

**T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ PROGRAMI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**ÖĞRETMENLERİN KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ,
PSİKOLOJİK GÜVENLİK ALGILARI İLE
ÖĞRETMEN SESLİLİĞİ ARASINDAKİ İLİŞKİ**

**Şeyda Baş
16705009**

**Tez Danışmanı
Dr. Öğretim Üyesi Erkan Tabanlı**

**İstanbul
2019**

**T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ PROGRAMI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**ÖĞRETMENLERİN KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ,
PSİKOLOJİK GÜVENLİK ALGILARI İLE
ÖĞRETMEN SESLİLİĞİ ARASINDAKİ İLİŞKİ**

**Şeyda Baş
16705009**

**Tez Danışmanı
Dr. Öğretim Üyesi Erkan Tabanlı**

**İstanbul
2019**

T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ




ÖĞRETMENLERİN KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ,
PSİKOLOJİK GÜVENLİK ALGILARI İLE
ÖĞRETMEN SESLİLİĞİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

Şeyda BAŞ
16705009

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih:

Tezin Savunulduğu Tarih: 25 Ocak 2019

Tez Oy Birliği ile Başarılı Bulunmuştur

	Unvan Ad Soyad	İmza
Tez Danışmanı	Dr. Öğr. Üyesi Erkan Tabançalı	
Jüri Üyeleri	Doç. Dr. Aydın Balıyer	
	Prof. Dr. Z. Cengiz Akşay	

İSTANBUL
OCAK, 2019

ÖZ
ÖĞRETMENLERİN KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ, PSİKOLOJİK GÜVENLİK
ALGILARI İLE ÖĞRETMEN SESLİLİĞİ ARASINDAKİ İLİŞKİ
Şeyda BAŞ
Ocak 2019

Araştırmanın amacı, resmi ilkokullarda çalışan öğretmenlerin çalışan sosliliği algı düzeylerini tespit etmek ve kişilik özellikleri, psikolojik güvenlik ile öğretmen sosliliği arasındaki ilişkiyi incelemektir. Araştırma ilişkiisel tarama modeline dayalı nicel bir araştırmadır. Araştırmanın örneklemini, 2017-2018 Eğitim ve Öğretim yılında İstanbul Avrupa Yakasında resmi ilkokullarda çalışan 475 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada Çalışan Sosliliği, Hızlı Beş Büyük Kişilik Testi ve Psikolojik Güvenlik olmak üzere üç ölçek kullanılmıştır. İstatistiksel analiz için SPSS 21 kullanılmıştır. Araştırma bulgularına göre, öğretmenlerin öğretmenlik sosliliği algı düzeyleri “Genellikle” seviyesindedir. Uyumluluk, dışadönüklük, duygusal denge ve deneyime açıklık kişilik özellikleri ile öğretmen sosliliği arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur. Psikolojik güvenlik ile öğretmen sosliliği arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur. Son olarak, duygusal denge ve uyumluluk ile psikolojik güvenlik arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur. Gelecek araştırmalar, öğretmen sosliliği ile ilişkili olan diğer bireysel ve örgütsel faktörleri araştıracaktır.

Anahtar Kelimeler: Çalışan sosliliği, öğretmen sosliliği, kişilik, psikolojik güvenlik, dikey iletişim, eğitim örgütü, çalışan girdisi.

ABSTRACT

THE CORRELATION BETWEEN TEACHERS' PERSONALITY, PSYCHOLOGICAL SAFETY PERCEPTION AND TEACHER VOICE

**Şeyda BAŞ
January 2019**

The aim of this study was to determine the level of teacher voice, and to examine the relationships between five factor personality traits, psychological safety and teacher voice. The study was a quantitative study based on the relational survey model. The sample of the study was 475 teachers working at public primary schools in the European side of Istanbul in the fall and spring semesters of 2017-2018 academic year. Three different instruments were applied in the study; Employee Voice Scale, Quick Big Five Personality Test and Psychological Safety Scale. The statistical software package SPSS 21 was used to statistical analyses. Results showed that the level of teacher voice was “Generally”, and there were significant and positive correlations between agreeableness, extraversion, emotional stability and openness to experience personality traits and teacher voice, and psychological safety and teacher voice, and emotional stability and agreeableness and psychological safety. Future studies might focus on other individual and organizational factors related to teacher voice.

Key Words: Employee voice, teacher voice, personality, psychological safety, upward communication, educational organization, employee input.

ÖN SÖZ

Öncelikle, tez danışmanım sayın Dr. Öğretim Üyesi Erkan Tabancalı'ya, yüksek lisans boyunca her zaman bana sabırla davrandığı ve bilgisiyle beni destekleyip cesaretlendirdiği ve deneyimleriyle yolumu aydınlattığı için teşekkür ediyorum.

Tez çalışmam Yıldız Teknik Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon Birimi tarafından desteklenmiştir (proje numarası:3366). Yıldız Teknik Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon Birimi'ne yüksek lisans çalışmamı YULAP/ BAP projesi kapsamında destekledikleri için teşekkürlerimi sunuyorum.

Teşekkürlerimden birini de bana tez sürecinde destek olan Doç Dr. Aydın Balyer'e sunuyorum. Ayrıca, Çapa Anadolu Öğretmen Lisesi'nde öğretmenim olan ve şu an ise akademisyenlik görevini sürdüren Dr. Öğretim Üyesi Alaettin İşeri'ye beni her zaman cesaretlendirdiği için teşekkür ediyorum. Ayrıca, yayınlarından ve deneyimlerinden faydalandığım tüm hocalarıma ve bilimsel çalışmalarından yararlandığım tüm araştırmacılara teşekkür ediyorum.

Son olarak, tez sürecinde beni destekleyen ve sorunları çözmeme yardımcı olan hem lisans hem yüksek lisans arkadaşım Betül İşcan'a teşekkürlerimi iletiyorum. Ayrıca bu süreçte hep yanımda olan Nida Kaçamak'a ve sevgili Ömer Doğan'a teşekkür etmek istiyorum. Ayrıca, tezimi bitirmem için beni cesaretlendiren ve yanımda olan sevgili aileme teşekkür ediyorum.

İstanbul, Ocak 2019

Şeyda BAŞ

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	iii
ABSTRACT.....	iv
ÖN SÖZ.....	v
TABLolar LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xi
1. GİRİŞ.....	1
1.1. Problem Durumu	5
1.2. Araştırmanın Amacı	8
1.3. Araştırmanın Önemi	8
1.4. Sayıtlar	11
1.5. Sınırlılıklar.....	11
1.6. Tanımlar	11
2. KURAMSAL ÇERÇEVE.....	13
2.1. Çalışan Sessizliği	13
2.1.1. Çalışan Sessizliğinin Tarihçesi	14
2.1.1.1. Memnuniyetsizliğe Karşı Verilen Tepki Olarak Çalışan Sessizliği	14
2.1.1.2. Rol – ötesi Davranış Olarak Çalışan Sessizliği	15
2.1.1.3. Yönetim Alanında Çalışan Sessizliği	17
2.1.2. Çalışan Sessizliği ile Çalışan Sessizliği Kavramları Arasındaki İlişki	23
2.1.3. Çalışan Sessizliği ile İlgili Kuramsal Yaklaşımlar	24
2.1.3.1. Sosyal Mübadele Kuramı	24
2.1.3.2. Planlanmış Davranış Kuramı	25
2.1.3.3. Vroom'un Beklenti Kuramı	27
2.1.3.4. Sessizlik Sarmalı Kuramı	28
2.1.4. Çalışan Sessizliğini Etkileyen Faktörler	28
2.1.4.1. Bağlamsal Faktörler	31
2.1.4.2. Bireysel Faktörler.....	36
2.1.4.3. Diğer bireysel özellikler	37
2.1.4.4. Çalışan Sessizliğini Etkileyen Bilinçdışı Süreçler, Duygular ve Dürtüler	40

2.1.5. Çalışan Sessizliğinin Örgütsel ve Bireysel Açından Sonuçları	42
2.1.5.1. Örgütsel Açından Sonuçlar	42
2.1.5.2. Bireysel Açından Sonuçlar.....	43
2.2. Çalışan Sessizliği ve Kişilik	43
2.2.1. Kişilik Kavramı.....	43
2.2.2. Kişiliği Etkileyen Faktörler	45
2.2.2.1. Kalıtsal ve bedensel faktörler.....	45
2.2.2.2. Sosyo-kültürel faktörler, sosyal yapı ve sınıflar ve aile faktörleri.....	45
2.2.2.3. Coğrafi Özellikler ve Fiziki Çevre	47
2.2.2.4. Diğer Faktörler	48
2.2.3. Örgütlerde Kişilik	48
2.2.3.1. Beş Faktör Kişilik Özellikleri Boyutları	49
2.2.3.2. Diğer Kişilik Özellikleri.....	51
2.2.4. Örgütlerde Kişiliğin Önemi	52
2.3. Çalışan Sessizliği ve Psikolojik Güvenlik Algısı	53
2.3.1. Psikolojik Güvenlik Kavramı	53
2.3.2. Psikolojik Güvenlik Kavramını Etkileyen Faktörler	53
2.3.2.1. Örgütsel Faktörler	53
2.3.2.2. Bireysel Faktörler ve Kişilik Özellikleri	54
2.3.3. Örgütlerde Psikolojik Güvenlik Olgusunun Önemi	55
2.4. İlgili Araştırmalar	56
2.4.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar	56
2.4.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar.....	57
3. YÖNTEM	62
3.1. Araştırmanın Modeli	62
3.2. Evren ve Örneklem.....	62
3.3. Verilerin Toplanması.....	63
3.3.1. Veri Toplama Araçları	63
3.3.1.1. Hızlı Beş Faktör Kişilik Özelliği Ölçeği	63
3.3.1.2. Psikolojik Güvenlik Ölçeği	64
3.3.1.3. Çalışan Sessizliği Ölçeği	65

3.3.2. Veri Toplama Süreci.....	66
3.4. Verilerin Analizi.....	66
4. BULGULAR VE YORUMLAR.....	69
4.1. Araştırma Kapsamındaki Öğretmenlerin Kişisel Özellikleri	69
4.2. Öğretmen Sessizliği Algı Düzeyi ve Öğretmen Sessizliği Algı Düzeyinin Farklı Kişisel Özelliklerine İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	70
4.3. Öğretmenlerin Kişilik Özellikleri Algı Düzeyi ve Kişilik Özellikleri Algı Düzeyinin Farklı Kişisel Özelliklerine İlişkin Bulgular ve Yorumlar	75
4.4. Öğretmenlerin Psikolojik Güvenlik Algı Düzeyi ve Psikolojik Güvenlik Algı Düzeyinin Farklı Kişisel Özelliklerine İlişkin Bulgular ve Yorumlar	84
4.5. Öğretmenlerin Kişilik Özellikleri, Psikolojik Güvenlik Algıları ile Öğretmen Sessizliği Arasındaki İlişkiye Dair Bulgular ve Yorumlar	89
5. SONUÇLAR VE ÖNERİLER	95
5.1. Sonuçlar.....	95
5.2. Öneriler.....	96
KAYNAKÇA	98
EKLER.....	111
ÖZ GEÇMİŞ.....	118

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Sesslilikle İlgili Kavramlar ve Davranışlar	19
Tablo 2: Beş Büyük Kişilik Boyutu	49
Tablo 3: Öğretmenlerin İlçelere Dağılımı	63
Tablo 4: Hızlı Beş Faktör Kişilik Özelliği Ölçeği Güvenilirlik Analizi	64
Tablo 5: Psikolojik Güvenlik Ölçeği Güvenilirlik Analizi	65
Tablo 6: Çalışan Sessliliği Ölçeği Güvenilirlik Analizi	66
Tablo 7: Öğretmenlerin Kişilik Ölçeği Normal Dağılım Testi Sonuçları	67
Tablo 8: Öğretmenlerin Psikolojik Güvenlik Ölçeği Normal Dağılım Testi Sonuçları	67
Tablo 9: Öğretmenlerin Çalışan Sessliliği Ölçeği Normal Dağılım Testi Sonuçları..	68
Tablo 10: Araştırmaya Katılan Kişilerin Demografik Özellikleri	69
Tablo 11: Öğretmen Sessliliği Ölçeğine İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	70
Tablo 12: Öğretmen Sessliliği Algı Düzeylerinin Cinsiyetlerine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem t-Testi Sonuçları.....	72
Tablo 13: Öğretmen Sessliliği Algı Düzeylerinin Eğitim Durumuna Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem t-Testi Sonuçları.....	73
Tablo 14: Öğretmen Sessliliği Algı Düzeylerinin Meslekteki Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Tek Yönlü ANOVA Testi Sonuçları.....	74
Tablo 15: Öğretmen Sessliliği Algı Düzeylerinin Aynı Okuldaki Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Tek Yönlü ANOVA Testi Sonuçları.....	74
Tablo 16: Öğretmenlerin Kişilik Ölçeğine İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	75
Tablo 17: Öğretmenlerin Kişilik Algı Düzeylerinin Cinsiyetlerine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem t-Testi Sonuçları.....	77
Tablo 18: Öğretmenlerin Kişilik Algı Düzeylerinin Eğitim Durumuna Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem t-Testi Sonuçları.....	79
Tablo 19: Öğretmenlerin Kişilik Algı Düzeylerinin Meslekteki Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Tek Yönlü ANOVA Testi Sonuçları.....	80

Tablo 20: Öğretmenlerin Kişilik Algı Düzeylerinin Aynı Okuldaki Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Tek Yönlü ANOVA Testi Sonuçları.....	82
Tablo 21: Öğretmenlerin Psikolojik Güvenlik Ölçeğine İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	84
Tablo 22: Öğretmenlerin Psikolojik Güvenlik Algı Düzeylerinin Cinsiyetlerine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem t-Testi Sonuçları.....	85
Tablo 23: Öğretmenlerin Psikolojik Güvenlik Algı Düzeylerinin Eğitim Durumuna Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem t-Testi Sonuçları.....	86
Tablo 24: Öğretmenlerin Psikolojik Güvenlik Algı Düzeylerinin Meslekteki Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Tek Yönlü ANOVA Testi Sonuçları.....	86
Tablo 25: Öğretmenlerin Psikolojik Güvenlik Algı Düzeylerinin Aynı Okuldaki Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Tek Yönlü ANOVA Testi Sonuçları	87
Tablo 26: Öğretmenlerin Kişilik Özellikleri, Psikolojik Güvenlik Algıları ile Öğretmen Sosliliği Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Pearson Korelasyon Analiz Sonuçları.....	89

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Uygun Görülen Bireysel ve Örgütsel Amaçlar	2
Şekil 2: Çalışan Sessizliği Modeli	30

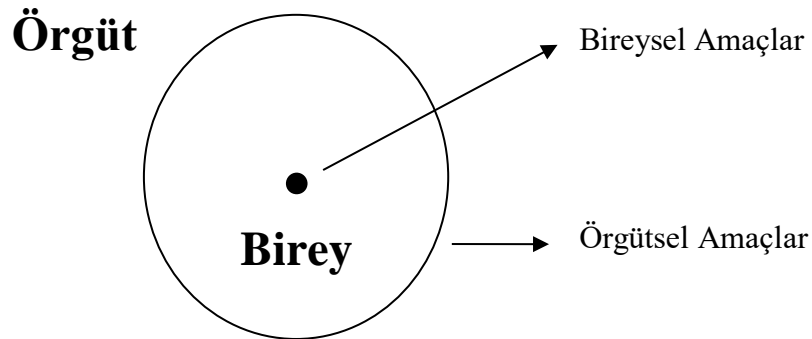
1. GİRİŞ

Örgüt, ortak bir amacı ya da eylemi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumların ya da kişilerin oluşturduğu birlik olarak tanımlanabilir. Örgüt aslında bir yapıdır ve yapının iyi olabilmesi iyi bir modelin kılavuzluğunda oluşturulmasına bağlıdır; örgütler birçok boyuttan oluşan karmaşık yapılardır. Genel olarak örgütün dört boyutunun olduğu söylenebilir (Bursalıoğlu, 2015). Bunlardan ilki amaçtır; örgütteki görevler amaçlara yöneliktir ve amaçlar örgütün değerleri üzerinde kuruludur. İkinci olarak, örgütün anatomisi olarak da tanımlanabilen örgütteki rol ve statü gibi kavramları içeren yapı boyutu vardır. Örgüt hem kendi içindeki hem dışındaki ilişkileri kapsayan bir iletişim ağıdır ve örgütün iletişim ağı, örgütün yapısından etkilenmektedir. Bu yapının işletilmesi için sürece ihtiyaç vardır. Üçüncü bir boyut olan süreç ise, örgütün görev ve amaçlarının gerçekleşmesini sağlayan zaman dilimlerinin planlanmasıyla ilgilidir. Son olarak, her örgütün bir iklimi vardır; iklim kişi ve gruplar arasındaki ilişkilerin bir sonucudur. Örgütü oluşturan bu boyutlar, örgütün başarısı için önemlidir.

Eğitim örgütleri ise, diğer örgütlerden birçok yönden farklı özelliklere sahiptir. Girdisi ve çıktısı insan olan eğitim örgütleri bu özgün yönüyle diğer örgütlerden farklı bir üretim sürecine ve yapıya sahip olması ile farklılaşmaktadır (Şişman, 1994). Benzer bir şekilde, Bursalıoğlu (2015) okul örgütlerinin bu özelliklerini sıralamıştır, öncelikle ham maddesinin insan oluşu ve bu hammaddenin daha sonra topluma karışması açısından farklıdır. Ayrıca, okulda toplumun değerlerini temsil eden çok farklı değer sistemleri vardır ve zaman zaman bu değerler çatışabilir. Başka bir deyişle, kültürel bir çevre içerisinde yer alan okullar, o çevre ile iletişim kurabilen açık sistemlerdir ve aynı zamanda, okul örgütünün üyeleri de belli bir çevreden gelmiştir ve zaman zaman alt kültürler arasında çatışmalar olabilir (Şişman, 1995). Eğitim örgütlerinin diğer örgütlerden farklı bir diğer yönü ise, ürünün değerlendirmesinin zor olmasıdır; hammaddesi insan olan bir örgütün değerlendirilmesinin hangi

kriterlerle ve nasıl yapılacağını belirlemek güçtür. Okul formal ve informal örgütlerden etkilenen veya onları etkileyen bir örgüttür; bazen bazı gruplar okulun fikir hürriyetini sınırlandırmaya çalışabilir. Aynı zamanda okul, toplumda olması istenen veya istenmeyen davranışların belirlendiği özel bir çevredir, böylece kültür değişmesini sağlayabilecek en önemli örgütler arasında yer almaktadır. Son olarak okullar da bürokratik örgütlerdir ve bürokratik uygulamalar iklimlerini etkilemektedir. Görüldüğü gibi, bir eğitim örgütü olarak okul, diğer örgütlerden farklı özelliklere sahiptir.

Eğitim örgütlerinin niteliği ve dinamikliği bir toplumun geleceği açısından oldukça önemlidir, çünkü okulların sağlıklı örgütler olarak varlıklarını sürdürebilmeleri için her an değişen şartlara, akademik ve teknolojik gelişmelere ayak uydurmaları gereklidir. Bu nedenle, bir örgütsel yapı olarak okulları incelemek faydalı olacaktır. Genel olarak bakıldığında, okullar birbiriyle iletişimde bulunacak bireyler, amaç ve amaç birliğinde oluşan örgütlerdir (Bursalıoğlu, 2015). Ayrıca örgütler bireysel ve örgütsel amaçlardan oluşur; aynı durum eğitim örgütleri için de geçerlidir. Bireysel amaçlarla örgütsel amaçlarla bağdaşması, örgütsel performans açısından önemlidir (Şekil 1). Yapılan bir araştırmaya göre, 1-5 yıl deneyime sahip öğretmenlerin, yüksek beklentilerinden ötürü çalışma ortamına uyum sağlayamadığı görülmüştür (Dündar ve Tabancalı, 2012). Bu durumun sebebi, birbirlerinden farklı olan hatta birbirleriyle çatışan bireysel ve örgütsel amaçların uyuşmamasıdır.



Şekil 1: Uygun Görülen Bireysel ve Örgütsel Amaçlar

Günbayı İlhan. "Örgütlerde Amaç ve Türk Eğitim Sistemi". 2014.
<http://aves.akdeniz.edu.tr/ImageOfByte.aspx?Resim=8veSSNO=1veUSER=1427>.

Okulların performansı yapı, birey, kültür ve iklim, güç ve politika olmak üzere dört faktör tarafından belirlenir; bu faktörler hakkında etkileşim kurulup bu ögelerin değerlendirilmesi okulun varlığı açısından önemlidir (Hoy ve Miskel, 2015). Başka bir deyişle, bu dönütler sayesinde hedeflenen durum ile mevcut durum kıyaslanır ve hatalar düzeltilir. Ayrıca, öğretmenlerin algıları ve etkileşimleri ile okulun iklimi, örgütsel performansı etkileyen önemli öğelerdir. Aslında okulun iklimi, öğretmenlerin ortak inançlarından oluşmaktadır ve bu inançları olumlu ve yararlı hale getirmek yöneticinin motivasyon, liderlik ve iletişim gibi konularda başarılı olmasıyla mümkündür (Hoy ve Miskel, 2015). Fikirlerin özgürce paylaşılmasını sağlayan iklimin oluşmasına yardımcı olan sosyal destek, problemlerin çözülmesine yardımcı olur; ayrıca çift yönlü iletişim hataların düzeltilmesine katkıda bulunur (Hoy ve Miskel, 2015). Bütün bunlar, okullarda iletişimin performans ve başarı açısından önemli olduğunu göstermektedir.

Örgütlerde iletişim ile ilgili yapılan bazı çalışmalara göre, çalışanların iş tatmini ile iletişime verilen önem arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır; ayrıca açık iletişim çalışanların iş tatminleri ile performanslarını olumlu olarak etkilemektedir (Tevrüz, Artan ve Bozkurt, 2012). Araştırmanın bulguları, iletişimin örgütler için önemini gözler önüne sermektedir. Ayrıca yöneticiler bazı durumlarda sorunları çözmek için daha çok kaynağa ihtiyaç duymaktadır; bu bilgilere ulaşmak ise örgütlerde etkin bir iletişimin varlığı ile mümkündür (Morris ve Synder, 1984). Bu durumda, örgütteki çalışanların seslilik davranışında bulunup bulunmaması örgüt için önemli olacaktır.

Çalışan sesliliği, çalışanların sorunları çözerek veya örgütlerinde değişim yaratarak örgütsel performansı gönüllü olarak geliştirmek amacıyla seslilik vermeleri anlamına gelmektedir. İletişim örgütlerde bu denli önemli olduğu için, çalışan sesliliği davranışı genellikle örgütlerde var olması istenilen bir davranıştır (Travis, Gomez ve Barak, 2011). Ancak, birçok araştırma, çalışanların belli nedenlerden dolayı fikirlerini açıklamaktan kaçındıklarını göstermektedir (Morrison ve Milliken, 2000). Örneğin, kişinin ait olduğu toplumla fikirleri çoğunlukla çatıştığında kişi susmayı tercih edebilir veya bulunduğu toplumu inceleyip hangi düşünce ve davranışlarının onaylanacağını

ve hangilerinin onaylanmayacağını görmek için belli bir süre sessiz kalmayı seçebilir (Tayfun, 2011). Bu duruma iş yeri bağlamı açısından bakıldığında, zaman zaman içerdiği risk sebebiyle çalışanlar fikirlerini açıklamaktansa sessiz kalmayı tercih edebilirler (Morrison ve Milliken, 2000). Ancak, çoğunlukla çalışanların sessiz kalması örgütsel performansı olumsuz olarak etkilemektedir (Detert ve Edmondson, 2006). Bu nedenle çalışan sesliliği örgütler açısından önemli bir konudur.

Çalışanlar birçok sebepten dolayı çalıştıkları kurumda sessiz kalmayı tercih etmişlerdir. Ancak, çalışanların sessiz kalmalarının hem örgüt hem birey için ciddi sonuçları vardır. Çalışanların gönüllü olarak örgütsel öğrenme ve gelişim için bilgi ve fikir sunmaları, üst yönetimin iş süreçleri ve problemlerle ilgili bilgilere ulaşmasını artırırken (Tangirala ve Ramajum, 2008), bu konularda sessiz kalmayı tercih etmeleri bu problemlerden yönetimin zamanında haberinin olmasını etkileyecek ve belki de problemler büyük bir soruna dönüşüp çözülemeyecek duruma gelecektir. Bunun örgüt için zaman ve performans kaybı anlamına geleceği açıktır. Ayrıca, birçok araştırma fikir ve kaygılarını paylaşan örgütlerin daha iyi performans gösterdiği sonucuna ulaşmıştır (Detert, Burris, Harrison ve Martin, 2013). Bireysel açıdan bakıldığında, çalışan sesliliği kişilerin kontrol algısını artırıp iş tatminini ve motivasyonunu olumlu yönde etkileyip bireysel ve örgütsel gelişime katkıda bulunmaktadır (Greenberger ve Strasser, 1986). Diğer taraftan bakıldığında, kötü durumlar karşısında sessiz kalmak, çalışanların psikolojik ve fiziksel sağlıklarını olumsuz olarak etkileyebilir (Cortina ve Magley, 2003). Bütün bu bulgular çalışan sesliliğinin araştırılmak için değerli olduğunu göstermektedir.

Örgütsel performans ve başarı için çalışanların hangi durumlarda seslilik verdikleri, yöneticiler için önemli bir konudur. Başka bir deyişle, yöneticilerin çalışanların sesli veya sessiz olmalarının nedenlerini ve hangi çalışanlarının sesli olmaya meyilli olduğunu bilmeleri mevcut ve olası sorunları zamanında çözmeleri ve örgütü geliştirmeleri için kritik önemdedir. Alanyazında örgütlerde çalışan sesliliğini etkileyen birçok bağlamsal ve bireysel faktör araştırılmıştır. Çalışanların örgüte kişilikleri ile girdiği, bu kişiliklerinden örgütteyken dahi sınırlanmadıkları ve hatta zaman zaman kişiliklerini sergilemek istedikleri

bilinmektedir (Tannenbaum, 1966). Bu da çalışanların kişiliklerinin örgüt için değerli olduğu anlamına gelmektedir. Alanyazında da kişiliğin çalışan sesliliğini etkilediğini gösteren araştırmalar yer almaktadır (Morrison, 2011). Çalışan sesliliğinin örgüt için olumlu etkileri düşünüldüğünde; öğretmenlerin kişilik düzeyleri ile kişilik boyutlarının öğretmen sesliliği ile olan ilişkisini incelemek, okulların başarısı için değerli olacaktır. Ayrıca, bireylerin benliklerini özgürce sergileyebilmesi anlamına gelen psikolojik güvenlik de sesliliği etkilemektedir. Çalışanların birçok sebep nedeniyle iş yerlerinde kendilerini güvende hissetmeyip sessiz kalmayı tercih ettikleri bilinmektedir; çalışanların psikolojik güvenlik algılarının da çalışan sesliliğini artırdığı veya azalttığı sonucuna birçok araştırmada ulaşılmıştır (Morrison ve Milliken, 2000). Eğitim örgütlerinde de psikolojik güvenlik iklimi çok önemlidir, çünkü bu iklim başta öğretmenleri, sonra ise öğrencileri; dolayısıyla eğitim ve öğretimin kalitesini çeşitli açılardan etkileyecektir. Ayrıca, eğitim örgütleri için psikolojik güvenlik algıları ile öğretmen sesliliği arasındaki ilişkinin niteliğini bilmek, örgütsel performans açısından değerli olacaktır.

1.1. Problem Durumu

Okullar bir ülkenin gelişmişlik düzeyini gösteren kurumlardandır. Özellikle okulların demokratik düzeyleri, o ülkenin gelişmişliği hakkında bilgi verebilir; demokratik okullar, tek tip değil; sorgulayıcı, üretken ve yenilikçi bireyler yetiştirmeyi amaçlamaktadır (Şişman ve Dönmez, 2010). Avrupa Konseyi'nin okullar için belirlediği standartlara göre, hiçbir okul üyesine ayrımcılık yapılmaz ve her bir okul üyesi düşüncelerini özgür bir şekilde söyleme hakkına sahiptir (Council of Europe, 2005). Ayrıca, demokrasinin bir gereği olarak, okullardaki karar alma süreci esnek olmalı ve okulla ilgili karar alma sürecine öğretmenler, öğrenciler ve veliler katılmalıdır (Şişman ve Turan, 2003). Böyle bir okulda demokratik bir iklim hakim olur ve hem çoğunluğun hem azınlığın hakkı korunabilir.

Bir okulun demokratiklik düzeyini belirleyen önemli faktörlerden biri, okulun insan kaynaklarından olan öğretmenlerdir. Demokratik okullarda öğretmenlerin karar süreçlerine katılabilir, böylece okul ile ilgili konularda

düşüncelerini özgürce söyleyebilir, memnuniyetsizliklerini yönetime iletebilir ve okulu geliştirmek için gönüllü girişimlerde bulunabilir, bu katkıların hepsi okul performansı ve kültürü açısından önemlidir.

Örgütsel demokrasiyi oluşturan iletişim, örgütteki çalışanların seslilik düzeyleri ile de ilgilidir. Çalışan sesliliği, örgütsel karar verme süreçlerinde çalışanların katılım düzeyleri (Folger ve Martin, 1986) ve çalışanların iş ile ilgili konularda kişisel fikir ve görüşlerini ifade etmesi anlamına gelmektedir (Van Dyne ve LePine, 1998). Çalışanların bu davranış kapsamında oluşturdukları ifadeler; örgütü geliştirme, örgütle veya işle alakalı bir problemi çözme, haksızlık veya kötü yönetime karşı gelme, önemli stratejik bir konu hakkında görüş bildirme veya kişilerin bakış açılarından kaynaklanan görüş farklılıkları ile ilgili olabilir (Morrison, 2011). Çalışan sesliliği içinde birçok amacı ve boyutu bulunduran karmaşık bir davranıştır ve hem örgüt hem çalışan açısından pozitif sonuçlara sahiptir.

Çalışan sesliliğinin varlığı, örgütteki olası problemleri engelleyebilir veya mevcut mevcut problemlerin çözülmesini sağlayabilir. Birçok araştırmaya göre, çalışanların gönüllü olarak örgütsel öğrenme ve iyileştirme için fikir ve bilgileriyle katkıda bulunması, üst yönetimin iş süreçleri ve sorunlarıyla ilgili yeterli bilgiye sahip olmamalarından dolayı oluşabilecek sorunları engelleyebilir (Tangirala ve Ramanujam, 2008). Örgütsel karar verme ve iyi bir hata saptama sistemi oluşturmak için özellikle üstle iletişim kurmak önemlidir (Morrison ve Milliken, 2000). Edmondson (2003)'un ifade ettiği üzere, seslilik disiplinler arası çalışan takımların başarı oranını yükseltmektedir. Bireysel açıdan bakıldığında ise, seslilik bireyin denetim kontrolü duygusunu artırıp iş motivasyonun artırır ve stresi azaltır (Parker, 1993). Kişi işiyle ilgili sahip olduğu sorunları ve kaygıları rahatça dile getirebildiğinde, sorunların çözülebileceği inancına sahip olacağı için işi ile ilgili olumlu tutumlara sahip olur (Morrison ve Milliken, 2000). Ancak, birçok araştırmaya göre, çalışanlar belli nedenlerden dolayı fikirlerini açıklamaktan kaçınmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000). Bu şekilde örgütte çalışanların sessiz kalmalarının örgütsel performans açısından zararları vardır (Detert ve Edmondson, 2006). Ancak, çalışan işiyle ilgili sorunlar hakkında konuşmadığında ise, sağlığı hem ruhsal

hem fiziksel olarak olumsuz etkilenebilir (Cortina ve Magley, 2003). Bu olumsuz etkiler örgütsel performansı tehdit edebilir.

Bilginin hiç olmadığı kadar güçlü olduğu günümüzde, eğitim örgütlerdeki çalışanların bilgileri, görüşleri ve gözlemleri önemli bir halde gelmiştir. Çalışanların işle ilgili bilgi, önerileri, fikirleri ve hatta eleştirileri örgüt için önemli ve değerli bir kaynak olmaktadır. Ayrıca, bir örgütte bilgi kaynağı kadar mevcut bilginin paylaşılması da önemlidir; ancak çoğunlukla örgütlerde bilginin paylaşılmasının zor olduğu görülmüştür (Yeniçeri ve Demirel, 2007). Oysa bilgi paylaşımı hem örgütü geliştirmek hem de mevcut sorunları çözmek açısından önemlidir. Bilgi paylaşma düzeyinin düşük olması ve iletişim sorunları, eğitim örgütleri ve eğitim örgütleri çalışanları olan öğretmenleri birçok yönden tehdit edebilir. Bilgi paylaşımının az olması sorunların zamanında çözülmesini engelleyebilir, kendilerini özgürce ifade edemeyen öğretmenlerin memnuniyetleri ve motivasyonları azalabilir ve bu da öğretim kalitesini ve beraberinde okul performansını düşürebilir. Çoğu zaman bu olumsuz öğeleri ortadan kaldıran çalışan sesliliği örgütsel açıdan olumlu bir davranıştır. Bu nedenle hangi kişilik özelliğine sahip çalışanların seslilik davranışı göstereceği ve örgütsel bir değişken olan psikolojik güvenliğin seslilik davranışı üzerinden farklılık yaratıp yaratmayacağı önemli konulardır.

Literatür incelediğinde, mevcut araştırmaların daha çok çalışan sessizliği ve örgütsel sessizlik kavramlarına odaklandığı, çalışan sesliliği kavramının ise sessizlik kadar araştırılmadığı görülmüştür. Çalışan sesliliği ve çalışan sessizliği birbiriyle alakalı kavramlar olup farklı motivasyon öğelerine sahiptir; bu iki kavram örgütsel iletişimin tamamlayıcılarıdır ve ikisinin de araştırılması örgütler için değerlidir (Kulualp, 2016). Çalışan sesliliği ile ilgili literatürde yer alan araştırmaların çok azı okul örgütlerinde yürütülmüştür. Ancak, öğretmen sesliliğini araştırmak ve okullardaki öğretmen sesliliği kavramını derinlemesine anlamak, okulun başarısının artması ve eğitimin kalitesinin gelişmesi için önemli bir konudur. Bu araştırmanın amacı, mevcut çalışan sesliliği literatürüne katkıda bulunmak, öğretmen sesliliği kavramını inceleyerek kavramın daha iyi anlaşılmasını sağlayarak bu alandaki boşluğu doldurmaktır. Literatür incelendiğinde, çalışanın bireysel özelliklerinin ve çalıştığı kurumun örgütsel

özelliklerinin, sesliliği farklılaştırdığı görülmüştür (Morrison, 2011; Van Dyne ve LePine, 1998). Bu araştırmada, bireysel faktörlerden öğretmenlerin kişiliği ile örgütsel faktörlerden okulun psikolojik güvenlik iklimi seçilerek, bu iki değişken ile öğretmen sesliliği arasındaki ilişki incelenmiştir.

1.2. Araştırmanın Amacı

Araştırma, öğretmenlerin kişilik özellikleri, psikolojik güvenlik algıları ile öğretmen sesliliği arasındaki ilişkileri incelemeyi amaçlamaktadır. Bunun için araştırmada şu sorulara cevap aranmıştır:

1. Öğretmenlerin öğretmen sesliliği algı düzeyleri nedir; algı düzeyleri cinsiyet, eğitim durumları, meslekteki çalışma süresi ve aynı okuldaki çalışma süresine göre farklılık göstermekte midir?
2. Öğretmenlerin kişilik algı düzeyleri nedir; algı düzeyleri cinsiyet, eğitim durumları, meslekteki çalışma süresi ve aynı okuldaki çalışma süresine göre farklılık göstermekte midir?
3. Öğretmenlerin psikolojik güvenlik algı düzeyleri nedir; algı düzeyleri cinsiyet, eğitim durumları, meslekteki çalışma süresi ve aynı okuldaki çalışma süresine göre farklılık göstermekte midir?
4. Öğretmenlerin kişilik özellikleri, psikolojik güvenlik ile öğretmen sesliliği algı düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

1.3. Araştırmanın Önemi

Günümüzde eğitim örgütlerinin varlıklarını sağlıklı bir örgüt olarak sürdürüp donanımlı öğrenciler yetiştirebilmeleri için, okulların her an değişen şartlara ve akademik ve teknolojik gelişmelere ayak uydurmaları gerekmektedir. Bu da onların etkili okullar olmasıyla mümkün olacaktır. Sosyal bir sistem olarak düşünüldüklerinde okulların performansları temel olarak şu faktörler tarafından belirlenir: Yapı, birey, kültür ve iklim, güç ve politika (Hoy ve Miskel, 2015). Bu faktörler birbiriyle etkileşerek ve iç ve dış dönüt sistemleriyle girdi kaliteleri konusunda değerlendirme olarak varlıklarını sürdürürler (Hoy ve Miskel, 2015). Bu noktada geri bildirimler, okulun hedefler ile mevcut durum arasında kıyaslama yapıp başarısız olduğu noktaları düzeltilmesini sağlayacağı

için önemlidir. Özellikle okul sistemini oluşturan insan kaynakları, hataların düzeltilmesinde önemli bir rol oynayan iç dönüt sistemi için önemlidir; okuldaki insan kaynaklarının önemli bir parçasını oluşturan öğretmenlerin algıları ve etkileşimleri, o okulun iklimini etkileyerek bilgi paylaşımını kolaylaştıracak veya zorlaştıracak bir etkileşim alanı yaratacaktır.

