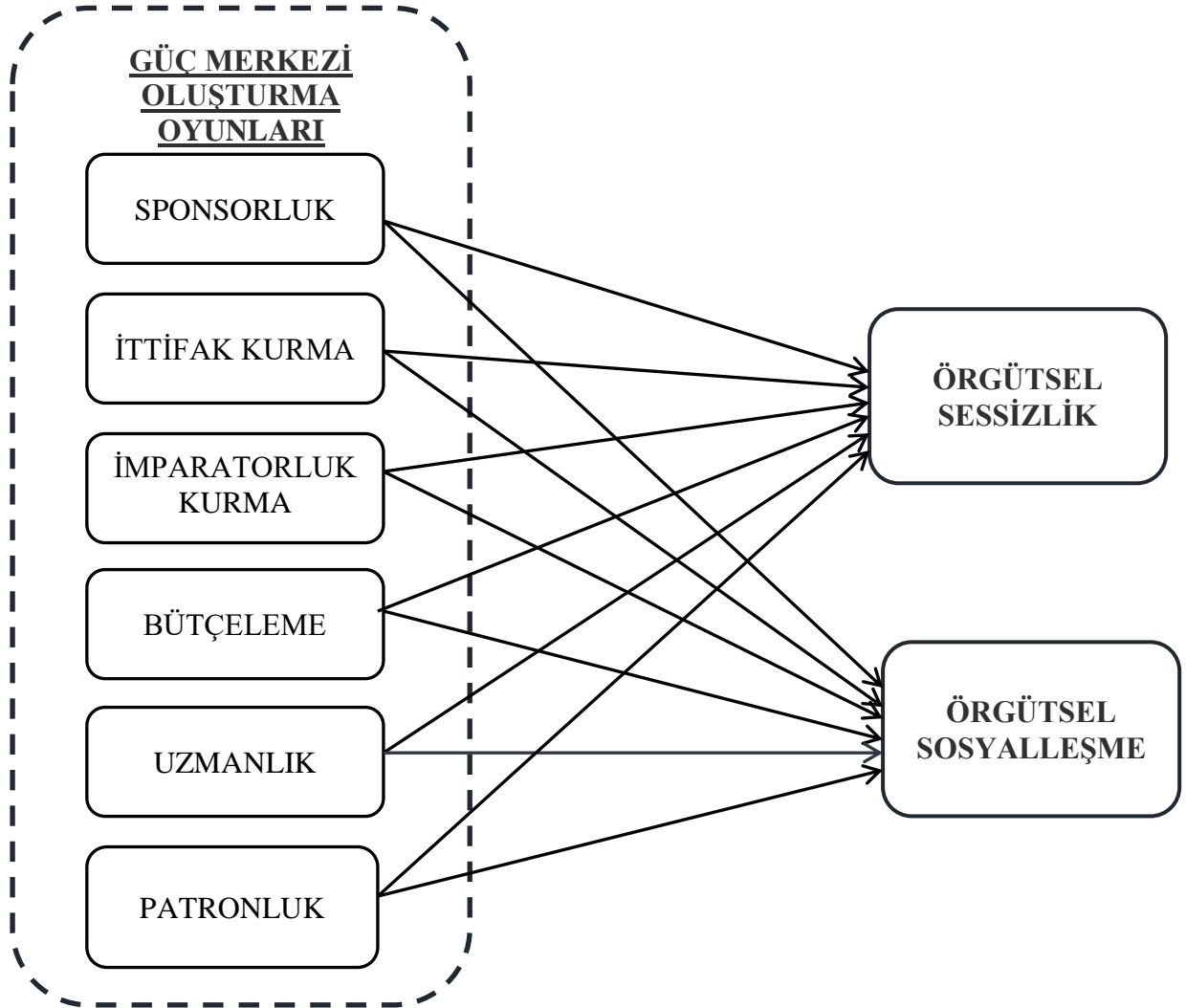
Değişken	1	2	3	4	5	6	7	8
Sponsorluk (1)								
İttifak Kurma (2)	,515**							
İmparatorluk Kurma (3)	,667**	,517**						
Bütçeleme (4)	,354**	,320**	,380**					
Uzmanlık (5)	,384**	,401**	,515**	,375**				
Patronluk (6)	,464**	,395**	,554**	,190**	,502**			
Güç Merkezi Oluşturma Oyunları (7)	,724**	,634**	,776**	,621**	,705**	,811**		
Örgütsel Sessizlik (8)	,067	,138**	,101*	,104*	,138**	,115*	,151**	
Örgütsel Sosyalleşme (9)	-,168**	-,030	-,113*	,060	-,002	-,237**	-,140**	,021

\* Korelasyon .01 düzeyinde anlamlıdır. \*\* Korelasyon .05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 4.8’e göre değişkenler arasındaki korelasyonlara bakıldığında güç merkezi oluşturma oyunları alt boyutlarının birbiri ile ve ölçeğin tamamıyla anlamlı ilişkilere sahip olduğu görülmektedir ( $p < .01$ ). Güç merkezi oluşturma oyunlarının tamamı ve ittifak kurma, imparatorluk kurma, bütçeleme, uzmanlık, patronluk boyutları örgütsel sessizlik ile pozitif yönde anlamlı ilişkilere sahiptir. Ayrıca güç merkezi oluşturma oyunlarının tamamı ve sponsorluk, imparatorluk kurma, patronluk boyutları örgütsel sosyalleşme ile negatif yönde anlamlı ilişkilere sahiptir.

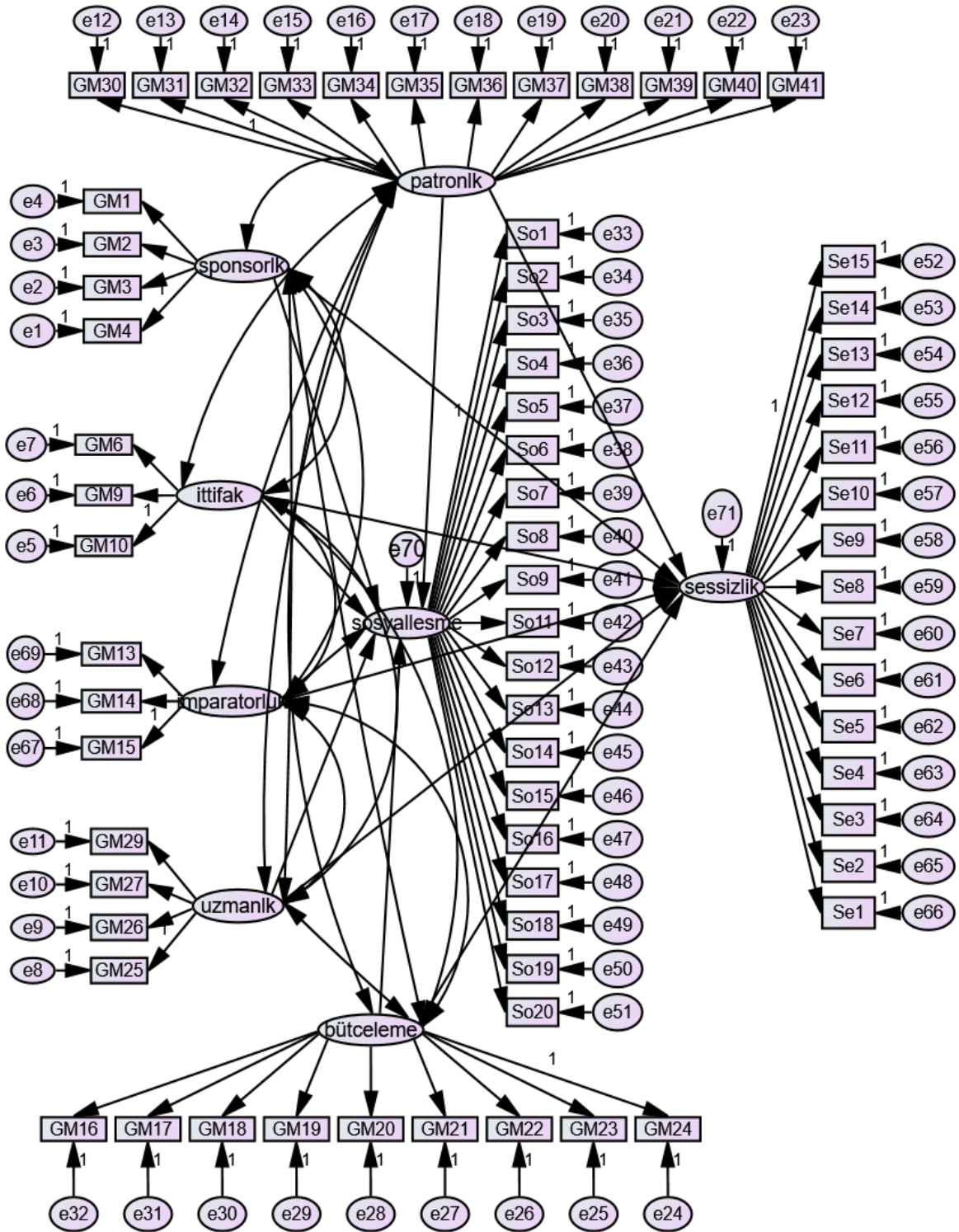
Ölçüm modelinde kullanılacak Güç Merkezi Oluşturma Oyunları Ölçeği altı boyutlu şekliyle, Örgütsel Sessizlik Ölçeği ve Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği bütün olarak kullanılmıştır. Bahsi geçen ölçeklerin tümüne ilişkin açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri gerçekleştirilmiş, geçerlik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır.

YEM’de araştırma kapsamında aralarındaki ilişkilerin incelenecek olduğu altı farklı boyuttan oluşan güç merkezi oluşturma oyunlarının sponsorluk, ittifak kurma, imparatorluk kurma, bütçeleme, uzmanlık ve patronluk boyutları bağımsız değişkenler, örgütsel sessizlik ve örgütsel sosyalleşme bağımlı değişkenler olarak modelde yer almıştır. Analizler AMOS 24 paket programından faydalanılarak veriler normal dağılıma uygun olduğu ve sürekli kabul edildiği için maksimum olabilirlik kestirim yöntemiyle gerçekleştirilmiştir. Bu alt problemde test edilen model Şekil 4.1.’de gösterilmiştir.



Şekil 4.1. Araştırma modeli

Şekil 4.1’de görüldüğü gibi, modelde güç merkezi oluşturma oyunlarından sponsorluk, ittifak kurma, imparatorluk kurma, bütçeleme, uzmanlık ve patronluk oyunları ile örgütsel sessizlik arasında ve yine aynı oyunlarla örgütsel sosyalleşme arasında doğrusal ilişkiler kurulmuştur. Modele ait Path Diyagramı Şekil 4.2. de verilmiştir.



Şekil 4.2. Yapısal eşitlik araştırma modeline ait path diyagramı

Modelin uyum iyiliği değerleri incelendiğinde ( $\chi^2/df=3.190$ , RMSEA=.068, GFI=.650, CFI=.740, TLI=.729), değerlerin kabul edilebilir sınırlar içinde olmadığı görülmüştür. Bu nedenle model uyumunu düşüren bazı maddelerin çıkarılmasına ve

program tarafından önerilen hata terimleri arasında yeni bağıntılar oluşturulmasına karar verilmiştir. Analizler sonucunda ölçekte yer alan maddelerin oluşturduğu Şekil 4.2'deki model test edildiğinde Güç Merkezi Oluşturma Oyunları Ölçeğinin Bütçeleme boyutunda yer alan 16. ve 20. Maddeler, Örgütsel Sosyalleşme Ölçeğinde yer alan 6, 7, 9, 12, 13, 14 ve 15. maddeler ile Örgütsel Sessizlik Ölçeğinde yer alan 1, 2, 11, 12, 13, 14 ve 15. maddeler sahip oldukları düşük faktör yükleri ( $<.50$ ) nedeniyle model uyumunu düşürdüğünden modelden çıkarılmıştır. Bu maddelerin modelden çıkarılmasıyla oluşturulan ve program tarafından model uyumluluğunu arttıracakları önerilen hata terimleri arasında yeni bağıntılar oluşturulmasıyla düzenlenen revize model ve modelin analizi sonucunda ortaya çıkan yol katsayı değerleri Şekil 4.3.'te gösterilmiştir.

Revize modelin ki kare değeri 2472.166, serbestlik derecesi ise 1219'dur. Modele ilişkin değerlendirmelerde öncelikle uyum indekslerine bakılmıştır. Buna göre ortaya çıkan uyum indeksleri Tablo 4.17'de verilmiştir.

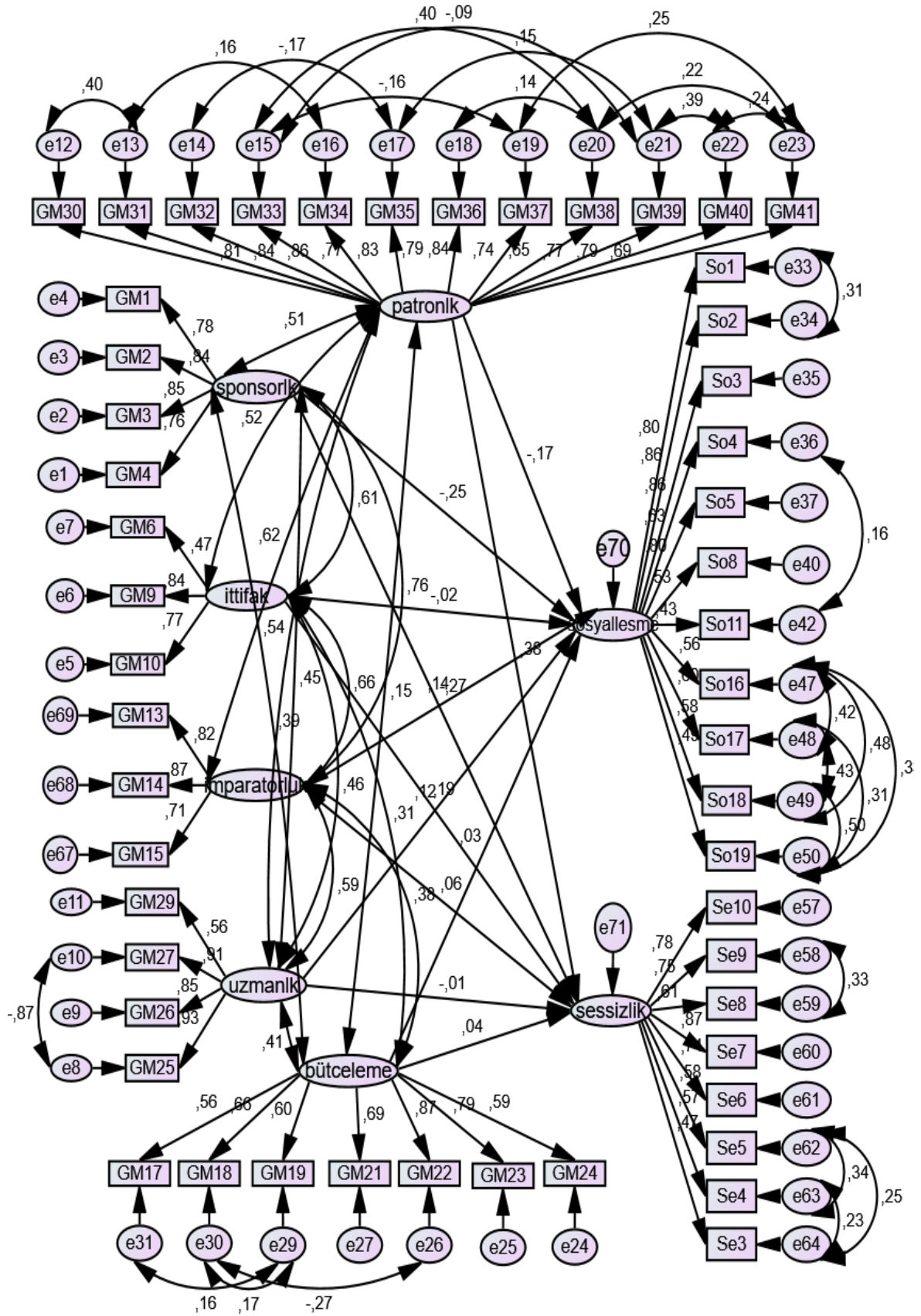
Tablo 4.17.

*Yapısal Eşitlik Araştırma Modeline İlişkin Uyum İndeksleri*

$\chi^2/sd$	RMSEA	GFI	CFI	TLI(NNFI)	RMR	IFI	SRMR
2.028	.047	.831	.920	.912	.061	.920	.591

Tablo 4.17. incelendiğinde analizler sonucu ortaya çıkan değerlerin uyum kriterlerine uygun olduğu görülmektedir (Hu ve Bentler, 1999; Schermelleh-Engel ve diğ., 2003; Duyan ve Gelbal, 2008; Hooper ve diğ., 2008). Buna göre modele ilişkin uyum indeksleri, oluşturulan kuramsal modelin veri ile uyumlu olduğunu göstermektedir.





Şekil 4.3. Yapısal eşitlik araştırma modeli ve yol şeması (revize model)

Şekil 4.3'teki değişkenler arasındaki doğrudan etki katsayılarına bakıldığında; sponsorluk oyunu ile örgütsel sessizlik arasında -.27, ittifak kurma oyunu ile örgütsel sessizlik arasında .19, imparatorluk kurma oyunu ile örgütsel sessizlik arasında .06, bütçeleme oyunu ile örgütsel sessizlik arasında .04, uzmanlık oyunu ile örgütsel sessizlik arasında -.01 ve patronluk ile örgütsel sessizlik arasında .38 olduğu görülmüştür. Ayrıca sponsorluk oyunu ile örgütsel sosyalleşme arasında -.25, ittifak kurma oyunu ile örgütsel sosyalleşme arasında -.02, imparatorluk kurma oyunu ile örgütsel sosyalleşme arasında .14, bütçeleme oyunu ile örgütsel sosyalleşme arasında .03, uzmanlık oyunu ile örgütsel sosyalleşme arasında .12 ve patronluk ile örgütsel sosyalleşme arasında -.17 olarak doğrudan etki katsayıları bulunmuştur.

Modelin iyi uyuma sahip olduğu ve parametreler arasındaki ilişkilerin anlamlı olduğu anlaşıldıktan sonra ilişkilere ait tahmin değerlerine bakılarak hipotezlerin kabul ya da red edilmesi aşamasına geçilmiştir. Tablo 4.18'de araştırma modeline ait regresyon değerlerine yer verilmiştir.

Tablo 4.18.

*Araştırma Modeline Ait Standardize Edilmiş Regresyon Katsayıları*

Etkilenen		Etkileyen	Std. Değeri	Std Hata	Kritik Değer	P	Kabul Durumu
Örgütsel Sessizlik	<---	Sponsorluk	-.160	.055	-2.915	.004*	Kabul
Örgütsel Sessizlik	<---	İttifak Kurma	.130	.054	2.428	.015*	Kabul
Örgütsel Sessizlik	<---	İmparatorluk Kurma	.043	.084	.509	.611	Red
Örgütsel Sessizlik	<---	Bütçeleme	.036	.049	.725	.725	Red
Örgütsel Sessizlik	<---	Uzmanlık	-.004	.035	-.108	.823	Red
Örgütsel Sessizlik	<---	Patronluk	.242	.045	5.375	***	Kabul
Örg. Sosyallesme	<---	Sponsorluk	-.228	.088	-2.595	.009*	Kabul
Örg. Sosyallesme	<---	İttifak Kurma	-.017	.085	-.195	.846	Red
Örg. Sosyallesme	<---	İmparatorluk Kurma	.167	.137	1.221	.222	Red
Örg. Sosyallesme	<---	Bütçeleme	.044	.079	.557	.578	Red
Örg. Sosyallesme	<---	Uzmanlık	.098	.056	1.745	.081	Red
Örg. Sosyallesme	<---	Patronluk	-.173	.070	-2.452	.014*	Kabul

\* $P < .05$ , \*\*\*  $P < .001$

Tablo 4.18'de araştırma alt problemine ait ilişkilerin anlamlılığı ve yönü standardize edilmiş değerleri ile gösterilmektedir. Yapısal ilişkiler arasında ortaya çıkan değerler incelendiğinde güç merkezi oluşturma oyunlarından sponsorluk ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır. Buna göre sponsorluk oyununda meydana gelen bir birimlik artış örgütsel sessizlikte .160 (std. değer) birimlik bir azalmaya neden olmaktadır. Okul müdürleri sponsorluk oyununu kullandıklarında öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışlarının azalması, çalışmanın bulgularında beklenmeyen bir durumdur. Çünkü sponsorluk oyununu sergileyen okul

müdürleri güçlü kişileri arkasına aldığı için öğretmenler, konuşmanın kendilerine zarar getireceğini düşünerek sessizleşebilirler. Olağandan farklı gelişen bu durumu; öğretmenlerin, okul müdürlerinin nüfuzlu kişileri arkasına aldığı anda güçlendiğini görerek bir araya girmeleri açıklayabilir. Öğretmenler ya birlikte hareket ederek ya da daha güçlü kimseleri kendi taraflarına çekerek ses çıkarmaya yönelebilirler. Güç merkezi oluşturma oyunlarından ittifak kurma ile örgütsel sessizlik arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır. Buna göre ittifak kurma oyununda meydana gelen bir birimlik artış örgütsel sessizlikte .130 (std. değer) birimlik bir artmaya neden olmaktadır. Çünkü okul müdürleri ittifak kurma oyununu sergilediğinde, öğretmenler sessizlik sarmalının etkisinde kalarak izole edileceği düşüncesiyle sessizlik davranışına yönelebilirler. Güç merkezi oluşturma oyunlarından patronluk ile örgütsel sessizlik arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır. Buna göre patronluk oyununda meydana gelen bir birimlik artış örgütsel sessizlikte .242 (std. değer) birimlik bir artmaya neden olmaktadır. Patronluk davranışları sergileyen okul müdürleri öğretmenlerin önerilerini dinlemez, eleştirilere kapalıdır, öğretmenleri baskı altında tutar ve nihai kararı kendileri verirler. Böylece ortamda bir korku kültürü oluşabilir ve öğretmenler giderek sessizleşebilirler. Diğer taraftan araştırmanın imparatorluk kurma, uzmanlık ve bütçeleme boyutları ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkilere bakıldığında değişkenler arasındaki  $p$  değeri .05'in üzerindedir ve kritik değer olması gereken minimum değer (1.96) altındadır (Bayram, 2016). Dolayısıyla okul müdürlerinin imparatorluk kurma, bütçeleme ve uzmanlık oyunlarını sergilemelerinin öğretmenlerin örgütsel sessizlikleri üzerinde bir etkisi olmadığı söylenebilir.