Okulun iklimi öğretmenlerin okula karşı ortak inançlarına göre oluşmaktadır ve öğretmenlerin davranışlarını etkilemektedir. Ayrıca, iklim okulun iç-dönüt mekanizmalarını da etkileyebilir. Yönetim hem çalışanlarının amaçlanan davranışlarını artırmalı ve sürdürmeli, hem de çalışanlarının ihtiyaç ve beklentilerine karşı duyarlı olmalıdır (Hoy ve Miskel, 2015). Böyle davranışları gerçekleştirmek isteyen bir yönetici bazı yönetsel fonksiyonları yerine getirebilecek beceride olmalıdır. Bu yönetsel süreçlerin gerçekleşmesi için karar verme, motive etme, liderlik ve iletişim gibi olguların sağlıklı bir şekilde gerçekleşmesi gerekmektedir (Hoy ve Miskel, 2015). Özellikle iletişimin bir okulda gerçekleşebilmesi o okulun dinamik bir yapıya sahip olduğunu gösterebilir. Blau ve Scott'e göre (1962) problem çözmeye sınırlandırılmamış fikirler, eleştiriler ve tavsiyeler ve iki-yollu iletişim katkıda bulunur (Hoy ve Miskel, 2015). Fikirlerin paylaşılmasının sınırlandırılmamasıyla oluşan sosyal destek, problemlerin çözülmesine yardımcı olur ve özellikle çift yönlü iletişim hataların düzeltilmesini kolaylaştırır (Hoy ve Miskel, 2015). Ancak, çoğu örgüt sürekli olarak bürokratik yapısını kullanarak çalışanların sorunları çözebilmeleri için bireysel inisiyatif almalarına engel olmaktadır; ayrıca itaati sağlamak için uygulanan güç de iş birliğini ve itaati desteklerken (Hoy ve Miskel, 2015) bireysel inisiyatif alınmasını caydırmaya çalışabilir. Politika da benzer bir şekilde çalışanların değil, örgütte yasal güce sahip olanların bireysel amaçlarına kaynakların dağılımını ve paylaşımını etkileyerek (Hoy ve Miskel, 2015), bazen de bu güç sahiplerinin lehine yaparak hizmet edebilir. Ancak, bu engellerin ötesinde çalışanların sorunları çözmek veya değişim yaratmak için ses vermeleri anlamına gelen çalışan sesliliği davranışı, örgütün performansı için önemlidir. Görüldüğü üzere çalışan sesliliği örgütlerde var olması istenilen bir davranıştır (Travis, Gomez ve Barak, 2011), bu nedenle örgüt yönetimi çalışanlarını ses vermeleri için cesaretlendirebilir.

Morrison ve Milliken'in (2000) ifade ettiği gibi, üstle iletişim örgütten etkili bir karar ve hata düzeltme mekanizması oluşmasını sağlamaktadır; bu da çalışan sesliliğinin okullardaki karar mekanizmasını ve hata düzeltme sistemini geliştireceği anlamına gelebilir. Ayrıca çalışanların gönüllü olarak örgütsel öğrenme ve gelişim için bilgi ve fikir sunması, üst yönetimin iş süreçleri ve problemlerle ilgili bilgilere ulaşmasını arttırmaktadır (Detert ve Burris, 2007; Tangirala ve Ramajuan, 2008); böylece okul yöneticileri öğretmenlerden aldıkları dönütlerle problemlere anında müdahale edip sorunların büyümesini engelleyebilirler. Okullar için bu denli önemli olan çalışan sesliliği davranışı, okulun iklimi tarafından şekillendirilen çalışanların güdü ve algıları tarafından olumlu veya olumsuz olarak etkilenebilir. Bu nedenle, yöneticiler için önemli olan çalışanlarının psikolojik olarak güvende hissedecekleri, başka bir deyişle kendi benliklerini sergilemekten ve fikir, görüş ve önerilerini söylemekten korkmayacakları algısını yaratmaktır; çünkü psikolojik güvenlik algısı da çalışanların seslilik davranışlarını olumlu yönde etkileyebilir. Psikolojik güvenlik ile bilgi paylaşımı ilişkisini inceleyen Siemsen, Roth, Balasubramanian ve Anand (2009), çalışırken kendilerini psikolojik olarak güvende hisseden çalışanların iş yerinde bilgi paylaşmaya meyilli olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu nedenle okulda psikolojik güvenlik yaratmak yöneticiler için değerli hale gelmektedir.

LePine ve Van Dyne'nin (2001) çalışmasına göre, bazı çalışanlar diğerlerine göre daha fazla seslilik davranışında bulunurlar; bu nedenle çalışanın bireysel ve demografik özellikleri ile çalışan sesliliği arasındaki ilişkiyi incelemek önemli olmaktadır. Hangi kişilik özelliklerine sahip kişilerin daha çok çalışan sesliliği göstereceği, hangilerinin göstermeyeceğini bilmek, yöneticiler açısından yararlı olabilir. Ayrıca, çalışan sesliliği değişim odaklı bağlamsal performansın bir çeşidi olarak da tanımlanabilir (Çetin, 2013). Borman ve Motowidlo'ya (1997) göre, kişilik ve bağlamsal performans arasında anlamlı bir ilişki vardır; bu da kişilik ile seslilik davranışının birbiriyle alakalı olduğunu gösterebilir (Çetin, 2013). Bütün bu araştırmalar düşünüldeğinde, öğretmenlerin kişilikleri ile çalışan sesliliği algılarını incelemek, okul yönetiminin insan kaynaklarını iyi tanıması için ve çalışanlarının örgütsel performanslarını değerlendirmeleri açısından okul için yararlı olabilir. Bu

nedenle iki değişken arasındaki ilişkiyi araştırmak literatüre katkıda bulunacaktır.

Daha önce yapılan araştırmalara bakıldığında çalışan sosliliğinin hem bağlamsal hem bireysel özelliklerden etkilendiği görölmektedir (Morrison, 2011). Bu nedenle bu çalışmada bireysel faktör olarak demografik değişkenler ve kişilik özellikleri ile kişilerarası ilişkiler, bağlamsal faktör olarak grup içi ve gruplar arası dinamikler, yönetim stilleri ve süreçleri ve örgütsel normların etkisiyle ilgili olan (Kahn, 1990) psikolojik güvenlik algısı seçilmiştir. Öğretmenlerin kişilik özellikleri beş faktör kişilik özelliği modeliyle tanımlanacaktır. Türkiye’de yapılan araştırmalarda öğretmenlerin kişilik özellikleri ve psikolojik güvenlik algıları değişik değişkenlerle incelenirse de (Arslan ve Yener, 2016; Çetin, 2013) kişilik özellikleri, psikolojik güvenliği ile çalışan sosliliği arasındaki ilişki incelenmemiştir. Bu nedenle bu çalışmanın alan yazına katkıda bulunacağı düşünölmektedir.

1.4. Sayıtlar

Öğretmenlerin ölçeği gerçeğe uygun doldukları varsayılmaktadır.

1.5. Sınırlılıklar

Araştırma 2017-2018 eğitim-öğretim yılında İstanbul ili Avrupa Yakası resmi ilkokullarda görev yapan öğretmenler ile sınırlıdır.

1.6. Tanımlar

Öğretmen: Milli Eğitim Temel Kanununa göre öğretmenlik, devletin, eğitim, öğretim ve bununla ilgili yönetim görevlerini üzerine alan bir ihtisas mesleğidir. Bu araştırmada öğretmen kavramı, 2017-2018 Eğitim-Öğretim yılında İstanbul ili Avrupa Yakası resmi ilkokullarda görev yapan öğretmenleri ifade etmektedir.

İlkokul: İlkokul, kadın erkek bütün Türklerin milli gayelere uygun olarak bedeni, zihni ve ahlaki gelişmelerine ve yetişmelerine hizmet etme amacı taşıyan Milli Eğitim ve Öğretim Kurumudur (İlköğretim ve Eğitim Kanunu,

1961, 1-7). Bu araştırmada, ilkokul İstanbul Avrupa Yakası'nda bulunan resmi ilkokulları ifade etmektedir.

Öğretmen sesliliği: Öğretmenlerin çalışan sesliliği algı düzeylerini ifade etmektedir. Bu araştırmada çalışan sesliliği, çalışanların iş ile ilgili konularda örgütlerini geliştirmek için kişisel fikir ve görüşlerini ifade etmesi anlamında kullanılmaktadır (Van Dyne ve LePine, 1998).

Kişilik özellikleri: McShane, Von Glinow, Von Glinow ve Mcshane, (2011) tarafından kişilik özelliklerinin kategori haline getirilmesiyle oluşturulan beş faktör kişilik özellikleri, bu araştırmada öğretmenlerin kişilik özelliklerini incelemek için kullanılmıştır. Bu kişilik boyutları şunlardır: Deneyime açıklık, sorumluluk, dışa dönüklük, uyumluluk ve duygusal tutarlılık.

Psikolojik güvenlik: Psikolojik güvenlik algısı, Edmondson (1999) tarafından bireylerin imajı, statüsü ve kariyeriyle ilgili negatif sonuçlara uğramaktan korkmaksızın; kendi benliğini özgürce gösterme algısı olarak tanımlanmıştır ve bu kavram mevcut araştırmada öğretmenlerin psikolojik güvenlik algılarını incelemek için kullanılmıştır.

2. KURAMSAL ÇERÇEVE

Bu başlık altında çalışan sesliliği, kişilik ve psikolojik güvenlik kavramları kuramsal çerçevede incelenmiştir.

2.1. Çalışan Sesliliği

Seslilik, çeşitli alanların literatüründe birbiriyle alakalı birçok kavramla beraber ele alınmış içerik olarak geniş bir kavramdır. Temel olarak çalışan sesliliği kavramına iki yaklaşım vardır: İlk olarak, çalışan sesliliği örgütsel karar verme süreçlerinde çalışanların katılımları ve örgütsel adaletin varlığı anlamına gelmektedir (Folger ve Martin, 1986). Bu tanım ışığında, seslilik örgütün çalışanlarını karara katma düzeyini ifade etmektedir. İkinci yaklaşım ise, çalışan sesliliğini, çalışanların iş ile ilgili konularda örgütlerini geliştirmek için kişisel fikir ve görüşlerini ifade etmesi anlamında kullanılmaktadır (Van Dyne ve LePine, 1998). İki yaklaşım da önemli yönetsel konulara dikkat çekse de bu çalışmada ikinci yaklaşımda ifade edilen çalışan sesliliği kavramı kullanılacak ve çalışan sesliliği örgütsel bir süreç olarak değil örgütsel bir davranış olarak incelenecektir.

Seslilik davranışıyla iletilen mesaj; geliştirme, örgütle veya işle alakalı bir problemi çözmeye, haksızlığa veya kötü yönetime karşı gelme, önemli stratejik bir konu hakkında görüş bildirme veya kişilerin bakış açılarından kaynaklanan görüş farklılıkları ile ilgili olabilir (Morrison, 2011). Bu nedenle çalışan sesliliği statükoya meydan okuyan ve değişim odaklı bir davranıştır (Fuller, Marler ve Hester, 2006). Örgütsel değişim ve yenilik ise, geçmiş uygulamalara ve standart prosedürlere meydan okuyacak yeni fikir veya çözümlerin tanınması ile başlamaktadır (Van Dyne ve LePine, 1998). Bir örgütte yeni fikirler ifade edilmeden, bu yaratıcı fikirlerin yenilikçi prosedürlere dönüştürülmesi zordur ve bu nedenle çalışan sesliliği örgütsel yenilik ve değişim için önemlidir (Morrison ve Milliken, 2000). Ayrıca çalışan sesliliğinde bulunan çalışanlar önemli konulara dikkat çekerek ve yenilikçi fikirleriyle örgüte katkıda bulunarak diğer

çalışanlarla iletişim kurma şansı bulup örgütte kişilerarası etkileşimi artırabilir (Stamper ve Van Dyne, 2001). Böylece, örgütteki diğer çalışanlar da örgüte katkıda bulunabilir. Çalışan sesliliği, örgüte olumlu etkilerde bulunabilirken statükoya meydan okuyan birey için risk anlamına da gelebilir (Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003) ve hatta seslilik gösteren kişi, patronluk taslayan ve başkalarının güvenilirliğini ve inisiyatifini bozan bir çalışan olarak görülebilir (Van Dyne, Ang ve Botero, 2003). Alanyazında da çalışan sesliliğinin farklı motivasyonlarını ve sonuçlarını inceleyen araştırmalar yer almaktadır.

2.1.1. Çalışan Sesliliğinin Tarihçesi

2.1.1.1. Memnuniyetsizliğe Karşı Verilen Tepki Olarak Çalışan Sesliliği

Seslilik kavramını kavramsal çalışma olarak ilk kez ele alan kişi Hirschman'dır. Seslilik Hirschman (1970, 33) tarafından şöyle tanımlanmıştır: “Örgütten memnun olmamaya başka bir ifadeyle iş memnuniyetsizliğine karşı gösterilen bir tepkidir”. Örgütte herhangi bir problem sezdiklerinde çalışanların verdiği tepkiler incelenmiş ve buna göre çalışanların üç farklı tepkide buldukları saptanmıştır: Çıkış, seslilik ve sadakat. Çıkış, çalışanın memnuniyetsizliği durumunda örgütle ilişkilerini sona erdirmesi anlamına gelmektedir. Seslilik, çalışanın bu memnuniyetsizlik yaratan durumu değiştirmek için girişimde bulunması anlamına gelmektedir. Son olarak sadakat ise çalışanların problemleri durumlarına alışıp iyimser bir şekilde problemlerin çözülmesi için bir şey yapmadan beklemeleri anlamına gelmektedir.

Hirschman'a göre (1970), örgüte bağlılık gösteren çalışanlar hoşnut olmadığı durumları ses vererek ifade ederken, sadakati az olan çalışanlar örgütten ayrılmayı seçmektedir. Diğer grup ise, örgüte sadakat duyan kişilerdir, bu kişiler ne seslilik davranışında bulunur ne de örgütten ayrılır. İşlerin bir gün düzeleceğine inanarak örgütte kalmaya ve hoşnutsuzlukları için bir şey yapmamaya devam ederler. Daha sonraki yıllarda bu tepkilere Farrell (1983) tarafından ihmalkarlık kavramı eklenmiştir. Buna göre, hoşnutsuzluk yaşayan çalışanlar örgütte kalsalar bile, örgütten kendilerini geri çekip örgütte görevlerini minimum ölçüde yerine getirirler, bu da ihmalkarlık olarak adlandırılır. Çıkış ve seslilik davranışları aktif tepkiler olarak görülürken, sadakat ve ihmalkarlık

pasif ve fonksiyonel olmayan tepkilerdir (Farrell, 1983). Başka bir deyişle, çalışanlar örgüte karşı memnuniyetsizliklerini aktif veya pasif tepkilerle gösterebilirler.

Sonraki yıllarda ise bu üç kavram, üç değişkenle açıklanan sadakat kavramına bağlı olarak tanımlanmıştır. Bilinçsiz sadakate sahip olan çalışanlar mevcut durum hakkında düşünmeyip örgüte derin bir sadakate bağlı olarak çalışır. Bilinçli ve pasif bir sadakate sahip olan çalışanlar ise, sessizlik içinde sorunların çözülmesini ümit edip acı çekerler. Bilinçli ve aktif sadakate sahip çalışanlar ise, sorunları çözüm üreterek veya örgütte değişiklik yaratmaya çalışarak çözmeye çalışır; bu kişiler sadık ve sesli çalışanlar olarak tanımlanmaktadır (Whitney ve Cooper, 1989). 1990'lı yıllara kadar seslilik kavramı bu şekilde kavramsallaştırılmış ve araştırmalar da bu çerçevede gerçekleştirilmiştir.

2.1.1.2. Rol – ötesi Davranış Olarak Çalışan Sesliliği

Örgütlerde çalışanlar bağlamsal ve kişisel özelliklere bağlı olarak birçok davranış gösterirler. Rol davranışları, yönetim tarafından belirlenmiş biçimsel rol tanımlarda yer alan davranışlar, rol-ötesi davranışlar ise yönetim tarafından tanımlanmamış, çalışanların kendi istekleriyle örgüt yararı için gerçekleştirdikleri davranışlardır (Çetin ve Fıkrkoca, 2010). Rol ötesi davranışlar, isteğe bağlıdır ve pozitifdir.

1998 yılında ise Van Dyne ve LePine seslilik davranışını “örgütsel vatandaşlık davranışı” ve “rol ötesi davranışı” olarak adlandırmış, bu da kavrama yeni bir boyut katmıştır. Buna göre, seslilik özellikle iş memnuniyeti yüksek olan kişilerin örgütlerini gönüllü olarak geliştirmek için gösterdiği bir davranıştır (Van Dyne ve LePine, 1998). Önceki bakış açılarından farklı olarak, burada seslilik memnuniyetsizliğe karşı bir tepki değil, örgütün gelişimine katkıda bulunmak için gönüllü olarak inisiyatif göstermektir.

Van Dyne, Ang ve Botero (2003) ise çalışan sesliliği kavramını literatüre kazandıran kişidir. Çalışan sesliliği işle ilgili fikirlerin, bilgilerin ve görüşlerin çalışanların isteğiyle ifade edilmesidir ve bu durum üç temel güdüden kaynaklanmaktadır ve çalışan sesliliği üç çeşide ayrılmaktadır:

- **Kabullenici seslilik:** Çalışanlar kendilerine güven sorunu yaşadıklarında ve değişim için etkisiz olduklarını hissettiklerinde grup kararlarına uyum sağlarlar (Van Dyne, 2003). Buna göre, kişinin çoğunluğun fikriyle ilgili algısı onu kabullenici sesliliğe itecektir. Görüldüğü gibi, bu seslilik türü proaktif değildir.
- **Savunmacı seslilik:** Savunmacı seslilik, çalışanların işle ilgili duygu, düşünce ve fikirlerini kendini korumak için veya korku duygusuyla açıklamasıyla ortaya çıkar (Van Dyne, 2003). Bu de genellikle kişi eleştirildiğinde veya haksızlığa uğradığında kişinin kendini savunmak istemesiyle ortaya çıkmaktadır (Ellis ve Van Dyne, 2009). Savunmacı kişilik, kişinin kendini korumak amacıyla söylemde bulunmasıdır ve bu nedenle kişinin örgütsel vatandaşlık davranışı gösterip göstermemesinden etkilenmektedir (Ellis ve Van Dyne, 2009). Bu seslilik türü daha çok çalışanın bireysel motivasyonu ile ilgilidir.
- **Prososyal Seslilik:** “İş birliği motivasyonuna bağlı kalınarak işle ilgili fikir, bilgi ve düşüncelerin ifade edilmesi” olarak tanımlanabilir (Van Dyne, 2003, 1371). Görüldüğü gibi bu seslilik türü, proaktif niteliğe sahiptir ve örgüt gelişimi için çaba vardır. Bu nedenle örgüt yararına seslilik örgütsel vatandaşlık davranışı ile benzerlik göstermektedir. Proaktif seslilik örgütün ortak bir amaç için kenetlenmesini sağlayacak, örgütün yenilikçi ve gelişimci düşüncelerle sürekli iyiyeye ulaştıracak bir ortam yaratacaktır (Van Dyne, 2003). Bu nedenle, örgütsel gelişme için önemlidir.

Görüldüğü üzere, seslilik davranışı herhangi bir konuşma demek değildir, aksine iş veya örgütle alakalı farklı bir şey yapabilme fırsatı yaratacak, mevcut durumu sona erdirecek veya değiştirecek bir girdi sunabilmek için iletişim kurulması demektir (Morrison, 2011). Bu nedenle, Liu, Zhu ve Yang (2010) tarafından da ifade edildiği üzere, statükoya meydan okuması nedeniyle seslilik davranışı aynı zamanda risk barındırmaktadır. Seslilik yönetim için memnuniyetsizlik yaratabilir, negatif bir imaj yaratabilir (Milliken, Morrison ve Hewlin 2003) veya kişilerin diğer çalışanlar ile ilişkisine zarar verip sosyal sermayelerine zarar verebilir (Adler ve Kwon, 2002). İçerdiği risk sebebiyle,

çalışanlar genellikle düşüncelerini açıklamaktansa sessiz kalmaya tercih ederler (Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003; Morrison ve Milliken, 2000). Ayrıca, Morrison ve Phelps (1999) seslilik ve konu benimsetme davranışlarını sorumluluk alma davranışının içinde inceleyerek çalışanların konuşmadan önce detaylı ve hesaplı karar verme sürecine girdiklerini ifade etmişlerdir. Böyle bir süreç onların seslilik davranışlarının bedel-fayda değerlendirmesi yapmalarına yardım etmektedir (Liu, Zhu ve Yang, 2010) ve bu değerlendirmeden sonra çalışanlar ses çıkarıp çıkarmamaya karar verebilir.

2.1.1.3. Yönetim Alanında Çalışan Sessliliği

Çalışan sessliliği ve sessizliği endüstriyel çalışma, endüstriyel ilişki ve insan kaynakları yönetimi literatürlerinde zengin bir tarihe sahiptir; bu alandaki uzmanlar seslilik kavramını bireysel ve kolektif çalışan girdisi ve etkisi için formal mekanizmaları tanımlarken kullanmıştır (Brinsfield, 2014). Ayrıca, seslilik iş memnuniyetsizliğe verilen tepkilerden biri olarak örgütsel davranış literatüründe yer almıştır (McShane, Von Glinow, Von Glinow ve Mcshane, 2011). Çıkış-Seslilik-Sadakat-İhmalkarlık modeline göre, çalışanlar iş memnuniyetsizliklerine dört şekilde tepki verebilir:

- **Çıkış:** Çıkış örgütten ayrılma, farklı bir iş birimine transfer olma veya örgütten çıkmaya çalışmak anlamına gelmektedir (McShane ve diğ., 2011). Personel devri iş memnuniyetsizliğinin doğal bir sonucudur, özellikle daha iyi bir iş fırsatına sahip olabilecek çalışanlar bu tepkiyi göstermektedir (McShane ve diğ., 2011). Mitchell, Holton ve Lee (2001)'ye göre, kişilerin işten ayrılmalarına neden olan bazı şok anları vardır; bunların bazıları pozitif (örneğin, yeni iş teklifi veya hamilelik), bazıları negatif (örneğin, iş arkadaşlarının ayrılması, yetersiz takdir edilme), bazıları ise nötr (yönetimsel değişiklikler, eşin yer değiştirmesi) olabilir. Patron tarafından haksızlığa uğratılma bu negatif şoklarından biridir ve çalışan bunun sonucunda farklı iş alternatiflerine yönelebilir (Mitchell, Holton ve Lee, 2001). Görüldüğü gibi, çıkış, çalışanın memnuniyetsizliğine karşı gösterdiği aktif bir tepki olarak görülebilir.

- **Seslilik:** Seslilik ise memnuniyetsizlik anında kaçmak yerine bu durumu değiştirme çabasına girme anlamına gelir (McShane ve diğ., 2011). Seslilik yönetime bazı tavsiyeler verme gibi yapısal veya yasal olarak şikayet yollarına başvurmak gibi daha agresif bir tepki olabilir; bu farklılık çalışanların örgütle olan bağlarının duygusal veya rasyonel olmasından etkilenmektedir. İşi ile duygusal bağa sahip olan çalışanlar yasal mekanizmalara başvurmadan doğrudan seslilik davranışında bulunurken, işi ile rasyonel bağa sahip çalışanlar yasal şikayet yollarına başvurup sesliliklerini bu şekilde ifade ederler (Luchak, 2013). Görüldüğü gibi, memnuniyetsizliğe karşı aktif bir tepki olan seslilik çalışanların örgüte bağlılıkları türünden etkilenmektedir.
- **Sadakat:** Sadık çalışanlar genellikle sabırla ve iyimser bir şekilde bekleyip problemin kendi kendine veya başkaları tarafından çözümlenmesini beklerler (McShane ve diğ., 2011). Memnuniyetsizliğe karşı verilen bu tepki, çıkış ve sesliliğin aksine işlevsel değildir.
- **İhmalkarlık:** İhmalkarlık ise, çalışanın memnuniyetsizliği nedeniyle işini yaparken daha az çaba sarf etmesi, işin sonucun iyi olmasına daha az önem vermesidir; bu sebeple çalışan sık sık işi asar veya işine geç kalır (McShane ve diğ., 2011). Sadakat gibi memnuniyetsizliğe karşı verilen işlevsiz bir tepki olan ihmalkarlık, örgütü olumsuz olarak etkiler.

Seslilik örgütsel davranış alanında bu şekilde çerçevenmeden önce, örgütlerle ilgili yapılan bazı deneylerde seslilikle ilgili dolaylı da olsa bazı bulgulara ulaşılmıştır. Örneğin, ünlü Hawthorne deneylerinde Elton Mayo çalışanların kendi üst pozisyonundaki insanlara kendilerini ifade etmede isteksiz olduğunu görmüştür (Brinsfield, 2014). Ayrıca, sosyal psikoloji gibi farklı disiplin alanlarında seslilik kavramından önce ortaya çıkan sessizlik ile ilgili olan bazı kavramlar örgütsel alanda seslilik çalışmalarını etkilemiştir (Brinsfield, 2014). Görüldüğü gibi, seslilik davranışı farklı disiplin alanlarına

dağılmış, kapsamı geniş bir kavramdır. Gelecek bölümde çalışan sesliliği ile ilgili kavram ve davranışlar incelenecektir.

2.1.1.3.1. Örgütsel Bağlamda Çalışan Sesliliği ile İlgili Davranışlar

Seslilik kavramı 1970 yılında Hirschman tarafından ekonomi odaklı olarak müşteri memnuniyeti ile ilgili memnuniyetsizliğe verilen tepkilerden biri olarak ilk kez kavramsal bir şekilde ele alındıktan sonra, daha sonra kavram örgütsel davranış alanına adapte edilmiştir ve iş yerinde sesliliğin ve sesliliğin nedenleri incelenmiştir (Brinsfield, 2014). Bu incelemeler yapılırken farklı örgütsel özellikler kaynaklı olarak seslilik ve sessizlik ile ilgili yeni kavramlar ve davranışlar tanımlanmıştır. Literatürde yer alan bu kavramlar Tablo 1’de adlandırılıp tanımlanmıştır.

Tablo 1: Seslilikle İlgili Kavramlar ve Davranışlar

Seslilikle ilgili kavramlar/davranışlar	Tanımları
<i>Üstlerle iletişim</i> (Roberts ve O’Reilly, 1974)	Bilginin astan üste iletilmesi anlamına gelmektedir. Bu kavram, ast-üst ilişkisinde güvenin ve hiyerarşideki basamaklar arası açık iletişimin önemine odaklanır.
<i>Süreç Kontrolü</i> (“Çalışan sesliliği” kavramı anlamında; Thibaut ve Walker, 1975)	Kavram başta “süreç kontrolü” olarak adlandırılrsa da daha sonra prosedürel adalet alanında “seslilik” olarak adlandırıldı. Kavram, bir çalışanın atama konularıyla ilgili fikirlerini ifade etme veya birini desteklerken kanıt gösterme fırsatı olarak tanımlanmaktadır. Fırsat başta yasal anlaşmazlıkların uzlaştırılması açısından incelenirken, daha sonra örgütsel adalet konusunda da incelendi.
<i>İhbarcılık</i> (Near ve Miceli, 1985)	Yanlış bir davranışın örgüt dışındaki üst bir birime bildirilmesidir ve çoğunlukla örgütün otoritesine meydan okumak anlamına gelmektedir.
<i>İlkeli örgüt muhalefeti</i> (Graham, 1986)	Çalışanların iş yerindeki mevcut uygulamalara ve politikaları vicdani olarak reddetmelerinden dolayı uygulama ve politikaları protesto etme veya statükoyu değiştirme çabalarıdır. İlkeli örgüt

Tablo 1- devam

	muhalafeti “yapıcı eleştiri, örgüt içinde protesto” gibi yollarla gerçekleştirilmelidir.
<i>Sivil erdem</i> (Graham, 1986)	Örgütsel vatandaşlık davranışlarından biri olarak tanımlanan kavram, çalışanların örgüt yararı için örgütle ilgili fikirlerini söylemeleri ve değişiklik yaratmaları için cesaretlendirilmeli gerektiğini savunur. Buna göre çalışanlardan, çoğunluğun fikirlerine meydan okumaları ve fikirlerini paylaşmaları beklenir.
<i>Çalışan sesi mekanizmaları</i> (Spencer, 1986)	Çalışan sesi mekanizmaları şikayet prosedürlerini, öneri sistemlerini, çalışan yönetimi toplantılarını, danışma hizmetlerini, denetim birimlerini, yönetimde olmayan görev güçlerini, soru-cevap programlarını ve dönüt taramaları kapsamaktadır.
<i>Bahane, meşrulaştırma, özür dileme ve yalanlama</i> (Arkin ve Shepperd, 1989)	Sesliliğin farklı bir çeşidi olarak, tehdide tepki olarak verilen kendini koruma taktikleridir.
<i>Konu benimsetme</i> (Dutton ve Ashford, 1993)	İnsanların dikkatlerini etkileyen ve istenilen durumları anlamalarını sağlayan davranışların nasıl olması gerektiğine odaklanmaktadır ve özellikle orta seviyedeki yöneticilerin, özellikle astlarını dinlemek için sınırlı zamana ve dikkate sahip üst yöneticileri nasıl kendilerini dinletip onları etkileyebileceğine odaklanır.
<i>Taraf tutar katılım</i> (Van Dyne, Graham ve Dienesch 1994)	Örgütsel vatandaşlık davranışı olarak literatürde yer alan kavram, örgütte pozitif değişme sağlamak için çalışanların nasıl etkileneceğine odaklanır. Taraf tutar katılımı davranışları yüksek standart belirleme, başkalarına meydan okuma ve değişim için öneriler sunma gibi yapısal ve proaktif davranışları içermektedir.
<i>Şikayet</i> (Kowalski, 1996)	Şikayet, örgütlerde görülen bazı davranışlara anlam kazandıran ve birçok işleve hizmet edebilen bir davranış türüdür. Duygusal dışavurum, öz- motivasyon, sosyal kıyaslama süreçleri veya iletişim ile ilgili

Tablo 1- devam

	olabilecek memnuniyetsizliklerin ifade edilmesidir.
Seslilik (Van Dyne ve LePine, 1998)	Statükoya sadece var olan durumdan şikayet etmek için değil, onu geliştirmek için yapılan teşvik edici davranışlardır.
Psikolojik güvenlik (Edmondson, 1999)	Kişilerarası bir konuda risk almak için takımın güvende olduğuna dair paylaşılan inançtır. Bireysel düzeydeki psikolojik güvenlik genişleyerek örgütsel güveni oluşturabilir. Psikolojik güvenliği oluşturan psikolojik öğeler, çalışanların ses verme istekliliğini etkilemektedir.
Çalışan sesliliği (Van Dyne, Ang ve Botero, 2003)	Çalışan sesliliği, işle ilgili fikirlerin, bilgilerin ve görüşlerin istenerek ifade edilmesidir ve çalışan sesliliğinin altında üç neden vardır: kabullenme, savunuculuk ve prososyallik
Grup sesi iklimi (Morrison, 2011)	İş grupları içinde seslilik davranışı hakkında konuşmayla ilgili paylaşılan inançlardır.
Üstleri etkileme (Premeaux, 2001)	Biçimsel, kişisel veya örgütsel amaçları gerçekleştirmek için çalışanların üst yönetimle temkinli bir şekilde konuşup stratejik davranışlarıdır; hedef üst hiyerarşideki pozisyonlara ulaşmaktır.
Açıkça konuşma (Premeaux ve Bedeian, 2003)	Çalışanın örgütteki mevcut sorunlarla ilgili görüşlerini ve çözüm önerilerini üst yönetime açıkça belirtmesidir
Sorumluluk alma (Premeaux ve Bedeian, 2003)	Örgütün daha iyiye gitmesi için iş yapma şekillerinin düzeltilmesine yönelik davranışsal çabalarıdır.

Brinsfield. Chad. "Employee Voice and Silence in Organizational Behavior." **Handbook of Research on Employee Voice**. ed. Adrian Wilkinson, Jimmy Donaghey, Tony, Dundon, Richard B. Freeman. Cheltenham. (UK: Edward Elgar Publishing, 2014), 116.

Görüldüğü gibi, örgütsel davranış alanında seslilik çalışmalarını etkileyen birçok kavram vardır. Bu kavramlar bir çalışanın neden seslilik gösterdiği veya neden göstermediğini aydınlatması açısından değerli olmaktadır

(Brinsfield, 2014). Genellikle örgüt yönetimin çalışanlarının düşüncelerini açıklamaları istemesi varsayılsa da Donaghey (2011)'e göre, bazen yönetim çalışanın seslilik davranışında bulunmasını istemez; hatta çalışanların sessiz kalması için onları kasten teşvik eder. Bu çalışmada Donagbey çalışanların motivasyon düzeylerinin yanı sıra, yönetimin tutumunun da sessizlik davranışları üzerinde rolüne odaklanmıştır.

Çalışan sesliliği davranışları ve özellikleri incelediğinde, örgütün demokratik ikliminin çalışan sesliliğini etkilediği görülebilir. Bu nedenle, bu bölümde çalışan sesliliği ile örgütsel demokrasi arasındaki ilişki incelenecektir.

2.1.1.3.2. Örgütsel Bağlamda Çalışan Sesliliği ve Demokrasi

Örgütsel bağlamda çalışan sesliliği ele alındığında, örgütsel demokrasi de önem kazanır. Harrison ve Freeman'ın tanımına göre (2004), örgüt düzeyinde yaşanan demokrasi örgütsel demokrasi olarak adlandırılır (Sadykove ve Tutar, 2014). Kurumsal düzeyde demokrasi, üyelerin örgütü ve kendilerini etkileyen kararları alması ve tüm üyelerin bu kararlarda eşit haklara sahip olmasını gerektirir (Coşan ve Gülova, 2014). Başka bir deyişle, örgütün ortak karar verme mekanizması o örgütün demokratik ilkelerini oluşturur (Çelik, 2007) ve bu ilkeler örgüt için önemlidir.

Tanımından ve özelliklerinden de anlaşılacağı üzere, örgütsel demokrasi, kendileri ile ilgili konularda çalışanların düşüncelerine başvurma veya çalışanların kurumsal irade kullanmaları için cesaretlendirir; yönetsel stili katılmalı yönetim ve çalışanların güçlendirilmesini içerir (Sadykove ve Tutar, 2014). Bir örgütte örgütsel demokrasinin varlığından bahsedilebilmesi için, çalışanlarının düşüncelerini özgürce ifade etmelerine yardımcı olacak kurumsal iklimin bulunması, yöneticilerin hukuk kurallarına bağlı olması, açıklık ve şeffaflık içeren kurumsal güvenin olması gibi koşullara sahip olması gereklidir (Sadykove ve Tutar, 2014). Bu koşulların hepsi, bir örgütün demokratik düzeyi için önemlidir.

Örgütsel demokrasiyi meydana getiren koşulların, aynı zamanda örgütte çalışan sesliliğini artıracak koşullar olduğu görülebilir. Morrison ve Milliken'e

göre (2000), merkezi karar verme yapısının varlığında ve çalışanların görüş, kaygı ve fikirlerini yönetime ifade edebilecekleri formal bir yapının yokluğunda, çalışanlar fikirlerinin hoş karşılanmayacağına dair kolektif bir inanca sahip olacak ve sessiz kalacaklardır. Başka bir ifadeyle, örgütsel demokrasiyi oluşturan katılımcı yönetim, iletişimi kolaylaştıran örgütsel iklim, şeffaf ve açık iletişim aynı zamanda çalışanları seslilik vermeye cesaretlendirecek öğelerdir. Örgütsel demokrasiye sahip bir kurumda çalışanların seslilik verme düzeyi artacak; örgütsel demokrasiye sahip olmayan bir kurumda ise, çalışanlar sessiz kalmayı tercih edecektir. Çalışanların yeni fikir, öneri ve hatta muhalif düşüncelerinin yönetim tarafından ne dereceye kadar cesaretlendirdiğine dair kolektif inancı ifade eden katılımcı iklim çalışanları fikirlerini ifade etmeye teşvik eder ve örgütteki sessizliği azaltır (Huang, Vliert ve Vegt, 2005). Katılımcı iklimin örgütsel demokrasinin önemli bir parçası olduğu düşünüldüğünde, örgütsel demokrasinin çalışan sesliliğini artıracığı, çalışan sessizliğini ise azaltacağı söylenebilir.

2.1.2. Çalışan Sesliliği ile Çalışan Sessizliği Kavramları

Çalışan sesliliği ve sessizliği kavramları literatürde genellikle birbiriyle paralel ve bağlantılı olarak incelenmiştir. Sessizlik, birçok değişik kavram ve davranışla ilişkilendirilmiş kapsamı geniş bir kavramdır. Sosyal psikoloji alanında çoğulcu cahillik, sorumluluğun dağılması ve sadakat gibi sessizlikle ilgili birçok davranış literatürde 20. yüzyılda araştırılmıştır (Brinsfield, 2014). Yönetim literatürüne ise, Morrison ve Milliken (2000)'in çalışmasıyla girmiştir. Sessizlik örgütsel davranış alanında “yöneticinin tutumu ve bakış açılarıyla oluşan bir kavram” olarak açıklanmıştır (Özdemir ve Uğur, 2013). Çalışan sessizliği, bireylerin örgütle ilgili gerçek davranışsal, bilişsel ve duygusal değerlendirmelerini, örgütte değişiklik yapabilecek kabiliyetteki kişilerden bilinçli olarak saklamalarıdır (Pinder ve Harlos, 2001). Van Dyne, Ang ve Botero (2003) çalışan sessizliğini çalışan sesliliği kavramında yaptıkları gibi nedenlerine göre kabullenici, savunmacı ve pro-sosyal sessizlik olarak üç çeşide ayırarak kavramsallaştırmıştır. Henriksen ve Dayton (2006)'un tanımına göre ise, sessizlik bir örgütte sorunlar hakkında çok az konuşması veya sorunları

çözmek için çok az davranışta bulunulmasıdır ve örgütsel düzeyde bir kavramdır.

Tanımından ve özelliklerinden anlaşıldığı üzere, çalışan sessizliği ile çalışan sessizliği birbiriyle alakalı kavramlardır. 2000'li yıllardan önce yapılan çalışmalarda seslilik ve sessizlik bir doğrunun iki ucu olarak görüldü. Başka bir ifadeyle, sessizlik ses çıkarmamak; seslilik ise sessiz kalmamak olarak tanımlandı (Landau, 2017). Morrison ve Milliken'in (2000) çalışmasıyla ise çalışanların potansiyel sorunlarla ilgili bilgi saklama nedenine odaklanıldı. Başka bir ifadeyle, bu çalışmada odaklanılan öge çalışanın sessiz ve sesli olması değil, örgütün çalışmanı sessiz tutmasını sağlayan sessizlik iklimiydi; böylece, ilk defa sessizlik seslilik çıkarmanın tersi olarak değil, ondan farklı özelliklere sahip farklı bir kavram olarak görüldü. Sessizliği boyutlarıyla kavramsallaştıran Van Dyne, Ang ve Botero (2003) ise, benzer bir şekilde seslilik ve sessizliği birbirinden farklı çok boyutlu yapılar olarak tanımlamıştır. Bu farklılığın sebebi ise, sessizliğin bilgi tutma ve saklama motivasyonu ile ilgili olması, sesliliğin ise görüş, düşünce ve fikirleri sunma motivasyonu ile ilgili olması olarak açıklanmıştır.

Literatür incelediğinde, geçmiş çalışmalarda birbirinin zıttı olarak görülüp tek bir kavram gibi incelenen seslilik ve sessizliğin, son yıllarda yapılan çalışmalarda birbiriyle alakalı, ancak farklı motivasyon öğelerinden meydana gelen farklı kavramlar olarak ele alındığı görülebilir. Bu iki kavram örgütsel iletişimin tamamlayıcısıdır ve ikisinin de araştırılması örgütler için değerlidir. (Kulualp, 2016). Bu nedenle bu çalışmada literatürde sessizlik kadar çok çalışılmamış seslilik davranışı çeşitli değişkenlere göre incelenecektir.

2.1.3. Çalışan Sesliliği ile İlgili Kuramsal Yaklaşımlar

2.1.3.1. Sosyal Mübadele Kuramı

Blau (1964, akt. Gürbüz, 2016) tarafından geliştirilen mübadele teorisi, iki taraf arasındaki ilişkiyi somut ve soyut alışveriş şeklinde açıklamıştır. Buna göre, ekonomik mübadele ilişkisinin aksine sosyal mübadele ilişkisinde taraflar arasındaki ilişki zorunluluktan kaynaklanmamaktadır; bir taraf diğerine bir şey verdiğinde, karşı tarafın da aynı şekilde karşılık vermesi beklenir (Gürbüz,

2016). Ancak bu karşılık zorunluluktan değil gönüllükten kaynaklanmaktadır. Bu nedenle, sosyal mübadele kuramı kapsamında, karşılıklı olarak yapılan bir davranış ve beklenti vardır, beklenti sonucu her zaman bir ödüle ulaşamayacak da olsa, beklenti bireyi olumlu yönde etkilemektedir.

Seslilik alanyazınına göre, çalışanlar daha sık etkileşim kurdukları amirlerine görüşlerini sunmaya ve işle ilgili fikirlerini paylaşmaya daha fazla meyillidir (Morrison, 2011). Bu nedenle, seslilik lider-takipçi arasında geçen iş davranışının önemli bir türü olarak düşünülebilir (Carnevale, Huang, Crede, Harms ve Uhl-Bien, 2017). Sosyal mübadele kuramına göre, iyi bir lider-üye ilişkisi seslilik davranışı artırır, çünkü bu davranış lider tarafından gördüğü destek ve saygıya çalışanların aynı şekilde karşılık vermesine olanak sağlar (Dienesch ve Liden, 1986). İyi bir lider-üye ilişkisi sayesinde çalışanlar liderlerinin onların ihtiyaçlarını anladıklarını düşünür ve kendilerine saygı duyulduğunu hisseder (Wayne, Shore ve Liden, 1997). Bu nedenle, bireyler örgütlerinin faydasını düşünerek çabaladıkları, düşündükleri ve fiziksel güçlerini kattıkları için, bunun karşılığı olarak ise örgütten birtakım getiriler beklediklerinden söz edilebilecektir. Eğer bireyin bu beklentileri karşılanırsa, birey de örgütlerine daha bağlı olup örgütleri için daha çok çaba sergileyecektir; böylece örgütte gönüllü olarak daha çok katkıda bulunup örgütsel vatandaşlık davranışlarından biri olan seslilik davranışları sergileyeceklerdir (Gürbüz, 2006). Çalışan sesliliği davranışı ile lider-üye ilişkisinin bu kuram tarafından açıklandığı görülebilir.

2.1.3.2. Planlanmış Davranış Kuramı

Planlanmış davranış kuramı, çalışan sesliliği davranışının arkasındaki motivasyonları açıklayabilecek kuramlardan biridir. Planlanmış davranış teorisi, bireyin bir davranışı göstermesi veya sürdürmesini etkileyen tutumları incelemektedir (Ajzen, 1991). Bu kuram, Düşünölmüş Eylem Teorisinin bir uzantısıdır (Liang, 2007). Düşünölmüş Eylem Teorisine göre, davranış niyetleri tutumlara (davranışın pozitif veya negatif olarak değerlendirilmesi gibi) ve sübjektif normlara (hissedilen sosyal baskı gibi) bağlı olarak oluşmaktadır. Başka bir deyişle, birey bir davranışı gerçekleştirmeden önce olası sonuçları hakkında düşünür; daha sonra ise başkalarının bu davranışı hakkında ne

düşüneceğini düşünür ve buna göre davranışı gösterip göstermeyeceğine karar verir. Ancak Düşünölmüş Eylem Teorisi, bir davranış oluşması için niyetlenmenin yeterli olduğunu varsaymış; davranış üzerinde kontrolün davranışın oluşmasını etkilediğini ise öngörmemiştir (Ajzen, 1991). Bu nedenle Ajzen (1991) Planlanmış Davranış Teorisi sunarak davranış üzerindeki kontrolün de davranışı oluşturan üçüncü bir ölçüt olduğunu ifade etmiştir. Özetlemek gerekirse, davranışı etkileyen üç öge vardır; bunlar bireyin davranışa yönelik tutumu, başkalarının bu davranış hakkında ne düşüneceği ve davranış üzerindeki kontrolüdür.

Planlanmış davranış teorisine göre, bireyler birey-çevre etkileşim sürecinin aktif ve bilinçli aktörleridir ve çalışan sesliliği davranışına bu teorinin bakış açısından bakıldığında, seslilik davranışının oluşması üç ögeyle beraber açıklanabilir: Seslilik davranışı tutumu, seslilik üzerinde normatif inanış ve davranışsal kontrol. İlk ögeye göre, kişinin seslilik davranışı hakkında pozitif veya negatif tutumu bu davranışı gösterip göstermemesini etkileyecektir. İkinci olarak, kişilerin seslilik davranışı hakkında ne düşünecekleri (normatif inanış) yine onun seslilik davranışını etkileyecektir. Son olarak kişinin davranışının örgütte etki yaratıp yaratamayacağını ifade eden kontrol algısı seslilik davranışının gösterilip gösterilmeyeceğini etkileyecektir (Liang, 2007). Kısacası, bu üç öge çalışan sesliliği ile alakalı faktörlerdir.

Çalışan sesliliği alanyazınına göre, çalışanlar seslilik davranışı göstermeden önce kendileri için davranışın olası yararlarını tasarlayıp davranışı gösterip göstermemeye karar verirler (Ashford, Rothbard, Piderit ve Dutton, 1998). Yararlarının yanı sıra, seslilik aktörleri için risk de barındıran bir davranıştır. Ayrıca, çalışanlar sık sık seslilik davranışlarının etkili olup olmayacağını ve örgütte bir farklılık yaratıp yaratmayacağını sorgular (Morrison ve Milliken, 2003) ve kontrol algısı arttıkça seslilik gösterme meyilleri artar. Premeux (2001) da Düşünölmüş Eylem Kuramının ve Planlanmış Davranış Kuramının üstleri etkileme, ilkeli örgütsel muhalefet, ihbarcılık konu benimsetme gibi seslilik davranışlarının oluşma sürecini açıkladığını ifade etmiştir. Çalışan açıkça konuşmanın kendisine pozitif bir sonuç getirmeyeceğini

düşündüğünde davranışı göstermekten kaçınabilir (Premeaux, 2001). Bu nedenle her iki kuramın da çalışan sesliliği davranışını açıkladığı görülebilir.

2.1.3.3. Vroom'un Beklenti Kuramı

Psikolojide uzun bir geçmişi olan beklenti teorisini formüleştiren dikkatleri üzerine çeken Vroom (1964), bu konuda en dikkat çekici isimdir. 1960'larda örgütlerde yapılan motivasyon araştırmalarının çoğunda Vroom'un Beklenti Teorisi yer almıştır; Vroom'un beklenti teorisi temel varsayımları, kavramları ve genellemeleriyle kurumlardaki bireylerin karmaşık görüntüsünü açıklar (Hoy ve Miskel, 2015). Beklenti Teorisi'ne göre, birey bir davranışı gösterip göstermemesi, kurduğu varsayımlardan etkilenebilir.

Beklenti teorisinde, bireylerin mantık yürüterek veya gelecek hakkında tahminlerde bulunarak ve davranışı etkileyecek sosyal sistemleri değerlendirerek kurumlarında hangi davranışlarda bulunacaklarına karar verdikleri varsayımlarına dayanır. Bu varsayımlar üzerinden ise, teorinin üç temel kavramı vardır: Beklenti, araçsallık ve değerlik (Hoy ve Miskel, 2015). Beklenti, bireyin harcadığı çabanın iyi bir sonuca götürüp götürmeyeceğine dair inancıdır. Araçsallık, iyi performansın dikkat çekileceği veya ödüllendireceğine dair olasılık algısıdır. Değerlik ise, iyi performans sonucu elde edilecek ödülün değer algısı veya çekiciliğidir. Özetlemek gerekirse, bireyler bir davranışta bulunmadan önce alternatifleri düşünür, maliyet ve kazançları kıyaslar ve kendileri için en faydalı eylemi seçer (Landy ve Becker, 1987). Beklenti, araçsallık ve değerlik, kişinin bir davranışı gösterip göstermemesinde etkilidir.

Vroom'un beklenti teorisi çalışan sesliliği davranışının nasıl oluştuğunu da açıklamaktadır. Buna göre, bireyler çalışan sesliliği davranışında bulunmadan önce risk-yarar kıyaslaması yapar ve buna göre ses çıkarır veya çıkarmaz (Morrison, 2011). Kimi yönetimler de bunun farkında olup kasti olarak çalışanın etkililik algısını azaltıp (beklenti), risk algısını artırarak (araçsallık) çalışanlarının seslilik göstermesini engellemektedir. Ayrıca, algılanan etkililik algısı yüksek olduğunda seslilik davranışında bulunabileceği (Whitney ve Cooper, 1989) ve çalışanın sonuçlarının etkili olacağını düşündüğünde ihbarcılık

yapabileceği (Ashford ve diğ., 1998) seslilik davranışı üzerine yapılan bazı araştırmaların sonuçlarında yer almaktadır.

2.1.3.4. Sessizlik Sarmalı Kuramı

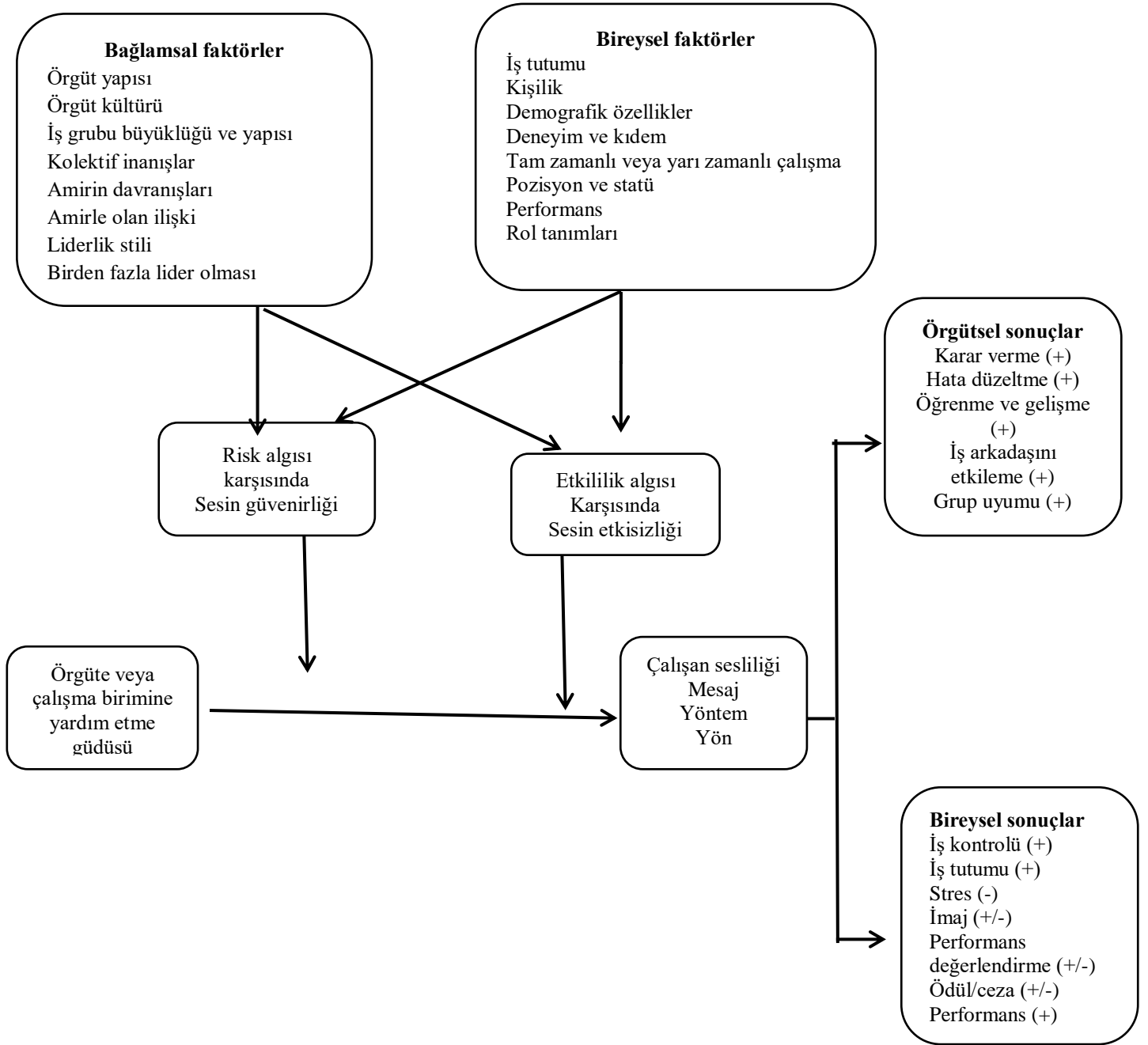
Noelle Neumann (1974) tarafından Sessizlik Sarmalı teorisi olarak geliřtirilen kuram, çalıřma gruplarındaki sessizlik ve seslilik dinamikleri kolektif açıdan ele almaktadır (Bowen ve Blackmon, 2003). alıřan sesliliđi davranıřlarından konu benimsetme davranıřı üzerinde arařtırma yapan Dutton, Ashford, Lawrence ve Miner-Rubino (2002), alıřanların etkili, dūřuk riskli ve ūst yönetim destekleyici ve açık olduđunda seslilik göstereceđini ifade etmiřtir. Sessizlik sarmalı teorisine göre de bireyler bir konu hakkında karar vermeden önce çevreyi gözlemler ve dominant dūřuncenin ne olduđunu anlamaya çalıřır; daha sonra çođunluđun dūřuncesine göre karar verir (Bowen ve Blackmon, 2003). Bu nedenle, ses çıkarmak veya sessiz kalmak kararı, grubun dūřünme iklimi tarafından etkilenir (Bowen ve Blackmon, 2003). Bařka bir deyiřle, çalıřanlar çalıřma arkadařlarından destek göreceklerini dūřünmezlerse, ses çıkarmaktan kaçınırlar.

Sessizlik sarmalı sonucu oluşan sosyal izolasyondan özellikle “görünmeyen azınlıklar” etkilenir; bir kişinin kişiliğinin bir parçası açıklaması iř arkadaşlarıyla olan ilişkisini bozabilir ve bu olduğunda çalışan dūřncelerini dürüstçe ve açıkça belirtmesi halinde desteklenmeyeceğini hissedip sessiz kalacaktır (Bowen ve Blackmon, 2003). Sessizlik sarmalının çalışan sessizliğine engel olması için yöneticilerin çalışanlarını iyi tanınması, azınlığın fikirlerini de önem vermesi ve örgüt iletişiminde izolasyon oluşmasına engel olması gereklidir.

2.1.4. alışan Sesliliğini Etkileyen Faktörler

Örgütlerin devamlılığı ve başarısı için çalışan sesliliğini etkileyen ögeler önemlidir. Bu nedenle, seslilik üzerine yapılan bazı araştırmalar, bu davranışı artıran ve azaltan faktörleri belirlemeye çalışmıştır. Öncelikle alışan sesliliği literatüründe çalışanı ses çıkarmaya iten ilk nedenin, örgütün daha iyi performans göstermesi veya kolektif bir yarar sağlaması olduğu varsayılmaktadır (Ashford ve LeCroy, 2009). Ayrıca, bir çalışanın sunduğu

önerinin kurum için etkili olması konusunda algısı ve seslilik davranışı nedeniyle olumsuz muameleye uğrama riski, onun hangi düzeyde seslilik davranışında bulunacağını etkileyecektir (Morrison, 2011). Sosliliği etkileyen faktörler, çalışanların konuşmalarının etkili ve güvenli bir şekilde yürüyüp yürümeyeceğine ve/veya örgüte katkıda bulunup bulamayacaklarına dair inançlarını, dolayısıyla seslilik davranışını birbirleriyle ilişkili olarak etkilemektedir (Morrison, 2011). Bu faktörler bağlamsal ve bireysel olmak üzere ikiye ayrılmaktadır ve bu bölümde çalışan sesliliğini nasıl etkiledikleri tartışılacaktır. Daha sonraki bölümde ise, çalışan sesliliğinin sonuçları tartışılacaktır. Çalışan sesliliğinin neden ve sonuçları Şekil 2’de gösterilmiştir.



Şekil 2: Çalışan Sesliliği Modeli

Morrison, Elizabeth. W. Employee Voice Behavior: Integration and Directions for Future Research. *Academy of Management Annals*. c. 5. s. 1, (2011), 382.

2.1.4.1. Bağlamsal Faktörler

Özellikle seslilik davranışlarından biri olan konu benimsetme literatürüne göre, bir kişi seslilik davranışında bulunmadan önce iş bağlamının bunun için uygun olup olmadığına dair ipuçları arar ve bu ipuçlarıyla davranışta bulunup bulunmayacağına karar verir. Başka bir ifadeyle, çalışanlar ipuçlarının mevcut durumla ilgili ne derece bilgi verdiği ve onların karar vermelerine yardım edecek kadar erişilebilir ve alakalı olup olmadığına bakarlar; bağlamı teşhis etmeye çalışırlar (Dutton ve diğ., 2002). Morrison'a göre, (2011) çalışan sesliliğine etki eden bağlamsal faktörler, örgüt yapısı, örgüt kültürü, iş grubu büyüklüğü ve yapısı, kolektif inanışlar, amirin iletişime açık oluşu, amir ile olan ilişkiler, liderlik tarzları, birden fazla liderin olması olarak ifade edilmektedir.

2.1.4.1.1. Örgüt yapısı

Bireyler seslerini çıkarmanın kolay olduğunu hissettiklerinde ve bu sesin dikkate alınacağını düşündüklerinde, onların seslilik düzeyleri artmaktadır. Bu da bürokratik düzeyin az olduğu sistemlerde mümkündür (Morrison, 2011). Glauser (1984) ast-üst iletişiminin, bürokrasinin düşük olmasına ve üste doğru olan iletişimi cesaretlendiren sistemlere (şikayet veya dönüt seansları) bağlı olduğunu ifade etmiştir. Morrison ve Milliken (2000)'a göre, formal iletişim sistemi asttan üste iletişimi desteklemeyen örgütlerde çalışan sessizliği oluşmaktadır. Ayrıca, çalışanların ses çıkarması, örgütün hiyerarşik yapısı tarafından da engellenebilir (Morrison, 2011). Örneğin, Athanassiades (1973)'e göre, bireyler kendilerinden hiyerarşik olarak üstteki insanlara negatif bilgi vermekten kaçınır (akt., Morrison, 2011). Çünkü çalışanlar, hiyerarşi farklılığı nedeniyle sesliliğin uygunsuz olacağını, cezalandırılacağını veya düşüncelerinin dikkate alınmayacağına kendilerini inandırmıştır (Morrison ve Milliken, 2000). Görüldüğü gibi örgütün bürokratik ve hiyerarşik yapısı çalışanların seslilik davranışını etkilemektedir.

2.1.4.1.2. Örgüt kültürü

Örgüt kültürü, örgütlerin devamlılığı için önemli bir kavramdır. Örgüt kültürü, “birimleri bir arada tutan ve onlara ayırt edici bir kimlik kazandıran, paylaşılan yönelimler sistemi” olarak tanımlanabilir (Hoy ve Miskel, 2010, 165). Örgütsel kültürü oluşturabilen örgütsel kültür algısı, örgütsel destek, örgütsel iklim ve iletişim; yine örgütsel bir davranış olan çalışan sesliliği ile ilişkilidir. Örgütsel kültür, sesliliği artırabilir veya azaltabilir (Morrison, 2011). Örneğin, Dutton ve diğerlerinin (2002) yaptığı araştırmalara göre, örgütsel kültür konu benimsetme davranışını desteklediğinde ve üst yönetim çalışanların fikirlerini dinlemeye istekli görüldüğünde çalışanlar örgütlerini konu benimsetme davranışını göstermeleri için uygun görürler. Aksine, örgütsel kültür tutucu ve kapalı olduğunda ve bu tür davranışlar için destekleyici olmadığına ise çalışanlar örgütlerini konu benimsetme davranışı göstermek için uygun görmezler.

Stamper ve Van Dyne (2001) yaptığı çalışmalarda ise, örgütsel kültür algısının seslilik üzerindeki önemi göstermiştir. Bu çalışmaya göre, yarı zamanda çalışanlar tam zamanlı çalışanlarla karşılaştırıldığında daha az düzeyde seslilik göstermektedir, çünkü tam zamanlı çalışanlar örgütün gelecekteki olası başarıları için kendilerini hak sahibi görürler. Hatta bürokratik yapısı düşük olan örgütlerde, çalışanlar daha fazla çalışan sesliliği davranışı gösterirler. Ashford ve diğerlerine göre (1998), çalışanların değer algısı ve refah algısı ile konu benimsetme davranışının başarılı olacağına dair beklenti arasında doğru orantı vardır. Bunun sebebi, kendilerine değer veren bir örgütte çalışanların sesliliklerinin etkililiğine güvenmesi ve sesliliklerinin neden olacağı olası olumsuz sonuçlar için kendilerini daha az risk altında hissetmeleri olabilir.

2.1.4.1.3. Kolektif İnançlar

Bazı örgütsel bağlamlar ise, çalışanlarını haksızlığa uğradıklarında dahi ses çıkarmamaları ve sessiz kalmaları için kasıtlı olarak korku ve tehdit ortamı yaratır (Pinder ve Harlos, 2001). Böyle örgütlerde, çalışanlar ses çıkarmamanın etkisiz ve tehlikeli olacağı konusunda ortak bir inanç taşır ve bunun sonucunda örgütte sessiz bir ortam oluşur (Morrison ve Milliken, 2000). Özellikle, negatif dönüt almaktan korkan ve kendi çıkarlarını düşünen yöneticiler çalışanların belli

konularda seslilik göstermemeleri için, onlardan dönüt istememeyi bir üst yönetimi davranış haline getirirler ve bunu sağlamak için merkezi karar mekanizmalarını devreye sokarlar (Morrison, 2011). Kısacası, çalışanlar örgütsel kültürün üstle iletişim konusunda destekleyici olmadığı algısına sahip olduklarında, seslilik davranışı göstermeme kararı alırlar (Milliken, Morrison ve Hewlin 2003), böyle kolektif inanca sahip çalışanların ses verme oranları düşük olacaktır.

2.1.4.1.4 İş grubu büyüklüğü ve yapısı

Örgütsel bağlam sadece üstle iletişimi değil, aynı zamanda çalışma grubundaki bireylerin birbirleriyle iletişimlerini de etkiler (Morrison, 2011). Örneğin, bir grubun yapılanma şekli, gruptaki üyelerin seslilik göstermesini etkileyebilir ve farklı bakış açıları sunmalarının sosyal maliyetini azaltabilir (Morrison, 2011). Bu grup yapılanması, gruptaki bireylerin güç dengesi ve gruptaki üye sayısı ile ilgili olabilir. Örneğin, çalışma gruplarının seslilik seviyesini çeşitli düzeylere göre inceleyen İslam ve Zyphur (2005), çalışma grupları ne kadar küçükse, grup üyelerin o kadar fazla katılım davranışı göstereceklerini ve aynı zamanda böyle küçük bir grubun üyelerinin olası sosyal baskı ve güç dinamiklerini daha rahat sergileyebileceklerini öne sürmüşlerdir. Araştırmanın sonuçlarına göre, gruptaki üye sayısı azaldıkça, üyelerin seslilikleri artmaktadır ve daha fazla kişilerarası güç düzeyine sahip olan bireylerin, daha az güç sahibi olanlara göre seslilik oranları fazladır (İslam ve Zyphur, 2005). Ayrıca, dönüşümcü liderlik ve akran değerlendirmesi ile kendi kendini yöneten takımların etkililiği arasındaki ilişkiyi inceleyen bir araştırmaya göre, akran değerlendirmesi ve dönüşümcü liderlik; gruptaki iş bölümünü, sesliliği, iş birliğini, performansı ve üye memnuniyetini artırmaktadır (Erez, LePine, ve Elms, 2002). Başka bir ifadeyle, kendi kendini yöneten gruplarda seslilik davranışı geleneksel olarak yönetilen gruplardan daha fazla sergilenmektedir (VanDyne ve LePine, 1998). Ayrıca, seslilik davranışının gösterilmesini kolaylaştıran bu faktörler aynı zamanda sesin etkililiğini artırmaktadır (Morrison, 2011). Örneğin Van Dyne ve LePine (1998)'e göre, çalışma gruplarından memnun olan ve yüksek öz saygıya sahip bireylerin grup içindeki etkileri daha güçlü olmaktadır; bu da bireysel ve bağlamsal faktörlerin

etkileşimli olarak sesliliği etkilediğini olduğunu göstermektedir (Morrison, 2011). Bu nedenle, çalışanların bireysel faktörleri ve örgütün bağlamsal faktörlerinin etkileşimi, o örgütün çalışan sesliliği düzeyi için önemlidir.

2.1.4.1.5. Amir davranışları

Bir örgütte seslilik davranışı göstermenin çalışan için yararlı ve güvenli olacağını gösteren kaynaklardan biri amirin davranışları olabilir; bunun sebebi ise amirlerin sadece seslilik gösterilen kişi olması değil; aynı zamanda iş yükümlülükleri, ödeme ve performans değerlendirme gibi konularda değişim yaratmaya gücü elinde bulunduran kişiler olmasıdır (Morrison, 2011). Bu nedenle, çalışan sesliliği literatüründe bu iki değişken sıklıkla incelenmiştir. Amirin iletişime açık oluşu ve amirle olan ilişkiler ile liderlik tarzları ve lider sayısının seslilik üzerine etkisi bu bölümde incelenecektir.

2.1.4.1.5.1. Amirin İletişime Açık Oluşu ve Amir ile Olan İlişkiler

Amirin iletişime açık olması; erişilebilir olmasıyla, dinlemeye istekli gözükmesiyle ve fikir ve öneriler için adil değerlendirme yapmasıyla mümkündür (Detert ve Burris, 2007). Saunders, Shepard, Knight ve Roth (1992) tarafından yapılan bir araştırmaya göre, bir amir ulaşılabilir ve çalışan dönütü almak için hevesli olduğunda, çalışanların seslilik gösterme eğilimi artmaktadır. Hatta, Deter ve Burris (2007), algılanan amir iletişimi açıklığının psikolojik güvenlik algısını artırarak çalışanlarının konuşmasını kolaylaştırdığı sonucuna ulaşmıştır.

Amirle ilişkiler ile çalışan sesliliği ilişkisini inceleyen araştırmalarda da benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Örneğin, Near ve Miceli'nin (2008) ihbarcılık davranışı hakkında yürüttüğü araştırmaya göre; çalışanlar yönetici ve amirlerinden daha az destek hissettiklerinde örgütteki yanlış davranışları örgüt dışındaki birimlere rapor etmeye meyilli olurlar. Başka bir ifadeyle, çalışanın destek algısı, onun seslilik düzeyini artırabilir. Ayrıca, diğer çalışmalarda da amirin koçluk davranışında bulunduğu bir örgütün çalışanlarının daha kolay seslilik gösterdiği gözlenmiştir (Edmondson, 2003). Benzer bir şekilde, Tangirala ve Ramanujam'ın yaptığı (2010) araştırmada, yöneticilerin

danışmanlık davranışları çalışanların kendilerini daha etkili hissetmelerini sağlayarak daha fazla seslilik davranışı göstermelerini sağlar.

2.1.4.1.5.2. Liderlik Tarzları ve Birden Fazla Liderin Olması

Liderlik tarzları, bir örgütteki çalışan sesliliği düzeyini etkileyebilir. Çalışan sesliliği davranışı ile bazı liderlik tarzları arasında ilişkiler araştırılıp bunlar arasında bağ kurulmuştur (Morrison, 2011). Detert ve Burris (2007), dönüşümsel liderler çalışanlarda bağlılık ve sorumluluk oluşturarak ve onları yenilikçi ve sorun çözücü olmaya teşvik ederek örgütte seslilik davranışını artırmaktadır; iki değişken arasında bu pozitif ilişkinin sebebi, böyle örgütlerde psikolojik güvenlik algısının yüksek olması olabilir (Morrison, 2011). Benzer bir şekilde, Liu, Zhu ve Yang (2010), dönüşümsel liderlerin, çalışanların amirini ve örgütü daha iyi tanımasını sağlayarak onların üstle iletişimi artırdığı sonucuna ulaşmıştır, böylece çalışanlar meslektaşlarıyla da görüşlerini daha çok paylaşacaklardır. Ayrıca son zamanlarda sık sık araştırma konusu olarak ele alınan etik liderler de hem örgütsel hem bireysel olarak çalışan sesliliğini artırmaktadır (Walumbwa ve Schaubroeck, 2009). Bunun sebebi ise, etik liderlerin çalışanlar için görüşlerini özgürce paylaşabilecek kadar güvenli bir ortam yaratması olabilir (Morrison, 2011). Görüldüğü üzere, etik liderlik stili çalışan sesliliğini olumlu yönde etkilemektedir.

Özetlemek gerekirse, örgüt bağlamlarının kimisi çalışanları seslilik davranışı göstermeye cesaretlendirirken kimisi çalışanın etkililik algısını azaltıp risk algısını artırarak seslilik göstermelerini engellemektedir. Ayrıca, amir algısı veya liderlik stilleri çalışanların seslilik düzeyleri üzerinde önemli bir rol oynamaktadır. Başka bir deyişle, sadece formal ve informal seslilik mekanizmaları oluşturarak değil, liderlik stilleri de çalışanlarının seslilik verme kararı verip vermemelerine neden olacak algıları etkileyerek seslilik davranışının oluşmasına katkı sağlayabilir veya bunu engelleyebilir (Ashford ve LeCroy, 2009). Anlaşıldığı üzere, çalışan sesliliği hem çalışanların hem liderlerin algılarından ve psikolojilerinden etkilenebilen bir davranıştır.

2.1.4.2. Bireysel Faktörler

Çalışanın işe tutumu, çalışanın kişiliği ve diğer bireysel özelliklerin çalışan sesliliğine etkisi bu başlık altında incelenecektir.

2.1.4.2.1. Çalışanın işe karşı tutumu

Çalışanın işine veya örgütüne yönelik olumlu veya olumsuz tutumu; bağlamsal faktörlerden bağımsız olarak bir çalışanın diğerlerinden diğerlerinden daha fazla veya daha az seslilik göstermelerini açıklayabilir. İşi ve organizasyonu hakkında genel olarak daha olumlu düşüncelere sahip olan bireyler, herhangi bir memnuniyetsizlik kaynağı ile karşılaştıklarında bunu gidermeye çalışırlar (Morrison, 2011). Benzer bir şekilde, bazı araştırmalar memnuniyet ile üste seslilik davranışı arasında pozitif, örgütsel psikolojik ayrılma ile seslilik davranışı arasında negatif bir ilişki olduğunu bulmuştur (Detert ve Burris, 2007). Psikolojik ayrılmanın, çalışanın örgütü veya işi hakkında olumsuz algısının bir göstergesi olduğu düşünüldüğünde; seslilik ile iş tutumunun birbiriyle ilişkili olduğu söylenebilir. Morrison (2014) bazı iş tutumu ve algı öğelerinin sesliliği nasıl etkilediğini incelemiş ve çoğunluğa göre iş tatmininin, iş-grup tanınmasının, değişim için zorunlu hissetme gibi tutumların çalışan sesliliğini olumlu etkilerken; tarafsızlık ve güçsüzlük algılarının ise çalışan sesliliğini engellediği sonucuna ulaşmıştır. Tangirala ve Ramanujam'a göre (2008), yüksek kontrol duygusuna sahip olan bireylerde seslilik davranışlarının etkili olacağına dair bir inanç taşıdıkları için, seslilik davranışı daha sık görülür. Ancak düşük kontrol seviyelerinde de seslilik davranışı daha sık görülebilir, çünkü kişinin içinde olduğu memnuniyetsizlik ve kontrol eksikliği, onu bu durumdan çıkmak için statükoyu değiştirmeye motive edebilir (Tangirala ve Ramanujam, 2008). Çalışanın işe karşı tutumu, onu ses çıkarmaya teşvik edebilir veya sessiz hale getirebilir.

2.1.4.2.2. Çalışanın kişiliği

Çalışan sesliliğini etkileyen öğelerden biri de çalışanların kişilikleridir. Van Dyne (2001) çeşitli iş gruplarındaki seslilik ile Beş Kişilik Faktörü boyutları (sorumluluk, dışa dönüklük, deneyime açıklık, duygusal tutarsızlık ve uyumluluk) arasındaki ilişkiyi inceleyerek, hipotezleriyle uyumlu olarak seslilik

davranışının sorumluluk oranı yüksek ve dışa dönük olan çalışanlar arasında daha sık görüldüğü sonucuna ulaşmıştır. Buna göre, sorumluluk duygusu yüksek olan kişilerin memnuniyetsizlik karşısında daha az ihmalkarlık tepkisinde bulunup daha çok sesliliğe başvuracaktır (McShane ve diğ., 2011). Başka bir deyişle, sorumluluk duygusu yüksek olan kişiler bir şeyleri nasıl iyileştireceği konusunda daha fazla konuşmaya istekli olacaktır (Van Dyne, 2001). Diğer taraftan dışa dönük kişiler ise konuşurken daha rahat oldukları için seslilik düzeyleri dışa dönük olmayanlara göre daha fazladır. Ayrıca, seslilik ile nevroitiklik arasında negatif bir ilişki bulunmuştur; bunun sebebi ise, nevroitiklik düzeyi yüksek olan bireylerin bir şeyleri dile getirmek veya değiştirmek için tedirgin olmasıdır. Benzer bir şekilde, uyumluluk ile seslilik arasında da negatif bir ilişki bulunmuştur, çünkü uyumlu olmaya meyilli kişiler, mevcut duruma meydan okumaktan ziyade statükoyu devam ettirme eğiliminde olacaktır.

2.1.4.3. Diğer bireysel özellikler

İşe karşı tutumlar ve çalışan kişiliğinin yanı sıra, sesliliği etkileyen diğer bireysel ögeler cinsiyet, deneyim ve tecrübe, tam zamanlı veya yarı zamanlı çalışma şekli, pozisyon ve statüs, performans geçmişi ve rol tanımlarıdır.

2.1.4.3.1. Cinsiyet

Bazı araştırmalar, kadınların erkek çalışanlara göre üstleriyle daha çok iletişim kurduklarını ve üstlerle iletişim sonucunda daha az sorun yaşadıklarını söylese de (Young, 1978; akt., Morrison, 2011) ihbarcılık konusunda Miceli (1998) tarafından yapılan çalışma cinsiyetler arasında anlamlı bir fark bulamamıştır. Birkaç araştırma ise, önerileri dile getirme açısından erkeklerin kadınlardan daha fazla seslilik davranışında bulunduğuna ulaşmıştır (Detert ve Burris, 2007; LePine ve Van Dyne, 1998). Araştırmalar ayrıca, etnik azınlıkların beyazlardan daha az ses çıkardığını ileri sürmektedir (Detert ve Burris, 2007; LePine ve Van Dyne, 1998; Near ve Miceli, 2008). Ancak bu farklılıkların sebepleri net değildir (Morrison, 2011). Bulut ve Bayramlık (2015) tarafından yapılan çalışmanın bulgularına göre ise, ses verme davranışı cinsiyete göre farklılık göstermemektedir. Görüldüğü gibi, cinsiyetin çalışan sesliliğine etkisini inceleyen araştırmaların sonuçları birbirinden farklı ve karmaşıktır.

2.1.4.3.2. Deneyim ve kıdem

Deneyim ve kıdemın çalışan sesliliğini inceleyen birçok araştırma vardır. Buna göre, yeteneklerinden ve güvenliklerinden emin olmadıkları için yeni çalışanlar seslilik davranışında bulunmada isteksizdir ve deneyimli çalışanlarla kıyaslanırsa, yeni çalışanlar daha az ses çıkarmaktadır. Başka bir deyişle, örgütsel tecrübe ile seslilik davranışı arasında pozitif bir ilişki vardır (Detert ve Burris, 2007; Near ve Miceli, 2008; Tangirala ve Ramanujam, 2008) ve birkaç araştırmada da deneyim veya kıdem azlığının örgütte bilgi saklamaya neden olduğu görülmüştür (Milliken, 2003). Bunun sebebi ise birçok yeni çalışanın seslilik davranışının etkililiğine güvenmemesi veya kendi imajlarının sarsılacağını düşünmeleri olabilir, ayrıca, deneyimli çalışanlar örgüte daha çok yatırım yaptıklarını düşündükleri için önerilerinin etkili olacağına güvenip çalışan sesliliği davranışını gösterirler (Çetin, 2013). McShane ve diğerleri (2011) tarafından yapılan araştırmaya göre, başka iş alternatifine sahip olan kişiler daha fazla ses verirler, çünkü onlar için risk algısı daha azdır (Morrison, 2011). Ayrıca Bulut ve Bayramlık (2015) da meslekte çalışma süresinin çalışan sesliliği davranışı üzerinden anlamlı bir farklılık yarattığı sonucuna ulaşmıştır.

Ayrıca, aynı kurumda çalışmanın çalışan sesliliğine olan etkisini inceleyen araştırmalar vardır. Aynı okulda çalışma süresi ile çalışan sesliliğini inceleyen çalışmaların sonuçları karmaşıktır. Near ve Miceli (1996) ve Tangiare ve Ramanujam (2008) yaptıkları çalışmada kıdemli çalışanların kendilerini daha güvende hissettikleri için ses verme düzeylerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır, ancak Bulut ve Bayramlık (2015) iki değişken arasında anlamlı bir fark bulamamıştır. Ayrıca, aynı kurumda çalışma süresinin diğer örgütsel davranışlara etkisini inceleyen çalışmalar da vardır. Dündar ve Tabancalı (2002) tarafından yapılan araştırmaya göre, öğretmenlerin aynı okulda çalışma süresi arttıkça, yönetime olan güven düzeyleri de artmaktadır; ayrıca aynı okulda çalışma süresi arttıkça öğretmenlerin iş tatminleri artmaktadır. Çalışanın işe karşı tutumunun ve inançlarının çalışan sesliliği algısını olumlu etkilediği düşünüldüğünde; bu olumlu örgütsel davranışların çalışan seslilik düzeyini de olumlu yönde etkileyebileceği söylenebilir.