Tablo 4.18'deki yapısal ilişkiler arasında ortaya çıkan değerler incelendiğinde güç merkezi oluşturma oyunlarından sponsorluk ile örgütsel sosyalleşme arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır. Buna göre sponsorluk oyununda meydana gelen bir birimlik artış örgütsel sosyalleşmede .228 (std. değer) birimlik bir azalmaya neden olmaktadır. Bu sonuç, okul müdürlerinin nüfuz kazanmak ya da mevcut konumunu koruyabilmek gibi kendi bireysel amaçları için amirlerinden, sendikasından ve siyasilerden destek almasının öğretmenlerin sosyalleşmesini negatif yönde etkilediğini gösterebilir. Benzer şekilde, güç merkezi oluşturma oyunlarından patronluk oyunu ile örgütsel sosyalleşme arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır. Buna göre patronluk oyununda meydana gelen bir birimlik artış örgütsel sosyalleşmede .173 (std. değer) birimlik bir azalmaya neden olmaktadır. Bu sonuca göre okul müdürlerinin patronluk oyununda sergiledikleri aşırı şekilde kontrol etme, yargılama, emirler verme,

önerileri dinlememe ve eleştirilere kapalı olma davranışlarının öğretmenlerin örgütsel sosyalleşmesinde negatif yönde etkisinin olduğu söylenebilir. Diğer taraftan güç merkezi oluşturma oyunlarının ittifak kurma, imparatorluk kurma, uzmanlık ve bütçeleme boyutları ile örgütsel sosyalleşme arasındaki ilişkilere bakıldığında değişkenler arasındaki regresyon katsayısı .05'in üzerindedir, kritik değer de olması gereken minimum değerin (1.96) altındadır (N. Bayram, 2016). Dolayısıyla okul müdürlerinin ittifak kurma, imparatorluk kurma, uzmanlık ve bütçeleme oyunlarını sergilemelerinin öğretmenlerin örgütsel sosyalleşmeleri üzerinde bir etkisi olmadığı söylenebilir.

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### 5. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde, öncelikle araştırmadan elde edilen sonuçlar ilgili alanyazından yararlanılarak tartışılmıştır. Daha sonra sonuçlara bağlı olarak ortaya koyulabilecek öneriler verilmiştir.

#### 5.1. Tartışma ve Sonuç

Burdur İl Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı okullarda görev yapan öğretmenler üzerinde yapılan bu çalışmada, öğretmenlerin okul müdürlerinin kullandıkları güç merkezi oluşturma oyunları, örgütsel sessizlik ve örgütsel sosyalleşme algılarının düzeyi ve bu algıların cinsiyet, branş, mesleki kıdem, okulda çalışma süresi değişkenleri açısından farklılaşıp farklılaşmadığı ayrıca okul müdürlerinin kullandıkları güç merkezi oluşturma oyunlarının öğretmenlerin örgütsel sessizliklerine ve örgütsel sosyalleşmelerine etkisi amaçlanarak aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Öğretmenlerin güç merkezi oluşturma oyunlarının tamamına “orta” düzeyde yanıt verdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Diğer bir ifade ile öğretmenler, okul müdürlerinin politik oyunlardan biri olan güç merkezi oluşturma oyunlarını orta düzeyde kullandıklarını düşünmektedirler. Örgütler iç ve dış çevredeki belirsizlik, karmaşa ve kaynakların kıt olmasına bağlı olarak; farklı güçlerin birbirleri ile mücadeleye giriştiği ve gücün savunusu uğruna, çeşitli stratejilerin uygulandığı, politik alanlardır (Armağan, 2005). Bu politik alanlarda; kişisel kaynak geliştirmenin ve hedeflere ulaşmanın etkili bir aracı olarak tanımlanan politik oyunları (Atay, 2010) yöneticiler, mevcut konumunu korumak ya da daha çok güç sahibi olmak için kullanırlar. Eğitim sistemi de, politik bir sistemdir ve eğitim sisteminde politik oyunlar göz ardı edilemez (Medwick, 1996). Celep'e (1998) göre en önemli toplumsal kurumlardan birisi olan okulların, toplumu etkileme ve yön verme derecesi, öncelikle sağlıklı işlemelerine bağlıdır. Bu nedenle özellikle okul müdürleri, bireysel amaçlarından daha çok okulun amaçlarını ön planda tutmalıdır. Etkili bir okul müdürü, politik oyunların türleri, bunları şekillendiren ve besleyen koşullar ve oyunların sonucunda görülebilecek çıktıları hakkında da bilgi edinmeli ve bu oyunları oynayan öğretmenlerin farkına varmalıdır (Medwick, 1996). Açık ve net karar verme süreçlerini benimseyen ve rekabet davranışının az olduğu örgütlerde, yüksek düzeyde politik davranışın görülme olasılığı düşüktür (Cacciattolo, 2014). Buna rağmen, diğer tüm

örgütlerde olduğu gibi okullarda da politik oyunların örgütsel yaşamın vazgeçilmez bir parçası olduğu görülmektedir. Bu çalışmanın sonuçlarına benzer şekilde Medwick (1996), politik oyunların zaman zaman okullarda görülebileceği sonucuna ulaşmıştır. Yine bu araştırmayı destekler şekilde Akbaş (2016) öğretmenlerin örgütsel politika algılarının orta düzeyde olduğu sonucuna ulaşmıştır. Yazıcı ve diğerleri (2015) ise politik oyunları üniversitelerde incelemişler ve çalışmalarında akademisyenlerin güç merkezi oluşturma oyunları oynamayı tercih etmedikleri sonucuna ulaşmışlardır. Benzer şekilde Oruç (2015), çalışmasında akademisyenlerin düşük düzeyde politik davranışa sahip oldukları sonucuna ulaşmıştır. E. Erol (2014) ise üniversitelerde politik davranışın sıklıkla düzeyinde algılandığı sonucuna ulaşmıştır. Oysa amaçları bakımından eğitim örgütlerinde politika olgusunun yer almaması ya da düşük düzeyde yer alması gerekmektedir. Çünkü Ertem'e (2011) göre politik davranışlar, örgüt içindeki bireyler arasındaki güç ilişkileri doğrultusunda şekillenen ve örgütte fonksiyonel olmayan sonuçlar ortaya çıkaran davranışlardır. Farklı örgütlerde yapılan çalışmalarda; çalışanların örgütsel politika algısının Mohan Bursalı (2008) ortalama değerinin altında, Ayhan ve Gürbüz (2013) kısmen, Doğan ve diğerleri (2014) nadiren ve Al-Tuhaih ve Van Fleet ise (2011) güçlü düzeyde olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Öğretmenlerin güç merkezi oluşturma oyunları alt boyutlarından “Bütçeleme Oyunu” boyutuna en yüksek düzeyde yanıt verdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Bütçeleme oyununu sergileyen okul müdürleri okullarına daha çok kaynak sağlayacaklarından kendileri de güç kazanmış olurlar. Kesgen'e (1999) göre politik oyunların belirleyicilerinin ilki ve hiç kuşkusuz en önemlisi güç kavramıdır. Çünkü güç politikanın statik ve potansiyel halini temsil eder. Gücü olmayan birinin veya bir grubun politik oyunlar oynamasından söz edilemez. Korucuoğlu (2016) temel eğitim ve ortaöğretim düzeyinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel güç oyunları hakkında algılarını incelediği çalışmasında, bu çalışmanın bulgularından farklı olarak öğretmenlerin okullarında en çok “İttifak Kurma”, “Stratejik Adaylar” ve “İmparatorluk Kurma” oyunlarını algıladıkları sonucuna ulaşmıştır. Oruç (2015) da çalışmasında akademisyenlerin en çok “Koalisyon Kurma” davranışına yöneldiği sonucuna ulaşmıştır. Bu çalışmada öğretmenler; okul müdürlerinin bütçeleme oyunundan sonra sırasıyla “Sponsorluk”, “İttifak Kurma”, “Uzmanlık”, “İmparatorluk Kurma” ve “Patronluk” oyunlarını kullandıklarını belirtmişlerdir. Patronluk oyununda birey, etkileşim içerisinde olduğu diğer bireylere patronun kendisi olduğunu bildirmek için çeşitli sözel mecazlar, açıkça ifade edilen söylemler, sert ve otoriter ses tonu, azarlama ya da aşağılama gibi olumsuz iletişim

biçimleri sergileyebilir (Oyman, 2016). Kamu okullarında öğretmenlerin maaşları, izinleri, atamaları, hak ve sorumlulukları yasal mevzuatla belirlendiği için okul müdürleri baskı unsurlarına dayalı olarak oynanan patronluk oyununu daha az sergileyebilirler. Korucuoğlu (2016) ise öğretmenlerin okullarında en az “İslik Çalma”, “Genç Türkler” ve “Direnme” oyunlarını algıladıkları sonucuna ulaşmıştır.

Öğretmenlerin örgütsel sessizliğin tamamına “orta” düzeyde yanıt verdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Diğer bir ifade ile öğretmenler, okul ortamlarında “orta” düzeyde sessizlik davranışları sergilediklerini düşünmektedirler. Bu sonuç, öğretmenlerin eğitim sürecinde yaşadıkları problemleri, aksaklıkları ve önerilerini yeterince ifade edemediklerini göstermektedir. Oysa girdisi ve çıktısı insan olduğu için okullar, toplum içerisinde özel bir konuma sahip örgütlerdir. Bu özel örgütlerde en aktif çalışanlar olarak görülen öğretmenlerin fikirleri, düşünceleri, kaygıları ve önerileri eğitim sisteminde yol gösterici durumda olmalıdır. Çünkü küreselleşen dünyada eğitim sistemleri kendilerine güvenen ve sahip olduğu bilgiyi paylaşmaktan korkmayan öğretmenlere ihtiyaç duymaktadır. Bu bulguyu destekler şekilde Daşçı (2014), Acaray (2014), Ünlü ve diğerleri (2015), Çiçek Sağlam ve Yüksel (2015), Yangın (2015), Çakal (2016) ve Dönmez (2016) çalışmalarında çalışanların orta düzeyde sessizlik davranışı algıladıkları sonucuna ulaşmışlardır. Çok boyutlu ve sık karşılaşılan bir olgu olan örgütsel sessizlik, hem bireysel hem de örgütsel düzeyde negatif sonuçlar doğurabilmekte ve bireysel performanslardaki düşüşlerin örgüt performansına da yansımalarıyla daha da karmaşık bir hal almaktadır (Çavuşoğlu, 2014). Örgütsel sessizlik davranışlarının genel olarak demokratik yönetim uygulamalarının yokluğundan kaynaklanması ve serbest bir şekilde duygu ve düşüncelerin bu eksiklikler nedeniyle saklanması mevcut iki olgu arasındaki ilişkinin önemini gözler önüne sermektedir (Şenol ve Aktaş, 2017). Örgütlerin yapı, işlev, politika ve prosedürlerinde çalışan katılımına, bireysel özgürlüğe, saygıya ve eşitliğe dayanan bir değerler sistemi olmasından dolayı demokrasi kültürü; örgütlerde pozitif etkilere işaret etmektedir. Demokrasi, örgütlerde tüm düzeydeki çalışanlara kararlara katılma imkanı sunarak çalışan kapasitesinden yararlanılmasını sağlamaktadır (Coşan ve Gülova, 2014). Dolayısıyla örgütlerdeki sessizliğin nedenlerini anlamaya ve ortadan kaldırmaya çalışmak gerekmektedir. Ancak Kahya (2013) ve Algin (2014) çalışmalarında örgütsel sessizlik düzeyini yüksek bulmuşlardır. Alparslan (2010), Alioğulları (2012), Atasever (2013) ve Apak (2016) ise çalışmalarında örgütsel sessizlik düzeyini düşük bulmuş ve çalışanların sessiz kalmadıkları sonucuna ulaşmışlardır.

Öğretmenlerin örgütsel sessizliğin alt boyutlarından “Prososyal Sessizlik” boyutuna en yüksek düzeyde yanıt verdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Prososyal sessizlik davranışı sergileyen çalışanlar; örgüte ve arkadaşlarına fayda sağlamak, örgütün itibarını korumak için örgütün imajına zarar verebilecek bilgiyi gizlemeye çalışırlar (Dedahanov, Kim ve Rhee, 2015). Bu sessizlik davranışını çalışanlar, örgüt tarafından zorlanmadan isteğe bağlı ve bilinçli olarak sergilerler (Beheshtifar, Borhani ve Nekoie Moghadam, 2012). Fedakarlığa dayalı bir mesleği yerine getiren öğretmenlerin, konuşursa okullarına ve meslektaşlarına zarar geleceği düşüncesiyle sessiz kalmayı daha çok tercih ettikleri görülmektedir. Kahya'nın (2013), Acaray'ın (2014), Çatır'ın (2015), Ünlü ve diğerlerinin (2015), Ürek, Bilgin Demir ve Uğurluoğlu'nun (2015), Apak'ın (2016) çalışmaları da bu bulguyu destekler niteliktedir. Öğretmenlerin ikinci sırada “Razı Olma Sessizliği” boyutuna ve son olarak da “Savunma Sessizliği” boyutuna en düşük düzeyde yanıt verdikleri görülmüştür. Cezalandırılacaklarının, sorun çıkaran biri olarak etiketlenebileceklerinin veya işlerine son verilebileceğinin farkında olan bireyler, örgütsel konular hakkında konuşmamayı tercih ederler ve bu güdüler, savunma sessizliğiyle sonuçlanan; çalışanları kendilerini konuşmanın olumsuz sonuçlarından korumaya yöneltir (Dedahanov, Kim ve Rhee, 2015). Bu sessizlik davranışı, korkuya dayalı olarak sergilenir (Van Dyne ve diğ., 2003). Öğretmenler, kamu çalışanları oldukları için işlerini kaybetme ihtimali düşüktür. Ayrıca öğretmenlerin aldıkları eğitimden dolayı genellikle kendi hak ve sorumluluklarını bildikleri ve ona göre davrandıkları düşünülürse kendilerini korumak amacıyla sessizlik davranışına yönelmelerine gerek duymadıkları söylenebilir. Bu sonucu destekler şekilde Kutlay (2012), Kahya (2013), Acaray (2014), Çatır (2015), Ünlü ve diğerleri (2015), Ürek ve diğerleri (2015) ve Apak (2016) çalışmalarında çalışanların kendini koruma amaçlı sessizliğe en düşük düzeyde yanıt verdikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Öğretmenlerin örgütsel sosyalleşmenin tamamına “orta” düzeyde yanıt verdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Diğer bir ifade ile öğretmenler, eğitim sistemi içerisinde orta düzeyde sosyalleştiklerini düşünmektedirler. Balcı ve diğerlerinin (2012), Baş'ın (2016) çalışmaları da bu bulguyu destekler niteliktedir. Bu sonuca göre öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme düzeyleri beklenenin altındadır. Sosyalleşme sürecinde ilk temel toplumsal kurum olan okulda en çok model alınan öğretmenlerin sosyalleşmelerinin daha yüksek olması beklenir. Demirbilek'e (2009) göre örgütsel sosyalleşme, çalışanların tutum ve davranışlarını etkileyerek örgüte uyumlarında temel bir rol oynamaktadır. Ayrıca örgütsel sosyalleşme çalışanların iş performansını yükseltmekte (Bauer, Bodner, Erdoğan, Truxillo,



ve Tucker, 2007; Bauer ve Green, 1994), işe adanmışlığını (Cohen ve Veled-Hecht, 2010; Gao, 2011; Judeh, 2011), örgütsel bağlılığını (Ashforth ve Saks, 1996; Bauer ve diğ., 2007; Afsanepurak, Hossini, Seyfari ve Nasab, 2012) ve iş doyumunu (Ashforth ve Saks, 1996) artırmaktadır. Ballard ve Blessing (2006) de çalışanların sosyalleşme programlarını örgütün kültürüne alışmalarında, dili ve değerlerini anlamalarında ve örgüt içinde iyi ilişkiler kurmalarında çok değerli unsurlar olarak gördükleri sonucuna ulaşmışlardır. Eğitim örgütlerinin en önemli iş görenlerinden olan öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme düzeylerinin artırılması, okulların amaçlarını verimli ve etkili biçimde yerine getirmelerinde oldukça önemli bir yer tutmaktadır. Öğretmenlerin yüksek düzeyde örgütsel sosyalleşmeleri işlerine ve okula karşı olumlu tutumlar geliştirerek daha fazla çaba göstermelerini sağlamaktadır (Çapar, 2007). Bu çalışmanın bulgularından farklı olarak U. Erdoğan (2012), Öğretir (2013), Aliyev (2014), Andur (2014), Güneş (2014), Dönmez (2016) ve Yıldırım (2017) çalışmalarında çalışanların örgütsel sosyalleşme algılarının yüksek olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme alt boyutlarından “Çalışan Desteği” boyutuna en yüksek düzeyde yanıt verdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç, öğretmenlerin buldukları okula özgü amaç, değer ve normları paylaştıklarını ve takım ruhu ile hareket ettiklerini gösterebilir. Öğretmenlerin okulun uygulamalarını öğrenmeleri, öğretimde etkin hale gelmeleri, mesleklerini anlamaları, yeterli hale gelmeleri (Kartal, 2003) ve kendilerini güvende hissetmeleri için yönetici ve diğer öğretmenlerin desteği oldukça önemlidir. Black’e (1992) göre deneyimli örgüt üyeleri, yeni gelen çalışana rolünün içeriği ve rolünden beklenenlerin neler olduğu hakkında bilgilendirme yaptıklarında yeni gelenler daha çok uyumlu olmaya eğilimli olurlar. Ayrıca yöneticilerden ve çalışma arkadaşlarından destek alan çalışanlar; yenilikçi davranışla daha çok ilgili olurlar (Arora ve Kamalanabhan, 2013), örgüte bağlılıkları (Woo ve Chelladurai, 2012) ve iş doyumları artar, duygusal tükenmişlikleri azalır (Charoensukmongkol, Moqbel ve Gutierrez-Wirsching, 2016). Çerik ve Bozkurt (2010) da bankacılık sektöründe yaptıkları çalışmalarında çalışanların “Çalışan Desteği” boyutuna en yüksek düzeyde yanıt verdikleri sonucuna ulaşmışlardır. Nasser-Abu Alhija ve Fresko (2010) çalışmalarında rehber öğretmen ve diğer çalışma arkadaşlarının desteğinin göreve yeni başlayan öğretmenlerin uyumunda en büyük etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Uyguralp Gizdem (2015) de çalışmasında öğretmenlerin okuldaki ilk günlerinden itibaren dahil oldukları informal gruplardaki meslektaşlarından yardım aldığı sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca örgütsel sosyalleşme sürecinde öğretmenlerin dahil oldukları informal grupların öğretmenlerin

sevgi, ilişki kurabilme, manevi destek olma gibi sosyal ihtiyaçlarını karşıladığı gibi eğitim ve öğrenme aracı rolünü üstlenerek de öğretmenlerin mesleki ihtiyaçlarını karşıladığını belirtmiştir. Benzer şekilde, Burgaz ve diğerleri (2013) çalışmalarında öğretmenlerin mesleki sosyalleştirme açısından en büyük desteği diğer öğretmenlerden aldığı sonucuna ulaşmışlardır. Bu çalışmanın bulgularından farklı olarak Balcı ve diğerleri (2012) ise okul müdürlerinin sosyalleşmeleri ile ilgili çalışmalarında örgüte ilişkin anlayış boyutuna en yüksek düzeyde yanıt verdikleri sonucuna ulaşmışlardır. Öğretmenler ikinci sırada “Örgüte İlişkin Anlayış”, üçüncü sırada “Gelecek Beklentileri” ve son olarak “Yetiştirme” boyutuna katıldıklarını belirtmişlerdir. Öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme alt boyutlarından yetiştirme boyutuna en düşük düzeyde yanıt vermeleri; mesleği süreç içerisinde yaşayarak öğrendiklerini gösterebilir. Yanık, Bağdat, Gelici ve Taştepe (2016) de öğretmenlerin, sınıf ve zaman yönetimi, rehberlik, evrak işleri ve velilerle olan ilişkilerde yaşadıkları sorunları lisans eğitiminin kendilerine sınırlı düzeyde deneyim kazandırmasına bağladıkları sonucuna ulaşmışlardır. Oysa örgütlerde yetiştirme, her zaman insan kaynakları yönetiminin önemli bir parçası olarak düşünülmüş ve çalışan performansı (Gao, 2011) ve iş doyumu (Tabvuma, Georgellis ve Lange, 2014) üzerinde doğrudan etkiye sahip olmuştur. Bu nedenle öğretmenlerin okul denilen sosyal yapıya hazır hale gelmesi, uyum sağlaması ve kısa sürede örgütsel sosyalleşmesinin sağlanabilmesinde hizmet öncesi (Kartal, 2003) ve hizmet içi eğitim süreçlerinin önemi büyüktür. Hizmet öncesi yetiştirme programlarında üniversite okul iş birliği etkin hale getirilmelidir. Temel eğitim ve hazırlayıcı eğitim kurslarının prensipleri dikkatlice oluşturulmalıdır. Ayrıca hizmet içi eğitim çalışmaları da öğretmenlerin meslekte kullanabilecekleri, güncel ve kendilerini yenileyebilecekleri esasına dayanmalıdır. Ancak Sezer (2006), Karasolak, Tanrıseven ve Konokman (2013) çalışmalarında öğretmenlerin hizmet içi eğitime ilişkin tutumlarının olumsuz olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bu sonucun ülkemizdeki hizmet içi eğitim programlarının planlama, uygulama ve değerlendirme sürecinde yaşanan problemlerden kaynaklandığı düşünülmektedir. Bu çalışmadan farklı olarak Çerik ve Bozkurt (2010) ile Balcı ve diğerleri (2012) çalışmalarında katılımcıların gelecek beklentileri boyutuna en düşük düzeyde yanıt verdikleri sonucuna ulaşmışlardır.

Öğretmenlerin okul müdürlerinin kullandıkları güç merkezi oluşturma oyunları ve alt boyutlarına ilişkin algıları cinsiyet değişkenine göre incelendiğinde, sponsorluk, imparatorluk kurma, bütçeleme, uzmanlık, patronluk oyunlarına ve ölçeğin geneline ilişkin erkek öğretmenlerin algılarının kadın öğretmenlerin algılarından daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bir toplumdaki kadın ve erkek rolleri, o toplum içerisinde kişilerin

sahip oldukları cinsiyetlere göre toplumun beklentilerini ifade eden alışkanlık, hal, tavır ve değerleri içinde taşır (Ersoy, 2009). Kadınlara toplumsal cinsiyet özellikleri nedeniyle yüklenen roller kadınların çalışma yaşamında liderlik gibi aktif davranışlar göstermesini sınırlamaktadır. Kadınlar, iş yaşamında kendilerini dışarıdan birisi olarak görmemelerine rağmen, örgütsel yaşam içerisinde dışlanabilmektedirler (Terzioğlu ve Taşkın, 2008). Kadınlar örgütlerde politik davranmak, güç oyunları kullanmak gibi davranışlara daha az yönelecekleri için kendilerine karşı yürütülen politik davranışları da erkekler kadar algılamayacaklardır. Al-Tuhaih ve Van Fleet (2011) beklentilerinin az olması ve kendini sınırlayan davranışları nedeniyle kadınların politikayı yaygın olarak görme eğiliminde olmadıklarını belirtmişlerdir. O'Connor ve Morrison (2001) çalışmalarında erkek katılımcıların kadın katılımcılara göre güce anlamlı derecede daha çok gereksinim duydukları sonucuna ulaşmışlardır. Davey (2008) çalışmasında, erkek egemen örgütlerde çalışan kadınların, örgütsel politikayı erkeklere özgü bir davranış olarak nitelendirdikleri ve kendi kariyerlerine bir engel olarak düşündükleri sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca kadınların, bireysel kariyer gelişiminde politikanın önemini farkında olmalarına rağmen politik oyunları oynamayı reddettikleri bulgusuna ulaşmıştır. Bu çalışmanın bulgularını destekler şekilde Ferris ve diğerleri (1996), Korucuoğlu (2016) ve Akbaş (2016) çalışmalarında erkeklerin ortamı daha politik algıladıkları yönünde bulgular elde etmişlerdir. Ancak Vigoda ve Cohen (2002), Bodla, ve Danish (2008), Nejad, Abbaszadeh ve Hassani (2011), Doğan ve diğerleri (2014), Yılmaz (2014) ve Donald, Bertha ve Lucia (2016) kadın çalışanların ortamı daha politik algıladıkları yönünde bulgular elde etmişlerdir. Ferris ve Kacmar (1992), Parker ve diğerleri (1995), Kesgen (1999), Ayhan (2013), Eryılmaz (2014), M. A. Aydın (2015), Oruç (2015), Bıyık ve diğerleri (2016) ve Shaloot (2016) ise çalışmalarında katılımcıların cinsiyet değişkeni açısından politik algılarında anlamlı fark olmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Öğretmenlerin okul müdürlerinin kullandıkları ittifak kurma oyununa ilişkin algıları cinsiyet değişkenine göre incelendiğinde, kadın ve erkek öğretmenlerin algıları arasında anlamlı farklılık olmadığı belirlenmiştir. İttifak oyunu, örgütte yer alan, farklı konumdaki ve aynı hedef çevresinde birleşen bireylerin birbirlerine bağlanarak amaçlarını gerçekleştirmek üzere birlikte hareket etmelerini, diğer bir ifadeyle sosyal ilişki yoluyla kendilerini destekleyecek ittifak ağı oluşturmalarını tanımlayan oyundur. Bu oyunda genellikle tarafların karşılıklı yarar sağlaması beklenir (Oyman, 2016). İttifak oyununu kullanan yöneticiler, ittifak için kendi ile ortak amaç ve çıkarlara (Gibson ve diğ., 1988) sahip bireyleri hiçbir ayırım yapmaksızın kullanırlar.