2.1.4.3.3. Tam Zamanlı veya Yarı Zamanlı Çalışma

Tam zamanlı veya yarı zamanlı, çalışan sesliliğini etkileyebilir. Bu durumun sebepleri iki çalışma şekli arasındaki sosyal etkileşim ve sosyal statü farklılıkları olabilir (Morrison, 2011). Tam zamanlı çalışanlar, işlerini ekonomik etkileşime göre değil, sosyal etkileşime göre tanımlarlar ve örgütlerinde ekstra rol davranışı göstermek için motive olmuşlardır (Stamper ve Van Dyne, 2001). İkinci olarak, tam zamanlı çalışanlar yarı zamanlı çalışanlardan daha yüksek bir statü sahibidir; bu durum da onların etkililik algılarını etkileyebilir (Morrison, 2001). Bu bulgulara uyumlu olarak; (Tangirala ve Ramajum, 2008), tam zamanlı çalışanların yarı zamanlı çalışanlardan daha fazla seslilik gösterdikleri sonucuna ulaşmıştır.

2.1.4.3.4. Pozisyon ve statü

Formal ve informal etki sahibi olan bir konumda bulunmak, ses çıkarmanın herhangi bir etki yaratmayacağı veya cezalandırılacağı düşüncesini hafifletebilir (Morrison, 2011). Örneğin, örgütün çalışma performansını doğrudan etkileyen bir çalışma grubu, kendini örgüt içinde etkili hissederek daha fazla seslilik gösterir (Near ve Miceli, 2008). Hiyerarşide daha yüksek pozisyonlarda yer alan ve kaynaklara daha kolay erişim sağlayanlar, değişim yaratmak için kendilerini daha fazla sorumlu hisseder ve daha fazla seslilik davranışında bulunur (Fuller, Marler ve Hester, 2006). Çalışma gruplarında seslilik konusunda yapılan bir çalışmada, yüksek güç konumunda bulunanların görüşlerini, daha düşük güç konumuna sahip kişilerden daha fazla seslendirdiğini ortaya koymuştur (İslam ve Zyphur, 2005). Görüldüğü gibi, örgütlerdeki güç dengeleri ile çalışan sesliliği düzeyi ilişkilidir.

2.1.4.3.5. Performans

Detert ve Burris (2007), algılanan lider davranışlarının seslilik konusunda olumlu etkisinin, daha iyi performans gösteren çalışanlar için daha güçlü olduğunu tespit etmiştir. Özellikle, düşük performanslılarla karşılaştırıldığında, üst düzey performans sahip çalışanların, patronlarının kendilerinin sunduğu dönütlerle ilgileceğini düşündüklerinde daha fazla seslilik davranışında buldukları; patronlar çalışanlara karşı tepkisiz

kaldıklarında ise daha az seslilik davranışında bulunduğu sonucuna ulaşmışlardır.

2.1.4.3.6. Rol tanımları

Örgütlerde çalışanların rol tanımları çok önemlidir. Bireylerin örgütteki rollerini nasıl tanımladıkları, diğer ekstra rol davranışlarını olduğu gibi sesliliği de etkilemektedir (Morrison, 2011). Van Dyne, Kamdar ve Joireman (2008), çalışan sesliliğini işlerinin bir parçası olarak algılayan çalışanların sesi rol ötesi bir davranış olarak görenlere göre, daha fazla ses çıkardıkları sonucuna ulaşmıştır.

2.1.4.3.7. Eğitim durumu

Alanyazına göre, çalışanların eğitim durumları ile seslilik davranışlarını inceleyen araştırmaların sonucu karmaşıktır. Tangirala, Kamdar, Vankataramani ve Parke (2013), eğitim seviyesinin çalışan sesliliği davranışını artıracak sonucuna ulaşmış olsa da Bulut ve Bayramlık (2005), öğretmenlerin çalışan sesliliğinin eğitim durumuna göre farklılık göstermediği sonucuna ulaşmıştır.

2.1.4.4. Çalışan Sesliliğini Etkileyen Bilinçdışı Süreçler, Duygular ve Dürtüler

Çalışan sesliliği bilinçli olarak gerçekleştirilen bilişsel süreçlerden etkilenirken aynı zamanda bilinçdışı süreç, duygular ve dürtüler tarafından da etkilenmektedir. Örneğin, bazı çalışanlar sesliliğin riskiyle ilgili içsel varsayımlarına veya kanıksadığı inanışlarına göre davranarak bağlam, amir veya lider davranışları farketmezsiniz sessiz kalmayı seçebilirler (Detert ve Edmondson, 2011). Bu durumda, amirin erişebilir olması veya dönüte açık olması çalışmanı sesli yapmaya yetmez; sesliliğin riskleriyle ilgili sahip olduğu düşünsel çerçeveler nedeniyle çalışan sessiz kalacaktır (Morrison, 2014). Patronu topluluk karşısında mahcup etmeme ve statükoya meydan okumanın kariyere zarar verecek olması bu içsel inanışlara örnek olarak gösterilebilir (Morrison, 2014). Bu içsel inanışlar, çalışanların iş yaşantılarında etkili olabilir.

İçsel inanışlar otoriteye düşüncelerini sunmak konusunda çalışanlarda korku uyandırabilir. Korku dışında kızgınlık da çalışan sesliliği etkileyebilir. Örneğin, kızgınlık, ihbarcılık davranışının gösterilme olasılığını artırmaktadır (Edward, Ashkanasy ve Gardner, 2009). Hatta yoğun hissedilen korku, çalışanın otomatik olarak sessiz kalmasına veya daha fazla seslilik göstermesine neden olabilir; bu seçimlerden birini yaparken, çalışan bu davranışının kendisi için faydalarını veya zararlarını düşünmez (Morrison, 2014). Bu durumlarda görülen bilişsel süreçler çalışanın zihninin içinde bilinçdışı olarak gerçekleşmektedir. Konuyla ilgili yapılan başka bir araştırmada, öğretmen adaylarının mesleki kaygı düzeyleri bireysel, görev ve öğrenci merkezli boyutlarında incelenmiştir; en yüksek kaygı düzeyinin ise bireysel merkezli olduğu tespit edilmiştir (Tabancalı, Çelik ve Korumaz, 2016). Bilinçdışı duyguların çalışan sesliliği algısını etkilediği düşünüldüğünde (Morrison, 2014), öğretmenlerin kaygı düzeylerinin yüksek olması, çalışan sesliliği davranışlarını olumsuz olarak etkileyebilir. Ayrıca sosyalleşme de içsel seslilik varsayımlarının oluşması ve sessizliğin otomatikleşmesinde önemli rol oynamaktadır (Morrison, 2014). Ebeveyn, öğretmen, dini lider, patron gibi otorite figürleriyle olan direkt veya dolaylı deneyimler bireylerin otoriteye meydan okumasını engelleyebilir (Morrison, 2014). Bu durumda kişiler düşünceleri veya sorunları hakkında seslilik göstermeyi bir alternatif olarak bile görmeyebilir; düşünsel çerçeveleri onları engeller.

Bilinçdışı süreçler ve duygular dışında benlikle ilgili bazı güdüler de çalışan sesliliği etkileyebilir. Örneğin, kendi reklamını yapma veya politik güdüler çalışan sesliliği oluşturabilir (Klas, Olson-Buchanan ve Ward, 2012). Başka bir ifadeyle, örgütsel vatandaşlık davranışı olan çalışan sesliliği kişinin iyi bir izlenim yaratma arzusundan etkilenebilir (Morrison, 2014). Çalışan sesliliği bir taraftan kişi için sorun çıkarıcı imajı yaratma riski taşısa da yapıcı bir öneri sunmak veya önemli bir problemi çözmek kişinin uzmanlığına ve örgütsel bağlılığına dikkat çekmesi bakımından kişi için faydalı olabilir (Morrison, 2014). Benzer bir şekilde, çalışanlar değer verdiklerini ve benlik algılarını başkalarının gözünde de onaylatmak için seslilik davranışında bulunabilir (Morrison, 2014). Görüldüğü gibi benlikle ilgili güdüler de çalışan sesliliğini önemli ölçüde etkilemektedir.

2.1.5. Çalışan Sessizliğinin Örgütsel ve Bireysel Açından Sonuçları

Çalışan sessizliği bireyleri ve örgütü çeşitli açılardan etkilemektedir. Çalışan sessizliğinin birey ve örgüt için yarattığı sonuçlar bu bölümde tartışılacaktır.

2.1.5.1. Örgütsel Açından Sonuçlar

Sessizlik, örgütler için negatif sonuçlar oluştururken çalışan sessizliğinin örgüt için birçok faydası vardır. Morrison ve Milliken'in (2000) ifade ettiği gibi üstle iletişim, örgütte etkili bir karar ve hata düzeltme mekanizması oluşmasını sağlamaktadır. Ayrıca çalışanların gönüllü olarak örgütsel öğrenme ve gelişim için bilgi ve fikir sunması, üst yönetimin iş süreçleri ve problemlerle ilgili bilgilere ulaşmasını arttırmaktadır (Detert ve Burris, 2007); Tangirala ve Ramajum, 2008). Ayrıca, Van Dyne ve LePine (1998) takım çalışmasının doğası gereği, grup üyelerinin fikir, bilgi ve görüş paylaşımı yapmaları gerektiğini söylemiş ve bu sayede karar verirken farklı bakış açılarından yararlanacağını ifade etmiştir. Sessizlik ve performans arasındaki ilişkiyi ve çalışan sessizliğinin kime doğru yapıldığını inceleyen Detert, Burris, Harrison ve Martin (2013), çalışanların fikir ve kaygılarını paylaştığında örgütlerin ve çalışma gruplarının daha iyi performans gösterdiği sonucuna ulaşmıştır. Genel olarak literatürdeki çalışmalar incelediğinde çalışan sessizliği örgütü olumlu etkilese de bazı durumlarda bu olumlu etki oluşmayabilir, hatta çalışan sessizliği örgüt için zararlı hale gelebilir (Morrison, 2014). Örneğin, Ashford ve LeCroy'un çalışmasına göre (2009), çalışanlardan alınan çok sayıda dönüt örgütün fikir birliğine varıp karar vermesini ve eyleme geçmesini zorlaştırabilir.

Ayrıca sessizliğin örgüt için sonuçları yöneticilerin davranışlarından da etkilenebilir. Örneğin, yöneticilerin gündeme yeni konular getirilmesinde isteksiz olması durumunda örgütteki iş devri artabilir (Morrison, 2014). Yönetim değişim odaklı olmadığında, birim yöneticisi üst kararlara katılmadığında veya kaynaklara erişimi olmadığında, örgütte sessizlik ile örgütten çıkış arasında pozitif bir ilişki oluşur; sessizlik arttıkça örgütten çıkış da artar (Morrison, 2014). Bu özelliklere sahip olmayan bir örgütte ise, sessizlik ile çıkış arasında negatif bir ilişki olacaktır. Görülüğü gibi, çok boyutlu bir davranış olan sessizliğin sonuçları dahi birçok değişken tarafından etkilenmektedir.

2.1.5.2. Bireysel Açıdan Sonuçlar

alışan sesliliği aynı zamanda bireyler için de olumlu etkilere sahiptir. Öncelikle, seslilik çalışanların kişisel kontrol duygularını geliştirebilir (Morrison, 2014). Kişisel kontrol bireylerin örgüt yararına değişim yaratabilme becerisi olarak tanımlanabilir (Greenberger ve Strasser, 1986). Kişisel kontrol algısı artan bir çalışanın iş tatmini ve motivasyonu artacak ve stres seviyesi azalacaktır (Greenberger ve Strasser, 1986). İkinci olarak, kendi fikir ve kaygılarını ifade edebilen bir çalışan, işi ile ilgili iyi tutumlar geliştirmeye meyillidir (Morrison ve Milliken, 2000). Bireysel boyutta kötü muamalelere szly olarak direnen çalışanların iş yerinde ve sosyal hayatta uğradıkları misilleme davranışı deneyimlerini inceleyen Cortina ve Magley (2003), kötü muameler karşısında sessiz kalmanın, çalışanların psikolojik ve fiziksel sağlıkları olumsuz olarak etkilediği sonucuna ulaşmıştır.

alışan sesliliği bireyleri bu şekilde olumlu etkilediği gibi, bazı durumlarda şirket imajı açısından olumsuz etkilemektedir. Buna göre, seslilik gösterdiklerinde bazı çalışanlar sürekli şikayet eden ve sorun çıkartan bireyler olarak görülebilir; hatta seslilik gösteren çalışanların performansı negatif olarak değerlendirilip bu çalışanlar yasal mekanizmalarla cezalandırılabilir (Morrison, 2014). Özellikle ihbar davranışında bulunan çalışanlar sık sık misilleme davranışıyla karşılabilir (Near ve Miceli, 2008). Grldğy gibi, çalışan sesliliğinin birey için sonuçları çeşitlidir ve birçok faktöre bağlıdır.

2.2. alışan Sesliliği ve Kişilik

2.2.1. Kişilik Kavramı

En genel anlamıyla kişilik “bir kimseye özgü belirgin özellik, manevi ve ruhsal niteliklerinin bütünü, şahsiyet” olarak tanımlanabilir (“kişilik”, 2006). Kökeninin Latince’de Roma döneminde tiyatro oyuncularının uzaktan birbirinden ayırt edilebilmesi için taktıkları maske anlamına gelen “persona” kelimesinden geldiği söylenmektedir (Zel, 2011). Benzer bir şekilde, kişilik de bireyleri birbirinden ayırt etmeye yardımcı olan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle, kişilik geçici ve belirli durumlarda ortaya çıkan özellikleri tanımlamaz; kişinin tutarlı olarak gösterdiği ve onu diğer insanlardan

ayırt edecek özellikleri tanımlar (Yılmaz ve Eroğlu, 2012). Sosyoloji ise kişiliği toplum içinde kazanılan alışkanlık ve davranışlar bütünü olarak tanımlamaktadır (“kişilik”, 2006). Davranış bilimleri ise kişiliği bireyin farklılıklarının davranış ve yaşam şekillerine yansımaları olarak görmektedir (Zel, 2011). Son olarak, Psikoloji’ye göre ise kişilik, bireyin kendine özgü ve tutarlı olan ruhsal, bedensel ve fizyolojik özelliklerinin bütünüdür (“kişilik”, 2006). Görüldüğü gibi kişiliğin tek bir tanımı yoktur ve farklı bilim dalları kişiliğin farklı açılarına odaklanmıştır.

Kişiliği oluşturan birçok faktör vardır. Ayrıca, kişilik hem kişinin kendisi hem de diğer insan tarafından farklı şekilde görülüp değerlendirilebilir (Yılmaz ve Eroğlu, 2012). Başka bir deyişle, birey kişiliğini kendi algısı ve başkalarının algısına göre farklı bir şekilde değerlendirilebilir ve tanımlanabilir. Buna göre, kişinin bakış açısına göre; kendi fizyolojik, zihinsel ve ruhsal durumu ile ilgili sahip olduğu bilgi, o kişinin kişiliğidir. Diğer insanların bakış açısına göre ise, kişinin toplum içinde sahip olduğu roller onun kişiliği olarak tanımlanabilir (Yılmaz ve Eroğlu, 2012). Aslında bu durum, kişiliğin hem içsel hem dışsal bir doğaya sahip olduğunu gösterebilir. Dışsal özellikler, bir bireyin kişiliğini tanımlamak için rehberlik eden gözlenebilir davranışlardır; içsel özellikler ise, kişinin gözlemlenebilir davranışlarından çıkartılabilecek düşünce, değer ve genetik özellikler ile ilgilidir (McShane ve diğer., 2011). Ayrıca, kişiliğin direkt ve net olarak insanların davranışlarını açıkladığı söylenemez. Aslında kişilik davranışsal eğilimleri açıklamaktadır, çünkü insanların eylemleri her zaman kişilik profilleriyle uyumlayabilir; özellikle sosyal normların, ödül sistemlerinin veya diğer durumsal bir kısıtlamanın olduğu durumlarda kişilikleri daha az ortaya çıkar (McShane ve diğer., 2011). Kişilikte bu kısıtlamayı sağlayan olgunun sağduyu olduğu söylenebilir. Sağduyu toplum tarafından olumsuz olarak görülen duyguları ve eylemleri kişilik ile çatışıp sınırlayabilir; bu nedenle sağduyunun bireyleri birbirinden ayırt eden kişiliğin aksine, kişilik farklılıklarını düzenleyip kişileri yakıştıran bir olgu olduğu söylenebilir (Eren, 2006). Bu bağlamda sağduyu, kişiliğin gerçek doğasının sergilenmesini sınırlandırılan sosyal bir öğe olarak görülebilir.

Görüldüğü gibi, kişilik çeşitli bilim dalı tarafından incelenmiş, birçok özelliğe sahip karmaşık bir kavramdır. Ayrıca bedensel ve kalıtsal, sosyal ve kültürel sosyal faktörler gibi birçok öge kişiliği oluşturmaktadır. Aşağıda kişiliği oluşturup belirleyen faktörler incelenecektir.

2.2.2. Kişiliği Etkileyen Faktörler

Kişiliği oluşturan faktörler, kalıtsal ve bedensel, sosyal faktörler, coğrafi faktörler ve diğer faktörler başlıkları altında incelenebilir.

2.2.2.1. Kalıtsal ve bedensel faktörler

Uzmanlar hala gelişim boyunca genetik olarak kodlanmasının veya çocukluk ve diğer erken yaşam deneyimleri tarafından şekillendirmesinin kişiliği özelliklerini ne derece belirlediği konusunda tartışmaktadır (McShane ve diğ., 2011). Nitekim yapılan birçok araştırmaya göre psikolojik özelliklerin temelinde kalıtımın olduğu söylenmiştir (Zel, 2006). Örneğin, tek yumurta ikizleriyle çalışmalar yapan Matthews, Deary ve Whiteman (2003), kişilik özelliklerinin hem kalıtsal hem ailesel hem de çevre kaynaklı olduğu sonucuna varmıştır. Ayrıca, tek yumurta ikizleri aynı çevrede yetişen kardeşlere ve çift yumurta ikizlerine göre daha fazla kişilik benzerliği taşımaktadır; bu da kalıtımın kişilik üzerindeki etkisine bir kanıt olarak gösterilebilir (Yılmaz ve Eroğlu, 2012). Ancak, kişilere hangi özelliklerinin kalıtım yoluyla geçtiğini kesin olarak söylemek kolay değildir. Bireyi fiziksel olarak başkalarından ayıran dış görünümü oluşturan özellikler ile bireyin zeka, enerji gibi potansiyel yetenekleriyle ilgili özellikleri de kişiliği etkileyen faktörler arasında yer almaktadır (Eren, 2006). Örneğin, Lancashire Üniversitesi'nde yapılan bir araştırmaya göre, yüzük parmağı işaret parmağından daha uzun olan erkek çocuklar daha hiperaktif ve kavgacı kişilik özelliklerine sahiptir (Yılmaz ve Eroğlu, 2012). Görüldüğü üzere, kişilik kalıtsal ve bedensel özelliklerden etkilenmektedir.

2.2.2.2. Sosyo-kültürel faktörler, sosyal yapı ve sınıflar ve aile faktörleri

Her insan belli bir kültürel ortamında içinde yetişir ve kişinin idealleri ve ilgi alanları bu yapıdan etkilenerek onun kişiliğini oluşturacak öğelerden biri olacaktır (Zel, 2006). Çünkü çocuklar içinde buldukları toplumun bir üyesi

olmak için toplumlaşma sürecine girerek toplumla uyumlu yaşayabilmek için toplumla benzeşirken, bir yandan da doğuştan getirdiği özellikleriyle toplumun diğer üyelerinden ayrılacak ve kişiliği birey-toplum ikilemi içinde gelişecektir (Yılmaz ve Eroğlu, 2012). Geleneklerine bağlı olan toplumlarda çoğunluk tarafından anormal görülen davranışların ve toplumsal anlaşmazlıkların azaldığı söylenmektedir; bunu gerçekleştirmenin bir yolu da toplumsal kurallara uyanları ödüllendirerek telkin yoluyla topluma sağduyu kazandırmaktır (Eren, 2006). Böylece soyut olan kültürel değerler algı yoluyla kişilerin zihinlerine yerleşir ve davranışlarına yansıyor soyut hale gelir; bu davranış modelleri bir kültürün içinde yetişen bireyler arasında bütünleşerek milli karakter gibi olguları oluşturabilir (Yılmaz ve Eroğlu, 2012). Görüldüğü gibi, sosyo-kültürel faktörlerin kalıtımın yanı sıra kişiliği etkileyen en önemli etkenlerdendir.

Sosyal yapı ve sınıflar da bireylerin kişiliklerini etkilemektedir. Öncelikle bu etki toplumun en küçük sosyal sınıfı olan aile içinde ortaya çıkmaktadır. Bosma, Mheen ve Mackenbach (1999) yaptıkları araştırmada babası işçi olan çocukların daha fazla olumsuz kişilik profiline sahip olduğu sonucuna vardı. Ayrıca, daha düşük bir sosyal yapıda büyüyen çocuklarda görülen negatif kişilik profilleri ve ailenin kötü davranışlarını taklit etme eğiliminin, çocukluk sosyal sınıfı ile yetişkin sağlığı arasındaki ilişkiyi açıkladığı bulgusuna ulaşıldı (Bosma, Mheen ve Mackenbach, 1999). Özellikle anne-baba ilişkilerinde saygı ve sevginin yoğun olduğunu gören çocuğun ebeveynlerini model olarak alıp böyle olması olasıdır; benzer şekilde ebeveynleri otoriter ve sert olan çocukların, ebeveynlerini model olarak insan ilişkilerinde de böyle davrandıkları görülmüştür (Zel, 2012). Bu bulgulardan da anlaşıldığı üzere, çocuğun ailesinin içinde bulunduğu sosyal sınıfın getirdiği sosyo-ekonomik şartlar ve ebeveynlerinin ilişkileri ve davranışları, bireylerin psikolojik özelliklerini ve bedensel sağlıklarını etkilemektedir. Ayrıca, farklı sosyal sınıflarda büyüyen çocukların alacakları formal ve informal eğitim ile erişebilecekleri imkanlar da farklı olacağı için bu durumdan kişilikleri de etkilenecektir ve büyük olasılıkla içinde doğdukları sosyal sınıfı devam ettirecek sosyal statüye sahip bir mesleğe sahip olacaklardır (Yılmaz ve Eroğlu, 2012). Ayrıca kişinin içinde bulunduğu sosyal sınıf bilinmeden dair, kişilik özelliklerine bakılarak tahmin edilebilir; bazı özellikleri ise ancak kişinin sosyal

sınıfı bilindiğinde anlamlı hale gelebilir (Zel,2011). Bu durum da sosyal sınıfın kişilik üzerinde önemli bir etkisi olduğunu göstermektedir.

Başka bir çalışmada ise Sewell (1961), alt sınıf ve orta sınıfta bulunan ailelerin çocuk yetiştirme tarzının farklı olduğu sonucuna ulaştı ve özellikle duygusal tutarsızlık kişisel özelliğinin orta sınıfta bulunan ailelerin yetiştirdikleri çocukların yetişkin zamanlarında daha sık görüldüğü bulgusuna ulaştı. Bunun sebebi ise, orta sınıfta bulunan ailelerin çocuklarını daha sıkı ve kontrollü bir yetiştirilme sürecinden geçirmeleri, yani daha disiplinli bir yetiştirme tarzı benimsemeleri olarak açıklanmıştır; kısacası alt sınıfta bulunan anneler ile kıyasladığında, orta sınıfta bulunan aileler çocuklarının daha erken sorumluluk almalarını beklemektedir (Sewell, 1961). Görüldüğü üzere olumlu veya olumsuz olarak, sosyo-kültürel özellikler, sosyal yapı ve aile bireylerin kişiliklerini etkilemektedir.

2.2.2.3. Coğrafi Özellikler ve Fiziki Çevre

Kişinin büyüdüğü ve yaşadığı çevrenin fiziki özelliklerinin de kişilik üzerinde etkisinden söz edilebilir, benzer iklim ve fiziki koşullarda büyüyen yaşayan insanların benzer kişilik özelliklerine sahip olduğu görülmüştür. Örneğin, sıcak iklimde ve deniz kıyısında yaşayan insanların daha sıcakkanlı ve değişken duygusal tutumlara sahip olduğu; daha soğuk iklimde yaşayan kişilerin ise daha sert karaktere sahip olduğu görülmüştür (Zel, 2012). Bu benzerlikler, benzer fiziki koşullu farklı yerlerde yaşayan farklı kültürdeki insanlarda görüldüğü için coğrafi koşulların kişiliğe etkisinden bahsedilebilir.

Allik ve McCrae (2004) tarafından yapılan ve 36 kültürde coğrafyanın kişilik özelliklerine etkisini inceleyen araştırması da bu konuda çarpıcı sonuçlara ulaşmıştır. Coğrafi koşulları benzer olan toplumların benzer kişilik profiline sahip olduğu görülmüştür; bunun en net örneği ise Avrupa ve Amerika kültürleri ile Asya ve Afrika kültürleri arasındaki tezettir. Benzer fiziki koşullara sahip Avrupa ve Amerika toplumlarında dışa dönüklük ve deneyime açıklık kişilik özellikleri daha çok görülürken, uyumluluk özellikleri daha az görülmektedir; Asya ve Afrika toplumları için ise bu durumun tam tersi görülmektedir (Allik ve McCrae, 2004). Kalıtım ve kültürün de bu farklılıklara katkısı olabilir, ancak

kişiliğe coğrafi özelliklerin etkisi de yadsınmaz. Görüldüğü gibi, coğrafi ve fiziki özelliklerin kişilik özelliklerine etkisi vardır.

2.2.2.4. Diğer Faktörler

Kalıtımsal, sosyal ve fiziki faktörler dışında, kitle iletişim araçları, sosyal gruplar ve doğum sırası gibi faktörler de kişilik özelliklerini etkilemektedir. Kitle iletişim araçlarını kullanan ile kullanmayan bireyler arasında kişilik farklılıkları oluşacaktır (Zel, 2012). Benzer şekilde, birey içinde bulunduğu sosyal grubu ideallerini ve davranışlarını belirlerken model olarak alacaktır; bu da onların kişiliklerini etkileyecektir. Son olarak, Alfred Adler tarafından yapılan araştırmaya göre, ilk doğan çocuklar iletişimde iyi ve daha zeki ve yetenekli olmaktadır (Eckstein ve Kaufman, 2012). Görüldüğü üzere, birbirinden çok farklı birçok faktör, bireyin kişiliğini etkilemektedir.

2.2.3. Örgütlerde Kişilik

Birçok faktör tarafından etkilenip oluşan kişilik, örgütsel davranış açısından önemlidir, çünkü kişiler örgütlere kendi kişilikleriyle girer ve kolay kolay bu kişiliklerden sıyrılamaz (Tannenbaum, 1974). Bu nedenle hangi kişilik özelliklerine sahip bireylerin hangi durumlarda başarılı olacağını bilmek yöneticiler için değerli olmaktadır (Yılmaz ve Eroğlu, 2012). Kişilik örgütsel davranışları etkilediği için, işe alınacak kişileri belirlenirken kişilik testleri sık sık kullanılmıştır (McShane ve diğ., 2011). Yapılan son çalışmalarda belli kişilik özellikleri ile örgütsel davranışlar, stres ve duygular arasında ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Hatta etkili liderlerin tanımlanabilen bazı kişilik özelliklere sahip olduğu ve bu özelliklerin kişilerin pozitif tutumlarını ve hayat memnuniyetlerini açıklayabildiği ve kişilik özelliklerinin bireylerin kendilerine en uygun işi bulmalarını sağlayabildiği görülmüştür (McShane ve diğ., 2011). Kişilik, bir kurumda bireylerin örgütsel davranışlarını etkileyebilir. İş performansı ve memnuniyeti gibi bazı örgütsel davranışlar ile beş faktör kişilik özelliklerinin birbiriyle alakalı olduğu bulunmuştur (McShane ve diğ., 2011). Bu nedenle bu bölümde beş faktör kişilik özellikleri incelenecektir.

2.2.3.1. Beş Faktör Kişilik Özellikleri Boyutları

Roget'in kavramlar dizini ile Webster'in sözlüğünü inceleyip kişilik özellikleriyle ilgili sözcükleri 171 kategoriye ayıran Plato araştırmacıları, daha sonra bu kategorileri beş kişilik boyutuna indirgemıştır (McShane ve diğ., 2011). Beş Faktör Kişilik Özelliği olarak bilinen bu boyutlar şunlardır:

Tablo 2: Beş Büyük Kişilik Boyutu

Beş Büyük Kişilik Boyutu	Bu boyutları yüksek olan bireylerin kişilik eğilimleri
Sorumluluk	Dikkatli, güvenilir, öz disiplinli
Uyumluluk	Kibar, iyi huylu, empati kuran, şefkatli
Duygusal dengesizlik	Endişeli, düşmanca, depresif
Deneyime açıklık	Hassas, esnek, yaratıcı, meraklı
Dışadönüklük	Dışadönük, konuşkan, sosyal, iddialı

McShane, Steven Lattimore, Mary Ann Young Von Glinow, Mary Von Glinow, Steven Mcshane. **M: Organizational behavior.** (New York: Irwin-McGraw Hill Book Company, 2011), 53.

- *Sorumluluk:* Sorumluluk boyutu dikkatli, güvenilir ve öz disiplinli insanları tanımlayan kişilik boyutudur. Bazı araştırmacılara göre, bu boyut başarıma isteğini de kapsamaktadır. Sorumluluk kişilik özelliği boyutu düşük olan insanlar, dikkatli, detaycı, düzenli ve sorumlu olmama eğilimlidir.
- *Uyumluluk:* Uyumluluk kişilik özelliği, kibar, iyi huylu ve şefkatli olma ile ilgilidir. Bazı araştırmacılar bu özelliği “arkadaşçı itaat” olarak adlandırıp bu özelliğin zıt kavramını ise “düşmanca itaatsizlik” olarak isimlendirmektedir. Uyumluluk

boyutu az olan kişiler işbirlikçi değildir, çabuk sinirlenir ve birçok durumdan kolayca rahatsız olur.

- *Duygusal dengesizlik (Duygusal tutarsızlık):* Duygusal dengesizlik, yüksek düzeyde endişe, düşmanlık, depresyon ve öz-bilinç taşıyan insanları tanımlamaktadır. Duygusal denge boyutu fazla olan insanlar ise dengeli, güvenilir ve sakinidir.
- *Deneyime açıklık:* Diğer dört kişilik boyutundan daha karmaşık bir doğaya sahip olan deneyime açıklık hakkında uzmanlar hala fikir birliğine varamamıştır. Bu kişilik boyutu, insanların ne derece hassas, esnek, yaratıcı ve meraklı olduğuyula ilgilendir. Deneyime açıklık boyutu düşük olan insanlar değişime direnmeye, yeni fikirlere kapalı olmaya ve kendi yöntemlerine bağlı kalmaya meyillidir.
- *Dışadönüklük:* Dışadönüklük konuşkan, sosyalleşen ve iddialı insanları tanımlarken, bu kavramın zıttı olan içedönüklük; sessiz, utangaç ve temkinli insanları tanımlamaktadır. İçedönüklük, insanların sosyal becerilerinin olmaması anlamına gelmemektedir; sadece içedönük insanlar sosyal etkinliklere değil fikirlere odaklanmaktadır. İçedönük insanlar yalnız kaldıklarında kendilerini rahat hissederken dışadönük insanlar yalnızlıktan hoşlanmamaktadır.

Çeşitli araştırmalara göre, bu kişilik boyutları çalışanların veya yöneticilerin iş performanslarını etkilemektedir. Örneğin, birçok araştırmacı yöneticilerinin başarılı olabilmeleri için duygusal denge boyutlarının yüksek olması gerektiğini ifade etmiştir, çünkü duygusal dengesi yüksek olan bireyler, stres altında duygusal denge boyutu düşük olan kişilere göre daha iyi çalışmaktadır (Von Glinow, 2011). Ayrıca, uyumluluk kişilik boyutu yüksek olan yöneticilerin, çalışanlarını ihtiyaçlarını gidermede iyi olduğu ve onları daha iyi motive ettiği görülmüştür (Yılmaz ve Eroğlu, 2012). Aynı zamanda uyumluluk oranı yüksek olan çalışanlar müşteri ilişkilerini yönetmede ve sorunları etkili çözüme başarılıdır (McShane ve diğ., 2011). Sorumluluk davranış boyutunun ise, iş performansını en iyi belirleyen davranış boyutu olduğu söylenebilir. Sorumluluk davranış boyutu yüksek olan bireyler ise,

hıyerarşik yapının hangi düzeyinde olursa olsun görevlerini başarı ile yerine getirmektedir (Yılmaz ve Eroğlu, 2012). Sorumluluk düzeyi yüksek olan çalışanların daha yüksek kişisel amaçları ve beklentileri vardır; iş motivasyonları yüksektir (McShane ve diğ., 2011). Ayrıca sorumluluk düzeyleri yüksek olan çalışanların örgütsel vatandaşlık düzeyleri daha fazla olduğu için; sıkı emir-komut uygulayan geleneksel örgütlerde değil, kendilerine özgürlük sağlayan esnek örgütlerde daha başarılı olurlar (McShane ve diğ., 2011). Deneyime açıklık boyutu yüksek olan bireyler ise, uyum sağlamakta ve şeffaf olup sorunları çözmeye başarılı olmaktadır (Yılmaz ve Eroğlu, 2012). Son olarak sorumluluk, uyumluluk ve duygusal denge boyutları yüksek olan çalışanlar daha iyi müşteri memnuniyeti sağlama meyillidir (McShane ve diğ., 2011). Görüldüğü gibi, beş büyük kişilik özelliğinin iş performansı gibi bazı örgütsel davranışlarla ilişkisi vardır, bu nedenle çalışanlarının beş faktör kişilik özellikleri yöneticiler için önemlidir.

2.2.3.2. Diğer Kişilik Özellikleri

Beş faktör kişilik özelliği dışında kalan veya daha spesifik özelliklere vurgu yapan bazı kişilik özellikleri örgütsel davranışlar için önemlidir. McShane ve diğerlerine göre, (2011), iş yerinde bireysel davranışları anlamlandıracak iki önemli kişilik özelliği kontrol odağı ve kendini izlemedir.

- *Kontrol odağı:* Kontrol odağı, bireylerin kendi hayatlarını etkileme gücüyle ilgili sahip oldukları genel bir inançtır. Kendi kaderlerinden sorumlu olduğunu düşünen insanlar içsel kontrol odağına; hayatlarındaki olayları kadere, şansa veya başka güçlere bağlayan insanlar ise dışsal kontrol odağına sahiptir. İnsanların kontrol odaklarının yönü, özellikle yeni durumlarda, kontrollerin belirsiz olduğu durumlarda ortaya çıkmaktadır. İçsel kontrol odağına sahip olan bireylerin iş performansları daha iyi olmaya meyillidir ve stresli durumlarla daha kolay başa çıkabildikleri için bu kişiler liderlik pozisyonlarına uygundur.
- *Kendini izleme:* Kendini izleme, bireylerin başkalarının dışı vurdukları davranışlarına olan hassasiyet düzeyi ve durumsal

ipuçları adapte edebilme becerileridir. Kendini izleme özelliği yüksek olan insanlar davranışlarını durumlara uygun olarak düzenleyebilirken, kendini izleme kişisel özelliği düşük olan insanlar duygularını dışa vurmaya meyillidir ve bu kişilerin hangi durumlarda nasıl davranacaklarını tahmin etmek kolaydır. Kendini izleme özelliği yüksek olan insanlar sosyal ağlarda, kişilerarası diyaloglarda ve insanları yönetmede başarılıdır; bu nedenle bu kişilik özellikleri çoğu örgütsel aktivitede önemli bir faktör olarak görülmektedir.

2.2.4. Örgütlerde Kişiliğin Önemi

Örgütler için çalışanların kişiliği önemlidir. Öncelikle, çalışanlar örgütte dahi kişiliklerinden sıyrılamazlar; hatta belli durumlarda kişiliklerini sergilemeye çalışırlar (Tannenbaum, 1974). Ayrıca çalışanların kişilikleri tanınarak bireysel ihtiyaçları ve amaçları bilinip çalışanlar bu şekilde motive edilebilir. Başka bir deyişle, çalışanların kişilikleri de motive edilebilir (Tannenbaum, 1974). Çalışanların kişilik yönlerinin tanınması, bir anlamda çalışanların hangi durumlarda başarılı olacaklarının bir göstergesidir ve bu da örgütsel performans açısından önemlidir (Yılmaz ve Eroğlu, 2012). Başarıya giden yol örgütsel performanstan geçtiği için çalışanların kişiliklerini bilmek örgüt için güç anlamına gelebilir.

İnsan kaynakları açısından bakıldığında, insan bir örgütün en önemli kaynağıdır. Yönetilenler ve yöneticiler başarıyı sağlayan taraflardandır ve bu taraflar arasındaki iletişimin bir anlamda pozitif bir yanı vardır; kişilik faktörünü iyi kullanan bir yöneticinin örgütünü amaçlarına ulaştırması daha kolay olacaktır (Yılmaz ve Eroğlu, 2012). Özellikle hangi kişilik özelliklerinin hangi pozisyonun başarılı olarak doldurulup sürdürüldüğünü bile bir yönetici başarıya yakın taraf olacaktır. Birçok araştırma beş büyük kişilik özelliğinin işle ilgili davranışları ve iş performansını çeşitli boyutlara etkilediği sonucuna ulaşmıştır (McShane ve diğ., 2011). Bütün bu sebepler kişilik özelliklerinin yöneticiler ve örgütler için önemli olduğunu göstermektedir.

2.3. Çalışan Sessliliği ve Psikolojik Güvenlik Algısı

2.3.1. Psikolojik Güvenlik Kavramı

Psikolojik güvenlik; bireyin imajı, statüsü ve kariyeriyle ilgili negatif sonuçlara uğramaktan korkmaksızın; kendi benliğini gösterme algısıdır (Edmondson, 1999). Sadece kişiler arasındaki güvenden değil, örgüt ikliminden de etkilenmektedir. Buna göre fikirlerinin cezalandırılma korkusu olmadan paylaşabilmeleri, çalışanların saygı görmelerine ve psikolojik olarak güvende hissetmelerine bağlıdır. Ayrıca birçok araştırmaya göre, psikolojik güvenlik çalışanların iş rollerine adanmalarını arttırmaktadır (May, Gilson ve Harter, 2004) ve işle yüksek derecede bütünleşme sağlayıp çalışanların sarf ettikleri çaba düzeyini artırmaktadır (Brown ve Leigh, 1996). Görüldüğü üzere, psikolojik güvenliği sağlamak örgüt için yararlıdır.

2.3.2. Psikolojik Güvenlik Kavramını Etkileyen Faktörler

Çalışan katılımı ile psikolojik güvenlik arasındaki ilişkileri inceleyen Kahn (1990), psikolojik güvenliğin; kişilerarası ilişkiler, grup içi ve gruplar arası dinamikler, yönetim stilleri ve süreçleri ile örgütsel normlar olmak üzere dört faktör tarafından etkilendiği göstermiştir. Ayrıca bireysel farklılıklar da psikolojik güvenlik algısını etkilemektedir.

2.3.2.1. Örgütsel Faktörler

Kişilerarası ilişkiler destek ve güven verici olduğunda, psikolojik güvenlik artmaktadır. Böyle ilişkiler kişilere yeni şeyler deneme ve bu deneme sonucunda başarısız da olsa sonuçlardan korku duymama rahatlığı verebilir. Kişi tarafından kabul edilmemiş roller veya bilinçdışı rollerin de psikolojik güvenliği etkilediği Kahn (1990) tarafından ifade edilmiştir. Minuchin'e göre (1974), rollere atıldıktan sonra insanlar güvenli bir şekilde kendi benliklerini, işteki rollerinin performansına katmak için ne kadar alana ihtiyaç duyduklarını değerlendirir. Yönetim stili ve süreci de psikolojik güvenliği etkilemektedir. Destekleyici kişilerarası ilişkiler gibi, destekleyici yönetim çevreleri de insanları korkmadan denemeye teşvik eder ve hata yaptıklarında dahi onların sonuçlardan

korkmamalarını sağlar. Ayrıca insanlar işleri üzerinde kontrole sahip olduklarında kendilerini daha da güvende hisseder. Yönetim, çalışanlarına yetki vermede isteksiz olduğunda, çalışanlar yönetimin kendilerine güvenmediği mesajını alır, risk almaktan korkar; bu korkunun kaynağı yöneticilerinin tahmin edilemez ve tutarsız olmalarıdır (Kahn, 1990). Son olarak, psikolojik güvenlik örgütsel normlarının içerisinde tanımlanan rollerle de bağlantılıdır (Kahn, 1990). Genel olarak uygun çalışma biçimlerine sadık kalan insanlar, bu koruyucu sınırların dışına çıkanlara göre kendilerini daha güvende hisseder. Bu bağlamda güvenlik, alışkanlıkları ve düşünce kalıplarını sorgulamamak anlamına gelmektedir. Shorris'e göre (1981) bu kalıpları sorgulamak, kişinin aykırı olarak muamele görmesine neden olur. Örgütsel faktörler, psikolojik güvenlik algısını bu şekilde farklılaştırabilir.

2.3.2.2. Bireysel Faktörler ve Kişilik Özellikleri

Bireysel farklılıklar psikolojik güvenlik algısını etkilemektedir. Yenilikçi takımlarda psikolojik güvenlik algısını etkileyen faktörleri inceleyen Edmondson ve Mogelof (2006), beş faktör kişilik özelliklerinden duygusal tutarsızlık, dışa dönüklük ve değişime açıklık kişilik özellikleri ile psikolojik güvenliğin birbiriyle ilişkili olduğunu ifade etmiştir. Öncelikle, yüksek düzeyde duygusal tutarsızlık kişilik özelliğine sahip kişiler endişe, aşâğılık ve utanç gibi negatif duyguları daha uzun süreli hissetmeye eğilimlidir ve bu durum bu tür kişilerin çalışma arkadaşlarından şüphe duymalarına ve çalışma ortamlarını saldırgan olarak yorumlamalarına neden olur (Edmondson ve Mogelof, 2006). Bu nedenle duygusal tutarsızlık ile psikolojik güvenlik algıları arasında negatif bir ilişki olduğu söylenebilir. İkinci olarak, dışa dönük bireyler diğerleriyle etkileşim kurarken daha dışa dönük ve iddialı oldukları için, buldukları ortamın ikliminden etkilenmeden açıkça konuşmaya meyillidir (Edmondson ve Mogelof, 2006). Bu nedenle, dışa dönüklük psikolojik güvenlik algısını olumlu olarak etkileyebilir. Üçüncü olarak, deneyime açık bireylerin doğal bir merak duyguları vardır ve yeni fikirlere açık olmak, bu insanların risk alırken kendilerini güvende hissetmelerine ve iş ortamında dahi zayıf noktalarını göstermekten çekinmemelerini neden olabilir (Edmondson ve Mogelof, 2006). Bu nedenle, deneyime açıklık, psikolojik güvenlik algısını olumlu olarak

etkileyebilir. Bu üç kişilik özelliği de psikolojik güvenlik algısını özellikle çalışma grubunun ilk dönemlerinde daha fazla etkilemektedir (Edmondson ve Mogelof, 2006). Ayrıca, başkalarının onlar hakkında ne düşünecekleri hakkında sürekli endişelenen kişiler diğerlerine göre daha az psikolojik güvenlik hisseder; bu da özellikle onların görevlerini gerçekleştirirken yeni yollar denemesini engeller (May, Gibson ve Harter 2004). Görüldüğü gibi, psikolojik güvenliği etkileyen birçok faktör vardır.

2.3.3. Örgütlerde Psikolojik Güvenlik Olgusunun Önemi

Psikolojik güvenlik, güven ve örgütlerde öğrenme arasındaki ilişkileri inceleyen Edmondson'a göre (2003), psikolojik güvenliğin yardım isteme, yenilikçi davranış ve yenilikçilik, sınır kapsamı, hata ve kaygılar hakkında konuşma ve dönüt isteme olmak üzere beş adet öğrenme odaklı davranışı oluşturduğunu ifade etmiştir.

Yardım isteme, çalışanlardan birinin diğerinden bir engeli aşmak için yardım istemesidir. Örgütteki güç dinamikleri engel isteme davranışını etkileyebilir. Örneğin, üst pozisyondaki bir amir alt pozisyonundaki bir çalışandan yetersiz ve bilgisiz olarak etiketleneceği düşüncesiyle yardım istemekten kaçınabilir. Psikolojik güvenlik seviyesi yüksek bir örgütte ise amir böyle bir korku duymaksızın yardım isteyebilir (Edmondson, 2003). Benzer şekilde, psikolojik güvenlik örgütte yöneticilerin dönüt isteme davranışlarını artırır, çünkü böyle bir örgütte yöneticiler dönütler sonucunda alabileceği olumsuz eleştirilerden korkmaz, hatta aldığı dönütlerle daha başarılı bir yönetici olabilir. Psikolojik güvenliğe sahip bir örgütte yöneticide dönüt isteme davranışı görülebilir (Edmondson, 2003). Psikolojik güvenlik, hata ve kaygılar hakkında konuşma davranışını da etkilemektedir. Edmondson (2003) tarafından yapılan çalışmada, hastane çalışanları ancak bir hata kendilerine ait olduğunda konuşacaklarını, başkalarına ait ise bu hata hakkında konuşmayacaklarını ifade etmiştir. Başka bir hastane çalışanları ise, ne olursa olsun kurumlarında her konu hakkında konuşabildiklerini ifade etmiştir. Bu örneklere bakıldığında, örgütün psikolojik güvenliğinin rol ve statü sınırlarını aşarak açıkça konuşmayı etkilendiğini söylenebilir. Açıkça konuşmak, çalışanın kurumdaki imajını olumsuz etkileme riskine sahipken, psikolojik güvenlik bu olumsuz sonuçları

azaltmaktadır. Ayrıca, yararlı sonuçlar yaratmak için örgütte yeni veya farklı şeyler denemek anlamına gelen yenilikçi davranış da psikolojik güvenlikle etkilenmektedir. Tanımından da anlaşıldığı üzere, yenilikçi davranış kavramı ile seslilik birbirine benzer kavramlardır; ikisi de yeni bir şeyler üretmek veya sunmak ve bu yeniliğin taşıdığı riski içermektedir. West (1990) tarafından yapılan araştırmalara göre, psikolojik güvenlik mahcup olma korkusu olmadan kişilerin yeni fikirler önerme ve risk almasını sağlayarak yenilikçi davranışı ve gruplarda yenilikçiliği desteklemektedir (Edmondson, 2003). Ayrıca, psikolojik güvenlik kişilerin bilgi paylaşımı artırarak, yeni fikirler sunmasını sağlayarak daha fazla bilgiye ulaşmalarını sağlar. Sınır kapsamı davranışı ise, bir grubun diğer gruplarla iletişime geçmesidir; örneğin bir grubun diğer gruplarla amaçları, programları ve kaynakları koordine etmek için iletişime geçmesi sınır kapsamı davranışdır. Bir üyenin dış çevre ile iletişim kurma rolünü alması, diğer bir deyişle sınır kapsamı rolü alması; bazı kişilerarası riskler barındırabilir, bu durumda kişi yardım ve kaynak isteyebilir, dönüt talebinde bulunabilir ve gecikme veya yapısal problemlerle ilgili kötü haberler alabilir. Sınır kapsamı davranışı grup performansını artırabilir; ancak grup üyeleri bu riskleri alma konusunda isteksiz olursa, bu faydalar gerçekleşemez. Edmondson'a göre (2003), psikolojik güvenliğe sahip bir örgüt bu riskleri almaya istekli olacak ve sınır kapsamının sunduğu olumlu etkilere örgüt ulaşmış olacaktır.

2.4. İlgili Araştırmalar

2.4.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Kişilik, psikolojik güvenlik ve çalışan sesliliği arasındaki ilişkiyi dair yurt içinde fazla bir çalışma bulunmamaktadır. Bu kapsamda yurt içinde yapılan sınırlı çalışmaya yer verilmiştir.

Çetin (2013), Bulut ve Bayramlık (2015) ve Sağnak (2017) tarafından öğretmenler üzerinde yapılan araştırmalar, Türkiye'de devlet okullarında çalışan öğretmenlerin seslilik düzeylerinin yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca, kişilik özellikleri ile öğretmen sesliliği arasındaki ilişkileri inceleyen Çetin (2013), dışadönüklük, deneyime açıklık, uyumluluk ve sorumluluk ile öğretmen

sesliliği arasında anlamlı ve pozitif; duygusal tutarsız ile öğretmen sesliliği arasında ise negatif ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Bulut ve Bayramlık (2015), öğretmen sesliliğinin cinsiyete, eğitim durumuna, deneyim yılı ve aynı okulda çalışma süresine göre farklılık gösterip göstermediğini incelemiştir. Buna göre, öğretmen sesliliği cinsiyete ve kurumsal deneyim yılına göre anlamlı bir farklılık göstermezken, eğitim durumu ve deneyim yılına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Çetin (2013) ise, cinsiyetin öğretmen sesliliğini anlamlı olarak farklılaşdırmadığı, aynı okulda çalışma süresinin ve deneyim yılının ise öğretmen sesliliğini anlamlı olarak farklılaştırdığı sonucuna ulaşmıştır.

Kırdök ve Doğanülkü (2018), Demir, Demir ve Bolat (2017), Göksal (2017) ve Kalafat (2014) tarafından öğretmenler üzerinde yapılan araştırmaya göre öğretmenlerin en yüksek ortalamaya sahip oldukları kişilik özelliği uyumluluktur. Kırdök ve Doğanülkü (2018) tarafından yapılan araştırmaya göre öğretmenler uyumluluk, sorumluluk, dışadönüklük ve deneyime açıklık kişilik özellikleri sahipken, duygusal dengesizlik ortalamaları düşüktür. Demir, Demir ve Bolat (2017) tarafından yapılan araştırmaya göre, en yüksekte en düşüğe olmak üzere, öğretmenler beş faktör kişilik özelliklerinden uyumluluk, sorumluluk, dışadönüklük ve deneyime açıklık kişilik özelliklerine sahiptir ve duygusal olarak dengededir.

Üçok (2016) tarafından yapılan araştırmada, psikolojik güvenlik ile örgütsel sessizlik arasında negatif ve yüksek düzeyde bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca, Yener (2014), öğretmenlerin psikolojik güvenlik algısı ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve negatif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır.

2.4.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Örgütsel amaçların gerçekleşmesi için mevcut sorunları ortadan kaldıracak ve örgütü geliştirmek için fikir, görüş ve önerilerin çalışan tarafından gönüllü olarak sunulmasıyla seslilik davranışı oluşur. Seslilik davranışının gerçekleşebilmesi, bireylerin sistem düzeyindeki hedefleri desteklemesi, sistem

düzeyinde hedeflerin önündeki engellerin aşılmasına yönelik değişiklikler için bilişsel kaynakları tahsis etmesi ve önerileri ifade etme girişiminde bulunmasını gerektirir (LePine ve Van Dyne, 2001). Çalışanın bu davranışı yapabilmesi, örgüt taleplerini göz önüne alıp bunları karşılayacak potansiyel bir değişim yolu yaratabileceğine ve fikirlerini diğer kişilere düzgün bir şekilde ifade edebilmesine inanmasıyla mümkündür (Van Dyne, Graham ve Dienesch, 1994). Kişinin kendini bir değişim yaratıcısı olarak görüp mevcut durumu değiştirmeyi amaçlaması, bazı kişisel ve örgütsel riskleri beraberinde getirecektir. Bu nedenle seslilik davranışı değişim odaklı bağlamsal performansın bir göstergesi olarak görülebilir (Çetin, 2013). Görev performansı ve bağlamsal performans ayrımı Borman ve Motowidlo (1997) tarafından yapılmıştır. Buna göre, görev performansı girdilerin çıktılara dönüşmesini direkt olarak sağlayan veya destekleyen eylemlere odaklanır. Başka bir deyişle, görev performansı işin ustalığı ve mesleki yönüyle ilgilidir (Bağcı, 2014). Mesleki yeterlilikler, iyi çalışma koşulları, net görev tanımı ve iş ahlakı görev performansını artıran öğelerdendir (Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2015). Bağlamsal performans ise, işin düzgün bir şekilde işleyebilmesi için örgütsel, sosyal ve psikolojik bağlamların geliştirilmesiyle ilgilidir (Borman ve Motowidlo, 1997). Diğerlerine yardım etme veya onlarla iş birliğine girme, iş tanımından daha fazlasını yapmak için gönüllü olma ve örgütsel hedefleri savunup destekleme davranışları bağlamsal performans davranışlarından sayılabilir (LePine ve Van Dyne, 2001). Görüldüğü gibi, bağlamsal performans davranışları birbirinden farklı olsa da hepsinde ortak yön, örgütün hedeflerini geliştirmenin ortak amaç olarak görülmektedir. Seslilik davranışı da bağlamsal performans davranışı olarak görülür, çünkü örgütün gelişmesi için yapıcı fikirler ifade etmek ve diğer çalışanları da böyle yapmalarını için ikna etmeye çalışmak bu davranışın amaçlarından biridir (Çetin, 2013). Yapılan araştırmalara göre, iki performans çeşidi de örgütün genel başarısına katkıda bulunmaktadır, ancak bazı çalışanların rol tanımlarının ötesindeki rolleri üstlenip diğerlerinin neden üstlenmediği örgüt açısından önemli bir konudur (Bağcı, 2014). Borman ve Motowidlo'nun (1997) yaptığı araştırmaya göre, kişilik özellikleri ile görev ve bağlamsal performans birbirleriyle ilişkiliyken, bireysel farklılıklar ile bağlamsal performans arasındaki ilişki görev performansı ile olan ilişkisinden daha güçlüdür. Bunun

sebebi ise, bağlamsal performansı meydana getiren kişilerarası bilgi ve becerileri oluşturan bilişsel beceriler, bireysel farklılıkları yansıtan kişilik özelliklerinden etkilenir. Başka bir deyişle, kişilik özellikleri ve bağlamsal performans arasında önemli bir ilişki vardır. Sessizlik davranışı da bağlamsal performansın bir çeşidi olarak düşünüldüğüne göre, kişilik özellikleri ile sessizlik davranışı arasında bir ilişki olabileceği söylenebilir.

Bireysel farklılıkların çalışan sessizliğine etkisini araştırmak isteyen LePine ve Van Dyne (2001), Avery (2003) ve Nikolaou, Vakola ve Bourantas (2008) bireysel farklılıklarını tanımlayan beş faktör kişilik özellikleri ile çalışanların kişilik özelliklerini belirleyerek bu özelliklerin çalışan sessizliğine olan etkisini aydınlatmayı amaçlamıştır. Detert ve Burris (2007) bireysel farklılıklar ile çalışan sessizliği arasındaki ilişkiyi; bireysel farklılıkların bazı kişileri konuşmaları için ekstra yol almaya iterek sağladığını söyleyerek açıklamışlardır. Kişilik özellikleri ile çalışan sessizliği arasındaki ilişkiyi inceleyen LePine ve Van Dyne (2001)'a göre sessizlik ile sorumluluk arasında pozitif bir ilişki vardır. Çünkü sessizlik davranışı çalışanların konuşabilmeleri ve önerilerini sunmaları için ekstra bir çaba gerektirebilir ve sorumluluk duygusu hissetmeye meyilli bireyler bu ekstra çabayı göstermekten çekinmeyeceklerdir (LePine ve Van Dyne, 2001). Sorumluluk duygusuna sahip çalışanlar, başarı odaklıdır ve örgütü geliştirecek fikirleri sunmak için ve bu fikirlerin anlaşılmasını sağlamak için isteklidir (LePine ve Van Dyne, 2001). Benzer bir şekilde, dışadönüklük ve sessizlik arasında da pozitif bir ilişki vardır; bunun sebebi ise, dışadönük bireylerin fikirleri hakkında konuşurken daha rahat olması, diğer bir deyişle onların iyi iletişim becerilerine sahip olması olarak açıklanmıştır (LePine ve Van Dyne, 2001). Ayrıca bu kişiler ses çıkararak mevcut durumu değiştirmeye amaçladıkları için, sessizliğin riskleri konusunda çok endişelenmezler; bu nedenle konuşmaya isteklidirler. Sessizlik davranışı ile duygusal tutarsızlık arasında ise negatif bir ilişki bulunmuştur (LePine ve Van Dyne, 2001). Bunun sebebi, duygusal tutarsızlık düzeyi yüksek, diğer bir deyişle duygusal tutarlılığı az olan kişilerin konuşmakta veya değişim düşüncelerini ifade etmekte tereddüt etmesidir. Duygusal tutarlılığı yüksek olan kişiler ise, etki yaratabileceklerine inanarak kendilerine güvendikleri için değişim fikirlerini sunmaktan korkmaz (LePine ve Van Dyne, 2001). Bu araştırmanın sonuçları aynı zamanda 1998

yılında LePine ve Van Dyne tarafından gerçekleştirilen öz saygı ile seslilik arasında pozitif bir ilişki bulan araştırmayla uyumludur. Kısacası, bu araştırmalara göre duygusal tutarlık ve öz saygı ile seslilik davranışı arasında pozitif bir ilişki vardır. Aynı araştırma uyumluluk ile seslilik davranışı arasında negatif bir ilişki bulmuştur. Uyumlu kişiler seslilik davranışında bulunmaktan kaçınır, çünkü bu tür insanlar iş birliğine değer verdikleri ve var olan normlara uydukları için, statükoya meydan okuyup kişiler arası ilişkileri bozmaktan korkarlar, tam tersine uyumlu kişiler statükoyu desteklerler (LePine ve Van Dyne, 2001). Deneyime açıklık ile seslilik davranışı arasında ise anlamlı bir ilişki bulunamamıştır; araştırmacılar tarafından bunun sebebi tam olarak açıklanamamıştır; ancak bu durumun nedeni deneyime açıklık özelliğinin beş faktör kişilik özelliklerinin en belirsiz ve heterojeni olarak tanımlanması olabilir (Hough ve Adrian, 2003; akt., Çetin, 2013). Avery (2003) tarafından yapılan araştırmaya göre, dışadönüklük ve öz-yeterlik sesin değerini yordayan iki ögedir. Diğer beş faktör kişilik özellikleri ile çalışan sesliliği arasında anlamlı ilişkilere ulaşılamamıştır. Nikolaou, Vakola ve Bourantas (2008) tarafından yapılan çalışma, çalışan sesini bağlamsal performans çeşidi olarak düşünüp yüksek seviyede sorumluluk ve dışa dönüklük ve düşük seviyede duygusal tutarsızlık ile seslilik davranışı arasında pozitif bir ilişki olduğunu varsaymıştır. Ayrıca deneyime açıklık ve uyumluluk ile seslilik davranışı arasında ise negatif bir ilişki olacağına dair bir hipotez oluşturulmuştur. Araştırma sonuçlarına göre, sorumluluk ve duygusal tutarlılık ile çalışan sesliliği arasında anlamlı ilişkiler vardır. Diğer kişilik özellikleri ve seslilik davranışı arasında ise anlamlı ilişkiler bulunamamıştır. Crant, Kim ve Wang (2011) tarafından yapılan araştırmaya göre, dışadönüklük, sorumluluk ve pro-aktif kişilik özellikleri seslilik davranışı ile ilişkilidir. Sorumluluk ve pro-aktif kişilik özellikleri ayrıca seslilik davranışında bulunan kişinin önerilerinin yararlılığına ilişkin düşüncelerini olumlu etkilemektedir.

Psikolojik güvenlik ile çalışan sesliliği arasındaki ilişkiyi inceleyen birkaç araştırma literatürde yer almaktadır. Öncelikle, psikolojik güvenlik çalışanların yeni fikirleri sunarken bunun yaratacağı risk algısını azaltmaktadır (Kahn, 1990). Görüldüğü gibi, psikolojik güvenlik çalışan sesliliğini etkileyen mekanizmalarla yakından ilgilidir. Seslilik açısından bakıldığında, birey örgütte

kendini ifade ederken kendini güvende hissederse, seslilik davranışına karşı pozitif tutum sergilemeye meyilli olur. Çalışanlar kendilerini özgür ve güvende hissetmediklerinde ise, düşüncelerini ve kaygılarını anlatmaktan kaçınırlar (Cheng, Chang, Kuo ve Lu, 2014). Psikolojik güvenlik ile bilgi paylaşımı ilişkisini inceleyen benzer bir çalışmaya göre, çalışanlar çalışma yerlerinde kendilerini psikolojik olarak güvende hissettiklerinde iş yerindeki bilgi paylaşımı davranışları artmaktadır (Siemens Roth ve Balasubramanian, 2009). Schaubroeck, Lam ve Peng'in (2011) araştırmasına göre, yöneticiler çalışanları için psikolojik olarak güvenli bir iklim yarattıklarında çalışanlar örgütsel konularla ilgili düşüncelerini paylaşırken kendilerini daha rahat hissetmektedir.

Aynı konuyu inceleyip çalışan sesliliğini artıran ve azaltan psikolojik mekanizmaları inceleyen araştırmalar bulunmaktadır Liang, Farh ve Farh (2014) çalışanların psikolojik güvenliğinin çalışan sesliliğini artıracak ve azaltacak önemli etkileri yordadığını öne sürmüştür. Burris, Detert ve Chiaburu (2008) bağlılık ve ayrılık davranışlarının psikolojik mekanizma olarak çalışan sesliliğini etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Eggers (2011)'in çalışmasına göre, psikolojik güvenlik algısı çalışanların hesaplı risk almasını ve öğrenme düzeyini artırarak örgütsel değişimi artırmaktadır.

Bazı araştırmalar ise, çalışan sesliliğinin bazı değişkenler ile çalışan sesliliği davranışı arasında psikolojik güvenlik algısı arasında ara değişken rolü oynadığını ortaya çıkarmıştır. Örneğin, Van Dyne, Kamdar ve Joireman (2008), üst-ast ve çalışan sesliliği arasındaki ilişkide psikolojik güvenliğin ara değişken rolü oynadığı sonucuna ulaşmıştır. Detert ve Burris (2007)'in çalışmasına göre, yönetici açıklığı ile çalışan sesliliği arasındaki ilişkide çalışan sesliliğinin aracı bir rol oynadığı sonucuna ulaşmıştır. Walumbwa ve Schaubroeck (2009), etik liderlik ile çalışan sesliliği arasında psikolojik güvenliğin ara değişken rolü olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Wu, Liu ve Liu (2009) de birey örgüt uyumu ile çalışan sesliliği arasındaki ilişkide psikolojik güvenliğin ara değişken rolü oynadığı sonucuna ulaşmıştır. Wang, Mao, Wu ve Liu (2012) da istismarcı yönetici davranışları ile çalışan sesliliği arasında psikolojik güvenliğin ara değişken rolünü doğrulamıştır.

3. YÖNTEM

Araştırmanın modeli, evren ve örnekleme, veri toplama araçları ve süreci ile verilerin analizi bu başlık altında açıklanmıştır.

3.1. Araştırmanın Modeli

Araştırma betimsel olup, ilişkisel tarama modeline dayalı yürütülen nicel bir çalışmadır. İlişkisel tarama modeli, birbirinden farklı iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkiyi inceler (Creswell, 2013). Bu çalışmada da çalışan sesliliği, psikolojik güvenlik ve beş faktör kişilik boyutları değişkenleri arasındaki değişkenler ilişkisel tarama yoluyla incelenmiştir.

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini 2017-2018 eğitim öğretim yılında Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı ve İstanbul ili Avrupa yakasında bulunan resmi ilkokullarda görev yapan toplam 22.272 öğretmen oluşturmuştur (İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğü Strateji Geliştirme Bölümü, 2017). Bu boyuttaki evrenin %95 güven düzeyinde 381 kişilik bir örneklem tarafından temsil edileceği varsayılmaktadır (Yamane, 2001).

Basit seçkisiz örnekleme, örneklemin evreni güçlü bir şekilde temsil etmesi için evrendeki tüm birimlerin örnekleme seçilmek için eşit ve bağımsız bir şansa sahip olmasıdır (Büyüköztürk, 2016). Tablo 3'te gösterildiği üzere, araştırmanın nesnellliğini sağlamak adına, İstanbul ili Avrupa Yakası'nda bulunan dokuz ilçe seçkisiz olarak seçilerek bu ilçelerdeki resmi ilkokullarda görev yapan 475 öğretmen basit seçkisiz örnekleme yöntemiyle seçilip çalışmanın örneklemini oluşturmuştur.

Tablo 3: Öğretmenlerin İlçelere Dağılımı

Öğretmenlerin görev yaptıkları ilçe	f	%
Bahçelievler	68	14.315
Avcılar	32	6.736
Bakırköy	48	10.105
Fatih	35	7.368
Beşiktaş	39	8.210
Güngören	87	18.315
Küçükçekmece	53	11.157
Sarıyer	30	6.315
Zeytinburnu	83	17.473
Toplam	475	100.00

3.3. Verilerin Toplanması

Değişkenler hakkında veri toplamak için cinsiyet, deneyim yılı, aynı okulda çalışma süresi ve eğitim durumu bilgilerini içeren anket bölümü, hızlı beş faktör kişilik analizi ölçeği (Morsünbül, 2014), çalışan sesliliği ölçeği (Çetin ve Çakmakçı, 2012) ve psikolojik güvenlik ölçeği (Yener, 2014) kullanılmıştır.

3.3.1. Veri Toplama Araçları

3.3.1.1. Hızlı Beş Faktör Kişilik Özelliği Ölçeği

Kişilik özelliklerini ölçmek amacıyla Verlmust ve Gerris (2005) tarafından Goldberg'in (1992) ortaya koyduğu kişilik özellikleri ile ilgili 100 sıfattan 30'u seçilerek geliştirilen 7'li likert tipli ölçeğin Türkçeye uyum ve psikometrik ölçümleri, Morsünbül (2014) tarafından gerçekleştirilmiştir. Ölçeğin faktör yapısını ölçmek için Doğrulayıcı Faktör Analizi kullanılmıştır. DFA ile χ^2 /sd oranı 3,76 olarak hesaplanmaktadır ve bu değerlere göre önerilen model verilerle uyumludur. İyilik uyum indeksi 0,91 ve karşılaştırmalı uyum indeksi değeri 0,92; Standartlaştırılmış Uyum İndeksi 0,91; Standartlaştırılmamış Uyum İndeksi 0,91 ve Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü 0,08 olarak hesaplanmıştır (Morsünbül, 2014). Bu değerler ölçeğin uyumluluk, dışadönüklük, sorumluluk, duygusal denge ve deneyime açıklık olan beş boyutunun kabul edilebilir olduğunu ve ölçeğin geçerli sonuçlar vereceğini göstermektedir (Morsünbül, 2014). Testte her bir kişilik özelliği 6 madde ile ölçekte 5 boyut vardır ve maddeler “Tamamen doğru”dan (7 puan), “Tamamen yanlış”a (1 puan) doğru sıralanan 7 dereceli bir değerlendirmeye sahiptir.

Testteki 12 madde ters kodlanmıştır (ters maddeler: 2, 3, 4, 7, 9, 11, 13, 16, 21, 24, 26, 29). Her bir alt ölçekten alınabilecek puanlar 6 ile 42 arasında değişmektedir. Ölçekteki algı düzeylerinin ortalamaları, “Tamamen yanlış” (1,00-1,85), “Oldukça yanlış” (1,86-2,70), “Biraz yanlış (2,71-3,56), “Ne doğru, ne yanlış” (3,57-4,42), “Biraz doğru” (4,43-5,28), “Oldukça doğru” (5,29-6,13) ve “Tamamen doğru” (6,14-7,00) şeklindeki puan aralıklarıyla değerlendirilmiştir.

Tablo 4’te görüldüğü gibi, bu araştırma kapsamında ölçeğin güvenilirlik analizi yapılmıştır.

Tablo 4: Hızlı Beş Faktör Kişilik Özelliği Ölçeği Güvenilirlik Analizi

	Cronbach’s Alpha	Madde Sayısı
Uyumluluk	0,740	6
Dışadönüklük	0,825	6
Sorumluluk	0,834	6
Duyusal Denge	0,792	6
Deneyime Açıklık	0,759	6

Kalaycı (2008)’ya göre, 0,60-0,80 arasındaki değerler, ölçeğin oldukça güvenilir olduğunu ifade etmektedir. Buna göre, uyumluluk alt boyutuna ait güvenilirliğin yüksek (Cronbach’s Alpha=0,740) olarak hesaplandığı görülmektedir. Dışadönüklük alt boyutuna ait güvenilirliğin çok yüksek (Cronbach’s Alpha=0,825) olarak hesaplandığı görülmektedir. Sorumluluk alt boyutuna ait güvenilirliğin çok yüksek (Cronbach’s Alpha=0,792) olarak hesaplandığı görülmektedir. Duyusal denge alt boyutuna ait güvenilirliğin yüksek (Cronbach’s Alpha=0,792) olarak hesaplandığı görülmektedir. Deneyime açıklık alt boyutuna ait güvenilirliğin yüksek (Cronbach’s Alpha=0,759) olarak hesaplandığı görülmektedir.

3.3.1.2. Psikolojik Güvenlik Ölçeği

Psikolojik güvenlik algısını ölçmek için Edmondson tarafından geliştirilen 5’li likert tipli ölçeğin Türkçeye uyum ve psikometrik ölçümleri Yener (2015) tarafından yapılmıştır. Yapılan pilot çalışmalar sonucu Türkçe anlaşılabilirliği artırılan ölçeğin Cronbach’s Alfa güvenilirlik katsayısı 0,810 olarak, doğrulayıcı faktör analizi uyum indeksi değerleri ise RMSEA=0,10;

NFI=0,92; CFI=0,95; IFI=0,95; RFI=0,96; GFI=0,95 ve AGFI=0,88 olarak hesaplanmıştır. Faktör analizi sonucunda ise ölçeğin hoşgörü ve inisiyatif olmak üzere iki boyutunun olduğu görülmüştür (Yener, 2015). Ölçekte yer alan her madde, puan değeri olarak “1 = Kesinlikle Katılmıyorum”, “2 = Katılmıyorum”, “3=Kararsızım”, “4=Katılıyorum”, “5=Kesinlikle Katılıyorum” seçeneklerinden oluşmaktadır ve ölçekte toplam 6 madde vardır. Ölçekteki algı düzeylerinin ortalamaları, “Kesinlikle katılmıyorum” (1,00 – 1,79), “Katılmıyorum” (1,80 – 2,59), “Kararsızım” (2,60 – 3,39), “Katılıyorum” (3,40 – 4,19) ve “Kesinlikle Katılıyorum” (4,20 – 5,00) şeklindeki puan aralıklarıyla değerlendirilmiştir.

Tablo 5’te görüldüğü gibi, bu araştırma kapsamında ölçeğin güvenilirlik analizi yapılmıştır.

Tablo 5: Psikolojik Güvenlik Ölçeği Güvenilirlik Analizi

	Cronbach’s Alpha	Madde Sayısı
Hoşgörü	0,607	3
İnisiyatif	0,684	4

Hoşgörü alt boyutuna ait güvenilirliğin 0,607 olarak ve inisiyatif alt boyutuna ait güvenilirliğin 0,684 olarak hesaplandığı görülmektedir. Genellikle, Cronbach Alpha değerinin 0,70’in üstünde olması beklenir. Ancak, Kalaycı (2008)’ya göre, sosyal bilimlerde, 0,40-0,60 değerleri düşük güvenilirlik, 0,60-0,80 değerleri ise orta düzeyde güvenilirlik, 0,80 üzeri ise yüksek güvenilirlik belirtir. Buna göre, ölçek için hesaplanan güvenilirlik değerlerine bakıldığında, ölçeğin güvenilir olduğu söylenebilir.

3.3.1.3. Çalışan Sessliliği Ölçeği

Çalışan sessliliği ilişkin 5’li likert tipi ölçek Van Dyne ve Le Pine (1998) tarafından geliştirilmiştir. Çetin ve Çakmakçı (2012) tarafından Türkçeye çevrilerek uyarlaması, geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapılmıştır. Van Dyne ve Le Pine (1998) ölçeğin iç tutarlılık değerlerini 0,82; Çetin ve Çakmakçı (2012) tarafından yapılan Cronbach’s alfa değeri 0,874 ve madde/toplam korelasyonlarına ait değerlerin ise 0,56’dan büyük olduğu ve faktör yüklerinin ise 0,70’in üstünde olduğu tespit edilmiştir. Ölçek tek boyutlu olup 6 maddeden oluşmaktadır. Ölçekteki algı düzeylerinin ortalamaları, “Hiçbir zaman” (1,00 –

1,79), “Ara sıra” (1,80 – 2,59), “Bazen” (2,60 – 3,39), “Genellikle” (3,40 – 4,19) ve “Her zaman” (4,20 – 5,00) şeklindeki puan aralıklarıyla değerlendirilmiştir.

Tablo 6’da görüldüğü gibi, bu araştırma kapsamında ölçeğin güvenilirlik analizi yapılmıştır.

Tablo 6: Çalışan Sessliliği Ölçeği Güvenilirlik Analizi

	Cronbach’s Alpha	Madde Sayısı
Çalışan Sessliliği	0,883	6

Altı maddeden oluşan Çalışan Sessliliği ölçeğine ait güvenilirlik katsayıları incelendiğinde, genel ölçek algılarına ait Cronbach’s Alpha değerinin 0,883 olarak hesaplandığı görülmektedir. Sosyal bilimlerde, 0,60 ile 0,80 arasındaki değerli, orta derecede bir güvenlik ifade etmektedir (Kalaycı, 2008). Buna göre, hesaplanan güvenilirlik değeri ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir.

3.3.2. Veri Toplama Süreci

Veri toplama süreci, Yıldız Teknik Üniversitesine ölçeklerin uygulanması için dilekçe verilmesiyle başlanmıştır, daha sonra alınan izin belgesiyle İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğüne başvurulmuş ve ölçeklerin İstanbul Avrupa Yakasındaki resmi ilkokullarında yapılması uygun görülüp gerekli izin alınmıştır ve izni gösteren dilekçe eklerde yer almaktadır. Veriler öğretmenlerden gönüllülük esasına göre toplanmıştır.

3.4. Verilerin Analizi

Veriler SPSS 21 istatistik programı ile analiz edilmiştir. İki değişken arasındaki ilişkiyi analiz etmek ve ilişki varsa ilişkinin derecesini ölçmek için Pearson korelasyon analizi, iki örneklem grubunun ortalamaları arasında fark olup olmadığını belirlemek için t - testi, ikiden daha fazla grubun ortalamaları arasında anlamlı fark olup olmadığını incelemek için varyans analizi (ANOVA) (Kalaycı, 2009), varyansların homojenliğini kontrol etmek için Levene testi ve varyanslar homojen dağılıyorsa ve grupların ortalamaları arasında fark varsa

farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için post-hoc LSD testi bu araştırmada kullanılmıştır (Büyüköztürk, 2016).

Araştırmada, p değeri 0,05'ten düşük ise, ilişki istatistiksel açıdan anlamlı olarak yorumlanmıştır (Büyüköztürk, 2016). p değeri 0,01'den düşük değerler ise, ilişki istatistiksel açıdan anlamlı olarak yorumlanmıştır. p değeri 0,05'ten fazla ise, ilişki istatistiksel açıdan anlamlı değildir. r değeri incelendiğinde ise, 0,70 ile 0,30 arasındaki değerler yüksek düzeyde bir ilişki ifade etmektedir. 0,70 ile 0,30 arasındaki r değerleri ise orta düzeyde bir ilişki ifade etmektedir. Son olarak, 0,30 ile 0,00 arasındaki r değerleri düşük düzeyde bir ilişki ifade etmektedir.

Tablo 7: Öğretmenlerin Kişilik Ölçeği Normal Dağılım Testi Sonuçları

	İstatistik	Sd	p	Skewness	Kurtosis	Mean	Median
Uyumluluk	0,103	475	0,000	-0,845	1,285	6,05	6,16
Dışadönüklük	0,053	475	0,002	-0,202	-0,475	4,75	4,83
Sorumluluk	0,087	475	0,000	0,534	0,659	5,37	5,50
Duygusal Denge	0,073	475	0,000	-0,080	-0,755	4,70	4,83
Deneyime Açıklık	0,073	475	0,000	-0,323	-0,276	5,34	5,50
Genel Kişilik Ölçeği	0,034	475	0,200	-0,022	-0,397	5,27	5,30

Araştırma kapsamında çalışan sesliliği ölçeği için normal dağılım testi yapılmıştır (Tablo 7). Yapılan normal dağılım analizi sonucunda kişilik ölçeğinin normal dağılımdan gelmediği belirlenmesine rağmen normal dağılımın diğer varsayımları olan basıklık ve çarpıklık değerlerinin $\pm 2,5$ arasında olması, ortalama ve medyanın birbirine yakın olması ve örneklem hacminin merkezi limit teoremi gereği 30 veya üzerinde olduğundan kişilik ölçeği ve alt boyutlarına ait verilerin normal dağılımdan çok fazla uzaklaşmadığı sonucuna varılmıştır (George ve Mallery, 2010).