Öğretmenlerin okul müdürlerinin kullandıkları güç merkezi oluşturma oyunları ve alt boyutlarına ilişkin algıları branş değişkenine göre incelendiğinde; farklı branşlarda görev yapan öğretmenlerin okul müdürlerinin kullandıkları sponsorluk, ittifak kurma, imparatorluk kurma, uzmanlık, patronluk oyunlarına ve ölçeğin geneline ilişkin algıları bakımından anlamlı farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç, öğretmenlerin verdikleri dersler farklı olmasına rağmen, aynı eğitim seviyesine ve yükselme olanaklarına sahip olmalarından kaynaklanabilir. Çalışmanın bulgusunu destekler şekilde E. Erol (2014), farklı bölümlerdeki öğretim elemanlarının eğitim fakültelerinin politik ortamını benzer şekilde algıladığı sonucuna ulaşmıştır. Medwick (1996) de çalışmasında sınıf öğretmenleri, özel eğitim öğretmenleri ve müdürlerin politik oyunlara ilişkin benzer algılara sahip olduklarını belirtmiştir. Öğretmenlerin okul müdürlerinin kullandıkları bütçeleme oyununa ilişkin algıları branş değişkenine göre incelendiğinde, sınıf öğretmenlerinin algılarının, diğer ders öğretmenlerinin algılarından daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bütçeleme oyununda amaç, dağıtılmamış toplam kaynakların orantısız paylaşımını güvence altına almaktır (Mintzberg, 1983). Sınıf öğretmenleri okulda daha uzun süre çalıştıkları için okul müdürlerinin ek derslerin dağılımı, ekonomik gücü olan velilere yaklaşımı vb. gibi davranışlarını daha iyi gözlemleyebilirler.

Öğretmenlerin okul müdürlerinin kullandıkları güç merkezi oluşturma oyunları ve alt boyutlarına ilişkin algıları kıdem değişkenine göre incelendiğinde; kıdemi daha fazla olan öğretmenlerin, okul müdürlerinin kullandıkları sponsorluk, imparatorluk kurma, bütçeleme, uzmanlık oyunlarına ve ölçeğin geneline ilişkin algılarının kıdemi az olan öğretmenlerden yüksek olduğu görülmüştür. Örgütlerde kıdem, politik yetinin oluşmasında önemli rol oynamaktadır. Gerek kıdem sahibi çalışanların iş ortamını tanımaları ve kazandıkları deneyimler neticesinde gerekse kültürümüzde kıdeme olan saygı neticesinde kıdem sahibi çalışanların daha yüksek politik yetiye sahip oldukları düşünülmektedir (Demirci, 2014). Ayrıca ülkemiz eğitim sisteminin merkezileşmiş yapısı içerisinde çalışanların işe ilişkin kararlara katılma ve inisiyatif kullanma olanaklarının çok sınırlı olması (Yılmaz ve Sarpkaya, 2009), kariyer için beklentilerinin olmaması öğretmenleri farklı arayışlara yönlendirmekte ve onlara politik oyuncu olarak rol yüklemektedir. Böylece deneyimli öğretmenler politik oyunları kullanmada daha yetkin hale gelmektedirler. Sultan, Kanwal ve Gul (2015) çalışmalarında mesleki görev süresinin örgütlerdeki politik çevre hakkındaki algının oluşmasında anlamlı etkisinin olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Korucuoğlu (2016) da yüksek mesleki kıdeme sahip olan öğretmenlerin örgütsel güç oyunlarına daha fazla dahil olduklarını belirtmiştir. Vigoda ve

Cohen'ın (2002) çalışması da bu bulguyu destekler niteliktedir. Ancak İşcan (2005), E. Erol (2014) ve Oruç (2015) çalışmalarında daha kıdemli çalışanların örgütsel politika algılarının düşük olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Atınc, Darrat, Fuller ve Parker (2010), Mohammed (2011), Ertem (2011), Akbaş (2016) ve Shaloot (2016) ise çalışmalarında bireylerin örgütsel politika algısında kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık olmadığını belirtmişlerdir. Öğretmenlerin okul müdürlerinin kullandıkları ittifak kurma ve patronluk oyununa ilişkin algıları kıdem değişkenine göre incelendiğinde, farklı kıdem gruplarındaki öğretmenlerin algılarında anlamlı farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Birçok sosyal değişim hedeflerini elde etmek zor olduğundan, dikkate değer başarıya ulaşmak ancak birlikte hareket ederek ve ilgili bir amaca kendini adayarak gerçekleşebilir (Mizrahi ve Rosenthal, 2001). Okul müdürleri amaçlarına ulaşmak için ittifak kurma oyununu kullandıklarında öğretmenler tarafından benzer şekilde algılanabilirler. Patronluk oyunu da diğer oyunlara göre daha otoriter ve baskıcı bir oyun olduğu için okul müdürleri bu oyunu kullandıklarında öğretmenler tarafından benzer şekilde algılanabilirler. Korucuoğlu (2016) da çalışmasında, kıdem değişkenine göre öğretmenlerin ittifak kurma ve patronluk oyunlarına ilişkin algıları bakımından anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Öğretmenlerin okul müdürlerinin kullandıkları güç merkezi oluşturma oyunlarına ve alt boyutlarına ilişkin algıları okulda çalışma süresi değişkenine göre incelendiğinde; çalıştıkları okullarda farklı sürelerde görev yapan öğretmenlerin okul müdürlerinin kullandıkları ittifak kurma, imparatorluk kurma, bütçeleme, uzmanlık, patronluk oyunlarını ve güç merkezi oluşturma oyunlarının genelini benzer şekilde algıladıkları sonucuna ulaşılmıştır. Bu süreçte birçoğunun aynı okul müdürüyle çalışmış olabilecekleri bunun nedeni olarak düşünülebilir. Ertem'in (2011), Doğan ve diğerlerinin (2014) ve Akbaş'ın (2016) çalışmaları da bu bulguyu destekler niteliktedir. Ancak Ayhan (2013) ve Donald ve diğerleri (2016) çalışmalarında örgütte çalışma süresi arttıkça katılımcıların politika algılarının yüksek olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Ferris ve diğerleri (1996) ve Oruç (2015) ise çalışanların örgütteki çalışma süreleri arttıkça daha az politik davranma eğiliminde oldukları sonucunu elde etmişlerdir. Öğretmenlerin okul müdürlerinin kullandıkları sponsorluk oyununa ilişkin algıları okulda çalışma süresi değişkenine göre incelendiğinde; buldukları okulda daha uzun süre çalışan öğretmenlerin, okul müdürlerinin kullandıkları sponsorluk oyununu daha yüksek algıladıkları sonucuna ulaşılmıştır. Sponsorluk oyunundaki temel amaç, bireyin üst düzeydeki ya da güçlü olarak kabul ettiği kişilerin yardımıyla konumunu koruması, daha iyi bir konuma gelmesi ya da genel olarak güç elde etmesidir (Oyman, 2016). Bu nedenle okulda uzun süre çalışan

öğretmenler, okul müdürlerinin üstleri ya da güçlü kişilerle ilişkilerini daha iyi gözlemleyebilirler.

Öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve alt boyutlarına ilişkin algıları cinsiyet değişkenine göre incelendiğinde, kadın ve erkek öğretmenlerin savunma sessizliği ve prososyal sessizlik boyutlarına ve ölçeğin geneline ilişkin algıları arasında anlamlı farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç, öğretmenlerin mesleki rollerinin aynı olması ve sessiz kalmayı tercih etme konusunda karar verirken benzer durumları göz önünde bulunduruyor olmalarından kaynaklanıyor olabilir. Benzer şekilde Alpaslan (2010), Şehitoğlu (2010), Kutlay (2012), Kolay (2012), Nartgün ve Demirer (2012), Dilek (2014) ve Ünlü ve diğerleri (2015) çalışmalarında cinsiyet değişkeninin savunma sessizliğini etkilemediği sonucuna ulaşmışlardır. Ancak Kılınç (2012) ve Çiçek Sağlam ve Yüksel (2015), kadınların savunma sessizliğine ilişkin algılarının daha yüksek olduğunu belirtirken; Kahya (2013), erkeklerin savunma sessizliğine ilişkin algılarının yüksek olduğunu belirtmiştir. Bu çalışmayı destekler şekilde Alpaslan (2010), Kutlay (2012), Kılınç (2012), Nartgün ve Demirer (2012), Kahya (2013), Dilek (2014), Ünlü ve diğerleri (2015) ve Çiçek Sağlam ve Yüksel (2015) çalışmalarında cinsiyet değişkeninin prososyal sessizliliği etkilemediği sonucuna ulaşmışlardır. Şehitoğlu (2010), kadınların prososyal sessizlik algısını daha yüksek bulurken; Kolay (2012), erkeklerin prososyal sessizlik algısını yüksek bulmuştur. Alanyazında konuyla ilgili yapılan çalışmaların büyük çoğunluğunda bu çalışmanın sonuçlarını destekler şekilde cinsiyet değişkeninin örgütsel sessizliğin genelini etkilemediği sonucuna varılmıştır (Alparslan, 2010; Erenler, 2010; Batmunkh, 2011; Nartgün ve Demirer, 2012; Özdemir ve Sarıoğlu Uğur, 2013; Dilek, 2014; Kılıçlar ve Harbalıoğlu, 2014; Yeşilaydın, Bayın ve Yılmaz 2015; Köylüoğlu, Bedük, Duman ve Büyükbayraktar, 2015; Ünlü ve diğ., 2015; Öztürk Çiftçi, Meriç ve Meriç, 2015; Yangın, 2015; Öztürk ve Cevher, 2016; Apak, 2016; Can, 2016; Kumral, 2017; Önder, 2017; Uğur, 2017). Alanyazında cinsiyet değişkeni açısından örgütsel sessizliğin farklılaştığını tespit eden çalışmalara da rastlanmaktadır. Alioğulları (2012), Kahya (2013), Çiçek Sağlam ve Yüksel (2015), Alkan (2016) çalışmalarında kadınların daha sessiz oldukları sonucuna ulaşmışlardır. LePine ve Van Dyne (1998) genel olarak erkek çalışanların kadın çalışanlara göre daha çok sese eğilimli olduklarını belirtmişlerdir. Boufounou ve Avdi (2016) de çalışmalarında erkeklerin, kadınlara göre üstlerine daha fazla muhalif ses çıkardıkları ve iş konusundaki görüşlerini kolaylıkla ifade ettiklerini belirtmişlerdir. Taşkiran (2010) ve F. Aydın (2016) ise erkeklerin daha sessiz oldukları sonucuna ulaşmışlardır. Öğretmenlerin razı olma sessizliğine ilişkin algıları cinsiyet

değişkenine göre incelendiğinde erkek öğretmenlerin; ilgili fikir, bilgi ya da düşünceleri teslimiyete dayalı esirgemek olarak tanımlan razı olma sessizliğine (Beheshtifar, Borhani ve Nekoie-Moghadam, 2012) ilişkin algılarının, kadın öğretmenlerin algılarına göre yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanlar, örgütsel konularla ilgili olmadıklarında ya da yöneticiler, çalışanların paylaştığı bilgi ve düşüncelere tepki vermediklerinde; bireyler, bilgi paylaşımını veya işe ilişkin konular hakkında konuşmayı faydasız olarak algırlar. Sonuç olarak, bu algı çalışanların konuşmaktan kaçınmalarına dolayısıyla razı olma sessizliğine yönelmelerine yol açar (Dedahanov ve diğ., 2015). Kutlay (2012) ve Kahya (2013) da bu çalışmanın sonuçlarına benzer şekilde çalışmalarında, erkek öğretmenlerin razı olma sessizliğine ilişkin algılarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşırken; Kılınç (2012), kadın öğretmenlerin algılarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Öğretmenlerin örgütsel sessizliğe ve alt boyutlarına ilişkin algıları branş değişkenine göre incelendiğinde, farklı branşlarda görev yapan öğretmenlerin razı olma sessizliği, savunma sessizliği ve prososyal sessizlik boyutlarına ilişkin algıları arasında anlamlı farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Kolay (2012) da çalışmasında branş değişkeninin razı olma ve savunma sessizliğini etkilemediği sonucuna ulaşmıştır. Öğretmenlerin örgütsel sessizliğin geneline ilişkin algıları, öğretmenlerin branş değişkenine göre incelendiğinde; sözel ders öğretmenlerinin ortalamalarının, sınıf ve diğer ders öğretmenlerinin ortalamalarından daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu bulguya göre sözel ders öğretmenlerinin, sınıf ve diğer ders öğretmenlerine göre daha fazla örgütsel sessizlik davranışı gösterdiği söylenebilir. Sınıf öğretmenlerinin görev yaptıkları okullarda uzun mesai saatlerinden dolayı iletişimlerinin daha yoğun olması bunun nedeni olarak gösterilebilir. Bu bulguyla benzer şekilde Kahveci ve Demirtaş (2013) ile Alkan (2016) çalışmalarında sınıf öğretmenlerinin, branş öğretmenlerine oranla daha az sessizlik davranışı sergilediği sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca diğer ders öğretmenleri de (beden eğitimi, müzik, görsel sanatlar, rehberlik, anasınıfı, meslek dersleri öğretmenleri) branşları gereği hazırladıkları sosyal etkinlikler vasıtasıyla okulda uzun süre vakit geçirmektedirler. Bu durum onların da iletişimlerinin daha güçlü olmasına neden olabilir. Çiçek Sağlam ve Yüksel (2015) ise öğretmenlerin örgütsel sessizliklerini inceledikleri çalışmalarında meslek dersi öğretmenlerinin, kültür dersleri öğretmenlerine göre sessiz kaldıkları sonucuna ulaşmışlardır.

Öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve alt boyutlarına ilişkin algıları kıdem değişkenine göre incelendiğinde; farklı kıdemlerdeki öğretmenlerin örgütsel sessizliğin razı olma sessizliği, savunma sessizliği ve prososyal sessizlik boyutlarına ve ölçeğin geneline ilişkin algıları arasında anlamlı farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Olumsuz sonuçların yaşanması korkusu, sorun çıkararak olarak nitelendirilmek, iletişimde açıklık eksikliği, fikir alışverişinde destekleyici yönetim tarzı eksikliği, çalışanların sessizlik davranışını benimseme ya da benimsememe şeklini etkiler (Vakola ve Bouradas, 2005). Çalışanlar, sessizlik davranışını sadece deneme yanılma yoluyla değil aynı zamanda gözlemleyerek ve meslektaşlarıyla konuşarak öğrenirler (Milliken ve diğ., 2003). Bu nedenle öğretmenler; farklı kıdem gruplarında yer alsa da aynı yöneticilerle çalıştıkları, aynı ortamı paylaştıkları için benzer sessizlik algısına sahip olabilirler. Alpaslan (2010), Kutlay (2012), Kolay (2012), Kılınç (2012), Kahya (2013) ve Dilek (2014) de çalışmalarında kıdem değişkeninin razı olma sessizliğini etkilemediği sonucuna ulaşmışlardır. Alpaslan (2010), Kutlay (2012), Kolay (2012) ve Kahya (2013) da kıdem değişkeninin savunma sessizliğini etkilemediği sonucuna ulaşırken; Kılınç (2012) kıdemi fazla olan çalışanların savunma sessizliği davranışlarını daha çok kullandığı sonucuna ulaşmıştır. Kutlay (2012), Kolay (2012), Kılınç (2012) ve Dilek (2014) de kıdem değişkeninin prososyal sessizliği etkilemediği sonucuna ulaşmışlardır. Ancak Kahya (2013) çalışanların görev süreleri uzadıkça prososyal sessizlik davranışlarının azaldığını belirtmiştir. Alanyazında bu çalışmanın sonuçlarına benzer şekilde kıdem değişkeninin örgütsel sessizliğin geneline etkilemediğini tespit eden çalışmalar bulunmaktadır (Erenler, 2010; Kahveci ve Demirtaş, 2013; Özdemir ve Sarioğlu Uğur, 2013; Öztürk Çiftçi ve diğ., 2015; Dönmez, 2016; Yangın, 2015; Öztürk ve Cevher, 2016; Apak, 2016; Önder, 2017). Bu çalışmaların aksine Algin (2014), H. Şahin (2016) ve Uğur (2017) çalışanların kıdemleri arttıkça sessizliği tercih etme oranı azaldığı sonucuna ulaşırken, Batmunkh (2011) ve Çakal (2016) çalışanların kıdemleri arttıkça sessiz kalma tutumlarının artacağı sonucuna ulaşmışlardır. Boufounou ve Avdi (2016) ise çalışmalarında 10 yıldan az kıdeme sahip olan çalışanlar ile 30 yıldan fazla kıdeme sahip olan çalışanların daha sessiz olduğu, 10-29 yıl kıdeme sahip olan çalışanların ise daha kolay ve sık iletişim kurduklarını belirtmişlerdir.

Öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve alt boyutlarına ilişkin algıları okulda çalışma süresi değişkenine göre incelendiğinde; çalıştıkları okullarda farklı sürelerde görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizliğin razı olma sessizliği, savunma sessizliği ve prososyal sessizlik boyutlarına ve ölçeğin geneline ilişkin algıları arasında anlamlı farklılık olmadığı



sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanların sessiz kalmayı tercih etme nedenleri; yönetsel ve örgütsel nedenler, işle ilgili korkular, izolasyon korkusu, ilişkileri zedeleme korkusu ve ulusal/kültürel nedenler olarak sıralanabilir (Çakıcı, 2010). Okulda farklı çalışma süresine sahip öğretmenlerin; aynı yönetici ve iş arkadaşları ile çalışması, aynı kültürde yetişmeleri örgütsel sessizlik davranışlarının benzer olmasına neden olabilir. Nartgün ve Demirer'in (2012), Dilek'in (2014), Köylüoğlu ve diğerlerinin (2015), Yangın'ın (2015), Dönmez'in (2016), Apak'ın (2016) ve Önder'in (2017) çalışmaları da bu bulguyu destekler niteliktedir. Ancak H. Şahin (2016) çalışmasında okuldaki hizmet süresi az olan öğretmenlerin örgütsel sessizliği daha çok tercih ettiği sonucuna ulaşmıştır. Alt boyutlar açısından değerlendirildiğinde Kolay (2012) öğretmenlerin okulda çalışma süresi değerşkeninin razı olma sessizliği, savunma sessizliği ve prososyal sessizlik davranışlarını etkilemediği; Tayfun ve Çatır (2013) ise hemşirelerin hastanede çalışma süreleri arttıkça razı olma ve savunma sessizliği davranışlarının arttđı sonucuna ulaşmışlardır.

Öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme ve alt boyutlarına ilişkin algıları cinsiyet değerşkenine göre incelendiğinde; kadın ve erkek öğretmenlerin örgütsel sosyalleşmenin yetiştirme, örgüte ilişkin anlayış, çalışan desteği ve gelecek beklentileri boyutlarına ve örgütsel sosyalleşme ölçeğinin geneline ilişkin algıları arasında anlamlı farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç, eğitim sisteminde kadın ve erkek öğretmenlerin eşit şekilde sosyalleşme olanaklarından yararlandıklarını gösterebilir. Öğretmenin sosyalleşmesi; okulun temel değer, norm, felsefe ve misyonunu öğrenmesiyle gerçekleşir. Bu süreçte okula yeni gelen öğretmen, okulun politika, prosedür, planlama, eğitim ilkeleri, uygulama ve değerleri doğrultusunda değerşir. Öğretmenlerin sosyalleşmesi, daha seçme sisteminden geçmeleriyle başlar ve okulda deneyim kazanarak değerşime uğrar. Bu süreçte başta yöneticilerin yaklaşımı olmak üzere okuldaki destekleyici çabalar, süreci olumlu etkiler ve hızlandırır (Memduhoğlu, 2008). Bu çalışmanın bulgularına benzer şekilde, alanyazında konuyla ilgili yapılan çalışmaların büyük çoğunluğunda cinsiyet değerşkeninin örgütsel sosyalleşmeyi etkilemediği sonucuna varılmıştır (Kartal, 2003; Çapar, 2007; Mutlu, 2008; F. Özçelik, 2008; İ. E. Çalışkan, 2009; Dal, 2012; U. Erdoğan, 2012; Dal, Hergüner, Güven, Erdal ve Ertekin, 2012; Aliyev, 2014; Andur, 2014; Demirer, 2014; Demirkart, 2015; Vural, 2015; Dönmez, 2016). Alanyazında cinsiyet değerşkeni açısından örgütsel sosyalleşmenin farklılařtđını tespit eden çalışmalara da rastlanmaktadır. Baş (2016), çalışmasında kadın öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme düzeylerinin erkek öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme düzeylerinden yüksek olduğu; Özkan (2005) ve Beheshtifar, Rashidi ve Nekoie-Moghadam (2011) ise erkek öğretmenlerin örgütsel

sosyalleşme düzeylerinin kadın öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme düzeylerinden yüksek olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Alt boyutlar açısından değerlendirildiğinde Aliyev (2004) de öğretmenlerin cinsiyet değişkeninin örgütsel sosyalleşmenin yetiştirme, örgüte ilişkin anlayış, çalışan desteği ve gelecek beklentileri boyutlarına ilişkin algılarını etkilemediği sonucuna ulaşmıştır.

Öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme ve alt boyutlarına ilişkin algıları, branş değişkenine göre incelendiğinde, gruplar arasında (sözel, sayısal, sınıf ve diğer) örgütsel sosyalleşmenin yetiştirme, örgüte ilişkin anlayış, çalışan desteği ve gelecek beklentileri boyutlarına ve ölçeğin geneline ilişkin algıları bakımından anlamlı farklılıklar olmadığı belirlenmiştir. Yani farklı branşlardaki öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme davranışlarına ilişkin benzer algılara sahip oldukları söylenebilir. Örgüte yeni katılan çalışanların işe alıştırılması, başarının artırılarak sürekli hale getirilmesi; daha önceden çalışmakta olan insan kaynağının yeni görevlere hazırlanması gibi amaçlar örgütün hazırlayacağı eğitim ve sosyalleştirme programları ile günlük faaliyetler süresince personel arasındaki karşılıklı iletişim ve etkileşim yoluyla gerçekleştirilebilir (Kuşdemir, 2005). Öğretmenlerin branşları farklı olsa da hepsinin aynı kurumun olanaklarından yararlanmaları, aynı ortamı paylaşmaları örgütsel sosyalleşme ve alt boyutlarına ilişkin algılarının benzer olmasını açıklayabilir. Demirer'in (2014), Nartgün ve Demirer'in (2016) çalışma bulguları da bu bulguyla paralellik göstermektedir. Ayrıca Vural (2015) çalışmasında örgütsel sosyalleşmenin mesleki yeterlilik, kişilerarası ilişkiler, örgüt dili ve tarihi, amaç ve değerler boyutlarında öğretmenlerin algılarında branşa göre anlamlı farklılık göstermediği sonucuna ulaşmıştır. Bu çalışmadan farklı olarak Elci (2008), U. Erdoğan (2012), Andur (2014) ve Dönmez (2016) sınıf öğretmenlerinin örgütsel sosyalleşme düzeylerinin, branş öğretmenlerinden daha yüksek olduğu bulgusuna ulaşmışlardır.

Öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme ve alt boyutlarına ilişkin algıları öğretmenlerin kıdem değişkenine göre incelendiğinde; örgütsel sosyalleşmenin çalışan desteği ve gelecek beklentileri boyutlarına ilişkin algıları bakımından anlamlı farklılık olmadığı; yetiştirme ve örgüte ilişkin anlayış boyutlarına ve örgütsel sosyalleşme ölçeğinin geneline ilişkin algıları arasında anlamlı farklılıklar olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışma arkadaşları desteği, çalışanın örgüt içindeki diğer çalışanlarla ne kadar iyi ilişkiler kurduğunu belirler (Taormina, 2004). Çalışan, iş arkadaşlarının kendisini kabul ettiğini algılar ve onların yardımsever çabalarını görürse, örgüt içinde daha başarılı sosyalleşme sürecinden geçer (Taormina, 1994) ve iş doyumu artar (Ndiwane, 2000; Charoensukmongkol ve diğ, 2016). Öğretmenler, mesleki sosyalleştirme açısından en büyük desteği meslektaşlarından

almaktadırlar (Burgaz ve diğ., 2013). Öğretmenler, farklı kıdem seviyelerine sahip olmalarına rağmen aynı çalışma arkadaşları ile çalıştıkları için onlardan benzer destek almaktadırlar. Önlerine kariyer yolları çizildiği takdirde; öğretmenler gelecekle ilgili fikir sahibi olurlar ve kişisel vizyonlarını belirleyerek mesleki anlamda hedeflerine ulaşma konusunda istekli davranırlar. Kariyer fırsatlarının sağlanması, öğretmenlere sosyal statü sağlayacak bu da toplumdaki saygınlıklarını artıracak ve onları psikolojik, sosyal ve ekonomik yönden olumlu etkileyecektir (Altunışık, 2010). Ancak Türk Eğitim sisteminde öğretmenlere yeterince kariyer olanakları sağlanmamaktadır. Aliyev (2004) de bu çalışmanın bulgularıyla benzer şekilde öğretmenlerin kıdem değişkeninin örgütsel sosyalleşmenin çalışan desteği ve gelecek beklentileri boyutlarına ilişkin algılarını etkilemediği sonucuna ulaşmıştır. Öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme alt boyutlarından yetiştirme ile örgüte ilişkin anlayış boyutlarına ve örgütsel sosyalleşme ölçeğinin geneline ilişkin algıları incelendiğinde kıdemi fazla olan öğretmenlerin algılarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örgütlerde yetiştirmenin amacı, çalışanların iş doyumunu, bireyin verimini ve bütün olarak örgütün performansını yükseltmektir (Keser, 1999). Yetiştirme programlarının en belirgin etkisi işi başarıyla tamamlamak için gerekli olan becerilerin doğrudan geliştirilmesidir. Böylece artan beceri potansiyeli geliştirir, bu potansiyel büyük ölçüde motivasyonun bir parçası olarak anlaşılır (Robbins ve Judge, 2013). Türk Eğitim sisteminde öğretmenlerin yetiştirilmesi hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimlerle sağlanmaktadır. Örgütü anlayabilme boyutu, bilgi aramayı da kapsayan gerçekte her çalışan davranışının temelini oluşturur. Çalışanın bilgi arayışının asıl amacı kendi işlerini, rollerini, çalışma arkadaşlarını, örgütün amaçlarını, değerlerini, kültürünü vd. daha iyi anlamlandırabilmektir (Taormina, 1997). Mesleğe yeni başlayanlar, işlerinde ne kadar başarılı olduklarına ve işlerindeki başarı düzeylerini artırmak için başka neler yapabileceklerine ilişkin bilgi arayışına önem vermelidirler. Çünkü bilgi arayışı, rol açıklığı ve sosyal kabul ile anlamlı derecede ilişkilidir (Morrison, 1993; Bauer ve diğ., 2007) ve çalışanın örgütü anlamasını hızlandırır. Kıdemi fazla olan öğretmenlerin örgütü anlama boyutuna ilişkin algılarının daha yüksek çıkması, mesleğe başladıklarında bilgi arayışına önem vererek; eğitim sisteminin işleyişi, amaçları ve kendi rollerini anladıklarını gösterebilir. Örgütsel sosyalleşme, yeni çalışanların örgütün etkin bir üyesi olabilmek için gerekli olan davranış ve tutumları öğrendikleri süreçtir (Demirbilek, 2009). Kıdemi fazla olan öğretmenlerin, örgütsel sosyalleşme davranışını daha çok göstermeleri örgütsel sosyalleşmenin süreç yoluyla kazanıldığını açıklayabilir. Kıdemleri arttıkça öğretmenler rollerini öğrenirler, mesleğe ve ortama uyum sağlarlar böylece örgütsel sosyalleşme

düzeyleri artar. Bu bulguyla benzer şekilde Kartal (2003), Özkan (2005), Beheshtifar ve diğerleri (2011), U. Erdoğan (2012), Öğretir (2013), Aliyev (2014), Demirer (2014), Vural (2015) ve Dönmez (2016) de mesleklerinde uzun yıllar çalışan bireylerin daha fazla örgütsel sosyalleşme davranışı gösterdiği bulgusuna ulaşmışlardır. Ancak Kelepçe ve Özbek (2008) ile F. Özçelik (2008) çalışanların kıdemleri arttıkça örgütsel sosyalleşme davranışının azalacağı sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca Çapar (2007), Mutlu (2008), Dal ve diğerleri (2012); ve Andur (2014) çalışmalarında kıdem değişkeninin örgütsel sosyalleşme davranışında anlamlı bir fark oluşturmadığı sonucuna ulaşmışlardır.

Öğretmenlerin örgütsel sosyalleşmeye ve alt boyutlarına ilişkin algıları öğretmenlerin okulda çalışma süresi değişkenine göre incelendiğinde; öğretmenlerin örgütsel sosyalleşmenin yetiştirme, çalışan desteği ve gelecek beklentileri boyutlarına ilişkin algıları bakımından anlamlı farklılık olmadığı; örgüte ilişkin anlayış boyutuna ve örgütsel sosyalleşme ölçeğinin geneline ilişkin algıları arasında anlamlı farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Rol belirsizliği ve rol çatışması, örgüte yeni katılan çalışanlar için ciddi sorunlar ortaya çıkarabilir. Ancak, örgüte yeni katılanların yaşadığı rol belirsizliği ve rol çatışmasının seviyeleri onların bilgi arayışlarıyla azaltılabilir. Belirsizliği azaltma çabasıyla (rollerinin tam anlamı, örgütsel olaylar, diğerlerinin beklentileri vb. hakkında), yeni gelenler, genellikle yöneticilerinden ve çalışma arkadaşlarından bilgi arayışına girerler. Bilgi arayışı etkinlikleri; örgüte yeni gelenlerin örgütsel olaylar hakkında yaşadıkları belirsizlik seviyeleri, yeni gelenlerin kişilik ve geçmiş iş deneyimleri arasındaki farklılıklar ve örgütsel ortamla ilişkili içeriksel unsurlar ile şekillenir ve örgüte ilişkin anlayış gelişir (Miller ve Jablin, 1991). Çalışmada anlamlı farklılıkların olduğu örgüte ilişkin anlayış boyutunda okulda çalışma süresi az olan öğretmenlerin algılarının daha düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çünkü örgütü anlama zaman içerisinde bilgi arayışı ile gelişir. Okulda çalışma süresi değişkenine göre öğretmenlerin örgütsel sosyalleşmenin geneline ilişkin algıları incelendiğinde; okulda çalışma süresi az olan öğretmenlerin algılarının daha düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç, yine örgütsel sosyalleşmenin süreklilik arz eden yapısı ve öğretmenlerin içinde buldukları okulun normlarını, değerlerini, rollerini öğrenmeleri; deneyim kazanmaları ve zaman içerisinde çalışma arkadaşları ile iletişimlerinin güçlenmesi ile ilişkilendirilebilir. Dönmez'in (2016) çalışması da bu bulguyu destekler şekildedir. Ancak Öğretir (2013), Aliyev (2014) ve Demirkart (2015) çalışmalarında örgütte çalışma süresi değişkeninin örgütsel sosyalleşme davranışında anlamlı bir fark oluşturmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Alt boyutlar açısından değerlendirildiğinde, Aliyev (2004) öğretmenlerin okulda çalışma süresi değişkeninin

örgütsel sosyalleşmenin yetiştirme, örgüte ilişkin anlayış, çalışan desteği ve gelecek beklentileri boyutlarına ilişkin algılarını etkilemediği sonucuna ulaşmıştır.

Belirli amaçları gerçekleştirmek için yapılandırılmış sosyal varlıklar olarak nitelendirilen örgütlerin en küçüğünden en büyüğüne kadar tamamında değişen seviyelerde güç merkezi oluşturma oyunlarının varlığı hissedilebilir. Güç, etki ve politika örgütün her üyesi ve dolayısıyla tüm örgütsel birim üzerinde en azından bir miktar etkiye sahip olduğu için (Vigoda-Gadot ve Talmud, 2010) bu oyunlar, yöneticiler tarafından daha yoğun kullanılabilir. Ancak politik oyunlarla elde edilen başarılar diğer çalışanlar arasında eşitsizlik hissi yaratmakta (Başar ve Varoğlu, 2016) dolayısıyla örgütsel güven algısına olumsuz yönde etki etmektedir (Kumar ve Ghadially, 1989; Indartono, 2009). Güven ortamının sağlanamadığı örgütlerde ise çalışanlar arasında sessizlik kültürü hakim olmaktadır (Zheng, Ke, Shi ve Zheng, 2008; Afşar, 2013; Cakinberk, Dede ve Yilmaz, 2014; Sağlam, 2016; Paşa ve Negiş Işık, 2017). Bu çalışmada öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin kullandıkları güç merkezi oluşturma oyunları alt boyutlarından “Patronluk” ve “İttifak Kurma” boyutlarının öğretmenlerin örgütsel sessizliklerini pozitif yönde; “Sponsorluk” boyutunun ise öğretmenlerin örgütsel sessizliklerini negatif yönde etkilediği saptanmıştır. Öğretmenler okul müdürlerinin patronluk ve ittifak kurma oyunlarını kullandıklarını algıladıklarında, daha fazla örgütsel sessizlik davranışı sergilemektedirler. Patronluk oyununu kullanan yöneticiler, astları üzerindeki yasal güçlerini kullanarak (Yazıcı ve diğ., 2015) baskıcı ve otoriter davranabilirler. Kendilerini ifade etmelerini zorlaştıran otoriter liderlik yapılarının hakim olduğu örgütlerde çalışanlar, örgütsel sessizliği tercih etmektedirler (Zhang, Huai, ve Xie, 2015; Ayan, Ünsan ve Oğuzhan, 2016). İttifak kurma oyununu kullanan yöneticilerin, eş düzeydeki çalışanlarla informal gruplar oluşturduklarından dolayı diğer çalışanlar oluşturulan bu gruplardan dışlanmamak ve bu grupların yaptırımlarına maruz kalmamak için sessizliği tercih edebilirler. Noelle-Neumann’ın sessizlik sarmalı da soyutlanma tehdidi ve insanları düşünceleri hakkında açık olmaktan alıkoyan soyutlanma korkusuna karşılık gelen baskılara vurgu yapar (Bowen ve Blackmon, 2003). Bu çalışmanın bulgusunu destekler şekilde Bıyık ve diğerleri (2016) örgütsel politika algısı ile çalışanların kararlara katılımı arasında negatif yönde bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşmışlardır. Buna ek olarak alanyazında yöneticilerin kullandıkları liderlik tarzları ve yönetici davranışlarının örgütsel sessizliği etkilediği belirtilmiştir (Vakola ve Bouradas, 2005; Detert ve Burris, 2007; Burris, Detert ve Chiaburu, 2008; Bildik, 2009; Park ve Keil, 2009; Taşkırın, 2010; Batmunkh, 2011; G. Erol, 2012; Yanık, 2012; Kahya, 2013; Karabağ Köse, 2013; Daşçı,

2014; Çatır, 2015). Bu çalışmada, öğretmenler okul müdürlerinin sponsorluk oyununu kullandıklarını algıladıklarında, örgütsel sessizlik davranışlarının azalacağı sonucuna ulaşılmıştır. Üst konumdaki birisine kişinin kendini bağlaması olarak tanımlanan (Mintzberg, 1989) sponsorluk oyunu kullanıldığında, çalışanlarla ve sponsorun işlettiği toplumla olan ilişkiler beslenebilir (Cornwell ve Maignan, 1998). Diğer taraftan çalışmada, öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin kullandıkları güç merkezi oluşturma oyunları alt boyutlarından “İmparatorluk Kurma”, “Uzmanlık” ve “Bütçeleme” boyutlarının öğretmenlerin örgütsel sessizliklerine bir etkisi olmadığı belirlenmiştir. Bu sonuca göre okul müdürlerinin imparatorluk kurma, uzmanlık ve bütçeleme oyunlarını kullanmalarının öğretmenlerin ses çıkarma davranışlarına engel oluşturmadığı söylenebilir. İmparatorluk kurma oyunu astların potansiyellerini kullanarak güç merkezi kurmayı hedefleyen yöneticilerce oynanır (Mintzberg, 1989). Uzmanlık gücü; bilgi, beceri ve yeteneklerinden dolayı kişinin başkalarını etkileme kabiliyetidir. Örgüt içindeki hiyerarşide aşağı seviyelerde olsalar bile uzmanlar güç sahibi olabilirler (Lunenburg, 2012). Yöneticiler, belirli bir alanda uzman olarak tanınmalarıyla yani uzmanlık oyununu kullanmalarıyla güç elde edebilirler ve saygınlık kazanırlar. Bütçeleme oyununda ödül, tek başına konumlar ya da birimler değil, kaynaklar olduğu için daha az ayrıştırıcıdır (Mintzberg, 1989). Genel olarak düşünüldüğünde imparatorluk kurma, uzmanlık ve bütçeleme oyunları katı yöneticilik davranışlarını daha az gerektirdiğinden öğretmenlerin fikir ve önerilerini ifade etmelerinde bir engel teşkil etmeyebilirler.

Politik oyunlar ve güç oyunları kavramları günümüz çağdaş örgüt yapılarında daha sık kullanılmaya başlamıştır. Örgütler arası rekabet duygusunun artmasıyla çalışanlardan daha fazla performans beklenmesi, çalışanları yıpratmakta ve onları kendi çıkarları için çaba harcamaya yönlendirmektedir. Bu durumda çalışanlar amaçlarına ulaşmak ve beklentilerini gerçekleştirmek için politik oyunları kullanmaktadırlar. Kullanılan politik oyunlar, çalışan performansını negatif yönde etkileyeceğinden (Kumar ve Ghadially, 1989; Vigoda, 2000; Ugwu, Ndugbu, Okoroji ve Kalu, 2014; Khalid ve Ishaq, 2015) çalışanların örgütsel sosyalleşmelerini de yavaşlatabilir. Bu çalışmada öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin kullandıkları güç merkezi oluşturma oyunları alt boyutlarından “patronluk” ve “sponsorluk” oyunlarının öğretmenlerin örgütsel sosyalleşmelerini negatif yönde etkilediği saptanmıştır. Diğer bir deyişle öğretmenler okul müdürlerinin patronluk ve sponsorluk oyunlarını kullandıklarını algıladıklarında, örgütsel sosyalleşme davranışlarının olumsuz yönde etkileneceğini düşünmektedirler. Bu sonuç, patronluk ve sponsorluk oyunlarını öğretmenlerin katı politik oyunlar olarak algıladıklarının göstergesi olabilir.

Patronluk oyununu kullanan okul müdürleri yasal gücü kullanarak baskı, yaptırım ve meşrulaştırma davranışlarına başvuracağından öğretmenlerin örgütsel sosyalleşmelerinin önünde engel oluşturabilirler. Benzer şekilde Mehtap (2011) çalışmasında baskıcı davranışların, sadakat davranışını, yani insanlara ve birimlere duyulan bağlılığı; itaat davranışını diğer bir ifadeyle sorumluluk ve verilen görevlere uymayı ve bireylerin kendilerini geliştirmeye yönelik istekleri ve işlerdeki gönüllülük isteklerini vurgulayan işlevsel katılımı olumlu yönde etkilemediğini belirtmiştir. Sponsorluk oyunu kullanarak güç beklentisiyle kendisini daha üst konumdaki kişilerle ilişkilendiren (Mintzberg, 1989) okul müdürleri, sponsora minnet ve sadakatlerini gösterecekleri (Gibson ve diğ., 1988; Mintzberg, 1989) için öğretmenlerin örgütsel sosyalleşmelerini de engelleyebilirler. Çünkü çalışanların örgütsel sosyalleşmeleri, yöneticilerinin davranışlarından ve kullandıkları liderlik tarzlarından etkilenir (Çalışkan, 2009; Nasser-Abu Alhija ve Fresko, 2010). Oysa çalışanların etkili bir örgütsel sosyalleşme süreci geçirmeleri; kendileri ile seçtikleri işler arasında uyuşma olması, işlerine ve iş ortamlarına kolayca uyum sağlamaları, işlerinde üretken, doyum sağlayıcı olmaları, sağlıklı bir kariyer elde etmeleri ve iş ortamlarında mutlu olmaları açısından önemlidir (Memduhoğlu, 2008). Diğer taraftan bu çalışmada öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin kullandıkları güç merkezi oluşturma oyunları alt boyutlarından “ittifak kurma”, “imparatorluk kurma”, “uzmanlık” ve “bütçeleme” oyunlarının öğretmenlerin örgütsel sosyalleşmeleri üzerinde bir etkisi olmadığı belirlenmiştir. İttifak kurma oyunu karşılıklı destek arayan eş düzeydeki kişilerle oynanır (Yazıcı ve diğ., 2015). Okul müdürlerinin okullarda bu oyunu oynayabileceği kişilerin sınırlı olması, genel olarak öğretmenlerin sosyalleşme davranışlarının oyundan bağımsız gelişmesine neden olabilir. İmparatorluk kurma oyunu, bireysel olarak astlarla işbirliği yaparak yöneticilerce oynanır (Mintzberg, 1983). Bu oyun, bireysellik özelliğinden dolayı sadece yöneticiyi ve oyunun etkilediği kişileri kapsar. Oyun dışında kalan öğretmenlerin örgütsel sosyalleşmelerinin okul müdürlerinin kullandıkları imparatorluk kurma oyunundan etkilenmediği söylenebilir. Uzmanlık oyununda gücün politik dayanağı; üstler, astlar ve akranlar yani çalışanlar yerine bireyin sahip olduğu eşsiz bilgi ve beceri olduğu için öğretmenlerin örgütsel sosyalleşmelerine etki etmeyebilir. Bütçeleme oyununda ise amaç, bütçe olarak adlandırılan finansal kaynakların fazlasını elde etmek (Mintzberg, 1983) olduğundan oyunun öğretmenlerin sosyalleşme sürecinde bir etken olmadığı söylenebilir. Bu sonuç öğretmenlerin ittifak kurma, imparatorluk kurma, uzmanlık ve bütçeleme oyunlarını daha ılımlı politik oyunlar olarak algıladıkları ve örgütsel sosyalleşmelerine bir engel oluşturmadıklarını düşündüklerinin göstergesi olabilir.

## 5.2. Öneriler

### 5.2.1. Uygulamaya Yönelik Öneriler

Araştırmanın sonuçlarına göre uygulamacılara yönelik olarak aşağıdaki öneriler getirilebilir:

- 1- Güç merkezi oluşturma oyunlarının diğer örgütlerde olduğu gibi okullarda da görüldüğü sonucu dikkate alınır; bu oyunları görmezden gelmek, güç merkezi oluşturma oyunlarının ortadan kalkmasını sağlamaz. Bu nedenle, okullarda politik oyunlar ve güç merkezi oluşturma oyunlarının varlığı kabul edilerek oyunların altında yatan nedenlerin ortaya çıkarılması ve zararlı sonuçlarının önlenmesi için tedbir almaya yönelik uygulamalar düzenlenebilir.
- 2- Araştırmada okul müdürlerinin en çok bütçeleme oyununu kullandıkları sonucuna göre; okul müdürlerinin bu oyunu kullanmalarına gerek kalmaması için okullara daha fazla kaynak aktarılmalıdır.
- 3- Entelektüel sermayenin etkili bir unsuru olan öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışlarının düşük olmaması nedeniyle; öğretmenlerin iletişim gücünün artırılması için okullardaki iletişim kanalları açık tutulmalı, samimi bir örgütsel iklim oluşturulmalı, öğretmenlerin işleri ile ilgili düşünce, fikir, kaygı ve önerilerini ifade etmeleri sağlanmalı ve tüm öğretmenler karar sürecine dahil edilmelidir.
- 4- Öğretmenlerin örgütsel sosyalleşmelerini artırmak için örgütsel sosyalleşmenin tüm aşamaları eksiksiz olarak hayata geçirilmelidir.
- 5- Öğretmenlerin örgütsel sosyalleşmeye yönelik algılarının en düşük olduğu boyutun “yetiştirme” olması nedeniyle, üniversitelerdeki eğitimin uygulamayla iç içe olması ve mesleğe başladıktan sonra öğretmenlerinin sürekli yetiştirme programları ile desteklenmeleri sağlanmalıdır.
- 6- Meslekteki kıdemi ve okulda çalışma süresi az olan öğretmenlerin örgüte ilişkin anlayışlarının düşük olması nedeniyle, onların mesleği ve örgütü anlamalarını kolaylaştıracak bir yapı oluşturulmalıdır.
- 7- Okul müdürlerinin kullandıkları güç merkezi oluşturma oyunlarının, örgütsel sessizlik ve örgütsel sosyalleşme üzerindeki anlamlı etkileri dikkate alınır, okullarda güç merkezi oluşturma oyunlarının kullanımını azaltmak için örgütsel sistemdeki belirsizliğin azaltılması sağlanmalıdır. Bu noktada, ödüllendirme,



cezalandırma, terfi ve kaynak dağılımı gibi konulardaki uygulamalarda liyakatın ve objektif uygulamaların gerçekleştirildiği bir sistem oluşturulmalıdır.