Tablo 8: Öğretmenlerin Psikolojik Güvenlik Ölçeği Normal Dağılım Testi Sonuçları

	İstatistik	Sd	p	Skewness	Kurtosis	Mean	Median
Hoşgörü	0,105	475	0,000	-0,410	-0,013	3,47	3,67
İnisiyatif	0,109	475	0,000	-0,541	0,348	3,34	3,50
Psikolojik Güvenlik	0,077	475	0,000	-0,480	0,346	3,40	3,42

Araştırma kapsamında çalışan sesliliği ölçeği için normal dağılım testi yapılmıştır (Tablo 8). Yapılan normal dağılım analizi sonucunda psikolojik güvenlik ölçeğinin normal dağılımdan gelmediği belirlenmesine rağmen normal dağılımın diğer varsayımları olan basıklık ve çarpıklık değerlerinin $\pm 2,5$ arasında olması, ortalama ve medyanın birbirine yakın olması ve örneklem hacminin merkezi limit teoremi gereği 30 veya üzerinde olduğundan psikolojik güvenlik ölçeği ve alt boyutlarına ait verilerin normal dağılımdan çok fazla uzaklaşmadığı sonucuna varılmıştır (George ve Mallery, 2010).

Tablo 9: Öğretmenlerin Çalışan Sesliliği Ölçeği Normal Dağılım Testi Sonuçları

	İstatistik	Sd	p	Skewness	Kurtosis	Mean	Median
Çalışan Sesliliği	0,105	475	,000	-0,712	0,271	3,96	4,00

Araştırma kapsamında çalışan sesliliği ölçeği için normal dağılım testi yapılmıştır (Tablo 9). Yapılan normal dağılım analizi sonucunda, çalışan sesliliği ölçeğinin normal dağılımdan gelmediği belirlenmesine rağmen normal dağılımın diğer varsayımları olan basıklık ve çarpıklık değerlerinin $\pm 2,5$ arasında olması, ortalama ve medyanın birbirine yakın olması ve örneklem hacminin merkezi limit teoremi gereği 30 veya üzerinde olduğundan çalışan sesliliğine ait verilerin normal dağılımdan çok fazla uzaklaşmadığı sonucuna varılmıştır (George ve Mallery, 2010).

4. BULGULAR VE YORUMLAR

Araştırmanın bu bölümünde, öğretmenlerin kişilik özellikleri, psikolojik güvenlik ve öğretmen sesliliği algı düzeyleri ve değişkenler arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

4.1. Araştırma Kapsamındaki Öğretmenlerin Kişisel Özellikleri

Tablo 10'da araştırmaya katılan öğretmenlerin kişisel özellikleri gösterilmiştir.

Tablo 10: Araştırmaya Katılan Kişilerin Demografik Özellikleri

Cinsiyet	n	%
Kadın	366	77,1
Erkek	109	22,9
Toplam	475	100,0
Eğitim Durumu	n	%
Lisans	419	88,2
Lisansüstü	56	11,8
Toplam	475	100,0
Meslekteki Çalışma Süresi	n	%
1-5 yıl	134	28,2
6-10 yıl	105	22,1
11-15 Yıl	99	20,8
16-20 yıl	60	12,6
21 yıl +	77	16,2
Toplam	475	100,0
Çalıştığınız Okuldaki Çalışma Süreniz	n	%
1 yıldan az	112	23,6
1-5 yıl	251	52,8
6-10 yıl	73	15,4
10+	39	8,2
Toplam	475	100,0

Araştırmaya katılan öğretmenlerin %77,1'i kadın, %22,9'u erkek, %88,2'si lisans, %11,8'i lisansüstü olarak belirlenmiştir. Meslekteki çalışma süresi incelendiğinde %28,2' si 1-5 yıl, %22,1' i 6-10 yıl, %20'i, 8'i 11-15 yıl, %12,6'sı 16-20 yıl, %16,2'si 21 yıl ve üzeridir. Çalışılan okuldaki çalışma süresi

incelendiğinde %23,6'sı 1 yıldan az, %52,8' i 1-5 yıl, %15,4' ü 6-10 yıl, %8,2' si 10 yıl ve üzeri olarak belirlenmiştir.

4.2. Öğretmen Sessliliği Algı Düzeyi ve Öğretmen Sessliliği Algı Düzeyinin Farklı Kişisel Özelliklerine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Bu kısımda öğretmenlerin öğretmen sessliliğine ilişkin bulgular; aritmetik ortalama ve standart sapma değerlerine göre analiz edilmiş, betimlenmiş ve elde edilen bulgular tartışılıp yorumlanmıştır.

Tablo 11: Öğretmen Sessliliği Ölçeğine İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Maddeler	\bar{x}	SS
Çalıştığım kurumu ilgilendiren konularla ilgili önerilerde bulunurum.	3,71	1,09
Kurumumu ilgilendiren konularda görüşlerimi açıkça ifade ederim ve diğerlerini konuya dahil ederim	3,73	1,05
Kurumdaki diğer arkadaşlarımla benimle aynı görüşte olmadığını bilsem de iş ile ilgili konulardaki düşüncelerimi onlarla paylaşıyorum.	3,97	0,95
Düşüncem kurum için faydalı olabileceğini değerlendirdiğim bir konu ile ilgili daha kapsamlı bilgi sahibi olmaya çalışırım.	4,13	0,89
Çalışma ortamının niteliğini etkileyebilecek konulara katkı sağlamaya çalışırım	4,18	0,85
Yeni proje veya değişikliklerle ilgili düşüncelerimi açıkça söylerim	4,10	0,94
Çalışan Sessliliği Genel Ortalama=		3,97

Tablo 11’de yer alan katılımcıların öğretmen sessliliği algı düzeylerinin “Genellikle” düzeyinde olduğu belirlenmiştir. ($\bar{x}=3,97$). Katılımcıların öğretmen sessliliği düzeyinin en yüksek olduğu madde ($\bar{x}=4,18$) ortalama ile “Çalışma ortamının niteliğini etkileyebilecek konulara katkı sağlamaya çalışırım.” iken en düşük düzeye sahip maddenin ($\bar{x}=3,71$) ortalama ile “Çalıştığım kurumu ilgilendiren konularla ilgili önerilerde bulunurum.” maddesi olduğu belirlenmiştir.

Ortalama göz önüne alındığında, öğretmenlerin çalıştıkları kurumda düşünce ve görüşlerini ifade etmekte istekli olduğu söylenebilir. Bu bulgu, öğretmen sesliliği algı düzeylerini inceleyen Çetin (2013), Bulut ve Bayramlık (2015) ve Sağnak (2017) tarafından yapılan çalışmalarla uyumludur; bu üç araştırmada da öğretmenlerin çalışan sesliliği düzeylerinin yüksek olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Öğretmenin okulda çoğu problemi yönetime yönetebilecek en yakın kaynak olduğu (Smylie, 1992), öğretmen katılımının okulun değişimi için bir araç, okulun gelişmesi için bir ön koşul olduğu (Detert ve Edmondson, 2006) ve çalışan sesliliğinin cesaretlendirilip ödüllendirildiği kurumların örgütsel amaçlarına ulaşmaya daha yakın oldukları düşünüldüğünde (Honingh ve Hooge, 2014) öğretmenlerin çalışan sesliliği algı düzeylerinin yüksek olması, okullar için önemli ve olumlu bir gelişme olarak düşünülebilir.

Ayrıca, Ashford ve LeCroy'a göre (2009), sesliliğin en önemli motifi örgütsel performansı geliştirip kolektif yararı artırmaktır. Öğretmenlerin genellikle ses çıkardığı bulgusuna dayanılarak, Türkiye'de çalışan öğretmenlerin çalıştıkları okulun performansını geliştirmek için istekli oldukları söylenebilir. Fuller, Maller ve Hester'ın (2006) ifade ettiği üzere, seslilik statükoya meydan okuyan ve örgütü değiştirmeyi amaçlayan örgütsel bir davranıştır. Öğretmen sesliliğinin genellikle seviyesinde olması, devlet okulundan çalışan öğretmenlerin söyleyecekleri bir şey olduğunda veya okulla ilgili bir şeyi değiştirmek istediklerinde statükoyu bozmayı sorun etmedikleri anlamına gelebilir. Bu bulgu, devlet okulunda çalışan öğretmenlerin 657 sayılı Devlet Memurları Kanuna bağlı olup memur statüsüne sahip oldukları düşünüldüğünde dikkat çekicidir. Genellikle öğretmenlerini geçici sözleşmelerle istihdam eden Avrupa Birliği ülkeleriyle karşılaştırıldığında, Türkiye'de devlet okullarında çalışan öğretmenler daha iyi haklarla ve şartlarla donatılmıştır ve memur statüsüne sahip oldukları için iş güvencesine sahiplerdir ve ciddi disiplin suçları işlemedikleri sürece bu statülerini sürdürebilirler (Büyükgöze, 2015). Sahip oldukları iş güvencesi ve memurluk statüsü, örgütleri ve meslekleri için çabalamayıp onları statükoyu devam etmeye meyilli hale getirebilecekken bulgular tersini göstermektedir. Bu farklılığın sebebi, Türkiye'de öğretmenlik mesleğinin "kutsal" olarak görülmesi ve öğretmenlerin

de bu mesleki karakteri üstlenip çalıştıkları okulları ve öğrencileri geliştirmek için çabalamaya istekli olmaları olabilir.

Tablo 12’de, katılımcıların öğretmen sesliliği algılarının cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan bağımsız örneklem t-testi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 12: Öğretmen Sesliliği Algı Düzeylerinin Cinsiyetlerine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem t-Testi Sonuçları

	Cinsiyet	n	\bar{x}	ss	Levene Testi		t	p
					F	p		
Öğretmen Sesliliği	Kadın	366	3,92	0,78	1,673	0,196	-2,323	0,021*
	Erkek	109	4,11	0,71				

*p<0,05

Araştırmaya katılan öğretmenlerin çalışan sesliliği ölçeğine ait algıların cinsiyete göre farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olup olmamasını test etmek için yapılan bağımsız örneklem t testi sonucuna göre (Tablo 12), katılımcıların çalışan sesliliği algılarının cinsiyete göre farklılığı istatistiksel olarak %95 güven seviyesinde anlamlı olduğu belirlenmiştir (t=-2,323; p<0,05). Kadınların (\bar{x} =3,92) öğretmen sesliliği algıları erkeklere (\bar{x} =4,11) göre daha düşüktür. Bu bulguların, erkek çalışanların kadın çalışanlardan daha fazla öneride bulunduğu bulgusuna ulaşan Detert ve Burris (2007) ile LePine ve Van Dyne (1998)’in araştırmalarıyla uyumlu olduğu söylenebilir. Milliken, Morrison ve Hewlin (2003), örgütsel kültürün iletişimi destekleyici olup olmamasının çalışan sesliliği davranışı ile ilgili olduğu sonucuna ulaşmıştır; birtakım kültürel ve toplumsal sebepler nedeniyle kadın çalışanlar iletişim kurmalarını için daha az cesaretlendirildikleri için erkek çalışanlardan daha az ses çıkarıyor olabilir.

Bulut ve Bayramlık (2015) tarafından yapılan çalışmanın bulgularına göre ise, ses verme davranışı cinsiyete göre farklılık göstermemektedir. İlgili literatürdeki diğer çalışmalar incelendiğinde, cinsiyet ile çalışan sesliliği arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalarda sonuçların birbirinden farklı olduğu görülebilir ve araştırmacılar bu farklılıkların sebeplerini net olarak açıklayamamıştır (Morrison, 2011). Kültürlerin iş hayatındaki kadına değişen

bakış açıları, bu konuda yapılan çalışmaların bulgularını farklılaştırıyor olabilir.

Tablo 13'te, katılımcıların öğretmen sesliliği algılarının eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan bağımsız örneklem t-testi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 13: Öğretmen Sesliliği Algı Düzeylerinin Eğitim Durumuna Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem t-Testi Sonuçları

	Eğitim Durumu	n	\bar{x}	ss	Levene Testi		t	p
					F	p		
Öğretmen Sesliliği	Lisans	419	3,93	,78	3,067	0,081	2,640	0,009*
	Lisansüstü	56	4,22	,63				

*p<0,05

Öğretmen sesliliği algıları eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız örneklem t-testi sonucunda (Tablo 13) öğretmen sesliliği algıları eğitim durumuna göre, gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (t=2,640; p<0,05). Eğitim durumu lisans (\bar{x} =3,93) olanların, öğretmen sesliliği algıları eğitim durumu lisansüstü (\bar{x} =4,22) olanlara göre daha düşüktür. Tangirala, Kamdar, Vankataramani ve Parke (2013) da çalışmalarında eğitim seviyesi arttıkça çalışan sesliliği davranışını artıracak sonucuna ulaşmıştır, iki araştırmanın bu konudaki bulguları uyumludur.

Bu sonuçların aksine, Bulut ve Bayramlık (2005) ise Balıkesir'de resmi okullarda öğretmenlerin seslilik algılarının eğitim durumlarına göre farklılık göstermediği sonucuna ulaşmıştır; ancak bu çalışmada da lisansüstü eğitim seviyesine sahip öğretmenlerin lisans seviyesine sahip öğretmenlerden çalışan sesliliği algısı düzeylerinin aritmetik ortalamasının daha fazla olduğu görülmektedir.

Tablo 14'te, katılımcıların öğretmen sesliliği algılarının meslekteki çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan ANOVA testi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 14: Öğretmen Sessliliği Algı Düzeylerinin Meslekteki Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Tek Yönlü ANOVA Testi Sonuçları

	Meslekte Çalışma Süresi	n	\bar{x}	ss	F	p
Öğretmen Sessliliği	1-5 yıl	134	3,95	,72	1,588	0,176
	6-10 yıl	105	3,89	,80		
	11-15 yıl	99	3,95	,75		
	16-20 yıl	60	3,91	,88		
	20 yıl ve üzeri	77	4,16	,70		

Araştırmaya katılanların öğretmen sessliliği ölçeğine ait algıların meslekteki çalışma süresine göre farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olup olmamasını test etmek için yapılan tek yönlü ANOVA testi sonucuna göre (Tablo 14), katılımcıların öğretmen sessliliği algılarının meslekteki çalışma süresine göre farklılığı istatistiksel olarak %95 güven seviyesinde anlamlı olmadığı belirlenmiştir ($p>0,05$). Araştırmanın bulgularına göre, öğretmenlerin meslekte çalışma süreleri, onların sesslilik algıları üzerinde anlamlı bir farklılık yaratmamaktadır. İlgili literatür ise, tecrübe ile çalışan sessliliği arasında pozitif bir ilişki olduğunu öne sürmektedir (Bulut ve Bayramlık, 2015; Detert ve Burris, 2007; Near ve Miceli, 2008; Tangirala ve Ramanujam, 2008). Mevcut araştırmada da 20 yıl ve üzeri deneyime sahip olan öğretmenlerin çalışan sessliliği algılarının aritmetik ortalaması diğerlerinden daha fazladır; bu da tecrübeli öğretmenlerin sesslilik davranışını göstermeye daha olumlu baktığını gösterebilir.

Tablo 15’te, katılımcıların öğretmen sessliliği algılarının çalışılan okuldaki çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan ANOVA testi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 15: Öğretmen Sessliliği Algı Düzeylerinin Aynı Okuldaki Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Tek Yönlü ANOVA Testi Sonuçları

	Çalışılan Okuldaki Çalışma Süresi	n	\bar{x}	ss	F	p
Öğretmen Sessliliği	1 yıldan az	112	3,92	,81	0,283	0,837
	1-5 yıl	251	3,98	,737		
	6-10 yıl	73	3,95	,77		
	10+	39	4,05	,85		

Araştırmaya öğretmenlerin çalışan sosliliği ölçeğine ait algıların çalışılan okuldaki çalışma süresine göre farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olup olmasını test etmek için yapılan tek yönlü ANOVA testi sonucuna göre (Tablo 15), katılımcıların öğretmen sosliliği algılarının çalışılan okuldaki çalışma süresine göre farklılığı istatistiksel olarak %95 güven seviyesinde anlamlı olmadığı belirlenmiştir ($p>0,05$). Bu bulgular Bulut ve Bayramlık (2015) tarafından Balıkesir'deki öğretmenler üzerinde yapılan çalışmanın sonuçlarıyla uyuşmaktadır; sözü geçen araştırmada da aynı okulda çalışma süresinin öğretmen sosliliği algı düzeyini anlamlı bir şekilde farklılaştırmadığı sonucuna varılmıştır.

Near ve Miceli (1996) ve Tangiare ve Ramanujam (2008) ise yaptıkları çalışmada kıdemli çalışanların kendilerini kurum içinde daha güvende hissettikleri için soslilik verme davranışlarının daha çok olduğunu sonucuna ulaşmıştır. Türkiye'de ise öğretmenler en az lisans mezunu oldukları için iyi bir eğitim seviyesine sahiptir ve eğitim seviyesi yüksek olan kişiler kendilerini ifade etmede daha iyi oldukları için kıdemlerine bakmaksızın hem kendilerinin hem çalıştıkları kurumun koşullarını daha iyi hale getirmek için ses çıkarmaya istekli olabilirler (Bulut ve Bayramlık, 2015). Çetin (2013)'in çalışmasında da öğretmenlerin çalışan sosliliğinin aynı kurumdaki çalışma süresiyle arttığı; ancak kidemin sadece 1-3 ve 10+ öğretmenlerin çalışan sosliliği algılarını farklılaştırdığı sonucuna varılmıştır.

4.3. Öğretmenlerin Kişilik Özellikleri Algı Düzeyi ve Kişilik Özellikleri Algı Düzeyinin Farklı Kişisel Özelliklerine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Tablo 16'da öğretmenlerin kişilik algı düzeylerinin uyumluluk, dışadönüklük, duygusal denge, sorumluluk ve deneyime açıklık alt boyutları yer almaktadır.

Tablo 16: Öğretmenlerin Kişilik Ölçeğine İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Maddeler	\bar{x}	ss
5.Cana yakın	5,62	1,23
10.Yardımsaver	6,30	,90

Tablo 16-devam

15.Nazik	6,06	,95
20. Birlikte Çalışmayı Seven	5,96	1,24
22.Uyumlu	6,18	,95
28.Anlayışlı	6,19	,89
Uyumluluk Genel Ortalama=		6,05
4.Mesafeli	3,96	1,68
9.Sessiz	4,39	1,79
13.İçe dönük	4,71	1,89
18.Konuşkan	5,47	1,34
21.Utangaç	4,89	1,69
26.Çekingen	5,09	1,67
Dışadönüklük Genel Ortalama=		4,75
3.Dağmık	4,94	1,88
8.Dikkatli	5,64	1,12
12.Tertipli	5,18	1,59
17.Dakik	5,61	1,53
25.Düzenli	5,21	1,57
27.Sistemli	5,57	1,25
Sorumluluk Genel Ortalama=		5,35
2.Hırçın	5,07	1,65
7.Gergin	4,65	1,61
11.Alıngan	4,51	1,75
16.Kaygılı	4,01	1,79
24.Ürkek	5,50	1,53
29.Endişeli	4,49	1,76
Duygusal Denge Genel Ortalama=		4,70
1.Hayal gücü geniş	5,49	1,18
6.Meraklı	5,43	1,50
14.Bilgili	5,69	,92
19.Yenilikçi	5,97	1,03
23.Sanatçı Ruhlu	4,87	1,66

Tablo 16-devam

30.Yaratıcı	5,60	1,21
Deneyime Açıklık Genel Ortalama=		5,50
Kişilik Genel Ortalama=		5,27

Tablo 16’da yer alan katılımcıların kişilik algı düzeylerinin alt boyut algıları incelendiğinde; uyumluluk alt boyutuna algılarının “Oldukça Doğru” düzeyinde olduğu ($\bar{x}=6,05$) olduğu belirlenmiştir. Öğretmenlerin kendilerini beş faktör kişilik özellikler arasında en çok uyumluluk boyutuyla algıladığı bulgusu, Demir, Demir ve Bolat (2017), Kırdök ve Doğanülkü (2018), Göksal (2015), Zaidi, Wajid, Zaidi, Zaidi ve Zaidi (2013) ve Kalafat (2012)’in araştırmalarıyla uyusmaktadır; bu araştırmalarda da öğretmenlerin uyumluluk kişilik özelliği algı düzeyleri en yüksek çıkmıştır. Benzer bir şekilde, okul yöneticilerinin beş faktör kişilik özelliklerini inceleyen Yıldızoğlu (2013)’un çalışmasında uyumluluk algı düzeyi en yüksek kişilik özelliği olarak bulunmuştur. Uyumluluk özelliğine sahip olan insanların insan doğasına karşı pozitif tutuma sahip olduğu, düşünceli ve nazik bireyler olduğu söylenebilir; ayrıca böyle bireyler pro-sosyaldir (Zaidi ve diğ., 2012). Öğretmenlik mesleğinin insanlarla yüksek iletişimi gerektiren bir meslek olduğu için öğretmenlerin uyumluluk algı düzeyleri yüksek olabilir. Dışadönüklük alt boyutuna algılarının “Biraz Doğru” düzeyde olduğu ($\bar{x}=4,75$) olduğu belirlenmiştir Sorumluluk alt boyutuna algılarının “Oldukça Doğru” düzeyinde olduğu ($\bar{x}=5,35$) olduğu belirlenmiştir. Duygusal denge boyutuna algılarının “Biraz Doğru” düzeyinde olduğu ($\bar{x}=4,70$) olduğu belirlenmiştir. Deneyime açıklık boyutuna algılarının “Oldukça Yüksek” düzeyinde olduğu ($\bar{x}=5,50$) olduğu belirlenmiştir.

Tablo 17’de, öğretmenlerin kişilik ölçeğine ait algılarının cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla yapılan bağımsız örneklem t-testi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 17: Öğretmenlerin Kişilik Algı Düzeylerinin Cinsiyetlerine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem t-Testi Sonuçları

	Cinsiyet	n	\bar{x}	ss	Levene Testi		t	p
					F	p		
Uyumluluk	Kadın	366	6,05	,68	0,121	0,728	0,152	0,880
	Erkek	109	6,04	,69				

Tablo 17-devam

Dışadönüklük	Kadın	366	4,71	1,22	0,061	0,805	-1,023	0,307
	Erkek	109	4,85	1,26				
Sorumluluk	Kadın	366	5,41	1,20	0,132	0,716	1,517	0,130
	Erkek	109	5,22	1,15				
Duygusal Denge	Kadın	366	4,70	1,16	0,710	0,400	-0,194	0,846
	Erkek	109	4,72	1,23				
Deneyime Açıklık	Kadın	366	5,30	,90	0,852	0,356	-1,949	0,052
	Erkek	109	5,49	,84				
Genel Kişilik Ölçeği	Kadın	366	5,27	,64	0,016	0,900	-0,978	0,706
	Erkek	109	5,29	,66				

Araştırmaya katılan öğretmenlerin kişilik ölçeğine ait algıların cinsiyete göre farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olup olmamasını test etmek için yapılan bağımsız örneklem t-testi sonucuna göre (Tablo 17), öğretmenlerin kişilik ve alt boyut algılarının cinsiyete göre farklılığı istatistiksel olarak %95 güven seviyesinde anlamlı olmadığı belirlenmiştir ($p>0,05$). Bu bulgular ile Göksal (2015) tarafından öğretmenler üzerinde yapılan araştırma ve Ercan (2014) tarafından okul yöneticileri üzerinde yapılan araştırmaların, cinsiyetin beş faktör kişilik özelliklerini farklılaşdırmadığını öne süren bulgusu ile uyuşmaktadır.

Çelebi ve Uğurlu (2014) tarafından resmi liselerde çalışan öğretmenlerin kişilik özelliklerin incelendiği çalışmada, değişime açıklık alt boyutunda cinsiyetin anlamlı bir farklılık yaratmadığı sonucuna varılmıştır. Yıldızoğlu (2013) tarafında yapılan araştırmaya göre ise, kadın okul yöneticilerinin erkek yöneticilerden daha dışadönük ve deneyime açık olduğu saptanmıştır. Balkan, Serin ve Kılıç (2014) tarafından banka çalışanları üzerinde yapılan araştırmaya göre ise, cinsiyet ve sorumluluk arasında negatif bir ilişki olduğu bulunmuştur. Araştırmalarda görülen farklı bulguların sebebi, örgüt çeşitlerinin farklı olması olabilir. İlgili araştırma bulguları, genel olarak okul örgütlerinde yapılan araştırmalarla uyuşmaktadır.

Tablo 18’de öğretmenlerin kişilik algılarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız örneklem t-testi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 18: Öğretmenlerin Kişilik Algı Düzeylerinin Eğitim Durumuna Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem t-Testi Sonuçları

	Eğitim Durumu	n	\bar{x}	ss	Levene Testi		t	p
					F	p		
Uyumluluk	Lisans	419	6,04	0,68	1,049	0,306	0,678	0,498
	Lisansüstü	56	6,11	0,76				
Dışadönüklük	Lisans	419	4,70	1,23	0,006	0,938	2,395	0,017*
	Lisansüstü	56	5,12	1,22				
Sorumluluk	Lisans	419	5,39	1,21	0,896	0,344	0,589	0,556
	Lisansüstü	56	5,29	1,12				
Duygusal Denge	Lisans	419	4,69	1,19	1,733	0,189	1,012	0,312
	Lisansüstü	56	4,86	1,11				
Deneyime Açıklık	Lisans	419	5,30	0,88	1,292	0,256	2,978	0,003*
	Lisansüstü	56	5,68	1,00				
Genel Kişilik Ölçeği	Lisans	419	5,26	0,65	0,645	0,422	1,877	0,061
	Lisansüstü	56	5,43	0,61				

*p<0,05

Öğretmenlerin kişilik algıları eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız örneklem t-testi (Tablo 18) sonucunda, dışadönüklük alt boyut algılarının eğitim

durumuna göre farklılığı istatistiksel olarak %95 güven seviyesinde anlamlı olduğu belirlenmiştir ($t=2,395$; $p<0,05$).

Eğitim durumu lisans ($\bar{x}=4,70$) olanların, dışadönüklük algıları lisansüstü ($\bar{x}=5,12$) olanlara göre daha düşüktür. Deneyime açıklık alt boyut algıları eğitim durumuna göre farklılığı istatistiksel olarak %95 güven seviyesinde anlamlı olduğu belirlenmiştir ($t=2,978$; $p<0,05$). Eğitim durumu lisans ($\bar{x}=5,30$) olanların, deneyime açıklık algıları lisansüstü ($\bar{x}=5,68$) olanlara göre daha düşüktür. Deneyime açık olan insanlar, değişime ve yeni fikirlere açık olan bireyler olarak tanımlanırken; dışadönük insanlar ise konuşkan, sosyalleşen ve iddialı insanlar olarak tanımlanır (McShane ve diğ., 2011). Bireyler içinde bulunduğu sosyal grubun ideallerini ve davranışlarını model aldıkları için (Zel, 2012), yüksek lisans mezunu öğretmenler kendilerini daha fazla deneyime açık ve dışadönük olarak algılamış olabilir.

Konu ile ilgili yapılan Göksal (2014) ve Oktay (2007) tarafından yapılan diğer bir araştırmaya göre ise, ön lisans mezunu öğretmenlerin sorumluluk boyutları lisans mezunu öğretmenlerden daha fazladır. Bu araştırmaların bulgularının mevcut araştırmadan farklı olmasının sebebi, mevcut araştırmada lisans ve lisansüstü üstü eğitim seviyesine öğretmenlerin örneklem olması; diğer araştırmalarda ise ön lisans ve lisans mezunu öğretmenlerin örneklem olması olabilir.

Tablo 19’da, öğretmenlerin kişilik algılarının meslekteki çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan ANOVA testi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 19: Öğretmenlerin Kişilik Algı Düzeylerinin Meslekteki Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Tek Yönlü ANOVA Testi Sonuçları

	Meslekte Çalışma Süresi	n	\bar{x}	ss	F	p	LSD
Uyumluluk	1-5 yıl	134	5,98	,68	1,181	0,319	-
	6-10 yıl	105	6,02	,70			
	11-15 yıl	99	6,10	,72			
	16-20 yıl	60	6,00	,78			
	21 yıl +	77	6,17	,53			

Tablo 19-devam

Dışadönüklük	1-5 yıl	134	4,58	1,15	1,541	0,189	-
	6-10 yıl	105	4,67	1,25			
	11-15 yıl	99	4,92	1,30			
	16-20 yıl	60	4,91	1,29			
	21 yıl +	77	4,79	1,17			
Sorumluluk	1-5 yıl ⁽¹⁾	134	5,32	1,15	3,171	0,014*	(1-5) (2-5) (3-5) (4-5)
	6-10 yıl ⁽²⁾	105	5,29	1,12			
	11-15 yıl ⁽³⁾	99	5,25	1,05			
	16-20 yıl ⁽⁴⁾	60	5,26	1,23			
	21 yıl + ⁽⁵⁾	77	5,81	1,43			
Duygusal Denge	1-5 yıl	134	4,62	1,17	0,421	0,793	-
	6-10 yıl	105	4,66	1,11			
	11-15 yıl	99	4,75	1,13			
	16-20 yıl	60	4,75	1,37			
	21 yıl +	77	4,80	1,19			
Deneyime Açıklık	1-5 yıl	134	5,24	,82	2,052	0,086	-
	6-10 yıl	105	5,23	,88			
	11-15 yıl	99	5,44	,99			
	16-20 yıl	60	5,35	1,01			
	21 yıl +	77	5,53	,79			
Genel Kişilik Ölçeği	1-5 yıl ⁽¹⁾	134	5,19	,62	2,482	0,043*	(1-5) (2-5)
	6-10 yıl ⁽²⁾	105	5,21	,63			
	11-15 yıl ⁽³⁾	99	5,32	,64			
	16-20 yıl ⁽⁴⁾	60	5,27	,71			
	21 yıl + ⁽⁵⁾	77	5,45	,61			

*p<0,05

Araştırmaya katılan öğretmenlerin kişilik ölçeğine ait algıların meslekteki çalışma süresine göre farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olup olmamasını test etmek için yapılan tek yönlü ANOVA testi sonucuna göre (Tablo 19), öğretmenlerin sorumluluk alt boyut algılarının meslekteki çalışma süresine göre farklılığı istatistiksel olarak %95 güven seviyesinde anlamlı olduğu belirlenmiştir (F=3,171; p<0,05).

Öğretmenlerin sorumluluk algılarına ilişkin varyansların homojenlik testi sonucunda (Tablo 19), varyanslar homojen bulunduğundan (p=0,818; p>0,05) farklılaşmanın kaynağının belirlenmesi amacıyla post hoc testlerinden

LSD testi kullanılmıştır. LSD testi sonucunda 21 yıl ve üzeri ile 1-5 yıl, 6-10 yıl, 11-15 yıl, 16-20 yıl arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. 21 yıl ve üzeri ($\bar{x}=5,81$) olanların, sorumluluk algıları 1-5 yıl ($\bar{x}=5,32$), 6-10 yıl ($\bar{x}=5,29$), 11-15 yıl ($\bar{x}=5,25$), 16-20 yıl ($\bar{x}=5,26$) olanlara göre daha yüksektir. Başka bir deyişle, öğretmenlerin meslekte çalışma süresi, kişilik boyutlarından sorumluluk algısı üzerinde anlamlı bir farklılık yaratmaktadır; 21 yıl ve üzerinde tecrübeye sahip öğretmenlerin sorumluluk algıları diğerlerine göre daha yüksektir. Araştırmanın bu bulguları, Göksal (2017) ve Oktay'ın (2007) araştırmaları ile uyumaktadır. Göksal (2017)'in araştırma bulgularına göre, öğretmenlerin “sorumluluk” ile “deneyime açıklık” kişilik boyutları, meslekte çalışma süresine göre farklılaşmaktadır; 21 yıl ve üzerinde tecrübeye sahip öğretmenlerin “sorumluluk” ile “deneyime açıklık” algıları daha yüksektir. Oktay (2007)'in araştırmasına göre ise, 26 yıl ve üzerinde öğretmenlik yapan öğretmenlerin “sorumluluk” ile “deneyime açıklık” algıları diğerlerine göre daha yüksektir. İlgili alt problemle ilgili bulguların diğer araştırmalarla çoğunlukla uyduğu görülebilir. Sorumluluk düzeyi yüksek olan çalışanların örgütsel vatandaşlık algı düzeyleri de daha fazladır (McShane ve diğ., 2011). Bu bulgulara göre, öğretmenlerin tecrübeleri arttıkça, mesleki olarak sorumluluk algılarının da arttığı söylenebilir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin kişilik ölçeğine ait algıların çalışılan okuldaki çalışma süresine göre farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olup olmamasını test etmek için yapılan tek yönlü ANOVA testi sonucu Tablo 20’de yer almaktadır.

Tablo 20: Öğretmenlerin Kişilik Algı Düzeylerinin Aynı Okuldaki Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Tek Yönlü ANOVA Testi Sonuçları

	Çalışılan Okuldaki Çalışma Süresi	n	\bar{x}	ss	F	p
Uyumluluk	1 yıldan az	112	5,98	,66	0,812	0,488
	1-5 yıl	251	6,08	,71		
	6-10 yıl	73	6,00	,70		
	10+	39	6,12	,49		
Dışadönüklük	1 yıldan az	112	4,56	1,19	1,195	0,311
	1-5 yıl	251	4,82	1,25		

Tablo 20-devam

	6-10 yıl	73	4,75	1,16		
	10+	39	4,78	1,28		
Sorumluluk	1 yıldan az	112	5,18	1,10	1,242	0,294
	1-5 yıl	251	5,42	1,27		
	6-10 yıl	73	5,47	1,10		
	10+	39	5,42	1,10		
Duygusal Denge	1 yıldan az	112	4,61	1,09	1,704	0,165
	1-5 yıl	251	4,82	1,21		
	6-10 yıl	73	4,54	1,19		
	10+	39	4,54	1,16		
Deneyime Açıklık	1 yıldan az	112	5,25	,72	0,731	0,534
	1-5 yıl	251	5,35	,97		
	6-10 yıl	73	5,45	,88		
	10+	39	5,32	,84		
Genel Kişilik Ölçeği	1 yıldan az	112	5,16	,60	1,709	0,164
	1-5 yıl	251	5,33	,66		
	6-10 yıl	73	5,27	,65		
	10+	39	5,27	,60		

Araştırmaya katılan öğretmenlerin kişilik ölçeğine ait algıların çalışılan okuldaki çalışma süresine göre farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olup olmamasını test etmek için yapılan tek yönlü ANOVA testi sonucuna göre (Tablo 20), katılımcıların kişilik ölçeği ve alt boyutları algılarının çalışılan okuldaki çalışma süresine göre farklılığı istatistiksel olarak %95 güven seviyesinde anlamlı olmadığı belirlenmiştir ($p>0,05$).

Öğretmenlerin kişilik boyut algılarının aynı okulda çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermemesinin sebebi, Milli Eğitim Bakanlığı merkezi bir yapı olması olması (Bursalıoğlu, 2015) ve yapısal benzerlikten dolayı resmi okulların sistemlerinin birbirine benzemesi olabilir. Bu nedenle, aynı okulda çalışma süresi öğretmenlerin kişilik algılarını farklılaştırmamış olabilir.

4.4. Öğretmenlerin Psikolojik Güvenlik Algı Düzeyi ve Psikolojik Güvenlik Algı Düzeyinin Farklı Kişisel Özelliklerine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Tablo 21’de öğretmenlerin psikolojik güvenlik algı düzeylerine ve boyutlarına dair ortalamalar ve standart sapma değerleri yer almaktadır.

Tablo 21: Öğretmenlerin Psikolojik Güvenlik Ölçeğine İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Maddeler	\bar{x}	SS
1.Bu kurumda bir hata yaparsanız bu genellikle aleyhinize kullanılır.	3,41	1,20
3.Bu kurumda çalışan insanlar, bazen farklı olmak adına diğer çalışanların fikirlerine karşı çıkarlar.	3,20	1,18
5.Bu kurumda çalışanlardan kolay kolay yardım istenmez.	3,83	1,14
Hoşgörü Genel Ortalama=		3,48
2.Bu kurumun çalışanları karşılaştıkları problemleri ve çözülmesi zor sorunları açıkça dile getirirler.	3,47	1,15
4.Bu okulda risk almak güvenlidir.	2,75	1,12
6.Bu kurumdaki hiç kimse benim çabalarımı kasıtlı olarak engelleyecek şekilde davranmaz.	3,72	1,22
7. Bu kurumdaki insanlarla çalışırken benzersiz beceri ve yeteneklerim kıymet görür ve bunlardan faydalanılır.	3,44	1,10
İnisiyatif Genel Ortalama=		3,34
Psikolojik Güvenlik Genel Ortalama=		3,41

Tablo 21’de, öğretmenlerin psikolojik güvenlik algı düzeylerinin “Katılıyorum” düzeyinde olduğu belirlenmiştir. ($\bar{x}=3,41$). Öğretmenlerin psikolojik güvenlik düzeylerinin “Katılıyorum” düzeyinde olması, öğretmenlerin çalıştıkları okullarda kendilerini yüksek düzeyde psikolojik olarak güvenli olarak algıladığı sonucuna varılabilir. Psikolojik güvenliğin iş katılımını ve öğrenme ve performansı bireysel olarak pozitif olarak etkilediği düşünüldüğünde (Kahn 1990), sonuçların Türkiye’deki ilkokullar açısından olumlu olduğu söylenebilir. Katılımcıların psikolojik güvenlik algı düzeylerinin alt boyut algıları incelendiğinde; hoşgörü alt boyutuna algılarının “Katılıyorum” düzeyinde olduğu ($\bar{x}=3,48$) belirlenmiştir. Öğretmenlerin hoşgörü algılarının yüksek olması, okul iklimi açısından olumlu bir bulgu olarak gözükmektedir.

İnisiyatif alt boyutuna algılarının da “Kararsızım” düzeyinde olduğu ($\bar{x}=3,34$) olduğu belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin psikolojik güvenlik ölçeğine ait algılarının cinsiyete göre farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olup olmasını test etmek için yapılan bağımsız örneklem t-testi sonuçları Tablo 22’de gösterilmiştir.

Tablo 22: Öğretmenlerin Psikolojik Güvenlik Algı Düzeylerinin Cinsiyetlerine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem t-Testi Sonuçları

	Cinsiyet	n	\bar{x}	ss	Levene Testi		t	p
					F	p		
Hoşgörü	Kadın	366	3,49	,90	2,055	0,152	0,977	0,329
	Erkek	109	3,40	,79				
İnisiyatif	Kadın	366	3,33	,84	1,853	0,174	-0,348	0,728
	Erkek	109	3,36	,75				
Psikolojik Güvenlik	Kadın	366	3,40	,78	2,390	0,123	0,270	0,787
	Erkek	109	3,38	,67				

Tablo 22’de, t-testi sonucuna göre, öğretmenlerin psikolojik güvenlik ve alt boyut algılarının cinsiyete göre farklılığı istatistiksel olarak %95 güven seviyesinde anlamlı olmadığı belirlenmiştir ($p>0,05$). Psikolojik güvenlik algısı ile ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde, psikolojik güvenlik ikliminin daha çok örgütteki kişilerarası ilişkiler ile ilgili olduğu görülmüştür (Edmondson, 1999). Bu nedenle, psikolojik güvenlik algısı, örgüt içi ilişkiler ile ilgilidir; kişisel özelliklerinden olan cinsiyetin psikolojik güvenlik düzeyi üzerinde anlamlı bir fark yaratmamasının sebebi bu durum olabilir.

Öğretmenlerin psikolojik güvenlik algıları eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız örneklem t-testi sonucu Tablo 23’te yer almaktadır.

Tablo 23: Öğretmenlerin Psikolojik Güvenlik Algı Düzeylerinin Eğitim Durumuna Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem t-Testi Sonuçları

	Eğitim Durumu	n	\bar{x}	ss	Levene Testi		t	p
					F	p		
Hoşgörü	Lisans	419	3,47	0,89	0,060	0,806	-0,647	0,518
	Lisansüstü	56	3,55	0,85				
İnisiyatif	Lisans	419	3,34	0,83	0,336	0,562	-0,547	0,585
	Lisansüstü	56	3,40	0,80				
Psikolojik Güvenlik	Lisans	419	3,39	0,76	0,590	0,443	-0,662	0,508
	Lisansüstü	56	3,46	0,75				

p<0,05

Öğretmenlerin psikolojik güvenlik algıları eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız örneklem t-testi sonucunda (Tablo 23), öğretmenlerin psikolojik güvenlik ve alt boyut algıları eğitim durumuna göre farklılığı istatistiksel olarak %95 güven seviyesinde anlamlı olmadığı belirlenmiştir (p>0,05). Örgütteki psikolojik güvenlik ikliminin, örgütteki yönetim stilleri ve kişilerarası ilişkilerden etkilendiği yapılan araştırmalarda ortaya çıkmıştır (Edmondson, 1999). Bu da çalışanların psikolojik güvenlik algılarının daha çok örgütsel değişkenler ile ilgili olduğunu gösterip cinsiyetin psikolojik güvenlik algısı üzerinde anlamlı bir farklılık yaratmama sebebi olabilir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin psikolojik güvenlik ölçeğine ait algıların meslekteki çalışma süresine göre farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olup olmasını test etmek için yapılan tek yönlü ANOVA testi sonucu Tablo 24'te yer almaktadır.

Tablo 24: Öğretmenlerin Psikolojik Güvenlik Algı Düzeylerinin Meslekteki Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Tek Yönlü ANOVA Testi Sonuçları

	Meslekte Çalışma Süresi	n	\bar{x}	ss	F	p
Hoşgörü	1-5 yıl	134	3,53	,94	1,688	0,152
	6-10 yıl	105	3,31	,91		
	11-15 Yıl	99	3,61	,77		
	16-20 yıl	60	3,42	,95		
	21 yıl +	77	3,45	,78		
İnisiyatif	1-5 yıl	134	3,39	,81	0,661	0,619

Tablo 24-devam

	6-10 yıl	105	3,25	,84		
	11-15 Yıl	99	3,41	,78		
	16-20 yıl	60	3,28	,92		
	21 yıl +	77	3,33	,79		
Psikolojik Güvenlik	1-5 yıl	134	3,45	,77	1,323	0,260
	6-10 yıl	105	3,28	,80		
	11-15 Yıl	99	3,50	,68		
	16-20 yıl	60	3,34	,80		
	21 yıl +	77	3,38	,70		

Araştırmaya katılan öğretmenlerin psikolojik güvenlik ölçeğine ait algıların meslekteki çalışma süresine göre farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olup olmasını test etmek için yapılan tek yönlü ANOVA testi sonucuna göre (Tablo 24), öğretmenlerin psikolojik güvenlik ve alt boyut algılarının meslekteki çalışma süresine göre farklılığı istatistiksel olarak %95 güven seviyesinde anlamlı olmadığı belirlenmiştir ($p>0,05$). Başka bir deyişle, bulgulara göre, İstanbul Avrupa Yakası resmi ilkokullarda çalışan öğretmenlerin psikolojik güvenlik algı düzeyleri meslekteki çalışma sürelerine göre anlamlı bir düzeyde farklılık göstermemektedir.

Psikolojik güvenlik algısı ile ilgili yapılan araştırmalar psikolojik güvenlik ikliminin örgütteki yönetim stilleri ve kişilerarası ilişkiler ile ilgili olduğu gösterse de (Edmondson, 1999), kabul edilmemiş ve bilinçdışı rollerin de psikolojik güvenlik ile ilişkili olduğu sonucuna ulaşmıştır (Kahn, 1990). Meslekte çalışma süresinin öğretmenlerin psikolojik güvenlik algıları üzerinde farklılık yaratmamasının sebebi, öğretmenlerin bilinç dışı rollerinden kaynaklı olabilir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin psikolojik güvenlik ölçeğine ait algıların çalışılan okuldaki çalışma süresine göre farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olup olmasını test etmek için yapılan tek yönlü ANOVA testi sonucu Tablo 25'te yer almaktadır.

Tablo 25: Öğretmenlerin Psikolojik Güvenlik Algı Düzeylerinin Aynı Okuldaki Çalışma Süresine Göre Farklaşma Durumuna Ait Tek Yönlü ANOVA Testi Sonuçları

	Çalışılan Okuldaki Çalışma Süresi	n	\bar{x}	ss	F	p	LSD
Hoşgörü	1 yıldan az ⁽¹⁾	112	3,60	,89	2,969	0,032*	(1-2)
	1-5 yıl ⁽²⁾	251	3,38	,92			

Tablo 25-devam

	6-10 yıl ⁽³⁾	73	3,65	,69			(1-3)
	10+ ⁽⁴⁾	39	3,36	,86			
İnisiyatif	1 yıldan az	112	3,45	,83	1,071	0,361	-
	1-5 yıl	251	3,29	,83			
	6-10 yıl	73	3,36	,74			
	10+	39	3,29	,84			
Psikolojik Güvenlik	1 yıldan az	112	3,52	,77	2,078	0,102	-
	1-5 yıl	251	3,33	,78			
	6-10 yıl	73	3,48	,61			
	10+	39	3,32	,75			

*p<0,05

Araştırmaya katılan öğretmenlerin psikolojik güvenlik ölçeğine ait algıların çalışılan okuldaki çalışma süresine göre farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olup olmamasını test etmek için yapılan tek yönlü ANOVA testi sonucuna göre (Tablo 25), katılımcıların hoşgörü algılarının çalışılan okuldaki çalışma süresine göre farklılığı istatistiksel olarak %95 güven seviyesinde anlamlı olduğu belirlenmiştir (F=2,969; p<0,05). Katılımcıların hoşgörü algılarına ilişkin varyansların homojenlik testi sonucunda varyanslar homojen bulunduğundan (p=0,062; p>0,05) farklılaşmanın kaynağının belirlenmesi amacıyla post hoc testlerinden LSD testi kullanılmıştır. LSD testi sonucunda 1-5 yıl ile 1 yıldan az ve 6-10 yıl arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. 1-5 yıl (\bar{x} =3,38) olanların, hoşgörü algıları 1 yıldan az (\bar{x} =3,60), 1-6 yıl (\bar{x} =3,65) olanlara göre daha düşüktür. Bu durumun sebebi, 1 yıldan daha az süredir aynı okulda çalışan öğretmenlerin okulun iklimini tanımlama aşamasında oldukları için, okula ve okulu oluşturan faktörlere ve işine daha olumlu bir tutuma sahip olmaları ve psikolojik güvenlerini tehdit edecek unsurlara henüz rastlamamış olmaları olabilir. Benzer şekilde, aynı okulda 6-10 yıl çalışan öğretmenler, okullarını her yönüyle benimsemiş ve bu nedenle kendilerini psikolojik anlamda güvende hissediyor olabilirler. 1-5 yıldır aynı okulda çalışan öğretmenler ise, okulda kendi güvenliklerini tehdit eden unsurların bilincinde olup bu tarz durumlara karşı hazırlıklı ve tedbirli oldukları için psikolojik güvenlik algı düzeyleri düşük çıkmış olabilir.

Minuchin'e göre (1974), kişiler psikolojik algı düzeyleri ile ilişkili olabilecek bilinç dışı rollerine atıldıktan sonra, güvenli bir şekilde kendi benliklerini işteki rollerinin performansına katmak için ne kadar alana ihtiyaç duyduklarını değerlendirir (Kahn, 1990). Bu değerlendirme süreci özellikle 1-5 yıllık çalışma sürecinde yoğunlaşmış olabilir.

4.5. Öğretmenlerin Kişilik Özellikleri, Psikolojik Güvenlik Alguları ile Öğretmen Sessliliği Arasındaki İlişkiye Dair Bulgular ve Yorumlar

Tablo 26'da öğretmenlerin kişilik özelliği algıları ile öğretmen sessliliği, öğretmenlerin psikolojik güvenlik alguları ile öğretmen sessliliği ve son olarak öğretmenlerin kişilik özellikleri ile psikolojik güvenlik alguları arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

Tablo 26: Öğretmenlerin Kişilik Özellikleri, Psikolojik Güvenlik Alguları ile Öğretmen Sessliliği Arasındaki İlişiyi Belirlemeye Yönelik Pearson Korelasyon Analiz Sonuçları

	Öğretmen Sessliliği	Uyumluluk	Dışadönüklük	Sorumluluk	Duygusal Denge	Deneyime Açıklık	Hoşgörü	İnisiyatif	Psikolojik Güvenlik
Öğretmen Sessliliği	1	,309**	,295**	,089	,172**	,338**	,180**	,275**	,261**
		,000	,000	,050	,000	,000	,000	,000	,000
Uyumluluk		1	,235**	,277**	,233**	,487**	,075	,149**	,130**
			,000	,000	,000	,000	,104	,001	,004
Dışadönüklük			1	,028	,477**	,493**	,063	,065	,072
				,548	,000	,000	,170	,159	,118
Sorumluluk				1	,152**	,136**	-,010	,009	,000
					,001	,003	,822	,840	,993
Duygusal Denge					1	,250**	,167**	,201**	,208**
						,000	,000	,000	,000
Deneyime Açıklık						1	-,012	,058	,030
							,795	,207	,515
Hoşgörü							1	,584**	,863**
								,000	,000
İnisiyatif								1	,914**
									,000
Psikolojik Güvenlik									1

Öğretmenlerin kişilik özellikleri ile öğretmen sesliliği algıları arasındaki ilişki incelendiğinde (Tablo 26), uyumluluk ile öğretmen sesliliği arasında pozitif yönde düşük düzeyde bir ilişki olduğu belirlenmiştir. ($p<0,01$, $p= 0,000$, $r=0,309$). Dışadönüklük ile öğretmen sesliliği arasında pozitif yönde düşük düzeyde bir ilişki olduğu belirlenmiştir. ($p<0,01$, $p= 0,000$, $r=0,295$). Duygusal denge ile öğretmen sesliliği arasında pozitif yönde düşük düzeyde bir ilişki olduğu belirlenmiştir. ($p<0,01$, $p= 0,000$, $r=0,172$). Deneyime açıklık ile öğretmen sesliliği arasında pozitif yönde düşük düzeyde bir ilişki olduğu belirlenmiştir. ($p<0,01$, $p= 0,000$, $r=0,338$). Kişilik özellikleri ile öğretmen sesliliği arasındaki ilişkinin düşük düzeyde olmasının sebebi, meslekle veya örgütsel ilgili diğer durumsal değişkenler olabilir (Zaidi ve diğ., 2012). Kişilik özellikleri ile öğretmen sesliliği arasındaki ilişkileri inceleyen Çetin (2013), dışadönüklük, deneyime açıklık, uyumluluk ve sorumluluk ile öğretmen sesliliği arasında anlamlı ve pozitif; duygusal tutarsız ile öğretmen sesliliği arasında ise negatif ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca, çalışan sesliliğini artıran ve azaltan güdüleri inceleyen Morrison (2014) ve kişilik ile çalışan sesliliği arasındaki ilişkiyi inceleyen LePine ve Van Dyne (2001), bireysel faktörlerden dışadönüklük ve sorumluluğun ses çıkarmaya motive eden bir kişilik özelliği olduğunu ifade etmiştir. Dışadönük bireyler diğerleriyle iletişim kurarken daha rahat hissettikleri için (LePine ve Van Dyne, 2001), statükoyu bozmanın sonuçlarından korkmayıp ses çıkarmaya istekli olabilir. Ayrıca, İnşacı Kuram Teorisine göre (Constructive Communication Theory), ses vermenin kendisi etki yaratmak için yeterli değildir; sesliliğin etkiliği için iletişim becerilerinin iyi olması önemlidir (Özyılmaz ve Taner, 2018). Bu nedenle, dışadönük kişiler iletişim becerilerine ve sesliliklerinin etkililiklerine güvenip daha çok ses çıkarmaya meyilli olabilirler.

Ayrıca, Nikolaou, Vakola ve Bourantas (2008) da duygusal tutarlılık ile sorumluluğun, seslilik davranışının önemli yordayıcılarından olduğunu belirtmiştir. Duygusal tutarlılığı düşük olan bireyler, düşüncelerini ifade ederken daha gergin olabilirken, duygusal tutarlılığı yüksek olan bireyler öz güvenleri ve etkililik duyguları nedeniyle, örgütte düşüncelerini dile getirip değişiklik yapmaktan korkmazlar (LePine ve Van Dyne, 2001). Bu durum,

araştırmanın bulgusu olan duygusal tutarlılık ve öğretmen sesliliği arasındaki pozitif ilişkiyi açıklayabilir.

Sorumluluk ile seslilik arasında ise anlamlı ilişki bulunamaması, literatürdeki araştırmaların sonuçları ile farklılık göstermektedir (Çetin, 2013; Morrison, 2014; Nikolau, Vakola ve Bourantas, 2008). Sorumluluk bireyleri planlı ve dikkatli olmaya teşvik etse de bu durum takıntı haline gelirse bireyler bir eylem yapmaya karar vermeden önce çok fazla düşünürler ve seslilik göstermek bazen spontane olmayı gerektirdiği için ses vermekten kaçınabilirler (Çetin, 2013). Ayrıca, araştırmaların bulgularının farklı olmalarının nedeni, araştırmaların yapıldığı sektörlerin farklı olmaları olabilir. Öğretmenlik, öğrencilere bir şeyler öğretmek, okul yönetimi tarafından verilen idari görevleri yönetmek ve velilerle öğrencinin okuldaki durumunu konuşmak gibi çok farklı alanlardaki sorumlulukları gerektiren bir meslektir. Bu nedenle, sorumluluk duygusu yüksek öğretmenler, kendilerini okulu ilgilendiren örgütsel sorunlardansa sınıf için öğretmenlik rolü için daha sorumlu hissediyor olabilirler. Öğretmenlik mesleğinin bu özgün görevleri, sorumluluk ve öğretmen sesliliği arasındaki ilişkinin anlamlı olmamasının nedenini açıklayabilir.

Bu araştırmanın bulgusu olan uyumluluk ile öğretmen sesliliği arasındaki pozitif ilişki, uyumlu insanların statükoyu sürdürmeye meyilli olmaları ve grup normlarına uymaya istekli olmaları düşünüldüğünde dikkat çekicidir. Uyumluluk ile öğretmen sesliliği arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulan Çetin'e göre (2013), bunun sebebi, Türkiye'deki ilkökul bağlamının, ses çıkarmanın öğretmenleri meslektaşlarıyla ilişkilerini bozmalarına neden olmayacağını düşündürmesidir. Bu nedenle, uyumlu öğretmenler ses çıkarmaktan korkmayabilir. Son olarak, mevcut araştırma deneyime açıklık ile öğretmen sesliliği arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulmuştur. Deneyime açık bireyler, esnek ve yaratıcı olmaya meyillidir ve bir şeyleri değiştirip yeni şeylere adapte olmaya isteklidir. Bu nedenle, değişen koşullara ayak uydurup okulla ilgili problemlere çözüm bularak ses çıkarmak isteklidir. Bu durum, iki değişken arasındaki pozitif ilişkiyi açıklayabilir. Genel olarak araştırmaların bulgularının tutarlı olduğu görülmektedir.

Beş faktör kişilik özellikleri boyutları ile işe bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen Maymand, Abdollahi ve Elham (2017) ile Zaidi ve diğerleri (2012) ise, bütün boyutlar ile işe bağlılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu saptamıştır. Bazı içeriklerde çalışan sesliliği ile eş anlamlı kullanılabilen işe bağlılık (Mowbray, Wilkinson ve Tse, 2015) ile beş faktör kişilik özellikleri arasında var olan anlamlı ve pozitif ilişki, mevcut araştırmanın bulguları ile uyuşmaktadır.

Öğretmenlerin psikolojik güvenlik algıları ile öğretmen sesliliği algıları arasındaki ilişki incelendiğinde (Tablo 26), hoşgörü ile öğretmen sesliliği arasında pozitif yönde düşük düzeyde bir ilişki olduğu belirlenmiştir. ($p < 0,01$, $p = 0,000$, $r = 0,180$). Üçok (2016), psikolojik olarak güvenlik bir örgütte, çalışanların düşüncelerini söylemeye istekli olduklarını ve örgüt tarafından kendilerini ifade etmeleri için cesaretlendirildiğini ifade etmiştir. Psikolojik güvenlik ile çalışan sesliliği arasındaki ilişkiyi inceleyen diğer araştırma sonuçları incelendiğinde, psikolojik olarak güvenli bir iklimin çalışanların yeni fikirleri sunarken bunun yaratacağı risk algısını azalttığı bulgusu öne çıkmaktadır (Kahn, 1990); bu da psikolojik güvenliliğin, çalışan sesliliğini etkileyen risk algısı ile yakından ilgili olduğunu göstermektedir. Çalışan sesliliği literatüründe görüldüğü gibi, bir çalışanın ses çıkarabilmesi, davranışının sonuçlarına dair olan risk algısıyla doğrudan alakalıdır. Benzer bir çalışmaya göre de psikolojik güvenlik algısı çalışanların hesaplı risk almasını sağlayarak onların örgüt ile ilgili düşüncelerini yönetime özgürce söylemelerini öğrenme düzeyini ve sonrasında örgütsel değişimi desteklemektedir (Eggers, 2011). Çalışan sesliliği literatürüne göre, seslilik davranışının negatif etkilerine karşı risk algısı, kişilerin ses verme kararına etki etmektedir (Morrison, 2011). Beklenti Teorisi de bireylerin gelecek hakkında tahminlerde bulunarak ve içinde buldukları sosyal sistemleri değerlendirerek nasıl davranacaklarına karar verdiğini savunur (Vroom, 1964). Yüksek psikolojik güvenlik algısı, kişinin içinde bulunduğu sosyal sistemi daha pozitif yorumlamasına neden olup ses çıkarma meylini artırabilir.

Meslektaşlar arası ilişkiler psikolojik güvenlik iklimi için önemlidir. Kahn'a göre (1999) kişilerarası ilişkiler destekleyici ve güvenli olduğunda

psikolojik güvenlik algısı artar ve Hoy ve Miskel'a göre (2015), okulun iklimi daha çok öğretmenlerin kolektif inanışlarıyla ilgilidir ve sosyal destek algısı öğretmenlerin okulla ilgili problemlerle ilgili fikirlerini özgürce ifade edebilmesini sağlayabilir. Psikolojik güvenlik algısı yüksek olan öğretmenler, meslektaşlarıyla ilişkilerini daha pozitif yorumlayıp üzerlerinde sosyal desteği daha fazla hissedebilirler. Böylece, risk algıları azalır ve ses çıkarmaya daha pozitif yaklaşabilirler.

Çalışanlar çalışma yerlerinde kendilerini psikolojik olarak güvende hissettiklerinde iş yerindeki bilgi paylaşımı davranışları artarken (Siemens Roth ve Balasubramanian, 2009) özgür ve güvende hissetmediklerinde ise, düşüncelerini ve kaygılarını anlatmaktan kaçınarak görüşlerini ifade etme sıklıkları azalmaktadır (Cheng, Chang, Kuo ve Lu, 2014). Psikolojik güvenlik algısı yaratmakta yöneticilerin de önemli rolleri vardır, yöneticiler psikolojik olarak güvenli bir iklim yarattıklarında çalışanlar düşüncelerini paylaşırken daha rahat hissetmektedir (Schaubroeck, Lam ve Peng, 2011), böylece psikolojik güvenlik iklimin hakim olduğu bir okulda çalışan seslilik düzeyinin yüksek olabileceği söylenebilir. Görüldüğü üzere, mevcut araştırma ile diğer çalışmaların sonuçları tutarlılık göstermektedir.

Öğretmenlerin kişilik özellikleri ile psikolojik güvenlik algıları arasındaki ilişki incelendiğinde (Tablo 26), duygusal denge ile psikolojik güvenlik algıları arasında pozitif yönde ve düşük düzeyde bir ilişki olduğu belirlenmiştir. ($p < 0,01$, $p = 0,000$, $r = 0,208$). Edmondson ve Mogelof (2006) araştırmalarında, yüksek düzeyde duygusal tutarsızlık kişilik özelliğine sahip kişilerin endişe, aşağılık ve utanç gibi negatif duyguları daha uzun süreli hissetmeye meyilli oldukları ve bu nedenle de bu kişilerin çalışma arkadaşlarından şüphe duymalarına ve çalışma ortamlarını saldırgan olarak görmelerine yol açtığı sonucuna varmıştır. Ayrıca, duygusal tutarsızlık ile psikolojik güvenlik algısı arasında negatif yönde ilişkili olduğunu ifade etmişlerdir. Bu sonucun mevcut araştırma ile uyumlu olduğu görülmektedir. Uyumluluk ile psikolojik güvenlik algıları arasında pozitif yönde ve düşük düzeyde bir ilişki olduğu belirlenmiştir. ($p < 0,01$, $p = 0,000$, $r = 0,130$). Uyumluluk oranı yüksek olan çalışanlar sorunları etkili çözüme başarılıdır

(McShane ve diğ., 2011). Bu nedenle uyumluluk algı düzeyleri yüksek olan çalışanlar, psikolojik güvenliklerini zedeleyen bir tehditle karşılaşsalar dahi bunu çözmeye becerikli olabilir; uyumluluk ile psikolojik güvenlik algısının arasında pozitif bir ilişkinin olması bu şekilde açıklanabilir.

Edmondson ve Mogelof (2006), dışa dönüklük ve deneyime açıklık ile psikolojik güvenlik birbiriyle ilişkili olduğunu sonucuna ulaşırsa da mevcut araştırmada bu değişkenler arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bunun sebebi, araştırma yapılan sektörün birbirinden farklı olması olabilir. Yaman ve Irmak'ın araştırması (2010), öğretmenler ve okul yöneticileri arasında samimi ve arkadaşçık bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşmıştır ve bu nedenle, öğretmenlerin okul yönetimine düşüncelerini kolaylıkla iletebilir. Bu yüzden, yüksek düzeyde dışa dönüklük ve deneyime açıklık boyutuna sahip olmasalar da informal ilişkilerin varlığından ötürü, öğretmenler yönetime düşüncelerini iletmek için istekli olabilir.

5. SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Bu bölümde, elde edilen sonuçlar ve bu sonuçlara dayalı öneriler yer almaktadır.

5.1. Sonuçlar

1. Öğretmenlerin öğretmen sesliliği algı düzeyleri, “Genellikle” düzeyindedir.
2. Öğretmenlerin psikolojik güvenlik algı düzeyleri, “Katılıyorum” düzeyindedir. Alt boyutları Hoşgörü boyutu “Katılıyorum” düzeyindeyken, İnisiyatif alt boyutu “Kararsızım” düzeyindedir.
3. Öğretmenlerin en yüksek kişilik boyutu uyumluluktur ve uyumluluk tutumları “Oldukça doğru” aralığındadır.
4. Cinsiyet, öğretmen sesliliği algı düzeylerini farklılaştırmaktadır ve kadınların çalışan sesliliği algı düzeyleri erkeklere göre daha düşüktür.
5. Öğretmenlerin kişilik ve psikolojik güvenlik algı düzeyleri cinsiyete göre anlamlı bir düzeyde farklılık göstermemektedir.
6. Eğitim durumu, öğretmen sesliliği algı düzeylerini farklılaştırmaktadır ve lisansüstü eğitim durumuna sahip öğretmenlerin lisans düzeyinde eğitim durumundaki öğretmenlerden daha fazla ses verdiği sonucuna ulaşılmıştır.
7. Kişilik boyutlarından dışa dönüklük ve deneyime açıklık eğitim seviyesine göre farklılaşmaktadır. Buna göre, lisansüstü eğitim seviyesine sahip olan öğretmenlerin dışa dönüklük ve deneyime açıklık algı düzeyleri lisans mezunu olanlara göre daha yüksektir.
8. Öğretmenlerin psikolojik güvenlik algı düzeyleri eğitim durumlarına göre anlamlı bir düzeyde farklılık göstermemektedir.

9. Öğretmenlerin meslekte çalışma süreleri, onların çalışan sesliliği ve psikolojik güvenlik algıları üzerinde anlamlı bir farklılık yaratmamaktadır.
10. Öğretmenlerin meslekte çalışma süresi, kişilik boyutlarından sorumluluk algısı üzerinde anlamlı bir farklılık yaratmaktadır. 21 yıl ve üzerinde tecrübeye sahip öğretmenlerin sorumluluk algıları diğerlerine göre daha yüksektir
11. Aynı okulda çalışma süresi, çalışan sesliliği ile kişilik boyutları üzerinde anlamlı bir fark yaratmamaktadır.
12. Aynı okulda çalışma süresi psikolojik güvenlik alt boyutlarından hoşgörü üzerinde anlamlı bir farklılık yaratmaktadır; aynı okulda 1-5 yıldır çalışan öğretmenlerin hoşgörü algıları; 1 yıldan az ve 6-10 yıldır aynı okulda çalışan öğretmenlere göre daha düşüktür.
13. Kişilik boyutlarından uyumluluk, dışadönüklük, duygusal denge, deneyime açıklık ile öğretmen sesliliği arasında pozitif yönde ve düşük düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiş; sorumluluk ile çalışan sesliliği arasında ise anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır.
14. Psikolojik güvenlik ile öğretmen sesliliği arasında pozitif yönde düşük düzeyde bir ilişki olduğu belirlenmiştir
15. Kişiliğin alt boyutlarından duygusal denge ve uyumluluk ile psikolojik güvenlik pozitif yönde düşük düzeyde bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

5.2. Öneriler

Uygulayıcılara Öneriler

1. Araştırmanın bulgusu olan psikolojik güvenlik ile öğretmen sesliliği arasındaki pozitif ilişki göz önüne alındığında ve okul ikliminin okulun performansı için önemli olduğu düşünüldüğünde, okul yöneticileri okuldaki psikolojik güvenlik iklimini artırmak adına okul içinde çeşitli düzenlemeler yapıp okuldaki iletişim ağlarını geliştirebilir.
2. Eğitim durumunun öğretmenlerin öğretmen sesliliği algı düzeylerini olumlu olarak farklılaştırdığı düşünüldüğünde, öğretmenler yüksek

lisans veya doktora yapmaya teşvik edilip okuldaki öğretmen sesliliği düzeyinin artırılması amaçlanabilir

3. Aynı okulda çalışma süresinin psikolojik güvenlik alt boyutlarından hoşgörü üzerinde farklılık yarattığı düşünüldüğünde, deneyimli öğretmenlerin daha az deneyimli öğretmenlere mentorluk yapıp okuldaki psikolojik güvenlik ikliminin artırılması sağlanabilir.

Araştırmacılara Öneriler

1. Araştırma sonucunda ulaşılan, devlet okullarından çalışan öğretmenlerin kişilik özellikleri, psikolojik güvenlik algıları ile öğretmen sesliliği arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu bulgusu, özel okullarda incelenip iki araştırmanın sonuçları karşılaştırılıp çalışan sesliliği alan yazınına katkıda bulunabilir ve böylece konu ile ilgili daha kapsamlı bir değerlendirme yapılabilir.
2. Öğretmenlerini sözleşme yoluyla istihdam eden Avrupa Birliği ülkelerinde aynı araştırma tekrar edilip iki araştırmanın sonuçları karşılaştırılıp öğretmenlerin çalışma statüleri ile öğretmen sesliliği arasındaki ilişkiye ilişkin yorumlar yapılabilir.
3. Mevcut araştırmaya göre, çalışan öğretmenlerin kişilik özellikleri, psikolojik güvenlik algıları ile öğretmen sesliliği arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olsa da ilişkilerin seviyesi düşüktür. Bu bulgu, öğretmen sesliliği ile ilgili olan başka bireysel ve örgütsel faktörlerin olduğunu gösterebilir. Gelecek araştırmacılar öğretmen sesliliğinin psikolojik mekanizmanlarını aydınlatmak için seslilik ile alakalı diğer faktörleri araştırabilir.

KAYNAKÇA

- Ajzen, İcek. 1991. The Theory of Planned Behavior. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**. c.50. s. 2: 179-211.
- Allik, Jüri, Robert R. McCrae. 2004. Toward a Geography of Personality Traits: Patterns of Profiles across 36 Cultures. **Journal of Cross-Cultural Psychology**. c. 35. s.1: 13-28.
- Arslan, Aykut, Serdar Yener. 2016. Okul Yöneticilerinin Güdüleyici Dili ve Öğretmen Örtük Bilgi Paylaşımı İlişkisinde İşgören Sessizliğinin Aracı Rolü ve Psikolojik Rahatlık Algısının Düzenleyici Rolü. **16. İstanbul Üniversitesi İşletme Kongresi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi:26-29.**
- Ashford, Susan J., Nancy P. Rothbard, Sandy Kristin Piderit, Jane E. Dutton. 1998. Out on a Limb: The Role of Context and Impression Management in Selling Gender-Equity Issues. **Administrative Science Quarterly**. c. 43. s.1: 23-57.
- Ashford, José B., Craig LeCroy. 2009. **Human Behavior in the Social Environment: A Multidimensional Perspective**. Toronto: Nelson Education.
- Athanassiades. John, C. 1973. The Distortion of Upward Communication in Hierarchical Organizations. **Academy of Management Journal**. c. 16: s. 207–226. (Aktaran: Morrison, Elizabeth W. 2011. Employee Voice Behavior: Integration and Directions for Future Research, The Academy of Management Annals. c.5. s.1: 373-412).
- Avery, Derek R. 2003. Personality as a Predictor of the Value of Voice. **The Journal of Psychology**. c.137. s. 5: 435-446.
- Bağcı, Zübeyir. 2014. Duygusal Zeka ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi. **Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. c.7.s.2: 259-280.
- Balkan, Mehmet Onur, Emin Serin, Osman Kılıç. 2014. The Relation Between Five Factor Personality Traits and Job Satisfaction: An Application Banks in Afyonkarahisar Province. **International Journal of Social Science**. s. 25. c. 1: 207-220.

- Barrick, Murray R., Michael K. Mount. 1991. The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A Metaanalysis. **Personnel Psychology**. c. 44. s.1: 1-26.
- Blau, Peter. 1964. **Power and Exchange in Social Life**. New York: J Wiley & Sons: c.352. (Aktaran: Gürbüz, Sait. 2006. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. İstanbul Üniversitesi Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi. c.3. s.3:48-75).
- Bosma, Hans, H. Dike van de Mheen, Johan P. Mackenbach. 1999. Social Class in Childhood and General Health in Adulthood: Questionnaire Study of Contribution of Psychological Attributes. **BMJ**. c. 318. s. 7175: 18-22.
- Bowen, Frances, Kate Blackmon. 2003. Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice. **Journal of Management Studies**. s. 40 c. 6: 1393-1417.
- Brinsfield. Chad 2014. "Employee Voice and Silence in Organizational Behavior". **Handbook of Research on Employee Voice**. ed. Adrian Wilkinson, Jimmy Donaghey, Tony, Dundon, Richard B. Freeman. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing: 114-131.
- Brown, Steven, Thomas W. Leigh. 1996. A New Look at Psychological Climate and its Relationship to Job Involvement, Effort, and Performance. **Journal of Applied Psychology**. s.81. c.4: 358.
- Bulut Harun, Hakan Bayramlık.2015. Öğretmenlerin Çalışan Sessizliği Davranışlarının İncelenmesi: Balıkesir Devlet Okullarında Bir Araştırma. **II. Yükseköğretim Stratejileri ve Kurumsal İş Birliği Sempozyumu (YOSKIS), 23-24 Ekim 2015**. Mersin: Mersin Üniversitesi: 444-449.
- Bulut, Harun 2016. Liderlik Tarzlarının Çalışan Sessizliğine Etkisi: Ulusal Güvenlikle İlişkili bir Kamu Kurumunda Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Burriss, Ethan, James R. Detert, Dan S. Chiaburu. 2008. Quitting before Leaving: The Mediating Effects of Psychological Attachment and Detachment on Voice. **Journal of Applied Psychology**. c. 93.s. 4: 912.
- Büyükgöze, Hilal. 2015. A Comparison of the Employment of Public Sector Teachers in EU and Turkey. **Journal of Aksaray University Faculty of Economics and Administrative Sciences**. c. 7. s. 2: 57-65.
- Büyükoztürk, Şener. 2017. **Sosyal bilimler için Veri Analizi El Kitabı**. 23. bs. Pegem Akademi Yayınları: 1-213.

- Carnevale, Joel B., Lei Huang, Marcus Crede, Peter Harms, Mary Uhl-Bien. 2017. Leading to Stimulate Employees' Ideas: A Quantitative Review of Leader-member Exchange, Employee Voice, Creativity, and Innovative Behavior. **Applied Psychology**. c. 66. s. 4: 517-552.
- Cheng, Jen-Wei, Shu-Ching Chang, Jyh-Huei Kuo, Kuo-Ming Lu. 2014. Social Relations and Voice Behavior: The Mediating Role of Psychological Safety. **WSEAS Transactions on Business and Economics** c. 11: 130-140.
- Cortina, Lilia M., Vicki J. Magley. 2003. Raising Voice, Risking Retaliation: Events Following Interpersonal Mistreatment in the Workplace. **Journal of Occupational Health Psychology**, c. 8. s. 4: 247-265.
- Council of Europe. 2005. **Convention on Action Against Trafficking in Human Beings and Its Explanatory Report**. Warsaw. <https://rm.coe.int/168008371d> [26.10.2017].
- Crant J. Michael, Tae-Yeol Kim, Jie Wang. 2011. Dispositional Antecedents of Demonstration and Usefulness of Voice Behavior. **Journal of Business and Psychology**. c.26. s. 3: 285-297.
- Creswell, John. W. 2013. **Araştırma Deseni, Nitel, Nicel ve Karma Yöntem Yaklaşımları**, 2.bs. çev. Demir Trans. Ankara: Eğiten Kitap.
- Çelebi, Nurhayat, Baran Uğurlu. 2014. Resmi Liselerde Çalışan Öğretmenlerin Kişilik Özelliklerinin Demografik Değişkenlere Göre İncelenmesi. **Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. c. 7. s. 18: 537-569.
- Çetin, Fatih, Ali Fıkrkoca. 2010. Rol Ötesi Olumlu Davranışlar Kişisel ve Tutumsal Faktörlerle Öngörülebilir mi? **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**. c. 65. s.4: 41-66.
- Çetin, Şahin, Çakmakçı, Cahit. 2012. Çalışan Sessizliği Ölçeğini Türkçeye Uyarlama Çalışması. **KHO Bilim Dergisi**, c. 22. s. 2: 1-19.
- Çetin, Şahin. 2013. Impact of Teachers' Perceptions of Organizational Support, Management Openness and Personality Traits on Voice. **Educational Research and Reviews**. c. 8. s. 18: 1709.
- Çingi, Hülya. 1994. **Örnekleme Kuramı**. 3.bs. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Fen Fakültesi Basımevi.
- Demir, Cennet Göloğlu, Engin Demir, Yavuz Bolat. 2017. Sınıf Öğretmenlerinin Motivasyonları İle Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişki. **Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. c. 14. s. 37.

- Demirel, Özcan Yeniçeri Yavuz. 2007. A Study on Organizational and Individual Impediments Against Knowledge Sharing in Organizations. **Karamanoğlu Mehmetbey University Journal of Social and Economic Research**. c.1: 221-234.
- Detert, James, Ethen R. Burris. 2007. Leadership Behavior and Employee Voice: Is the Door Really Open? **Academy of Management Journal**. c. 50. s. 4: 869-884.
- Detert, James R., Amy C. Edmondson. 2011. Implicit Voice Theories: Taken-for-granted Rules of Self-censorship at Work. **Academy of Management Journal** c. 54. s. 3: 461-488.
- Detert, James R., Ethan R. Burris, David A. Harrison, Sean R. 2013. Voice Flows To and Around Leaders: Understanding When Units Are Helped or Hurt by Employee Voice. **Administrative Science Quarterly**. c.58. s.4: 624-668.
- Dienesch, Richard. M., Robert C. Liden. 1986. Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development. **Academy of Management Review**. c. 11. s.3: 618-634.
- Dilek, Yaprak, Erkan Taşkıran. 2013. Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. **Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, c. 7. s. 13: 402-433.
- Donaghey, Jimmy, Niall Cullinane, Tony Dundon, Adrian Wilkinson. 2011. Reconceptualising Employee Silence: Problems and Prognosis. **Work, Employment and Society**. c. 25. s. 1: 51-67.
- Dutton, Jane E, Susan J. Ashford, Katherine A. Lawrence, Kathi Miner-Rubino. 2002. Red Light, Green Light: Making Sense of the Organizational Context for Issue Selling. **Organization Science**. c. 13. s. 4: 355-369.
- Dündar, Tuğba, Erkan Tabanlı. 2012. The Relationship Between Organizational Justice Perceptions and Job Satisfaction Levels. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**. c. 46: 5777-5781.
- Dyne, Linn Van, Soon Ang, Isabel C. Botero. 2003. Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. **Journal of Management Studies**. c.40. s. 6: 1359-1392.
- Eckstein, Daniel, Jason A. Kaufman. 2012. The Role of Birth Order in Personality: An Enduring Intellectual Legacy of Alfred Adler. **Journal of Individual Psychology**. c.68. s.1: 60-74.
- Edmondson, Amy. 1999. Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. **Administrative Science Quarterly**. c.44. s.2: 350-383.