### 5.2.2. Gelecek Çalışmalara Yönelik Öneriler

Çalışmadan elde edilen sonuçlara göre araştırmacılara yönelik olarak aşağıdaki öneriler getirilebilir:

- 1- Eğitim sisteminde karşılaşılan güç merkezi oluşturma oyunlarının nedenlerini ya da alana olan etkilerini tespit etmeye yönelik, sadece okullarla sınırlı kalmayacak şekilde, farklı veri toplama araçlarıyla farklı çalışma gruplarında, nicel yöntem dışındaki araştırma yöntem ve desenleriyle daha derinlikli çalışmalar yapılabilir.
- 2- Güç merkezi oluşturma oyunlarının dışında kalan diğer politik oyunların farklı parametlerle eğitim kurumlarındaki işleyişe etkisi çalışılabilir.
- 3- Alanyazında önemli bir örgütsel sorun olarak algılanan, örgütsel sessizlik davranışlarının nedenlerini ve sonuçlarını belirlemeye yönelik farklı ölçme yaklaşımlarının kullanıldığı nitel ve nicel araştırmalar farklı çalışma gruplarında uygulanabilir.
- 4- Eğitimde verimlilik için gerekli olan öğretmenlerin örgütsel sosyalleşmelerinin tüm aşamalarının derinlemesine incelenmesi gerekmektedir. Bu nedenle kavram daha kapsamlı olarak farklı çalışma gruplarında farklı araştırma yöntem ve desenleriyle çalışılabilir.
- 5- Daha önce de belirtildiği gibi, bu tez çalışması, güç merkezi oluşturma oyunlarının örgütsel sessizliğe ve örgütsel sosyalleşmeye etkisini inceleyen ilk çalışma olma özelliği göstermektedir. Dolayısıyla alanyazında üzerinde çalışılmaya ihtiyaç duyulan söz konusu kavramlarla, örneklemelerini farklı kültürel bölgeler ve farklı sektörlerden seçerek görgül çalışmalar yapılabilir.

## KAYNAKLAR

- Acaray, A. (2014). Örgüt kültürü, örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin incelenmesi. (Yayımlanmamış doktora tezi). Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Acaray, A., Çekmecelioğlu, H. G. ve Akturan, A. (2015). Örgüt kültürü ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelenmesi. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 32, 139-157.
- Adkins, C. L. (1995). Previous work experience and organizational socialization: A longitudinal examination. *Academy of Management Journal*, 38(3), 839-862.
- Afsanepurak, S. A., Hossini, R. N. S., Seyfari, M. K., & Nasab, Z. M. (2012). The relationship between organizational socialization and organizational commitment in physical education departments employees in Mazandaran-Iran. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(1), 187-195.
- Afşar, L. (2013). Örgütsel sessizlik ve örgütsel güven ilişkisi: konuya ilişkin bir araştırma. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Akar, N. (2014). Örgütsel yaşamda sessizlik olgusu: Akademik örgütlerde biçimsel gruplardaki sessizlik üzerine nitel bir araştırma. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Akbaş, A. (2016). Öğretmenlerin örgütsel politika algıları ile duygusal emek düzeyleri arasındaki ilişki. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- Aktaş, H. ve Şimşek, E. (2015). Bireylerin örgütsel sessizlik tutumlarında iş doyumunu ve duygusal tükenmişlik algılarının rolü, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 11(24), 205-230.
- Akyüz, Ü. (2009). Siyaset ve ahlak. *Yasama Dergisi*, 11, 93-129.
- Al-Tuhaih, S.M., & Van Fleet, D. D. (2011). An exploratory study of organizational politics in Kuwait. *Thunderbird International Business Review*, 53(1), 93-104.
- Algın, İ. (2014). Üniversitelerde örgütsel sessizlik. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Alioğulları, Z. D. (2012). Örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki: Bir uygulama. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Aliyev, Y. (2014). Örgütsel sosyalleşme ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişki: Bir araştırma. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

- Alkan, Z. (2016). Liderlik tarzlarının örgütsel sessizlik ilişkisinde kariyer memnuniyetinin rolü. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Alp, F. (2010). Politik davranışın değişime dirence etkisi üzerine bir araştırma. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- 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.
- Altıntaş, F. Ç. (2007). Örgüt yapısının örgütsel politika ve işlem adaleti üzerine etkisinin yapısal denklem modellemesi yardımıyla analizi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 151-168.
- Altunışık, B. (2010). Öğretmenlerin kariyer hedeflerinin eğitim kurumlarındaki kariyer yönetimi uygulamalarına yansımaları üzerine öğretmen algıları. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya .
- Andur, A. (2014). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel sosyalleşme ve örgütsel bağlılığa ilişkin algılarının bazı değişkenler açısından incelenmesi (Manisa İli örneği).(Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Angelle, P. S. (2002). Mentoring the beginning teacher: Providing assistance in differentially effective middle schools. *The High School Journal*, 86(1) Special Issue: Teacher Retention, 15-27.
- Apak, F. (2016). Okul yöneticilerinin gücü kullanma biçimleri ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişki. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Ardts, J., Jansen, P. & 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.
- Arlı, D. (2013). İlkokul müdürlerinin örgütsel sessizlik ile ilgili görüşleri. *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(2), 69-84.
- Armağan, A. (2005). Örgütsel politik davranışın analizi: İzmir yazılı basınında bir uygulama. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 3 (4), 91-107.
- Arora, V., & Kamalanabhan, T. J. (2013). Linking supervisor and coworker support to employee innovative behavior at work: Role of psychological conditions. *Academic and Business Research Institute International Conference proceedings*, New Orleans.
- Ashforth, B. E., & Saks, A. M. (1996). Socialization tactics: Longitudinal events on newcomers adjustment. *Academy of Management Journal*, 39, 149–178.

- Ashforth, B. E., Sluss, D. M. & Harrison, S. H. (2007). Socialization in organizational contexts. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 22, 1-70.
- Ataman, F. ve Kondakçı, Y. (2016). Yükseköğretimde İngilizce okutmanların örgütsel sosyalizasyonunun yordayıcıları. *Education and Science*, 41(184), 213-233.
- Atasever, M. (2013). Yıldırmanın örgütsel sessizlik üzerine etkisi ve işletmelerde bir araştırma. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Atay, S. (2010). Geliştirilebilir yönetim becerisi: Teorik ve ampirik yönleriyle “Politik Yeti”. *Amme İdaresi Dergisi*, 43(2), 65-80.
- Atinc, G., Darrat, M., Fuller, B. & Parker, B. W. (2010). Perceptions of organizational politics: a meta-analysis of theoretical antecedents. *Journal Of Managerial Issues*, 22(4), 494-513.
- Ay, D. A. (2014). *Ulusal kültür, örgüt kültürü, örgütsel politika algısı ve sendika üyesi olma eğilimi ilişkisi*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Ayan, A., Ünsar, A. S. ve Oğuzhan, A. (2016). Liderlik tarzlarının örgütsel sessizlik ve tükenmişlik düzeyi üzerine etkisi: Bir alan araştırması. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(2), 507-538. Doi Number: 10.18026/cbusos.68544.
- Aydın, M. A. (2015). Sınıf öğretmenlerinin örgütsel muhalefet, örgütsel politika ve politik Davranış algıları arasındaki ilişki. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- Aydın, F. (2016). Ortaokul yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç türleri ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışları. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Ayhan, Ö. (2013). Algılanan örgütsel politikanın örgütsel adalet ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisi. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Gebze.
- Ayhan, Ö. ve Gürbüz, S. (2013, 30 Mayıs-1 Haziran). Algılanan örgütsel politikanın çalışanların işten ayrılma niyetine etkisinde duygusal bağlılığın rolü: Kamu ve özel sektör çalışanları üzerine bir araştırma. Sözel Bildiri. 21. Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Kütahya.
- Ayhan, Ö. ve Gürbüz, S. (2014). Algılanan örgütsel politikanın örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisinde adaletin rolü. *ISGUC Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 16 (3), 76-93.
- Aytaç, M. ve Öngen, B. (2012). Doğrulayıcı Faktör Analizi ile yeni çevresel paradigma ölçeğinin yapı geçerliliğinin incelenmesi. *İstatistikçiler Dergisi*, 5, 14-22.
- Bagheri, G. Zarei, R. & Aeen, M. N. (2012). Organizational silence (Basic concepts and its development factors). *Ideal Type of Management*, 1(1), 47- 58.

- Balcı, A. (2001). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntem, teknik ve ilkeler*. (3. Baskı). Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Balcı, A. (2003). *Örgütsel sosyalleşme kuram strateji ve taktikler*. (2. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Balcı, A. ve Aydın, İ. (2003). *Eğitim yönetimi*. (2. Baskı). İstanbul: Milli Eğitim Basımevi.
- Balcı, A. (2010). *Açıklamalı eğitim yönetimi terimleri sözlüğü*. (2. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Balcı, A., Baltacı, A., Fidan, T., Cereci, C. ve Acar, U. (2012). Örgütsel sosyalleşmenin, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlıkla ilişkisi: İlköğretim okulu yöneticileri üzerinde bir araştırma. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 47-74.
- Ballard, A. & Blessing, L. (2006). Organizational socialization through employee orientations at North Carolina state university libraries. *College & Research Libraries*, 67 (3), 240-248.
- Barçın, N. (2012). İşletmelerde örgütsel sessizliğin örgütsel bağlılık ve iş tatminine etkisi üzerine bir araştırma. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Baş, A. (2016). Okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel sosyalleşme ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Başar, H. (2000). *Eğitim denetçisi*. (5. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Başar, U. ve Varoğlu, A. K. (2016). Örgütsel politika algısının ihmalkârlık üzerindeki etkisinde işten ayrılma niyetinin aracı rolü. *Yönetim ve Ekonomi*, 23(3), 751-765.
- 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.
- Bauer, T. N. & Green, S. G. (1994). Effect of newcomer involvement in work-related activities: a longitudinal study of socialization. *Journal of Applied Psychology*, 79(2), 211-223.
- Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M. & Tucker, J. S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: a meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 707-721.
- Bayram, T. Y. (2010). Üniversitelerde örgütsel sessizlik. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Bayram, N. (2016). *Yapısal eşitlik modellemesine giriş AMOS uygulamaları*. (3. Baskı). Bursa: Ezgi Kitabevi.

- Beheshtifar, M., Rashidi, M. & Nekoie-Moghadam, M. (2011). Study of organizational socialization and its relationship on employees' performance. *African Journal of Business Management*, 5(26), 10540-10544.
- Beheshtifar, M., Borhani, H. & Nekoie-Moghadam, M. (2012). Destructive role of employee silence in organizational success. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(11), 275-282.
- Bekrek, K.G. (2011). Study on the relationship between managerial influence tactics and organizational commitment with the moderating role of androgynous leadership. (Yayımlanmamış doktora tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bıyık, Y., Erden, P ve Aydoğan, E. (2016). Çalışanların kararlara katılımı ve örgütsel politika algısı ilişkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8(1), 100-116.
- Bildik, B. (2009). Liderlik tarzları, örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Black, J. S. (1992). Socializing American expatriate managers overseas: tactics, tenure, and role innovation. *Group & Organization Management*. 17(2), 171-192.
- Blase, J. (1986). Socialization as humanization: One side of becoming a teacher. *Sociology of Education*, 59, 100-113.
- Blau, G. (1988). An investigation of the apprenticeship organizational socialization strategy. *Journal of Vocational Behaviour*. 32, 176-195.
- Bodla, M. A. & Danish, R. Q. (2008). The gender differences in the relationship between perceptions of organizational politics and work performance. *International Journal of Knowledge Culture and Change Management*, 8(6), 9-18.
- Bodla, M. A. & Danish, R. Q. (2013). The use of influence tactics in politicized organizations: a look from gender perspective. *Information Management and Business Review*, 5(9), 456-462.
- Bolman, L. G. & Deal, T. E. (2013). *Organizasyonları yeniden yapılandırmak*. (A. Aypay, ve A. Tanrıoğen, Cev.) Ankara: Seçkin Yayıncılık. (Orijinal çalışma basım tarihi 2008).
- Boufounou, P. & Avdi, K. (2016). Financial crisis, organizational behavior and organizational silence in the public sector: A case study for Greece. *SPOUDAI Journal of Economics and Business*, 66(1-2), 46-78.
- Bowen, F. & 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. (Unpublished doctoral thesis). The Ohio State University, America.

- Brown A. D. & Coupland C. (2005). Sounds of silence: Graduate trainees, hegemony and resistance. *Organization Studies*, 26(7), 1049-1069.
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19, 533-546.
- Buenger, M. C., Forte, M., Boozer, R. W. & Maddox E. N. (2007). A study of the applicability of the perceptions of organizational politics scale (POPS) for use in the university classroom. *Developments in Business Simulation and Experiential Learning*, 34, 294 – 301.
- Bullis, C. (1993). Organizational socialization research: Enabling, constraining and shifting perspectives. *Communication Monograph*, 60, 10-17.
- Burgaz, B., Koçak, S. ve Büyükgöze, H. (2013). Öğretmenlerin mesleki ve bürokratik sosyalleştirmeye yönelik değerlendirmeleri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Özel Sayı 1, 39-54.
- Burris, E.R., Detert, J.R. & Chiaburu, D.S. (2008). Quitting before leaving: The mediating effects of psychological attachment and detachment on voice. *Journal Of Applied Psychology*, 93, 912–922.
- Bursalıoğlu, İ. E. (2002). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. (12. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Büyüköztürk, Ş. (1997). Araştırmaya yönelik kaygı ölçeğinin geliştirilmesi. *Eğitim Yönetim Dergisi*, 3(4), 453-464.
- Büyüköztürk, Ş. (2017). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı: İstatistik, araştırma deseni, SPSS uygulamaları ve yorum*. (23. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Byrne, Z. S. (2005). Fairness reduces the negative effects of organizational politics on turnover intentions, citizenship behavior and job performance. *Journal of Business and Psychology*, 20(2), 175-200.
- Cacciattolo, K. (2014). Defining organisational politics. *European Scientific Journal*, August Special Edition, 238-246.
- Cakinberk, A.K., Dede, N.P., & Yilmaz, G. (2014). Relationship between organizational trust and organizational silence: An example of public university. *Journal of Economics Finance and Accounting*, 1(2), 91-105.
- Can, A. (2014). SPSS ile bilimsel araştırma sürecinde nicel veri analizi. (3. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Can, E. (2016). Örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Carroll, J. G., Andrew, F. H. & James, S. (1997). Perceived support for one's opinions and willingness to speak out: A Meta-Analysis of Survey Studies on the "Spiral of Silence". *The Public Opinion Quarterly*, 61(3), 452-463.

- Celep, C. (1998). Eğitim örgütlerinde öğretmenlerin örgütsel adanmışlığı. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 22(108), 56-62.
- Chang, C. L. H. (2013). The relationship among power types, political games, game players, and information system project outcomes - A multiple-case study. *International Journal of Project Management*, 31(1), 57-67.
- Chao, G.T., O'Leary-Kelly, A.M., Wolf, S., Klein, H.J. & Gardner, P.D. (1994). Organizational socialization: Its content and consequences. *Journal of Applied Psychology*, 79, 730-743.
- Charoensukmongkol, P., Moqbel, M. & Gutierrez-Wirsching, S. (2016). The role of co-worker and supervisor support on job burnout and job satisfaction. *Journal of Advances in Management Research*, 13(1), 4-22.
- Chatman, J. A. (1991). Matching people and organizations: selection and socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly*, (36), 459-484.
- Chow, I. H. S. (2002). Organizational socialization and career success of Asian managers. *The International Journal of Human Resource Management*, 13 (4), 720-737.
- Christensen, L. B., Johnson, R. B. & Turner, L. A. (2015). *Research Methods, Design and Analysis*. Boston: Pearson.
- Cihangiroğlu, N. ve Yılmaz, A. (2010). Çalışanların örgütsel adalet algısının örgütler için önemi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 13 (19), 195-213.
- Clarke, S. & Ward, K. (2006). The role of leader influence tactics and safety climate in engaging employees' safety participation. *Risk Analysis*, 26(5), 1175-1185.
- Cochran, W. G. (1977). *Sampling techniques*. (3rd ed.). New York: John Wiley & Sons. [Elektronik versiyon].  
[https://ia801607.us.archive.org/20/items/Cochran1977SamplingTechniques\\_201703/Cochran\\_1977\\_Sampling%20Techniques.pdf](https://ia801607.us.archive.org/20/items/Cochran1977SamplingTechniques_201703/Cochran_1977_Sampling%20Techniques.pdf) sayfasından elde edilmiştir.
- Cochran, J. D. (2001). *Role outcomes of school division socialization tactics for middle school principals in Virginia*. Blacksburg, Virginia. [Elektronik versiyon].  
<http://scholar.lib.vt.edu/theses/available/etd12042001193613/unrestricted/CochranDavid.Pdf> sayfasından elde edilmiştir.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Erlbaum. [Elektronik versiyon].  
<http://blog.sciencenet.cn/home.php?mod=attachment&filename=Jacob%20Cohen-Statistical%20Power%20Analysis%20for%20the%20Behavioral%20Sciences-Routledge%20%281988%29.pdf&id=98658> sayfasından elde edilmiştir.
- Cohen, A. & Veled-Hecht, A. (2010). The relationship between organizational socialization and commitment in the workplace among employees in long-term nursing care facilities. *Personnel Review*, 39(5), 537-556.  
<https://doi.org/10.1108/00483481011064136>.



- Cooper-Thomas, A. & Anderson, N. (2002). Newcomer adjustment: The relationship between organizational socialization tactics, information acquisition and attitudes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 423– 437.
- Cornwell, T. B. ve Maignan, I. (1998). An international review of sponsorship research. *Journal of Advertising*, 27(1), 1-21.
- Coşan, P. E. ve Gülova, A. A. (2014). Örgütsel Demokrasi. *Yönetim ve Ekonomi*, 21(2), 231-248.
- Cömert, M. (2014). Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ile okul müdürlerinin kullandıkları örgütsel güç kaynakları arasındaki ilişkinin incelenmesi. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Crockett, D. (2013). Teacher silence in South Carolina public schools. (Unpublished doctoral thesis). South Carolina University, Columbia.
- Curtis, S. (2003) Lies, damned lies and organisational politics. *Industrial and Commercial Training*, 35(7), 293-297. <https://doi.org/10.1108/00197850310501703>.
- Çakal, G. (2016). Ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin okul yönetimine katılma ile örgütsel sessizlik algıları arasındaki ilişki (Tekirdağ İli örneği). (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde sessizlik: Sessizliğin teorik temelleri ve dinamikleri. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16( 1), 145-162.
- Çakıcı, A. (2010). *Örgütlerde İşgören Sessizliği*. (1. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Çalık, T. (2003). İşgörenlerin örgüte uyumu (Örgütsel Sosyalleşme) *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 1 (2), 1-17.
- Çalışkan, K. (2006). Political behavior in organizations: Antecedents and consequences. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çalışkan, İ. G. (2009). Öğretmenlerin örgütsel sosyalleşmelerinin okul yöneticilerinin liderlik tarzlarına ilişkin algılarına göre incelenmesi: Özel eğitim öğretmenleri örneği. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çanak, M. ve Katıtaş, S. (2016). Aday öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme süreçlerinin incelenmesi. *INESJOURNAL Uluslararası Eğitim Bilimleri Dergisi*, 3(7), 111-130.
- Çapar, D. A. (2007). İlköğretim okulu sınıf ve branş öğretmenlerinin örgütsel sosyalleşme düzeyleri (Antalya İli örneği). (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Çapık, C. (2014). Geçerlik ve güvenilirlik çalışmalarında doğrulayıcı faktör analizinin kullanımı. *Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi*, 17(3), 196-205.

- Çatır, O. (2015). Dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin örgütsel sessizlik üzerine etkisi: Otel işletmelerinde bir uygulama. (Yayımlanmamış doktora tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Çavuşoğlu, S. (2014). Örgüt kültürü örgütsel sessizlik ilişkisi: Manisa ve İzmir’deki devlet ve vakıf üniversitelerinde bir araştırma. (Yayımlanmamış doktora tezi). Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Çelik, V. (2002). *Okul Kültürü ve Yönetimi*. (3. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Çerik, Ş. 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.
- Çiçek Sağlam, A. Ç. ve Yüksel, A. (2015). Liselerde görev yapan öğretmen ve yöneticilerin örgütsel sessizliğe ilişkin görüşleri. *International Periodical For The Languages*, 10(7), 317-332.
- Dal, A. (2012). İstanbul Büyükşehir Belediyesi Spor A.Ş. çalışanlarının örgütsel sosyalleşme düzeylerinin incelenmesi. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.
- Dal, A., Hergüner, G., Güven, F., Erdal, R. & Ertekin, A. B. (2012). Levels of organizational socialization in sports companies. *IIB International Refereed Academic Social Sciences Journal*, 8, 85-99.
- Darvish H., Ashtiani, B., Kafashzadeh, A. R. & Farid, S. (2012). Relation between socialization and organizational commitment: a survey between staff in headquarters of Keshavarzi Bank in I. R. Iran. *Journal of American Science*, 8(10), 555-565.
- 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.
- Davey, K. M. (2008). Women's accounts of organizational politics as a gendering process. *Gender, Work and Organization*, 15(6), 650-671.
- Dedahanov, A. T., Kim, C. & Rhee, J. (2015). Centralization and communication opportunities as predictors of acquiescent or prosocial silence. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 43, 481-492.
- Demirci, S. (2014). İş yaşamında statü, kıdem ve cinsiyetin politik yeti üzerindeki etkisi: Türkiye Radyo Televizyon Kurumu (TRT) örneği. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). THK Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Demirbilek, T. (2009). Örgütsel sosyalleşmede işe alıştırma eğitiminin yeri ve önemi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12 (18), 353-373.

- Demirer, S. (2014). Öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme ve özdeşleşme düzeyleri ile birlikte çalışma yeterlikleri arasındaki ilişki. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- Demirkart, M. (2015). İlköğretim okul yöneticilerinin örgütsel sosyalleşme düzeyleri. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- Derya, S. (2010). Liderlik tarzları ve liderlerin astlarını etkileme taktikleri arasındaki ilişki: Antalya ili 5 yıldızlı otel yöneticileri üzerinde bir araştırma. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Detert, J. R. & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open?. *Academy of Management Journal*, 50(4), 869-884.
- Dilek, Y. (2014). *Kişilik ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Doğan, A., Bozkurt, S. ve Demirbaş, T. (2014). Kamu örgütlerinde örgütsel politika: çalışanların politik davranışlara yönelik algıları. *Akademik Bakış Dergisi Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, 44, 1-25.
- Donaghey J., Cullinane N., Dundon T. & Wilkinson A. (2011). Reconceptualising employee silence: Problems and prognosis. *Work, Employment and Society*, 25(1), 51-67.
- Donald, M. F., Bertha, L. & Lucia, M. E. (2016). Perceived organizational politics influences on organizational commitment among supporting staff members at a selected higher education institution. *The 2016 Wei International Academic Conference Proceedings*, Vienna, Austria.
- Dönmez, B. ve Erdoğan, U. (2011, 8-10 Eylül). Öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme düzeylerini belirlemeye yönelik bir ölçek geliştirme çalışması. Sözel bildiri, 20.Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, Burdur.
- Dönmez, E. (2016). Örgütsel sosyalleşme ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Durak, İ. (2012). *Korku kültürü ve örgütsel sessizlik*. (1. Baskı). Bursa: Ekin Yayıncılık.
- Durgut, M. ve Kahya, C. (2015). Duygusal emek ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki: Kamu iç denetçileri üzerinde örnek bir uygulama. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 13(1), 348-364.
- Duyan, V. ve Gelbal, S. (2008). Barnett Çocuk Sevmeye Ölçeği'ni Türkçeye uyarlama çalışması. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 33(148), 40-48.

- Dyne, L. V., Ang, S. & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional construct. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.
- Edmonson, A. (2003). Speaking up in the operating room: How team leaders promote learning in interdisciplinary action team. *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1419 – 1452.
- Elci, D. (2008). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel sosyalleşme düzeylerinin incelenmesi. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Emans, B. J. M., Munduate, L., Klaver, E. & Van de Vliert, E. (2003). Constructive consequences of leaders' forcing influence styles. *Applied Psychology*, 52(1), 36-54.
- Ene, O. C. H. (2014). Assessment of factors responsible for organizational politics and its implications in the workplace. *Journal of Educational Policy and Entrepreneurial Research*, 1(2), 94-98.
- Erdem, A. R. ve Şimşek, S. (2013). Öğretmenlik meslek etiğinin irdelenmesi. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(15), 185-203.
- Erdoğan, E. (2011). Etkili liderlik, örgütsel sessizlik ve performans ilişkisi. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Erdoğan, U. (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*. (8. Baskı). Beta Yayıncılık: İstanbul.
- Erenler, E. (2010). Çalışanlarda sessizlik davranışının bazı kişisel ve örgütsel özelliklerle ilişkisi: Turizm sektöründe bir alan araştırması. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- 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.
- Eroğlu, E. ve İspir, B. (2006, 27-28 Nisan). Örgütsel İletişim Sürecinde Yönetimsel İkna ve Etkileme: Örnek Olay İncelemesi. Sözel bildiri. 2. Uluslararası Halkla İlişkiler Sempozyumu, Kocaeli.
- Erol, G. (2012). Liderlik tarzları ve örgütsel sessizlik ilişkisi. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Erol, E. (2014). Eğitim fakültelerinde örgütsel iklim ile örgütsel politika algısı arasındaki ilişki. (Yayımlanmamış doktora tezi). Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.

- Ersoy, E. (2009). Cinsiyet kültürü içerisinde kadın ve erkek kimliği (Malatya örneği). *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(2), 209-230.
- Ertem, M. (2011). Örgüt kültürü ve politik davranış algılamaları: Farklılıklar ve ilişkileri belirlemeye yönelik bir araştırma. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Eryılmaz, İ. (2014). Örgüt ikliminin algılanan örgütsel politika üzerine etkisi: Kamu sektöründe bir araştırma. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Farrell, D. & Rusbult, C. E. (1992). Exploring the exit, voice, loyalty, and neglect typology: The influence of job satisfaction, quality of alternatives, and investment size. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 5(3), 201-218.
- Feldman, D. C. (1976). A contingency theory of socialization. *Administrative Science Quarterly*, 21 (3), 433-452.
- Feldman, D.C. (1981). The multiple socialization of organization members. *Academy of Management Review*, 6(2), 309-19.
- Ferris, G. R., & Kacmar, K. M. (1992). Perceptions of organizational politics. *Journal of Management*, 18, 93-116.
- Ferris, G. R., Dwight, D. Frink, M. C. G. , Jing Z., Kacmar, K. M. & Howard, J. L. (1996). Perceptions of organizational politics: Prediction, stress-related implications, and outcomes. *Human Relations*, 49(2), 233–266.
- Fisher, C. D. (1986). Organizational socialization: An integrative review. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 4, 101-145.
- Ganiyusufoglu A. (2013). Bilgi çağında öğretim elemanlarının kariyer beklentileri ve karşılaştıkları sorunlar. *Electronic Journal of Vocational Colleges, Ejoboc Umyos 2013 Özel Sayısı*, 9-14. [http://www.ejoboc.org/makaleler/aramlik\\_2013\\_umyos/pdf/02.pdf](http://www.ejoboc.org/makaleler/aramlik_2013_umyos/pdf/02.pdf) adresinden 13.11.2015 tarihinde alınmıştır.
- Gao, J. (2011). A model of organizational socialization and turnover intention. *International Journal of E-Business Development (IJED)*, 1(1), 22-25.
- Gao, L., Janssen, O., & Shi, K. (2011). Leader trust and employee voice: The moderating role of empowering leader behaviors. *The Leadership Quarterly*, 22(4), 787-798.
- Garavan, T. & Murphy C. (2001). The co-operative education process and organizational socialization: A qualitative study of student perceptions of its effectiveness. *Education and Training*, 43 (6) 281–302.
- Gedikoğlu, T. (2015). Liderlik ve Okul Yönetimi. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Gibson, J. G., Ivancevich, J. M. & Donnelly, J. H. (1988). *Organizations*. (Six Edition). Illinois: Business Publications.

- Grant, C. A. & Sleeter, C. E. (1987). Who determines teacher work? The debate continues. *Teaching & Teacher Education* 3(1), 61-64.
- Grant, A. M., S. Parker & Collins, C. (2009). Getting credit for proactive behavior: Supervisor reactions depend on what you value and how you feel, *Personnel Psychology*, 62, 31–55.
- Griffin, A. E. C., Colella, A. & Goparaju, S. (2000). Newcomer and organizational socialization tactics: An interactionist perspective. *Human Resource Management Review*, 10 (4), 453-474.
- Gruman, J. A., Saks, A. M., & Zweig, D. I. (2006). Organizational socialization tactics and newcomer proactive behaviors: An integrative study. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 90–104.
- Gül, H. ve Özcan, N. (2011). Mobbing ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiler: Karaman İl Özel İdaresinde görgül bir çalışma. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2, 80-134.
- Güneş, Ç. (2014). Teacher burnout and organizational socialization: The case of efl teachers in Turkey. (Unpublished master thesis). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Harris, K. J., Andrews, M. C. & Kacmar, K. M. (2007). The moderating effects of justice on the relationship between organizational politics and workplace attitudes. *J Bus Psychol.* 22, 135–144.
- Haueter, J.A., Macan, T.H. & Winter, J. (2003). Measurement of newcomer socialization: Construct validation of a multidimensional scale. *Journal of Vocational Behavior.* 63, 20–39.
- Henriksen K. & Dayton, E. (2006). Organizational silence and hidden threats to patient safety. *HSR: Health Services Research*, 41(4). 1539-1554.
- Henson, R. & Roberts, J. (2006). Use of exploratory factor analysis in published research: Common errors and some comment on improved practice. *Educational and Psychological Measurement*, 66, 393-416. doi:10.1177/0013164405282485.
- Hooper, D., Coughlan J. & Mullen, M. (2008). Structural equation modelling: guidelines for determining model fit. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 6(1), 53-60.
- Hox, J.J., & Bechger, T.M. (1998). An introduction to structural equation modeling. *Family Science Review*, 11, 354-373.
- Hoy, W. K. & Woolfolk, A. E. (1990). Socialization of student teachers. *American Educational Research Journal*, 27(2), 279-300.
- Hoy, W. K. & Miskel, C. G. (2012). *Eğitim Yönetimi*. (S. Turan, Cev.) Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık. (Orijinal çalışma basım tarihi 2005).

- Hoy, W. K. & Woolfolk, A. E. (1990). Socialization of Student Teachers. *American Educational Research Journal*, 27(2), 279, 300.
- Hu, L. & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives, *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55, DOI: 10.1080/10705519909540118.
- Huang X., Van de Vliert E. & Van der Vegt G., (2005). Breaking the Silence Culture: Stimulation of Participation and Employee Opinion Withholding Cross-Nationally, *Management and Organization Review*, 1(3), 459-482.
- Huck, S.W. (2008). *Reading Statistics and Research*. Pearson: Boston. [Elektronik versiyon]. <https://pendbingikgs.files.wordpress.com/2016/12/reading-statistics-and-research-sixth-edition.pdf> sayfasından elde edilmiştir.
- Indartono, S. (2009). Mediation effect of trust on the relationship between perception of organization politics and commitment. *Jurnal Administrasi Bisnis*. 5(2), 160-170.
- İslamoğlu, G. ve Börü, D. (2007). Politik davranış boyutları: bir ölçek geliştirme çalışması. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, (14), 135-153.
- İspir, N. B. (2008). Yöneticilerin kullandığı etki taktikleri ve kurum kültürü: uygulama ve yönetsel etkileme için model. (Yayımlanmamış doktora tezi). Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- İşcan, Ö. F. (2005). Siyasal arena metaforu olarak örgütler ve örgütsel siyasetin örgütsel adalet algısına etkisi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 60(1), 149-171.
- Jaskyte, K. (2005). The impact of organizational socialization tactics on role ambiguity and role conflict of newly hired social workers. *Administration in Social Work*, 29(4), 69-87.
- Johannesen R. L. (2009). The functions of silence: A plea for communication research. *Western Speech Journal*, 2(29), 25-35.
- Jones, G.R. (1986). Socialization tactics, self efficacy, and newcomers' adjustments to organizations. *Academy of Management Journal*, 29, 262-279.
- Judeh, M. (2011). Role ambiguity and role conflict as mediators of the relationship between orientation and organizational commitment. *International Business Research*, 4(3), 171-181. <https://doi.org/10.5539/ibr.v4n3p171>.
- 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). Öğretmenler için örgütsel sessizlik ölçeği geliştirme çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12 (43), 167-182.

- Kâhya, C. (2013). Dönüştürücü ve etkileşimci liderlik anlayışları ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide örgütsel güvenin rolü. (Yayımlanmamış doktora tezi), Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Kalaycı, Ş. (Ed.) (2005). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*. Asil Yayın Dağıtım: Ankara.
- Kallestad, J. H. & Olweus, D. (1998) Teachers' emphases on general educational goals: A study of norwegian teachers. *Scandinavian Journal of Educational Research*, 42(3), 257-279.
- Karabağ Köse, E. (2013). İlköğretim kurumu öğretmenlerine göre okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişkide örgütsel sessizlik ve karara katılımın aracı etkisi. (Yayımlanmamış doktora tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Karacaoğlu, K. ve Cingöz, A. (2009, 21-23 Mayıs). İşgören sessizliğinin kaynağı olarak liderlik davranışı ve örgütsel adalet algısı. Sözel Bildiri, 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Eskişehir, 700-707.
- Karademir, M. & Çillioğlu Karademir, A. (2015). Political behavior and Mintzberg's Political Games: Example of organized criminal institutions with Godfather Film analysis. *European Scientific Journal*, 11 (14), 1-22.
- Karakütük, K. (2012). *Eğitim Planlaması*. (1. Baskı). Elhan Yayın Dağıtım: Ankara.
- Karasar, N. (2017). *Bilimsel Araştırma Yöntemi* (32. Baskı). Nobel Yayın Dağıtım: Ankara.
- Karasolak, K., Tanrıseven, I. ve Konokman, G. Y. (2013). Öğretmenlerin hizmetiçi eğitim etkinliklerine ilişkin tutumlarının belirlenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 21(3), 997-1010.
- Kartal, S. (2003). İlköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin örgütsel sosyalleşme Düzeyleri (Ankara İli örneği). (Yayımlanmamış doktora tezi). Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Keleş, M. ve Özbek, O. (2008). Gençlik ve spor genel müdürlüğü personelinin örgütsel sosyalleşme düzeyleri. *Sporometre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 6 (3), 113-123.
- Keser, A. (1999). İşletmelerde mesleki oryantasyon eğitimi ve verimlilik ilişkisi. *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 1(1). <http://www.isgucdergi.org/?p=article&id=8&cilt=1&sayi=1&yil=1999>. Html internet adresinden 11.11.2015 tarihinde edinilmiştir.
- Kesgen, J. (1999). Örgütsel politika ve yansımaları.(Yayımlanmamış doktora tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Khalid, S. & Ishaq, S. (2015). Job related outcomes in relation to perceived organizational politics. *Pakistan Economic and Social Review*, 53(1), 133-148.



- Khawaja, M. G. & Ahmad, H. (2013). The role of perceived organizational politics (POP) in examining organizational citizenship behaviors (OCBs); taking self monitoring as moderator. *International Journal of Science and Research* 2(11), 368-373.
- Kılıç, G., Tunç, T. Saraçlı, S. ve Kılıç, İ. (2013). Örgütsel stresin örgütsel sessizlik üzerine etkisi: Beş yıldızlı termal otel işletmelerinde bir uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(1), 17-32.
- Kılıç, S. (2016). Cronbach'ın Alfa Güvenirlik Katsayısı. *Journal of Mood Disorders (JMOOD)*, 6(1), 47-48.
- Kılıçlar, A. ve Harbalıoğlu, M. (2014). Örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: Antalya'daki beş yıldızlı otel işletmeleri üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 328-346.
- Kılınç, E. (2012). Hekim ve hemşirelerde örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel sessizlik, çalışan performansı ve aralarındaki ilişkinin incelenmesi. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sivas.
- Killeavy, M. & Moloney, A. (2010). Reflection in a social space: Can blogging support reflective practice for beginning teachers?. *Teaching and Teacher Education*, 26(4), 1070-1076.
- King, C & Grace, D. (2012). 'Examining the antecedents of positive employee brand Related attitudes and behaviours, *European Journal of Marketing*, 46(3/4), 469-488.
- Kipnis, D., Schmidt, S. M. & Wilkinson, I. (1980). Intraorganizational influence tactics: Explorations in getting one's way. *Journal of Applied Psychology*, 65(4), 440-452.
- Kish-Gephart, J. J., Detert, J. R., Treviño, L. K. ve Edmondson, A. C. (2009). Silenced by fear: The nature, sources, and consequences of fear at work. *Research in Organizational Behavior*. 29, 163-193.
- 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.
- Korte, R. (2010). 'First, get to know them': A relational view of organizational socialization. *Human Resource Development International*, 13(1), 27-43. <http://dx.doi.org/10.1080/13678861003588984>.
- Korucuoğlu, T. (2016). Örgütsel güç oyunları ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Köylüoğlu, A. S., Bedük, A., Duman, L. & Büyükbayraktar, H. H. (2015). Analyzing the relation between teachers' organizational silence perception and whistle blowing perception. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 207, 536-545, <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.10.124>.

- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personel Psychology*, 49(1), 1-49.
- Kulualp, H. G. ve Çakmak, A. F. (2016). Örgütsel sessizlik türlerini etkileyen faktörlerin yapısal eşitlik modeli ile belirlenmesi. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 12(1), 123-146.
- Kumar, P. & Ghadially, R. (1989). Organizational politics and its effects on members of organizations, *Human Relations*, 42(4), 305-314.
- Kumral, T. (2017). *İşyeri nezaketsizliği ve örgütsel sessizlik ilişkisinde örgütsel dışlanmanın aracı rolü*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kuşdemir, Y. (2005). İlköğretim okulu müdürlerinin öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme sürecinde sosyalleştirme stratejilerini 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.
- Kuyumcu, N. (2014). Kamuda görev yapan öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme düzeyleri ile örgütsel adanmışlıkları arasındaki ilişkide içsel güdülenmenin aracı rolü. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Kuzmıc, J. (1994). A beginning teacher's search for meaning: Teacher socialization, organizational literacy and empowerment. *Teaching & Teacher Education*, 10(1), 15-27.
- Lawshe, C. H. (1975). A quantitative approach to content validity. *Personnel Psychology*, 28, 563-575.
- Lee H., Oshita T., Jung Oh, H. & Hove T. (2014). When do people speak out? Integrating the spiral of silence and the situational theory of problem solving, *Journal of Public Relations Research*, 26(3), 185-199.
- LePine, J. & Van Dyne, L. (1998). Predicting voice behavior in work groups. *Journal of Applied Psychology*, 83(6), 853-868.
- Liu, D., Wu, J., & Ma, J. (2009). Organizational Silence: A Survey on Employees Working in a Telecommunication Company, *Computer and Industrial Engineering International Conference*, 6-9 Temmuz, 1647-1651.
- Louis, M. R. (1980). Suprice and sense making, what newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings, *Administrative Science Quarterly*, 25, 226-251.
- Lunenburg, F. C. (2012). Power and leadership: An influence process. *International Journal of Management, Business, and Administration*, 15(1), 1-9.

- Madlock, P. E. & Horan, S. M. (2009). Predicted outcome value of organizational commitment, *Communication Research Reports*, 26 (1), 40-49.
- Manzoor, M. & Naeem, H. (2011). Relationship of organization socialization with organizational commitment and turnover intention: Moderating role of perceived organizational support. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(8), 15-529.
- Medwick, J. (1996). An Analysis of the political games played between and among faculty at the K-5 or K-6 Elementary – School Level. (Unpublished doctoral thesis). Northern Illinois University, Illinois.
- Mehtap, Ö. (2011). Örgüt içi politik davranışların örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi. (Yayımlanmamış doktora tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Memduhoğlu, H. B. (2008). Örgütsel sosyalleşme ve Türk Eğitim Sisteminde örgütsel sosyalleşme süreci. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 5(2), 137-153.
- Miller, V. D. & Jablin, F. M. (1991). Information seeking during organizational entry: Influences, tactics, and a model of the process. *Academy of Management Review*, 16(1), 92-120, DOI: 10.2307/258608.
- Milliken F. J., Morrison E. W. & Hewlin P. E. (2003). An exploratory study of employee silence: issues that employees don't communicate upward and why. *Journal Of Management Studies*, 40(6), 1453 – 1476.
- Mintzberg, H. (1983). Power in and around organizations. Englewood Cliffs: PrenticeHall, INJ. [Elektronik versiyon]. <http://www.mintzberg.org/> sayfasından elde edilmiştir.
- Mintzberg, H. (1985). The organization as political arena. *Journal of Management Studies*, 22 (2), 133-154.
- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on management*. New York: The Free Press. [Elektronik versiyon].  
[https://books.google.com.tr/books?id=9XOXVxN1GMSc&printsec=frontcover&hl=tr&source=gbs\\_ViewAPI&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.tr/books?id=9XOXVxN1GMSc&printsec=frontcover&hl=tr&source=gbs_ViewAPI&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false) sayfasından elde edilmiştir.
- Mizrahi, T., & Rosenthal, B. (2001). Complexities of coalition building: Leaders' successes, strategies, struggles, and solutions. *Journal of Social Work*, 46(1), 63-78.
- Mohammed, A. E. (2011). Örgüt kültürü ve psikolojik iklimin politik davranış algılamaları üzerindeki etkileri: Kayseri'de bir araştırma. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Mohan Bursalı, Y. (2008). Örgütsel politikanın işleyişi: Örgütsel politika algısı ve politik davranış arasındaki ilişkiler. (Yayımlanmamış doktora tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

- Mohan Bursalı, Y. ve Bağcı, Z. (2011). Çalışanların Örgütsel Politika Algıları İle Politik Davranışları Arasındaki Karşılıklı İlişkiler. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9, 23-41.
- 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. & Milliken, F.J. (2000). Organizational silence: A Barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25 (4), 706-725.
- Moy, P., Domke, D. & Stamm, K. (2001). The spiral of silence and public opinion on affirmative action. *Journalism and Mass Communication Quarterly*, 78 (1), 7-25.
- Mutlu, B. (2008). İstanbul ortaöğretim okullarında okul kültürü ve öğretmenlerin örgütsel sosyalleşmeleri. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Nartgün, Ş. S. ve Demirer, S. (2012). Öğretmenlerin örgütsel sessizlik ile iş yaşamında yalnızlık düzeylerine ilişkin görüşleri. *Bayburt Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(2), 139-156.
- Nartgün, Ş. S. ve Demirer, S. (2016). Öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme ve özdeşleşme düzeyleri ile birlikte çalışma yeterlikleri arasındaki ilişki. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16(1), 237-269.
- Nasser-Abu Alhija, F. & Fresko, B. (2010). Mentoring of new teachers: Correlates of activities and mentors' attitudes. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 2, 2497-2500.
- Ndiwane, A. (2000). The effects of community, coworker and organizational support to job satisfaction of nurses in Cameroon. *ABNF Journal*, 11(6), 145-149.
- Nejad, B. A., Abbaszadeh, M. M. S. & Hassani, M. (2011). Organizational political tactics in universities. *Higher Education Studies*, 1(2), 65-72.
- O'connor, W. E. & Morrison, T. G. (2001). A comparison of situational and dispositional predictors of perceptions of organizational politics. *The Journal of Psychology*, 135(3), 301-312, DOI: 10.1080/00223980109603700.
- Oruç, E. (2015). Pozitif psikolojik sermayenin politik davranışlara etkisi: Akademisyenler üzerine bir araştırma. (Yayımlanmamış doktora tezi). Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Oyman, N. (2016). Türk yükseköğretim kurumlarındaki güç ilişkilerinin alan kuramı ve dramaturjik yaklaşım bağlamında incelenmesi. (Yayımlanmamış doktora tezi). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Öğretir, M. (2013). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme düzeyleri. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.

- Önder, E. (2017). Ortaöğretim okullarında örgütsel sessizliğin yordayıcısı olarak örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD)*, 18(2), 669-686.
- Özcan, N. (2011). Mobbingin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisi ve örgütsel sessizlik: Karaman İl Özel İdaresinde bir uygulama. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Özçelik, Z. (2006). Aile işletmelerinde profesyonelleşme ile uluslararasılaşma sürecine geçiş: Kayseri örneği. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Özçelik, F. (2008). Örgütsel sosyalleşmenin örgütsel bağlılığa etkisi: Bir uygulama. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özdamar, K. (2016). *Eğitim, sağlık ve davranış bilimlerinde ölçek ve test geliştirme yapısal eşitlik modellenmesi*. (1. Baskı). Eskişehir: Nisan Kitabevi.
- Özdemir, Y. (2015). The relationship between organizational socialization and organizational citizenship behavior: The role of person-environment fit. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özdemir, L. ve Sarıoğlu Uğur, 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.
- Özen, Y. ve Gül, A. (2007). Sosyal ve eğitim bilimleri araştırmalarında evren ve örneklem sorunu. *KKEFDI/OKKEF*, 15, 394-422.
- Özgan, H. (2013). Stajyer Öğretmenlerin Sosyalleşme Sürecinde Okul Yöneticilerinden Beklentileri. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 38(168), 17-29.
- Özkan, Y. (2005). Örgütsel sosyalleşme sürecinin öğretmenlerin örgüte bağlılıklarına etkisi (Ordu ili örneği). (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Öztürk Çiftçi D., Meriç E. ve Meriç A. (2015). Örgütsel sessizlik, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: Ordu İli Özel Eğitim ve Rehabilitasyon Merkezlerinde bir uygulama, *The Journal of International Social Research*, 8(41), 996-1007.
- Öztürk, U. C. ve Cevher, E. (2016). Sessizlikteki mobbing: mobbing ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 18 (30), 71 – 80.
- Öztürk, İ (2017). İşgörenin görev bağımlılığı, politik davranışları, rol çatışması ve belirsizliğinin tükenmişlik üzerindeki etkisi: Sağlık kurumlarında bir inceleme. (Yayımlanmamış doktora tezi). Çag Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.

- Panahi, B., Veisesh, S., Divkhar, S., & Kamari, F. (2012). An empirical analysis on influencing factors on organizational silence and its relationship with employee's organizational commitment. *Management Science Letters*, 2(3), 735-744.
- Panteli, N. & Fineman S. (2005). The sound of silence: The case of virtual team organising. *Behaviour & Information Technology*, 24(5), 347 – 352.
- Park C. & Keil, M. (2009). Organizational silence and whistle-blowing on it projects: An integrated model. *Decision Sciences*, 40(4), 901–918.
- Parker, P. C., Dipboye, R. L. & Jackson, S. L. (1995). Perceptions of organizational politics: An investigation of antecedents and consequences. *Journal of Management*, 21(5), 891-912.
- Paşa, Ö. ve Negiş Işık, A. (2017). Öğretmenlerin okul müdürüne güven düzeyleri ve okul müdürü tarafından sergilenen etik liderlik davranışlarının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(60), 134-144.
- Pelit, E. ve Kahyaoğlu, M. (2015). Örgütsel sosyalizasyon taktiklerinin işgörenlerin kariyer planlamaları üzerine etkisi: Beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11(2), 99-118.
- Perlow, L. A. & Williams, S. (2003). Is silence killing your company?. *Harvard Business Review*, 31 (4), 18-23.
- Pinder, C. C.,& Harlos, K. P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331-369.
- Porter, L. W., Angle, H. L. & Allen, R. W. (2003). Organizational influence processes. (Second Edition). Armonk, N.Y.: Sharpe. [Elektronik versiyon]. [https://books.google.com.tr/books?id=Yl8YndoclYYC&pg=PR3&hl=tr&source=gs\\_selected\\_pages&cad=2#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.tr/books?id=Yl8YndoclYYC&pg=PR3&hl=tr&source=gs_selected_pages&cad=2#v=onepage&q&f=false) sayfasından elde edilmiştir.
- Premeaux, S. F. & Bedeian, A. G. (2003). Breaking the silence: The moderating effects of self-monitoring in predicting speaking up in the workplace. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1537-1562.
- Quaglia, R. & Davis, E. E. (1991). The socialization of special educators: A model for understanding the beginning teacher. *Journal of Instructional Psychology*, 18 (1), 9-29.
- Rafferty, A. E. & Restubog, S. L. D. (2011). The influence of abusive supervisors on followers' organizational citizenship behaviours: The hidden costs of abusive supervision, *British Journal of Management*, 22(2), 270-285.
- Rashid, U., Karim, N., Rashid, S. & Usman, A. (2013). Employee's perception of organizational politics and its relationship with stress. *Asian Journal of Business Management*, 5(4), 348–352.
- Reichers, A. E. (1987). An interactionist perspective on newcomer socialization rates. *Academy of Management Review*, 12, 278-287.

- Robbins S.P. & Judge T. A. (2013). *Örgütsel davranış*. (Edit. İ. Erdem, Cev.) Ankara: Nobel Yayıncılık. (Orijinal çalışma basım tarihi 2011).
- Rodrigues, C. A., (1988). Cultural classifications of societies and how they affect cross-cultural management, *Cross-Cultural Management*, 15 (3), 31–47.
- Rousseau, J. J. (2012). Toplum Sözleşmesi. (Vedat Günyol, Cev.). (9. Basım). İstanbul: Türkiye İş Bankası Yayınları. [Elektronik versiyon]. <https://ismetparlak.files.wordpress.com/2013/10/jean-jacques-rousseau-toplum-sozlesmesi.pdf> sayfasından elde edilmiştir.
- Rubio, D. M., Berg-Weger, M., Tebb, S.S., Lee, S. & Rauch, S. (2003). Objectifying content validity: Conducting a content validity study in social work research. *Soc Work Res*, 27(2), 94-100.
- Sağlam, A. Ç. (2016). The effects of vocational high school teachers' perceived trust on organizational silence. *Journal of Education and Training Studies*, 4(5), 225-232.
- Samuel, Y. (2005). *The political agenda of organizations*. New Brunswick, NJ: Transaction Publishers. [Elektronik versiyon]. [https://books.google.com.tr/books?id=0pkCyv5J184C&pg=PR3&hl=tr&source=gb\\_s\\_selected\\_pages&cad=2#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.tr/books?id=0pkCyv5J184C&pg=PR3&hl=tr&source=gb_s_selected_pages&cad=2#v=onepage&q&f=false) sayfasından elde edilmiştir.
- Sarıkaya, M. (2013). Karar verme süreçleri ve örgütsel sessizlik. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Sarıoğlu, G. S. (2013). Mobbing ve örgütsel sessizlik: Enerji sektörü çalışanları üzerine bir araştırma. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Osmaniye.
- Sarıoğlu Uğur, S. (2016). Kişilik tipolojilerine göre çalışanların örgütsel sessizlik algılamaları: kamu ve özel kesimde bir araştırma. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Malatya.
- Saunders, D. M., Sheppard, B.H., Knight, V. & Roth, J. (1992). Employee voice to supervisors. *Employee Responsibilities and Right Journal*, 5(3), 241-259.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., & Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Test of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research*, 8(2), 23-74.
- Seçer, İ. (2013). *SPSS ve LISREL ile Pratik Veri Analizi*. (1. Baskı). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Sezer, E. (2006). Milli Eğitim Bakanlığına bağlı devlet okullarında çalışan psikolojik danışman ve rehber öğretmenlerin hizmetiçi eğitime ilişkin görüşlerinin değerlendirilmesi (İstanbul İli örneği). (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Shaloot, A. (2016). Örgüt ikliminin, güvenin, kontrol arzusunun ve bilgi dağıtımının algılanan örgütsel politika üzerindeki etkisi. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Shamatov, D. A. (2006). Beginning teachers' professional socialization in post-Soviet Kyrgyzstan: The challenges and coping strategies. *Quality in Education: Teaching and Leadership in Challenging Times*, 2, 601-613.
- Sonaïke, K. (2013). Revisiting the good and bad sides of organizational politics. *Journal of Business & Economics Research*. 11(4), 197-202.
- Song, Z. & Chathoth, P. K. (2010). An Interactional approach to organizations' success in socializing their intern newcomers: The role of general self-efficacy and organizational socialization inventory. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 34(3), 364-387.
- Sökmen, A. (2007). Örgütsel sosyalleşme sürecinde işgörenlerin yöneticilerine dönük algıları: Ankara'daki otel işletmelerinde bir değerlendirme. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 18(2), 170-182.
- Stevens, J. (1996). *Applied multivariate statistics for the social sciences*. (3rd Edition). New Jersey: Mahwah, Lawrence Erlbaum.
- Sultan, S., Kanwal, F. & Gul, S. (2015). Factors of Perceived Organizational Politics: An Analysis of What Contributes the Most? *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 9 (3), 999-1011.
- Şahin, A.(2004). Yönetim kuramları ve motivasyon ilişkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11, 523-547.
- Şahin, H. (2016). Örgütsel sessizlik ve çalışanların performansları arasındaki ilişki: İzmir ili Çiğli ilçesi devlet ilkokullarına ilişkin bir araştırma. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Şehitoğlu, Y. (2010). Örgütsel sessizlik örgütsel vatandaşlık davranışı ve algılanan çalışan performansı ilişkisi. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gebze Yüksek 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.
- Şekerli, H. (2013). Öğretmenlerde çalışan sessizliği, iş doyumunu ve denetim odağı. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Şenol S. ve Aktaş H. (2017). Algılanan örgütsel demokrasinin örgütsel sessizlik tutumlarına etkisi: İstanbul'da tekstil sektöründe faaliyet gösteren bir işletme çalışanları üzerinde araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 17, 833-850.
- Şimşek, E. ve Aktaş, H. (2014). Örgütsel sessizlik ile kişilik ve yaşam doyumunu etkileşimi: Kamu sektöründe bir araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14 (2), 121-136.



- Tabvuma, V., Georgellis, Y. & Lange, T. (2014). Orientation training and job satisfaction: A sector and gender analysis. *Human Resource Management*, 54 (2), 303-321.
- Tahmasebi, F. Sobhanipour, S. M. & Aghaziarati, M. (2013). Burnout; explaining the role of organizational silence and its influence (case study: selected executive organizations of qom province). *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 3(8), 272-282.
- Tangirala, S. & Ramanujam, R. (2008). Employee silence on critical work issues: The Crosslevel effects of precedural justice climate, *Personnel Psychology*, 61, 37-68.
- Taormina, R. J. (1994). The organizational socialization inventory. *International Journal of Selection and Assessment*, 2 (3), 133-145.
- Taormina, R.J. (1997). Organizational socialization: a multidomain, continuous process model. *International Journal of Selection and Assessment*, 5(1), 29-47.
- Taormina, R. (1999) Predicting employee commitment and satisfaction: the relative effects of socialization and demographics. *International Journal of Human Resource Management*, 10 (6), 1060–1076.
- Taormina, R. J. & Law, C.M. (2000). Approach stop preventing burnout: The effects of personal stress management and organizational socialization. *Journal of Nursing Management*, 8, 89-99.
- Taormina, R. J. (2004). Convergent validation of two measures of organizational socialization, *International Journal of Human Resource Management*, 15(1), 76-94.
- Taormina, R. J. (2009). Organizational socialization: The missing link between employee needs and organizational culture. *Journal of Managerial Psychology*, 24(7), 650-676.
- 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., Çatır O. (2013). Örgütsel sessizlik ve çalışanların performansları arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 114-134.
- Terzioğlu, F. ve Taşkın, L. (2008). Kadının toplumsal cinsiyet rolünün liderlik davranışlarına ve hemşirelik mesleğine yansımaları. *C.Ü. Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, 12(2), 62-67.
- Tezcan, M. (1992). *Eğitim sosyolojisi*. Ankara: Zirve Ofset.
- Tezcan, M. (1997). *Eğitim sosyolojisi*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Türk Dil Kurumu.  
[http://tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS](http://tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS). (Erişim Tarihi: 01. 09. 2015).

- Ugwu, K. E., Ndugbu, M. O., Okoroji, L. & Kalu, A. U. (2014). Organizational politics and employees' performance in private sector investment: A comparative study of Zenith Bank Plc. and Alcon Plc. Nigeria. *European Journal of Business and Management*, 6(26), 103-114.
- Uğur, E. D. (2017). Örgütsel sessizlik iklimi ve çalışan sessizlik davranışlarına ilişkin bir araştırma. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Uğurlu, Z. Kıral, E. ve Aksoy, İ. G. (2011, 27-29 Nisan). İlköğretim okul yöneticilerinin görüşlerine göre öğretmenlerin sosyalleşmesinde kullandıkları örgütsel sosyalleşme strateji ve taktikleri, Sözel bildiri, 2nd International Conference on New Trends in Education and Their Implications, Antalya.
- Uras, M. ve Kunt, M. (2006). Öğretmen adaylarının öğretmenlik mesleğinden beklentileri ve beklentilerinin karşılanmasını umma düzeyleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 19(1), 71-83.
- Uyguralp Gizdem, Ö. (2015). *Sınıf öğretmenlerinin örgütsel sosyalleşmelerinde informal grupların etkileri*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Burdur.
- Üçok, D. I. (2016). The relationship of group cohesiveness, psychological safety, control over work, and competitive work environment with organizational silence: The mediating role of motives of silence. (Yayımlanmamış doktora tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ünlü, Y., Hamedoğlu, M. A. ve Yaman, E. (2015). Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişki. *Sakarya University Journal of Education*, 5(2), 140-157.
- Ürek, D., Bilgin Demir, İ. ve Uğurluoğlu, Ö. (2015). Örgütsel sessizliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi: Bir eğitim ve araştırma hastanesi uygulaması. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17 (3), 122-141.
- Vakola, M. & Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organizational silence: An empirical investigation, *Employee Relations*, 441-458.
- Vallejo, M.C. & Langa, D. (2010). Effects of family socialization in the organizational commitment of the family firms from the moral economy perspective. *Journal of Business Ethics*, 96 (1), 49-62.
- Van Dyne, L., Ang, S. & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.
- Van Maanen, J. (1975). Police socialization: A longitudinal examination of job attitudes in an urban police department. *Administrative Science Quarterly*, 20, 207-228.

- Vigoda, E. (2000). The relationship between organizational politics, job attitudes, and work outcomes: Exploration and implications for the public sector. *Journal of Vocational Behavior*, 57, 326-347.
- Vigoda, E. (2002). Stress-related aftermaths to workplace politics: The relationships among politics, job distress, and aggressive behavior in organizations. *Journal Of Organizational Behavior*, 23(5), 571-591.
- Vigoda, E. & Cohen, A. (2002). Influence tactics and perceptions of organizational politics a longitudinal study. *Journal of Business Research*, 55, 311–324.
- Vigoda-Gadot, E. & Talmud, I. (2010). Organizational politics and job outcomes: The moderating effects of trust and social support. *Journal of Applied Social Psychology*, 40, 2829-2861. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1559-1816.2010.00683.x>
- Vural, F. (2015). İlkokul ve ortaokul yönetici ve öğretmenlerinin örgütsel sosyalleşme düzeylerinin incelenmesi (İzmir İli Örneği). (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Wanberg, C. R. (Ed.) (2012). *The Oxford handbook of organizational socialization*. New York: Oxford University Press. [Elektronik versiyon]. [https://www.researchgate.net/profile/Blake\\_Ashforth/publication/286458194\\_The\\_Role\\_of\\_Time\\_in\\_Socialization\\_Dynamics/links/566b1b0f08ae430ab4f9924c/The-Role-of-Time-in-Socialization-Dynamics.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Blake_Ashforth/publication/286458194_The_Role_of_Time_in_Socialization_Dynamics/links/566b1b0f08ae430ab4f9924c/The-Role-of-Time-in-Socialization-Dynamics.pdf) sayfasından elde edilmiştir.
- Wang, A. C., Hsieh, H. H., Tsai, C. Y. & Cheng, B. S. (2011). Does value congruence lead to voice? Cooperative voice and cooperative silence under team and differentiated transformational leadership. *Management and Organization Review*, 8(2), 341-370.
- Willnat, L., Lee, W. & Detenber, B.H. (2002). Individual-level predictors of public outspokenness: A test of the spiral of silence theory in Singapore. *International Journal of Public Opinion Research*, 14 (4), 391-412.
- Woo, B. & Chelladurai, P. (2012). Dynamics of perceived support and work attitudes: The case of fitness club employees. *Human Resource Management Research*, 2(1), 6-18. DOI: 10.5923/j.hrnr.20120201.02.
- Yanık, H. B., Bağdat, O., Gelici, Ö. ve Taştepe, M. (2016). Göreve yeni başlayan ortaokul matematik öğretmenlerinin karşılaştıkları zorluklar. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13 (36), 130-152.
- Yazıcı, E., Nartgün, Ş. S. & Özhan, T. (2015). Political Games in Universities: A Case Study. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 174, 2700–2712.
- Yeşilaydın, G. & Bayın, G. (2015). Türkiye’de örgütsel sessizlik ile ilgili yapılan araştırmalara yönelik literatür incelemesi *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(4), 103-120.
- Yeşilaydın, G., Bayın, G ve Yılmaz G. (2015). Sağlık Personelinin Örgütsel Sessizlik Nedenlerinin Belirlenmesi: Özel Hastane Örneği. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(2), 629-646.

- Yıldırım, Ç. (2017). Lise öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışlarının yordayıcısı olarak örgütsel sosyalleşme. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yılmaz, S. ve Sarpkaya, P. (2009). Eğitim örgütlerinde yabancılaşma ve yönetimi. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6(2), 314-333.
- Yılmaz, O. D. (2014). Perception of organizational politics and impression management behaviors: A tourism industry perspective. *International Journal of Business and Social Science*, 5(8), 98-109.
- Yong, A. G., & Pearce, S. (2013). A beginner's guide to factor analysis: Focusing on exploratory factor analysis. *Tutorials in Quantitative Methods for Psychology*, 9(2), 79-94.
- Yukl, G. & Falbe, C. M. (1990). Influence tactics and objectives in upward, downward, and lateral influence attempts, *Journal of Applied Psychology*, 75(2), 132-140.
- Yukl, G. & Tracey, J. B. (1992). Consequences of influence tactics used with subordinates, peers and the boss, *Journal of Applied Psychology*, 77(4), 525-535.
- Yukl, G., Fable, C. M. & Youn, J. Y. (1993). Patterns of influence behavior for managers. *Group & Organization Management*, 18(1), 5-28.
- Yurdugül, H. (2005, 28-30 Eylül). Ölçek geliştirme çalışmalarında kapsam geçerliği için kapsam geçerlik indekslerinin kullanılması. Sözel bildiri, XIV. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi, Denizli.
- Zhang, Y., Huai, M. Y., & Xie, Y. H. (2015). Paternalistic leadership and employee voice in China: A dual process model. *The Leadership Quarterly*, 26(1), 25-36.
- Zheng, X. T., Ke, J. L., Shi, J. T. & Zheng, X. S. (2008). Survey on employee silence and the impact of trust on it in China. *Acta Psychologica Sinica*, 40 (2), 219-227.

# **EKLER**

## Ek-1. Ölçek Onay Belgesi



T.C.  
BURDUR VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı :39958266/44-E.9221815  
Konu: Anket İzni

29.08.2016

PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
(Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı)

İlgi : 25.08.2016 tarih ve 15574 sayılı yazınız.

Üniversiteniz Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Planlaması ve Ekonomisi Doktora Programı öğrencisi Muharrem GENCER' in " Okul Müdürlerinin Kullandıkları Güç Merkezi Oluşturma Oyunlarının Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sosyalleşmeleri Üzerine Etkisi" konulu anket çalışmasını yapabilmesi için Valilik Makamının 29.08.2016 tarih ve 9202298 sayılı olur örneği ekte gönderilmektedir.

Bilgilerinize ve yazınıza konu olan uygulama sonucunun CD ortamında Müdürlüğümüze gönderilmesini rica ederim.

Necla BOZHÜYÜK  
Müdür a.  
Millî Eğitim Şube Müdürü

EK: Olur örneği (1 sayfa)

Bu evrakın 5070 sayılı Kanun gereğince  
'E-İMZA' ile imzalandığı tasdik olunur.

29.08.2016  
Habib ÖZTÜRK

Bahçelievler Mah. Şeker Cad. 15100/BURDUR  
Elektronik Ağ: www.burdur.meb.gov.tr  
e-posta: temelegitim15@meb.gov.tr

Ayrıntılı bilgi için: Habib ÖZTÜRK  
Unvanı: Millî Eğitim Müdürlüğü ŞEF  
Tel: (0 248) 233 11 19 -142 Faks: 0 248 233 13 43

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden fd87-4610-3305-a1b1-6720 kodu ile teyit edilebilir.



T.C.  
BURDUR VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı :39958266/44-E.9202298  
Konu: Anket İzni

29/08/2016

VALİLİK MAKAMINA

Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimler Anabilim Dal, Eğitim Yönetimi, Denetimi, Planlaması ve Ekonomisi Doktora Programı öğrencisi Muharrem GENCER' in "Okul Müdürlerinin Kullandıkları Güç Merkezi Oluşturma Oyunlarının Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sosyalleşmeleri Üzerine Etkisi" konulu tez çalışmasını ilimiz merkez ve köylerde bulunan ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmenlere yönelik anket uygulamak istemektedir.

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde ilgili anket çalışmasının Müdürlüğümüze bağlı ilkokul, ortaokul ve liselerde görevli öğretmenlere uygulanması hususunu olurlarınıza arz ederim.

Mahmut BAYRAM  
İl Millî Eğitim Müdürü

OLUR  
...../08/2016

Hayri SANDIKÇI  
Vali a.  
Vali Yardımcısı

Bahçelievler Mah. Şeker Cad. 15100/BURDUR  
Elektronik Ağ: www.burdur.meb.gov.tr  
e-posta: temelegitim15@meb.gov.tr

Ayrıntılı bilgi için: Habib ÖZTÜRK  
Unvanı: Millî Eğitim Müdürlüğü ŞEF  
Tel: (0248) 233 11 19 -142 Faks: 0248 233 13 43

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden c3b1-7e78-3793-85cf-96b2 kodu ile teyit edilebilir.

**Ek-2. Örgütsel Sessizlik Ölçeği Ölçeği Kullanım İzni Belgesi****Gönderen:** muharrem gencer <muharremgencer1978@hotmail.com>**Gönderildi:** 16 Kasım 2016 Çarşamba 19:58**Kime:** Cem KAHYA**Konu:** Ölçek Kullanma İzni

Sayın Hocam,

Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi, Denetimi, Planlaması ve Ekonomisi Anabilim dalında doktora öğrencisiyim. “Okul Müdürlerinin Kullandıkları Güç Merkezi Oluşturma Oyunlarının Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sosyalleşmeleri Üzerine Etkisi” konusunu çalışmaktayım. Bu amaçla Türkçe’ye uyarladığınız “Örgütsel Sessizlik Ölçeğini” veri toplama araçlarımdan birisi olarak kullanmak için izninizi almak istiyorum.

İlginiz ve yardımlarınız için teşekkür eder, iyi günler dilerim.

Saygılarımla.

Muharrem Gencer

**Ynt: Ölçek Kullanma İzni**

Cem KAHYA &lt;ckahya@bayburt.edu.tr&gt;

Reply|

Wed 11/16/2016, 10:49 PM

You

Inbox

Merhaba Muharrem Bey,

Elbette kullanabilirsiniz. Tez çalışmanızda başarılar diliyorum.



### Ek-3. Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği Ölçeği Kullanım İzni Belgesi

3 Ocak 2017 10:52 tarihinde Türkay N. TOK <[turkaytok@gmail.com](mailto:turkaytok@gmail.com)> yazdı:

Sayın Hocam,

Danışmanlığımı yaptığım doktora öğrencimin “Okul Müdürlerinin Kullandıkları Güç Merkezi Oluşturma Oyunlarının Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sosyalleşmeleri Üzerine Etkisi” konulu çalışmasında, Taormina (1994, 2004) tarafından geliştirilmiş ve sizin Türkçe’ ye uyarladığınız “Örgütsel Sosyalleşme Ölçeğini” kullanmak için izninizi almak istiyoruz.

İlginiz ve yardımlarınız için teşekkür eder, iyi günler dilerim.

Saygılarımla.

**Doç.Dr. Türkay N. TOK**

Pamukkale Üniversitesi

Eğitim Fakültesi

Kıvrımlı Yerleşkesi 20700 Denizli

0 258 296 11 42

Reply|

Today, 12:36 PM

You

----- Yönlendirilmiş ileti -----

**wd: Ölçek kullanma izni**

Gönderen: **Ali Balci** <[alibalci@gmail.com](mailto:alibalci@gmail.com)>

Tarih: 3 Ocak 2017 17:53

Konu: Re: Ölçek kullanma izni

Alıcı: "Türkay N. TOK" <[turkaytok@gmail.com](mailto:turkaytok@gmail.com)>

Elbette Türkay. Kaynak gösterilmesi yeter. Kolaylıklar diliyorum.  
Sevgiyle kal.

Ali Balcı

#### Ek-4. Güç Merkezi Oluşturma Oyunları Ölçeği Deneme Formu

Aşağıda okul müdürünüzün sergilediği davranışlara ilişkin görüşlerinizi ortaya koymaya yönelik bazı ifadeler yer almaktadır. Her bir maddeye ilişkin görüşünüzü uygun seçeneğe (X) işareti koyarak belirtiniz.	Tamamen katılıyorum	Katılıyorum	Orta düzeyde katılıyorum	Katılmıyorum	Tamamen katılmıyorum
1. Okul müdürümüz nüfuz kazanmak için amirleriyle arkadaşlıklar kurar.	5	4	3	2	1
2. Okul müdürümüz nüfuz kazanmak için kariyer sahibi velilerle arkadaşlık kurar.	5	4	3	2	1
3. Okul müdürümüz mevcut konumunu koruyabilmek için sendikasından destek alır.	5	4	3	2	1
4. Okul müdürümüz nüfuz kazanmak için statü sahibi velilerin çocuklarına ayrıcalık tanır.	5	4	3	2	1
5. Okul müdürümüz mevcut konumunu koruyabilmek için siyasi kimliği olan kişilerle yakınlık kurar.	5	4	3	2	1
6. Okul müdürümüz üst makamlarda bir yakınının olduğunu öğretmenlerin yanında dile getirir.	5	4	3	2	1
7. Okul müdürümüz çeşitli kurullarda görev alarak pozisyonunda ilerlemeyi planlar.	5	4	3	2	1
8. Okul müdürümüz üst makamlardaki kişilere yakın olmaya çalışarak pozisyonunda ilerlemeyi planlar.	5	4	3	2	1
9. Okul müdürümüz mevcut konumunu korumak amacıyla güç sahibi okul aile birliği üyeleri ile olumlu ilişkiler kurar.	5	4	3	2	1
10. Okul müdürümüz amirlerinin özel işlerine yardımcı olabileceği fırsatları kollar.	5	4	3	2	1
11. Okul müdürümüz öğretmenleri ödüllendirirken (maaşla ödül, teşekkür belgesi vb.) onların başarılarına değil, toplumdaki sosyal statüsüne bakar.	5	4	3	2	1
12. Okul müdürümüz öğretmenlere karşı müdür yardımcılarının desteğini alarak onlarla birlikte hareket eder.	5	4	3	2	1
13. Okul müdürümüz güç kazanmak için diğer okul müdürleriyle birlikte hareket eder.	5	4	3	2	1
14. Okul müdürümüz güç kazanmak için bazı kurum müdürleriyle birlikte hareket etme eğilimindedir.	5	4	3	2	1
15. Okul müdürümüz ittifak kurmak amacıyla müdür yardımcılarının hatalarını görmezden gelir.	5	4	3	2	1
16. Okul müdürümüz desteklerini almak amacıyla müdür yardımcılardan övgüyle bahseder.	5	4	3	2	1
17. Okul müdürümüz birlik algısı yaratabilmek için diğer okul müdürleriyle sosyal etkinliklere katılır.	5	4	3	2	1

	Tamamen katılıyorum	Katılıyorum	Orta düzeyde katılıyorum	Katılmıyorum	Tamamen katılmıyorum
<b>18.</b> Okul müdürümüz okul aile birliği yönetim kuruluna görüşlerini destekleyen veli ve öğretmenleri alır.	5	4	3	2	1
<b>19.</b> Okul müdürümüz kendi itibarını artırmak için yetenekli öğretmenlerin projelerinden yararlanır.	5	4	3	2	1
<b>20.</b> Okul müdürümüz kendi reklamını yapmak için öğretmenleri sosyal etkinlikler (okul geceleri, şiir dinletisi vb.) düzenlemeye yöneltir.	5	4	3	2	1
<b>21.</b> Okul müdürümüz kendi kariyeri için öğretmenlerin çabalarını artırmalarını ister.	5	4	3	2	1
<b>22.</b> Okul müdürümüz kendi itibarı için okul aile birliği yönetim kurulu üyelerinin desteğinden faydalanır.	5	4	3	2	1
<b>23.</b> Okul müdürümüz başarısını artırmak için kendi görev tanımındaki işleri öğretmenlere yaptırır (örneğin e-okul işleri).	5	4	3	2	1
<b>24.</b> Okul müdürümüz okulda gücünü artırabilmek için bazı öğretmenlerle okul dışında da iletişime geçer (öğle yemeği, ev ziyaretleri vb.).	5	4	3	2	1
<b>25.</b> Okul müdürümüz kendisi ile iş birliği yapan öğretmenlerin bireysel isteklerini daha çok dikkate alır.	5	4	3	2	1
<b>26.</b> Okul müdürümüz kendisi ile iş birliği yapan öğretmenlerin okul içinde daha rahat davranmasını sağlar (giyim, derse giriş zamanları, evrak teslimi).	5	4	3	2	1
<b>27.</b> Okul müdürümüz yanında onu her konuda destekleyen öğretmenlerden oluşan bir grup oluşturur.	5	4	3	2	1
<b>28.</b> Okul müdürümüz başarılı öğretmenleri kendine yakın tutmak için çaba sarf eder.	5	4	3	2	1
<b>29.</b> Okul müdürümüz üst makamlara okula gelen ödeneklerin yetersiz olduğunu dile getirir.	5	4	3	2	1
<b>30.</b> Okul müdürümüz belirli projelerden (Tübitak, yurtdışı projeleri vb.) destek almak için öğretmenleri daha çok çalışmaya güdüler.	5	4	3	2	1
<b>31.</b> Okul müdürümüz ekonomik gücü olan velilerin desteğini almak için çaba gösterir.	5	4	3	2	1
<b>32.</b> Okul müdürümüz kermes vb. sosyal faaliyetler ile okul bütçesini artırmaya çalışır.	5	4	3	2	1
<b>33.</b> Okul müdürümüz tatillerde okul bahçesini gelir amaçlı (düğün salonu, otopark, çay bahçesi vb.) kullanma çabası içindedir.	5	4	3	2	1
<b>34.</b> Okul müdürümüz Milli Eğitim bütçesinden okulu için daha fazla pay almak ister.	5	4	3	2	1

	Tamamen katılıyorrum	Katılıyorrum	Orta düzeyde katılıyorrum	Katılmıyorum	Tamamen katılmıyorum
35. Okul müdürümüz okulun kaynaklarını ustalıkla işletir.	5	4	3	2	1
36. Okul müdürümüz okulun bütçesinde artış sağlamak için öğretmenlerin ve müdür yardımcılarının özverili çalışmasını ister.	5	4	3	2	1
37. Okul müdürümüz okulunun daha çok ödenek alması için öğretmenlerin çabalarını artırmalarını ister.	5	4	3	2	1
38. Okul müdürümüz okulun ihtiyaçları için kişi ve kuruluşlardan bağış toplar.	5	4	3	2	1
39. Okul müdürümüz kendisi ile iş birliği yapan öğretmenlere daha çok ek ders verilmesini sağlar.	5	4	3	2	1
40. Okul müdürümüz her fırsatta kendi bilgi ve yeteneklerinin önemini vurgular.	5	4	3	2	1
41. Okul müdürümüz okulun kendi bilgi ve yeteneklerine ihtiyacı olduğunu belirtir.	5	4	3	2	1
42. Okul müdürümüz kendi fikirlerinin özgünlüğünden bahseder.	5	4	3	2	1
43. Okul müdürümüz sahip olduğu bilgileri öğretmenlerle paylaşmaz.	5	4	3	2	1
44. Okul müdürümüz sahip olduğu bilgileri müdür yardımcıları ile paylaşmaktan kaçınır.	5	4	3	2	1
45. Okul müdürümüz kendi bilgi ve yeteneklerinin diğerlerinden üstün olduğunu düşünür.	5	4	3	2	1
46. Okul müdürümüz her konuda kendisine danışılmasını ister.	5	4	3	2	1
47. Okul müdürümüz eğitim-öğretimle ilgili mevzuata hakim olduğunu öğretmenlere hissettirir.	5	4	3	2	1
48. Okul müdürümüz bilgi, yetenek ve tecrübesiyle okulun geldiği yeri öğretmenlere hatırlatır.	5	4	3	2	1
49. Okul müdürümüz sadece kendisinin okulu başarıyla yönetebilecek kapasitede olduğunu düşünür.	5	4	3	2	1
50. Okul müdürümüz okulu yönetebilecek donanıma sahip öğretmenlerin bilgi ve yeteneklerini önemsizleştirir.	5	4	3	2	1
51. Okul müdürümüz isteklerinin yerine getirilmesi için öğretmenleri baskı altında tutar.	5	4	3	2	1
52. Okul müdürümüz fikirlerini öğretmenlere empoze etmek için statüsünü kullanır.	5	4	3	2	1
53. Okul müdürümüz öğretmenlerin önerilerini dinlemek istemez.	5	4	3	2	1
54. Okul müdürümüz bütün konularda nihai kararı kendisinin vereceğini hissettirir.	5	4	3	2	1
55. Okul müdürümüz zorunlu olmayan projelere katılımın zorunlu olduğu imajını yaratır.	5	4	3	2	1

	Tamamen katılıyor	Katılıyor	Orta düzeyde katılıyor	Katılmıyor	Tamamen katılmıyor
<b>56.</b> Okul müdürümüz öğretmenlere hatalarıyla ilgili sert uyarılarda bulunur.	5	4	3	2	1
<b>57.</b> Okul müdürümüz eleştirilere kapalıdır.	5	4	3	2	1
<b>58.</b> Okul müdürümüz öğretmenlere görev tanımları dışında işler yükler.	5	4	3	2	1
<b>59.</b> Okul müdürümüz okuldaki her olayı kendisi kontrol etmek ister.	5	4	3	2	1
<b>60.</b> Okul müdürümüzün öğretmenlere karşı üslubu kırıncıdır.	5	4	3	2	1
<b>61.</b> Okul müdürümüz her fırsatta emirler verir.	5	4	3	2	1
<b>62.</b> Okul müdürümüz öğretmenlerden görevlerinin ötesinde sorumluluk bekler.	5	4	3	2	1
<b>63.</b> Okul müdürümüz öğretmenlerin okula giriş ve çıkışlarını kontrol eder.	5	4	3	2	1

## Ek-5. Çalışmada Kullanılan Ölçekler

Değerli meslektaşım,

Bu anket formu Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi, Denetimi, Planlaması ve Ekonomisi Anabilim dalında yürütülmekte olan “Okul Müdürlerinin Kullandıkları Güç Merkezi Oluşturma Oyunlarının Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sosyalleşmeleri Üzerine Etkisi” konulu doktora tez çalışması ile ilgilidir. Çalışmanın başarılı olabilmesi, vereceğiniz içten ve güvenilir yanıtlara bağlıdır. Vereceğiniz yanıtlar, bilimsel amaçla kullanılacak olup kesinlikle gizli kalacaktır.

Lütfen hiçbir ifadeyi yanıtsız bırakmayınız ve ankete isim yazmayınız.

Ayıracağınız zaman ve katkılarınız için şimdiden **teşekkür ederim**.

Muharrem GENCER

### BÖLÜM I

Lütfen aşağıda size uygun olan kişisel özellikleri belirtiniz.

**Cinsiyetiniz:** Kadın ( ) Erkek( )

**Branşınız:**.....

**Mesleki Kıdeminiz:** .....yıl.

**Bu okulda çalışma süreniz:**.....

### BÖLÜM II

Aşağıdaki ifadelerden size uygun olanların karşısına X işareti koyunuz.	Tamamen katılıyorum	Katılıyorum	Orta düzeyde katılıyorum	Katılmıyorum	Tamamen katılmıyorum
1.Benimle ilgili olmadığı için değişime yönelik yapılan öneriler hakkında konuşmakta isteksizimdir.	5	4	3	2	1
2.Alınacak kararlara rıza gösteren biri olduğumdan düşüncelerimi kendime saklarım.	5	4	3	2	1
3.Problemlere çözüm üretme noktasında görüşlerimi kendime saklarım.	5	4	3	2	1
4.Lehime bir değişiklik yaratacağına inanmadığım için, kendimi geliştirmeye yönelik fikirlerimi ifade etmekten çekinirim.	5	4	3	2	1
5.Beni alakadar etmediğini düşündüğüm için, buradaki işlerin nasıl daha iyi yapılabileceği konusundaki görüşlerimi ifade etmekten kaçınırım.	5	4	3	2	1
6.Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için değişime ilişkin fikirlerimi ileri sürmem ve konuşmam.	5	4	3	2	1

	Tamamen katılıyorum	Katılıyorum	Orta düzeyde katılıyorum	Katılmıyorum	Tamamen katılmıyorum
7.Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için iş ile ilgili bilgilerimi kendime saklarım.	5	4	3	2	1
8.Bu kurumda çalışmaya devam edebilmek için iş ile ilgili olumsuz durumları görmezden gelirim.	5	4	3	2	1
9.Bu kurumdaki devamlılığımı korumak amacıyla eksik hususları düzeltmeye yönelik var olan görüşlerimi açıklamaktan sakınıyorum.	5	4	3	2	1
10.Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için ortaya çıkan problemlere yönelik çözümlerimi geliştirmekten çekinirim.	5	4	3	2	1
11.Çalıştığım kurum ile olan işbirliğime dayanarak, gizli kalması gereken bilgileri kendime saklarım.	5	4	3	2	1
12.Çalıştığım kuruma yararlı olmak amacıyla sahip olduğum bilgilerimi saklarım.	5	4	3	2	1
13.Çalıştığım kurum ile ilgili sırları açıklamam konusunda başkalarından gelen baskılara direnirim.	5	4	3	2	1
14.Çalıştığım kuruma zarar verebilecek bilgileri açıklamayı reddederim.	5	4	3	2	1
15.Çalıştığım kurum ile ilgili gizli kalması gereken bilgileri en uygun şekilde muhafaza ederim.	5	4	3	2	1

### BÖLÜM III

Aşağıdaki ifadelerden size uygun olanların karşısına X işareti koyunuz.	Tamamen katılıyorum	Katılıyorum	Orta düzeyde katılıyorum	Katılmıyorum	Tamamen katılmıyorum
1.Bu kurum (MEB), yaptığım iş konusunda bana mükemmel yetişme olanakları sağlamıştır.	5	4	3	2	1
2.Bu kurum tarafından sağlanan yetiştirme programları, işimi çok iyi bir şekilde yapmamı sağlamaktadır.	5	4	3	2	1
3.Bu kurum, çalışanların iş becerilerini geliştirmeleri için gerekli tüm olanakları sunmaktadır.	5	4	3	2	1
4.Üstlerimin verdiği talimatlar, işimi daha iyi bir biçimde yapabilmem için önem taşımaktadır.	5	4	3	2	1
5.Bu kurumun sağladığı işe ilişkin yetiştirme programları oldukça etkilidir.	5	4	3	2	1
6.Bu kurumda, işlerin nasıl yürütüldüğünü çok iyi bilirim.	5	4	3	2	1
7.Bu kurumda görevlerimin ne olduğunu çok iyi biliyorum.	5	4	3	2	1
8.Bu kurumun amaçları, net bir şekilde tanımlanmıştır.	5	4	3	2	1

	Tamamen katılıyorum	Katılıyorum	Orta düzeyde katılıyorum	Katılmıyorum	Tamamen katılmıyorum
9.Bu kurumun nasıl işlediğine ilişkin iyi derecede bilgi sahibiyim.	5	4	3	2	1
10.Bu kurumun amaçları neredeyse tüm çalışanlarca anlaşılmiştir.	5	4	3	2	1
11.Diğer çalışanlar yaptığım iş konusunda bana pek çok şekilde yardımcı olmuşlardır.	5	4	3	2	1
12.İş arkadaşlarım destek ve önerilerini sunmakta genellikle istekli davranırlar.	5	4	3	2	1
13.Çalışma arkadaşlarımla çoğu beni, bu örgütün bir üyesi kabul etmektedir.	5	4	3	2	1
14.Çalışma arkadaşlarımla bu kuruma uyum sağlamamda oldukça yardımcı olmuşlardır.	5	4	3	2	1
15.Bu kurumda diğer çalışanlar ile ilişkilerim oldukça iyidir.	5	4	3	2	1
16.Bu kurumda iyi bir kariyer için pek çok fırsat bulunmaktadır.	5	4	3	2	1
17.Bu kurumun sağladığı ödüllerden mutlu oluyordum.	5	4	3	2	1
18.Bu kurumdaki yükselme olanakları neredeyse herkese açıktır.	5	4	3	2	1
19.Bu kurumda ne zaman terfi edeceğimi kolaylıkla öngörebilirim.	5	4	3	2	1
20.Bu kurumun beni daha uzun yıllar istihdam etmesini bekliyorum.	5	4	3	2	1

#### BÖLÜM IV

Aşağıda okul müdürünüzün sergilediği davranışlara ilişkin görüşlerinizi ortaya koymaya yönelik bazı ifadeler yer almaktadır. Her bir maddeye ilişkin görüşünüzü uygun seçeneğe (X) işareti koyarak belirtiniz.	Tamamen katılıyorum	Katılıyorum	Orta düzeyde katılıyorum	Katılmıyorum	Tamamen katılmıyorum
1.Okul müdürümüz nüfuz kazanmak için amirleriyle arkadaşlıklar kurar.	5	4	3	2	1
2.Okul müdürümüz mevcut konumunu koruyabilmek için sendikasıdan destek alır.	5	4	3	2	1
3.Okul müdürümüz mevcut konumunu koruyabilmek için siyasi kimliği olan kişilerle yakınlık kurar.	5	4	3	2	1
4.Okul müdürümüz mevcut konumunu korumak amacıyla güç sahibi okul aile birliği üyeleri ile olumlu ilişkiler kurar.	5	4	3	2	1
5.Okul müdürümüz öğretmenleri ödüllendirirken onların başarılarına değil, toplumdaki sosyal statülerine bakar.	5	4	3	2	1
6. Okul müdürümüz öğretmenlere karşı müdür yardımcılarının desteğini alarak onlarla birlikte hareket eder.	5	4	3	2	1



	Tamamen katılıyorum	Katılıyorum	Orta düzeyde katılıyorum	Katılmıyorum	Tamamen katılmıyorum
7.Okul müdürümüz güç kazanmak için diğer okul müdürleriyle birlikte hareket eder.	5	4	3	2	1
8.Okul müdürümüz güç kazanmak için bazı kurum müdürleriyle birlikte hareket etme eğilimindedir.	5	4	3	2	1
9.Okul müdürümüz ittifak kurmak amacıyla müdür yardımcılarının hatalarını görmezden gelir.	5	4	3	2	1
10.Okul müdürümüz desteklerini almak amacıyla müdür yardımcılarında övgüyle bahseder.	5	4	3	2	1
11.Okul müdürümüz okul aile birliği yönetim kuruluna görüşlerini destekleyen veli ve öğretmenleri alır.	5	4	3	2	1
12.Okul müdürümüz kendi itibarını artırmak için yetenekli öğretmenlerin projelerinden yararlanır.	5	4	3	2	1
13.Okul müdürümüz kendi reklamını yapmak için öğretmenleri sosyal etkinlikler (okul geceleri, şiir dinletisi vb.) düzenlemeye yöneltir.	5	4	3	2	1
14.Okul müdürümüz kendi itibarı için okul aile birliği yönetim kurulu üyelerinin desteğinden faydalanır.	5	4	3	2	1
15.Okul müdürümüz okulda gücünü artırabilmek için bazı öğretmenlerle okul dışında da iletişime geçer (öğle yemeği, ev ziyaretleri vb.).	5	4	3	2	1
16.Okul müdürümüz üst makamlara okula gelen ödeneklerin yetersiz olduğunu dile getirir.	5	4	3	2	1
17.Okul müdürümüz belirli projelerden (Tübitak, yurtdışı projeleri vb.) destek almak için öğretmenleri daha çok çalışmaya güdüler.	5	4	3	2	1
18.Okul müdürümüz ekonomik gücü olan velilerin desteğini almak için çaba gösterir.	5	4	3	2	1
19.Okul müdürümüz (kermes vb.) sosyal faaliyetler ile okul bütçesini artırmaya çalışır.	5	4	3	2	1
20.Okul müdürümüz tatillerde okul bahçesini gelir amaçlı (düğün salonu, otopark, çay bahçesi vb.) kullanma çabası içindedir.	5	4	3	2	1
21.Okul müdürümüz Milli Eğitim bütçesinden okulu için daha fazla pay almak ister.	5	4	3	2	1
22.Okul müdürümüz okulun bütçesinde artış sağlamak için öğretmenlerin ve müdür yardımcılarının özverili çalışmasını ister.	5	4	3	2	1

	Tamamen katılıyorum	Katılıyorum	Orta düzeyde katılıyorum	Katılmıyorum	Tamamen katılmıyorum
23.Okul müdürümüz okulunun daha çok ödenek alması için öğretmenlerin çabalarını artırmalarını ister.	5	4	3	2	1
24.Okul müdürümüz okulun ihtiyaçları için kişi ve kuruluşlardan bağış toplar.	5	4	3	2	1
25.Okul müdürümüz her fırsatta kendi bilgi ve yeteneklerinin önemini vurgular.	5	4	3	2	1
26.Okul müdürümüz okulun kendi bilgi ve yeteneklerine ihtiyacı olduğunu belirtir.	5	4	3	2	1
27.Okul müdürümüz kendi fikirlerinin özgünlüğünden bahseder.	5	4	3	2	1
28.Okul müdürümüz eğitim-öğretimle ilgili mevzuata hakim olduğunu öğretmenlere hissettirir.	5	4	3	2	1
29.Okul müdürümüz bilgi, yetenek ve tecrübesiyle okulun geldiği yeri öğretmenlere hatırlatır.	5	4	3	2	1
30.Okul müdürümüz isteklerinin yerine getirilmesi için öğretmenleri baskı altında tutar.	5	4	3	2	1
31.Okul müdürümüz fikirlerini öğretmenlere empoze etmek için statüsünü kullanır.	5	4	3	2	1
32.Okul müdürümüz öğretmenlerin önerilerini dinlemek istemez.	5	4	3	2	1
33.Okul müdürümüz bütün konularda nihai kararı kendisinin vereceğini hissettirir.	5	4	3	2	1
34.Okul müdürümüz zorunlu olmayan projelere katılımın zorunlu olduğu imajını yaratır.	5	4	3	2	1
35.Okul müdürümüz öğretmenlere hatalarıyla ilgili sert uyarılarda bulunur.	5	4	3	2	1
36.Okul müdürümüz eleştirilere kapalıdır.	5	4	3	2	1
37.Okul müdürümüz öğretmenlere görev tanımları dışında işler yükler.	5	4	3	2	1
38.Okul müdürümüz okuldaki her olayı kendisi kontrol etmek ister.	5	4	3	2	1
39.Okul müdürümüzün öğretmenlere karşı üslubu kırıktır.	5	4	3	2	1
40.Okul müdürümüz her fırsatta emirler verir.	5	4	3	2	1
41.Okul müdürümüz öğretmenlerden görevlerinin ötesinde sorumluluk bekler.	5	4	3	2	1

## ÖZGEÇMİŞ

<b>Kişisel Bilgiler</b>	
Adı	Muharrem
Soyadı	Gencer
Doğum yeri ve tarihi	Göhlisar / Burdur 22.01.1978
Uyruğu	T.C.
İletişim adresi ve e-mail adresi	muhamremgencer1978@hotmail.com
<b>Eğitim</b>	
İlköğretim	Hürriyet İlkokulu
Ortaöğretim	Burdur Anadolu Lisesi
Yükseköğretim (Lisans)	Selçuk Üniversitesi Eğitim Fakültesi İngilizce Öğretmenliği Bölümü - 2000
Yükseköğretim (Yüksek Lisans)	Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi, Programı – 2008
<b>Yabancı dil</b>	
İngilizce –YDS – Eylül – 2014	85.00
Almanca – ÜDS – Aralık – 2002	58.75
<b>Mesleki Deneyim</b>	
2000 - ....	Öğretmen (MEB)