- Edmondson, Amy, Roderick M. Kramer, Karen S. Cook. 2004. Psychological Safety, Trust, and Learning in Organizations: A group-level lens. **Trust and Distrust in Organizations: Dilemmas and Approaches**. c.12: 239-272.
- Edmondson. Amy C., Josephine P. Mogelof. 2006. "Explaining Psychological Safety in Innovation teams: Organizational Culture, Team Dynamics, or Personality?" **Creativity and Innovation in Organizational Teams**. ed. Leigh L. Thompson, Hoon-Seok Choi, Psychology Press: 129-156.
- Edwards, Marissa S., Neal M. Ashkanasy, John Gardner. 2009. "Deciding to Speak up or to Remain Silent Following Observed Wrongdoing: The Role of Discrete Emotions and Climate of Silence." **Voice and Silence in Organizations**. ed. Jerald Greenberg, Marissa S. Edwards: 83-109.
- Eggers, John. T. 2011. Psychological Safety Influences Relationship Behavior. **Corrections Today**. c. 73. s. 1: 60-61.
- Ellis, Jennifer Butler, Linn Van Dyne. 2009. Voice and Silence as Observer Reactions to Defensive Voice: Predictions Based on Communication Competence Theory. **Voice and Silence in Organizations** ed. Jerald Greenberg, Marissa S. Edwards: 37-61.
- Ercan, Gül. 2014. İlkokul ve Ortaokul Yöneticilerinin Kişilik Özellikleri ile Karar Verme Becerileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Eren, Erol. 2006. **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**. İstanbul: Beta Yayınları.
- Erez, Amir, Jeffrey A. Lepine, Heather Elms. 2002. Effects of Rotated leadership and Peer Evaluation on the Functioning and Effectiveness of Self-managed Teams: A Quasi-Experiment. **Personnel Psychology**. c.55. s.4: 929-948.
- Eroğlu, Abdullah. 2008. **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Farrell, Dan.1983. Exit, Voice, Loyalty, And Neglect as Responses to Job Dissatisfaction: A Multidimensional Scaling Study. **Academy of Management Journal**. c. 26. s.4: 596-607.
- Folger, Robert, Chris Martin.1986. Relative Deprivation and Referent Cognitions: Distributive and Procedural Justice Effects. **Journal of Experimental Social Psychology**. c. 22. s. 6: 531-546.
- Fuller, Jerry Bryan, Laura E. Marler, Kim Hester. 2006. Promoting Felt Responsibility for Constructive Change and Proactive Behavior: Exploring Aspects of An Elaborated Model of Work Design. **Journal of Organizational Behavior**. c.27. s.8: 1089-1120.

- Glauser, Michael. J. 1984. Upward Information Flow in Organizations: Review and Conceptual Analysis. **Human Relations**. c.37. s.8: 613-643.
- Göksal, Mustafa. 2017. Sınıf Öğretmenlerinin Beş Faktör Kişilik Özellikleri İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Göktaş Kulualp, H. (2016). Çalışan Sessizliği ile Bazı Kişisel ve Örgütsel Özellikler Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Öğretim Elemanları Üzerine Bir Araştırma. **Ege Academic Review**. c.16. s.4.
- Greenberger, David B., Stephen Strasser. 1986. Development and Application of a Model of Personal Control in Organizations. **Academy of Management Review**. c.11. s.1: 164-177.
- Günbayı, İlhan. 2014. Örgütlerde Amaç ve Türk Eğitim Sistemi. <http://aves.akdeniz.edu.tr/ImageOfByte.aspx?Resim=8veSSNO=1veUSER=1427> [03.03.2018].
- Gürbüz, Sait. 2006. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. **İstanbul Üniversitesi Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**. c.3. s.3:48-75.
- Henriksen, Kerm, Elizabeth Dayton. 2006. Organizational Silence and Hidden Threats to Patient Safety. **Health Services Research**. c.41. s.42: 1539-1554.
- Hirschman, Albert. O. 1970. **Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States**. Cambridge: Harvard University Press.
- Honingh, Marlies, Edith Hooge. 2014. The Effect of School-Leader Support and Participation In Decision Making on Teacher Collaboration In Dutch Primary and Secondary Schools. **Educational Management Administration ve Leadership**. c.42. s.1: 75-98.
- Hough, Leaetta M. ve Adrian Furnham. 2003. Use of Personality Variables in Work Settings. **Handbook of Psychology**. c. 12. s.131-169. (Aktaran: Çetin, Şahin. 2013. Impact of Teachers' Perceptions of Organizational Support, Management Openness and Personality Traits on Voice. **Educational Research and Reviews**. c. 8. s. 18: 1709).
- Hoy, Wayne. K., Cecil G. Miskel. 2010. **Educational Administration: Eğitim Yönetimi; Teori, Araştırma ve Uygulama; Theory, Research And Practice**. çev. Selahattin Turan. Ankara: Nobel Yayıncılık: 126-163.

- Islam, Gazi, Michael J. Zyphur. 2005. Power, Voice, and Hierarchy: Exploring the Antecedents of Speaking up in Groups. **Group Dynamics: Theory, Research and Practice**, c. 9. s.2: 93.
- Kahn, William. A. 1990. Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. **Academy of Management Journal**. c.33. s.4: 692-724.
- Kalafat, Sezai. 2012. Lise Öğretmenleri Kişilik Özelliklerinin Öğretmen Yeterliliklerine Etkisi. **Yükseköğretim ve Bilim Dergisi**. c. 2. s.3: 193-200.
- Kırdök, Oğuzhan, Hacı Arif Doğanülkü. 2018. Öğretmenlerin Mesleki Bağlılıklarının Yordayıcısı Olarak Kişilik Özellikleri. **Electronic Turkish Studies**. c. 13. s. 19.
- kişilik, 2006. Türk Dil Kurumu, Güncel Türkçe Sözlük. http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gtsvearama=gtsveguid=TDK.GTS.5a666420d16e00.90812066. [7.11.2017].
- Kalaycı, Şeref. 2008. **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Klaas, Brian S., Julie B. Olson-Buchanan, Anna-Katherine Ward. 2012. The Determinants of Alternative Forms of Workplace Voice: An Integrative Perspective. **Journal of Management**. c.38. s.1: 314-345.
- Landau, Jacqueline C. 2017. Employee Voice and Silence: Two Different Constructs. **Multidisciplinary Academic Conference**, 26-27 Mayıs 2017:143-148.
- Landy, Frank J., Wendy S. Becker. 1987. Motivation Theory Reconsidered. **Research in Organizational Behavior**. c.9: s.1-38.
- LePine, Jeffrey A., Linn Van Dyne. 2001. Voice and Cooperative Behavior as Contrasting Forms of Contextual Performance: Evidence of Differential Relationships with Big Five Personality Characteristics and Cognitive Ability. **Journal of Applied Psychology**. c.86. s. 2: 326.
- Liang, Jian. 2007. Voice Behavior in Organizations: Scale Development, Psychological Mechanisms, and Cross-Level Modeling, Doktora tezi, The Hong Kong University of Science and Technology, Hong Kong.
- Liang, Jian, Crystal IC Farh, Jiing-Lih Farh. 2012. Psychological Antecedents of Promotive and Prohibitive Voice: A Two-wave Examination. **Academy of Management Journal**. c. 55. s.1: 71-92.
- Liu, Wu, Renhong Zhu, Yongkang Yang. 2010. I Warn You Because I Like You: Voice Behavior, Employee Identifications, and Transformational Leadership. **The Leadership Quarterly**. c.21. s. 1: 189-202.

- Luchak, Andrew A. 2003. What Kind of Voice do Loyal Employees Use? **British Journal of Industrial Relations**. c. 41. s.1: 115-134.
- Mathis, Robert L., John H. Jackson. 2011. **Human Resource Management: Essential Perspectives**. 6.bs. Boston: Cengage Learning.
- Matthews, Gerald, Ian J. Deary, Martha C. Whiteman. 2003. **Personality Traits**. Cambridge University Press.
- May, Douglas R., Richard L. Gilson, Lynn M. Harter. 2004. The Psychological Conditions of Meaningfulness, Safety and Availability and the Engagement of the Human Spirit at Work. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**. c. 77. s.1: 11-37.
- Maymand, M. M., M. Abdollahi, S. Elhami. 2017. The Effect of Employee Voice on Work Engagement through Trust in Management. **Journal of Administrative Management, Education and Training**: c. 13. s. 1: 476-483.
- McShane, Steven Lattimore, Mary Ann Young Von Glinow, Mary Von Glinow, Steven Mcshane. 2011. **M: Organizational Behavior**. New York: Irwin/McGraw-Hill.
- Milli Eğitim Temel Kanunu (3579 S.K.).1961. Resmi Gazete. 10705, Ocak:1-7.
- Milliken, Frances J., Elizabeth W. Morrison, Patricia F. Hewlin. 2003. An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees don't Communicate Upward and Why. **Journal of Management Studies**. c. 40. s. 6: 1453-1476.
- Minuchin, Salvador. 1974. **Families and Family Therapy**. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- Mitchell, Terence R., Brooks C. Holtom, Thomas W. Lee. 2001. How to Keep Your Best Employees: Developing an Effective Retention Policy. **The Academy of Management Executive**. c. 15. s. 4: 96-108.
- Mowbray, Paula K., Adrian Wilkinson, Herman H.M. Tese. 2015. An Integrative Review of Employee Voice: Identifying a Common Conceptualization and Research Agenda. **International Journal of Management Reviews**. c.17. s. 3: 382-400.
- Morrison, Elizabeth W. 2011. Employee Voice Behavior: Integration and Directions for Future Research, **The Academy of Management Annals**. c.5 s.1: 373-412.
- Morrison, Elizabeth W. 2014. "Employee Voice and Silence". **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**. ed. Frederick P. Morgeson, Herman Aguinis, Susan J. Ashford c. 1. s. 1: 173-197.

- Morrison, Elizabeth Wolef, Frances J. Milliken. 2000. Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World. **Academy of Management Review**. c. 25. s. 4: 706-725.
- Morrison, Elizabeth Wolfe, Corey C. Phelps. 1999. Taking Charge at Work: Extrarole Efforts to Initiate Workplace Change. **Academy of Management Journal**. c. 42. s. 4: 403-419.
- Morsünbül, Ümit. 2014. Hızlı Büyük Beşli Kişilik Testi Türkçe Versiyonu Geçerlilik ve Güvenirlik Çalışması. **Düşünen Adam: Psikiyatri ve Nörolojik Bilimler Dergisi**. c. 27. s. 4: 316-322.
- Mowbray, Paula K., Adrian Wilkinson, Herman HM Tse. 2015. An Integrative Review of Employee Voice: Identifying a Common Conceptualization and Research Agenda. **International Journal of Management Reviews**. c. 17. s. 3: 382-400.
- Near, Janet P., Marcia P. Miceli. 1985. Organizational Dissidence: The case of whistle-blowing. **Journal of Business Ethics**. s. 4 s.1: 1-16.
- Near, Janet P., Marcia P. Miceli. 2008. Wrongdoing, Whistle-Blowing, and Retaliation in the Us Government: What Have Researchers Learned From The Merit Systems Protection Board (MSPB) Survey Results. **Review of Public Personnel Administration**. c. 28. s. 3: 263-281.
- Nikolaou, Ioannis, Maria Vakola, Dimitris Bourantas.2008. Who Speaks up at Work? Dispositional Influences on Employees' Voice Behavior. **Personnel Review**. c. 37. s. 6: 666-679.
- Noelle-Neumann, Elisabeth. 1974. The Spiral of Silence a Theory of Public Opinion. **Journal of Communication**. c. 24. s. 2: 43-51.
- Oktay, Handan. 2007. İlköğretim ve Ortaöğretim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerin Motivasyonu ve Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi. İstanbul.
- Özdemir, Lütfiye, Sevtap Sarıoğlu Uğur. 2013. Çalışanların Örgütsel Seslilik ve Sessizlik Algılamalarının Demografik Nitelikler Açısından Değerlendirilmesi: Kamu ve Özel Sektörde Bir Araştırma. **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**. c. 27. s. 1: 257-281.
- Özdevecioğlu, Mahmut, Sevgi Kanıgür. 2015. Çalışanların İlişki ve Görev Yönelimli Liderlik Algılamalarının Performansları Üzerindeki Etkileri. **Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, c. 2009. s. 1: 53-82.
- Özyılmaz Adnan, Demet Taner 2018. Communication Skills Shape Voice Effects in Organizations. **The Service Industries Journal**: 1-24.

- Pinder, Craig C., Karen P. Harlos. 2001. "Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice". **Research in Personnel and Human Resources Management**. ed. Joseph J. Martocchio. Bingley: Emerald Group Publishing Limited: 331-369.
- Prouska, Rea, Alexandros Psychogios. 2018. Do Not Say a Word! Conceptualizing Employee Silence in a Long-term Crisis Context. **The International Journal of Human Resource Management**. c. 29. s.5.
- Rees, Chris, Kerstin Alfes, Mark Gatenby. 2013. Employee Voice and Engagement: Connections and Consequences. **The International Journal of Human Resource Management**. c. 24. s. 14: 2780-2798.
- Rehg, Michael T., Marcia P. Miceli, Janet P. Near, James R. Van Scotter. 2008. Antecedents and Outcomes of Retaliation against Whistleblowers: Gender Differences and Power Relationships. **Organization Science**. c. 19. s. 2: 221-240.
- Sağnak, Mesut. 2017. Ethical Leadership and Teachers' Voice Behavior: The Mediating Roles of Ethical Culture and Psychological Safety. **Educational Sciences: Theory and Practice**. c. 17. s. 4: 1101-1117.
- Saunders, David M., Blair H. Sheppard, Virginia Knight, Jonelle Roth. 1992. Employee Voice to Supervisors. **Employee Responsibilities and Rights Journal**. c. 5. s. 3: 241-259.
- Schaubroeck, John, Simon SK Lam, Ann Chunyan Peng. 2011. Cognition-Based and Affect-Based Trust as Mediators of Leader Behavior Influences on Team Performance. **Journal of Applied Psychology**. c. 96. s. 4: 863.
- Sewell, William H. 1961. Social Class and Childhood Personality. **Sociometry**. c. 24. s. 4: 340-356.
- Shorris, Earl. 1981. **Scenes from Corporate Life: The Politics of Middle Management**. Penguin (Non-Classics).
- Siemsen, Enno, Aleda V. Roth, Sridhar Balasubramanian, Gopesh Anand 2009. The Influence of Psychological Safety and Confidence in Knowledge on Employee Knowledge Sharing. **Manufacturing and Service Operations Management**. c. 11. s. 3: 429-447.
- Smylie, Mark. A. 1992. Teacher Participation in School Decision Making: Assessing Willingness to Participate. **Educational Evaluation and Policy Analysis**. c.14. s.1: 53-67.
- Stamper, Christina L., Linn Van Dyne. 2001. Work Status and Organizational Citizenship Behavior: A Field Study of Restaurant Employees. **Journal of Organizational Behavior**. c. 22. s. 5: 517-536.

- Şahin, Nuray, Sevgi Alagözlü. 2010. Siyasi Söylemde Güç ve Edimsel Kullanım Biçimleri. **Türkbilig/Türkoloji Araştırmaları Dergisi**. c.11. s. 20: 12-36.
- Şişman, Mehmet. 1994. **Örgüt Kültürü- Eskişehir İl Merkezindeki İlkokullarda Bir Araştırma**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları.
- Şişman, Mehmet. 1995. Örgüt Kavramının Kültürel Açından Çözümlemesi ve Eğitim Örgütleri. **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi**. c.1. s. 1: 79-94.
- Şişman, Mehmet, Selahattin Turan. 2003. Eğitimde Yerelleşme ve Demokratikleşme Çabaları. **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi**. c. 34. s.34: 300-315.
- Şişman, Mehmet, Hatice Güleş Ayşe Dönmez. 2010 Demokratik Bir Okul Kültürü İçin Yeterlilikler Çerçevesi. **Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. s. 5.
- Tabancalı, Erkan, Kazım Çelik, Mithat Korumaz. 2016. Professional Anxiety Level of Pre-service Teachers in Turkish Context. **E-International Journal of Educational Research**. c. 7. s.3:63-73.
- Tangirala, Subrahmaniam, Rangaraj Ramanujam. 2008. Employee Silence on Critical Work Issues: The Cross Level Effects of Procedural Justice Climate. **Personnel Psychology**. c. 61. s. 1: 37-68.
- Tannenbaum, Arnold. S. 1974. **İşletmede Sosyal Psikoloji**. çev. Nilüfer Sağıtör. Ankara: Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayın.
- Tayfun, Recep. 2010. **Etkili İletişim ve Beden Dili**. 3.bs. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Taylor, Shelley. E., Letitia Anne Peplau, David O. Sears. 2010. **Sosyal Psikoloji**. 4. bs. Çev. Ali Dönmez. İstanbul: İmge Kitabevi.
- Tevrüz, Suna, İnci Artan, Tülay Bozkurt. 2012. **Davranışlarımızdan Seçmeler: Örgütsel Yaklaşım**. 3. bs. Nobel Akademik Yayıncılık.
- Üçok, Dilek Işıl. 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. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Van Dyne, Linn, Jill W. Graham, Richard M. Dienesch. 1994. Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, and Validation. **Academy of Management Journal**. c.37. s. 4: 765-802.

- Van Dyne, Linn, Jeffrey A. LePine. 1998. Helping and Voice Extra-role Behaviors: Evidence of Construct and Predictive Validity. **Academy of Management Journal**. c.41. s. 1: 108-119.
- Van Dyne, Linn, Soon Ang, Isabel C. Botero. 2003. Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. **Journal of Management Studies**. c.40. s. 6: 1359-1392.
- Van Dyne, Linn, Dishan Kamdar, Jeffrey Joireman. 2008. In-role Perceptions Buffer the Negative Impact of low LMX on Helping and Enhance the Positive Impact of High LMX on Voice. **Journal of Applied Psychology**. c. 93. s. 6: 1195.
- Walumbwa, Fred O., John Schaubroeck. 2009. Leader Personality Traits and Employee Voice Behavior: Mediating Roles of Ethical Leadership and Work Group Psychological Safety. **Journal of Applied Psychology**. c.94. s. 5: 1275.
- Wang, Wei Jiye Mao, Weiku Wu, Jun Liu. 2012. Abusive Supervision and Workplace Deviance: The Mediating Role of Interactional Justice and The Moderating Role of Power Distance. **Asia Pacific Journal of Human Resources**. c. 50. s. 1: 43-60.
- Wayne, Sandy J., Lynn M. Shore, and Robert C. Liden. 1997. Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective. **Academy of Management Journal**. c. 40. s. 1: 82-111.
- Whiting, Steven W., Philip M. Podsakoff, and Jason R. Pierce. 2008. Effects of Task Performance, Helping, Voice, and Organizational Loyalty on Performance Appraisal Ratings: **Journal of Applied Psychology**. c. 93. s. 1: 125.
- Withey, Michael J., William H. Cooper. 1989. Predicting Exit, Voice, Loyalty, and Neglect. **Administrative Science Quarterly**. c. 34. s. 4: 521-539.
- Wu, Long-Zeng, Jun Liu, Gang Liu. 2009. Abusive Supervision and Employee Performance: Mechanisms of Traditionality and Trust. **Acta Psychologica Sinica**: c. 41. s. 6: 510-518.
- Yener, Serdar. 2014. Özel Ortaöğretim Kurumlarında Paylaşılan Liderlik Davranışı Ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Psikolojik Güvenlik Algısının Aracı Değişken İlişkisinin Araştırılması. Doktora Tezi, Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yener, Serdar. 2015. Psikolojik Rahatlık Algısı Ölçeğinin Türkçe Formunun Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması, **Ordu Üniversitesi Sosyal Araştırmalar Dergisi**. c. 5. s.13: 280-305.

- Yıldırım, M. Halit, Kübra Güvenç, Gözde Sunman. 2016. Algılanan Örgütsel Destek ve Örgüt Temelli Özsaygının İhbar Davranışına Etkisi: Aksaray İlinde Özel Hastanelerde Bir Uygulama. **15. Ulusal İşletmecilik Kongresi, 26-28 Mayıs 2016**, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi: 409-418.
- Yıldızoğlu, Hüseyin. 2013. Okul Yöneticilerinin Beş Faktör Kişilik Özellikleriyle Çatışma Yönetimi Stili Tercihleri Arasındaki İlişki, Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Yılmaz, Aydın, Cemal Eroğlu. 2012. **Davranış Bilimleri ve Örgütsel Davranış**. 4.bs. DetayYayıncılık.
- Young, Jerald W. 1978. The Subordinate's Exposure of Organizational Vulnerability to the Supervisor: Sex and Organizational Effects. **Academy of Management Journal**. c.21 s. 113–122. (Aktaran: Morrison, Elizabeth W. 2011. Employee Voice Behavior: Integration and Directions for Future Research, The Academy of Management Annals. c.5. s.1: 373-412).
- Zaidi, Nayyar Raza, Rana Abdul Wajid, Farheen Batul Zaidi, Ghazala Batul Zaidi, Mohammad Taqi Zaidi 2013. The Big Five Personality Traits and Their Relationship with Work Engagement among Public Sector University Teachers of Lahore. **African Journal of Business Management**. c. 7. s. 15: 1344.
- Zel, U. 2011. **Kişilik ve Liderlik**. 3.bs. Nobel Yayın Dağıtım.
- Zhou, Jing, Jennifer M. George. 2003. Awakening Employee Creativity: The Role of Leader Emotional Intelligence. **The Leadership Quarterly**. c. 14. s. 4: 545-568.

EKLER

Ek 1: Bilgi Formu

Saygıdeğer Öğretmenler,

Bu anket formu Yıldız Teknik Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı'nda yürütülmekte olan "Öğretmenlerin Çalışan Sessizliği Algıları" yüksek lisans tezi verilerini toplamak amacıyla geliştirilmiş bir ölçektir. Bunun için anketi doldurmanız araştırmaya önemli bir katkı sağlamakta olup, ankete vereceğiniz cevaplar araştırmamanın amacı dışında herhangi bir şekilde başka bir kişi, kurum ya da makama kesinlikle verilmeyecektir. Bu nedenle ankette istenen genel bilgiler haricinde herhangi bir kişisel bilginizi yazmanıza gerek yoktur. Anket iki bölümden oluşmakta; ilk bölüm katılımcıların genel bilgilerini, ikinci bölüm ise çalışan sessizliği ile ilgili ölçekleri içermektedir.

NOT: Cevaplarınızın araştırmamanın amacına hizmet edebilmesi için anket maddelerinden her birine vereceğiniz cevapların objektif olması gerekir; olması gereken bir duruma değil, var olan duruma yönelik cevaplar araştırma için önemli ve anlamlıdır. Her bir anketin değerlendirmeye alınabilmesi için tüm soruların cevaplanması gerekmektedir. Bu nedenle lütfen tüm soruları cevaplayınız. Göstermiş olduğunuz ilgi ve araştırmaya sağladığınız değerli katkılarınız için teşekkür ederim.

Not: Lütfen gönüllü ve istekli olarak bu anketi cevaplamak istiyorsanız anketi kabul ediniz.

Şeyda BAŞ

Yıldız Teknik Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü,
Eğitim Yönetimi ve Denetimi
Anabilim Dalı Yüksek Lisans
Öğrencisi

bas.seyda@gmail.com

Ek 1: Bilgi Formu-devam

1. Cinsiyetiniz: Kadın Erkek
2. Eğitim Durumunuz: Lisans Yüksek Lis. Doktora
3. Meslekteki Çalışma Süresi: 1-5 Yıl 6-10 Yıl 11-15 Yıl 16-20 Yıl 21 Yıl +
4. Çalıştığınız Kurum: İlkokul Ortaokul Lise
5. Çalıştığınız Okuldaki Çalışma Süreniz: 1 yıldan az 1-5 yıl 6-10 yıl 10 yıl +

Ek 2: Ölçekler

A. Aşağıdaki altı ifadeden her birine katılma durumunuzu yandaki beş seçenektan birini işaretleyerek katılım derecenizi belirtmeniz gerekmektedir.

S. No	Çalışan Sessliliği Ölçeği	Hiçbir zaman	Ara sıra	Bazen	Genellikle	Her zaman
1.	Çalıştığım kurumu ilgilendiren konularla ilgili önerilerde bulunurum.	1	2	3	4	5
2.	Kurumumu ilgilendiren konularda görüşlerimi açıkça ifade ederim ve diğerlerini konuya dahil ederim.	1	2	3	4	5
3.	Kurumdaki diğer arkadaşlarımın benimle aynı görüşte olmadığını bilsem de iş ile ilgili konulardaki düşüncelerimi onlarla paylaşıyorum.	1	2	3	4	5
4.	Düşüncemin kurum için faydalı olabileceğini değerlendirdiğim bir konu ile ilgili daha kapsamlı bilgi sahibi olmaya çalışırım.	1	2	3	4	5
5.	Çalışma ortamının niteliğini etkileyebilecek konulara katkı sağlamaya çalışırım.	1	2	3	4	5
6.	Yeni proje veya değişikliklerle ilgili düşüncelerimi açıkça söylerim.	1	2	3	4	5

B. Aşağıdaki altı ifadeden her birine katılma durumunuzu yandaki beş seçenekten birini işaretleyerek katılım derecenizi belirtmeniz gerekmektedir.

S.No	Psikolojik Güvenlik Algısı Ölçeği	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1.	Bu kurumda bir hata yaparsanız bu genellikle aleyhinize kullanılır.	1	2	3	4	5
2.	Bu kurumun çalışanları karşılaştıkları problemleri ve çözülmesi zor sorunları açıkça dile getirirler.	1	2	3	4	5
3.	Bu kurumda çalışan insanlar, bazen farklı olmak adına diğer çalışanların fikirlerine karşı çıkarlar.	1	2	3	4	5
4.	Bu okulda risk almak güvenlidir.	1	2	3	4	5
5.	Bu kurumda çalışanlardan kolay kolay yardım istenmez.	1	2	3	4	5
6.	Bu kurumdaki hiç kimse benim çabalarımı kasıtlı olarak engelleyecek şekilde davranmaz.	1	2	3	4	5
7.	Bu kurumdaki insanlarla çalışırken benzersiz beceri ve yeteneklerim kıymet görür ve bunlardan faydalanılır.	1	2	3	4	5

C. Aşağıda verilen 30 ifadeden, her bir ifadenin sizi ne derece tanımladığını, yan tarafta verilen yedi seçenektan birini işaretleyerek belirtiniz. Her ifade için yalnızca bir kutucuğu işaretleyiniz.

S.No	Hızlı Beş Faktör Kişilik Özelliği Ölçeği	Tamamen Yanlış	Oldukça Yanlış	Biraz Yanlış	Ne Doğru Ne Yanlış	Biraz Doğru	Oldukça Doğru	Tamamen Doğru
1.	Hayal gücü geniş	1	2	3	4	5	6	7
2.	Hırçın	1	2	3	4	5	6	7
3.	Dağınık	1	2	3	4	5	6	7
4.	Mesafeli	1	2	3	4	5	6	7
5.	Cana yakın	1	2	3	4	5	6	7
6.	Meraklı	1	2	3	4	5	6	7
7.	Gergin	1	2	3	4	5	6	7
8.	Dikkatli	1	2	3	4	5	6	7
9.	Sessiz	1	2	3	4	5	6	7
10.	Yardımsaver	1	2	3	4	5	6	7

11.	Alıngan	1	2	3	4	5	6	7
12.	Tertipli	1	2	3	4	5	6	7
13.	İçe dönük	1	2	3	4	5	6	7
14.	Bilgili	1	2	3	4	5	6	7
15.	Nazık	1	2	3	4	5	6	7
16.	Kaygılı	1	2	3	4	5	6	7
17.	Dakik	1	2	3	4	5	6	7
18.	Konuşkan	1	2	3	4	5	6	7
19.	Yenilikçi	1	2	3	4	5	6	7
20.	Birlikte çalışmayı seven	1	2	3	4	5	6	7
21.	Utangaç	1	2	3	4	5	6	7
22.	Uyumlu	1	2	3	4	5	6	7
23.	Sanatçı ruhlu	1	2	3	4	5	6	7
24.	Ürkek	1	2	3	4	5	6	7
25.	Düzenli	1	2	3	4	5	6	7
26.	Çekingen	1	2	3	4	5	6	7
27.	Sistemli	1	2	3	4	5	6	7
28.	Anlayışlı	1	2	3	4	5	6	7
29.	Endişeli	1	2	3	4	5	6	7
30.	Yaratıcı	1	2	3	4	5	6	7

Ek 3: Ölçekleri kullanma izni

Psikolojik güvenlik algısı ölçeği kullanma izni hakkında

Gelen Kutusu x



Seyda Baş <bas.seyda@gmail.com>

30 Kas (3 gün önce) ★



Alıcı: serdar_yener

Merhaba Serdar Bey,
Ben Şeyda Baş, 2015 yılında Boğaziçi Üniversitesi, İngilizce Öğretmenliği bölümünden mezun oldum. Şu an MEB'e bağlı bir okulda İngilizce öğretmenliği yapmaktayım. Ayrıca 2016 yılında Yıldız Teknik Üniversitesi, Eğitim Yönetimi ve Denetimi alanında yüksek lisans yapmaya başladım ve şu an tez dönemimdeyim. Tezimde sizin 2015 yılında Türkçeye çevirip geçerlilik ve güvenilirlik çalışmasını yaptığımız "Psikolojik Güvenlik Algısı" ölçeğini kullanmak için izninizi rica ediyorum. Şimdiden teşekkür ederim.

İyi Çalışmalar

...



Serdar Yeneroglu

30 Kas (3 gün önce) ☆



Alıcı: bana

Şeyda Hanım merhaba,
Psikolojik rahatlık algısı ölçeğini kullanabilirsiniz. Bunun yanında aslında bizim okul yönetiminde öğretmenlerle ilgili yaptığımız çalışmalarda mevcut bir tanesi ABD de kitap bölümü olarak mevcut. İçin açıkçası psikolojik rahatlık algısını ben hemen hemen birçok psikoloji olgusuyla inceledim. Onlardan da yararlanabilirsiniz. Hemen hemen birçok psikolojik kuramı da araştırmalarda kullandık bu açıdan yardımcı olabilirim. İyi çalışmalar

Serdar YENER

> Yrd.Doç.Dr, Sinop Üniversitesi (Asst.Prof., Sinop University)
> İİBF Dekan Yrd. (Vice Dean, Faculty of Economics and Administrative
> Sciences)
> 90 368 333 00 14 - 15 GSM +90 532 500 37 45 (Whatsapp)
> Türkçe CV <http://cv.sinop.edu.tr/CV/Serdar/Yener>

Hızlı büyük beşli kişilik ölçeği kullanma izni hakkında

Gelen Kutusu x



Seyda Baş <bas.seyda@gmail.com>

30 Kas (3 gün önce) ★



Alıcı: morsunbulumit

Merhaba Ümit Bey,
Ben Şeyda Baş, 2015 yılında Boğaziçi Üniversitesi, İngilizce Öğretmenliği bölümünden mezun oldum. Şu an MEB'e bağlı bir okulda İngilizce öğretmenliği yapmaktayım. Ayrıca 2016 yılında Yıldız Teknik Üniversitesi, Eğitim Yönetimi ve Denetimi alanında yüksek lisans yapmaya başladım ve şu an tez dönemimdeyim. Tezimde sizin 2014 yılında Türkçeye çevirip geçerlilik ve güvenilirlik çalışmasını yaptığımız "Hızlı büyük beşli kişilik testi" ölçeğini kullanmak için izninizi rica ediyorum. Şimdiden teşekkür ederim.

İyi Çalışmalar

...



Ümit Morsünbül

1 Ara (2 gün önce) ☆



Alıcı: bana

Merhaba Şeyda,

Ölçeği çalışmada kullanabilirsin. Ölçeği ve puanlamasını ekte gönderiyorum. Çalışmada başarılar dilerim.

Ümit Morsünbül (Ph.D)
Associate Professor of Educational Psychology
Aksaray University
Faculty of Education
Aksaray, Turkey

Çalışan sesliliği ölçeği kullanma izni hakkında

Gelen Kutusu x



Seyda Baş <bas.seyda@gmail.com>

30 Kas (3 gün önce) ★



Alıcı: scetin93

Merhaba Şahin Bey,
Ben Şeyda Baş, 2015 yılında Boğaziçi Üniversitesi, İngilizce Öğretmenliği bölümünden mezun oldum. Şu an MEB'e bağlı bir okulda İngilizce öğretmenliği yapmaktayım. Ayrıca 2016 yılında Yıldız Teknik Üniversitesi, Eğitim Yönetimi ve Denetimi alanında yüksek lisans yapmaya başladım ve şu an tez dönemimdeyim. Tezimde sizin Cahit Bey ile 2012 yılında Türkçeye çevirip geçerlilik ve güvenilirlik çalışmasını yaptığımız "Çalışan Sesliliği" ölçeğini kullanmak için izninizi rica ediyorum. Şimdiden teşekkür ederim.

İyi Çalışmalar

...



Şahin Çetin

30 Kas (3 gün önce) ☆



Alıcı: bana

Şeyda Hanım aynı bölümden sizden daha önce mezun olmuş bir meslektaşınız olarak çalışmanızda Seslilik ölçeğini kullanmanızdan sevinç duyuyorum. Çalışmanızın sonucu hakkında ya da en azından ölçeğin sizin örneklemizde bulduğunuz psikometrik özellikleri konusunda beni bilgilendirebilirsiniz sevinirim. Kolaylıklar, iyi çalışmalar

30 Kasım 2017 16:11 tarihinde Şeyda Baş <bas.seyda@gmail.com> yazdı:

...

Ek 4: Anket formu uygulama izni



T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 59090411-44-E.1011411
Konu: Anket ve Araştırma İzin Talebi

15.01.2018

Sayın: Şeyda BAŞ

İlgi: a) 22.12.2017 tarihli ve 22168336 Gelen Evrak No'lu dilekçeniz.
b) Valilik Makamının 12.01.2018 tarih ve 908977 sayılı oluru.

"Öğretmenlerin Çalışan Sessizliği Algılarının Kişilik Özellikleri ve Psikolojik Güvenlik Açısından İncelenmesi (İstanbul Avrupa Yakası Örneği)" konulu teziniz hakkındaki ilgi (a) dilekçe ve ekleri ilgi (b) valilik onayı ile uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi ve söz konusu talebiniz; bilimsel amaç dışında kullanmaması, **uygulama sırasında bir örneği müdürlüğümüzde muhafaza edilen mühürlü ve imzalı veri toplama araçlarının kurumlarımıza araştırmacı tarafından ulaştırılarak uygulanması**, katılımcıların gönüllülük esasına göre seçilmesi, araştırma sonuç raporunun müdürlüğümüzden izin alınmadan kamuoyuyla paylaşılması koşuluyla, gerekli duyurunun araştırmacı tarafından yapılması, okul idarecilerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, eğitim-öğretimi aksatmayacak şekilde ilgi (b) Valilik Onayı doğrultusunda uygulanması ve işlem bittikten sonra 2 (iki) hafta içinde sonuçtan Müdürlüğümüz Strateji Geliştirme Bölümüne rapor halinde bilgi verilmesini rica ederim.

M. Nurettin ARAS
Müdür a.
Müdür Yardımcısı

EK:1- Valilik Onayı
2- Ölçekler

İl Millî Eğitim Müdürlüğü Binbirdirek M. İmran Öktem Cad.
No:1 Fski Adliye Binası Sultanahmet Fatih/İstanbul
E-Posta: sgb34@mcb.gov.tr

A. BALTA VHKİ
Tel: (0 212) 455 04 00-239
Faks: (0 212) 455 06 52

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden b342-0904-34c2-a195-508e koda ile teyit edilebilir.



T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 59090411-44-E.1011411
Konu: Anket ve Araştırma İzin Talebi

15.01.2018

Sayın: Şeyda BAŞ

- İlgi: a) 22.12.2017 tarihli ve 22168336 Gelen Evrak No'lu dilekçeniz.
b) Valilik Makamının 12.01.2018 tarih ve 908977 sayılı oluru.

"Öğretmenlerin Çalışan Sessizliği Algularının Kişilik Özellikleri ve Psikolojik Güvenlik Açısından İncelenmesi (İstanbul Avrupa Yakası Örneği)" konulu teziniz hakkındaki ilgi (a) dilekçe ve ekleri ilgi (b) valilik onayı ile uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi ve söz konusu talebiniz; bilimsel amaç dışında kullanmaması, **uygulama sırasında bir örneği müdürlüğümüzde muhafaza edilen mühürlü ve imzalı veri toplama araçlarının kurumlarımıza araştırmacı tarafından ulaştırılarak uygulanması**, katılımcıların gönüllülük esasına göre seçilmesi, araştırma sonuç raporunun müdürlüğümüzden izin alınmadan kamuoyuyla paylaşılması koşuluyla, gerekli duyurunun araştırmacı tarafından yapılması, okul idarecilerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, eğitim-öğretimi aksatmayacak şekilde ilgi (b) Valilik Onayı doğrultusunda uygulanması ve işlem bittikten sonra 2 (iki) hafta içinde sonuçtan Müdürlüğümüz Strateji Geliştirme Bölümüne rapor halinde bilgi verilmesini rica ederim.

M. Nurettin ARAS
Müdür a.
Müdür Yardımcısı

EK:1- Valilik Onayı
2- Ölçekler

İl Millî Eğitim Müdürlüğü Binbirdirek M. İmran Öktem Cad.
No:1 Fski Adliye Binası Sultanahmet Fatih/İstanbul
E-Posta: sgb34@mcb.gov.tr

A. BALTA VHKİ
Tel: (0 212) 455 04 00-239
Faks: (0 212)455 06 52

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden b342-0904-34c2-a195-508e kodu ile teyit edilebilir.

ÖZ GEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Ad, Soyad	Şeyda BAŞ
Yazışma Adresi	Kemal Kaya İlkokulu, Mareşal Çakmak Mahallesi, Ayvacık Sk. No:23, 34320 Güngören, İstanbul
Telefon	0(507) 1449958
E-mail	bas.seyda@gmail.com
Doğum tarihi	10.05.1992

EĞİTİM BİLGİLERİ

2006 – 2010	Çapa Anadolu Öğretmen Lisesi, İstanbul
2010 – 2015	Boğaziçi Üniversitesi, Eğitim Fakültesi İngilizce Öğretmenliği, Lisans
2011–2015	Boğaziçi Üniversitesi, Fen-Edebiyat Fakültesi Dilbilim
2016 – devam ediyor	Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi, Tezli Yüksek Lisans

AKADEMİK ve MESLEKİ DENEYİM

2015-2016	Doğa Koleji- İngilizce Öğretmeni, İstanbul
2016 – devam ediyor	Milli Eğitim Bakanlığı – İngilizce Öğretmeni, İstanbul

YAYIN BİLGİLERİ

Konferans Bildirisi Uluslararası	Baş, Şeyda, Erkan Tabanlı. 2018. Öğretmenlerin Çalışan Sesliliği ile Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin İncelenmesi: İstanbul Avrupa Yakası Örneği. V. Uluslararası EJER Kongresi. Antalya, 2-5 Mayıs 2018
---------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------
