



ISSN: 2146-1961

Çetinkaya, U. & Koçyiğit, M. (2021). Öğretmenlerin Psikolojik Sermaye, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Yabancılaşma Düzeylerinin İncelenmesi, *International Journal of Eurasia Social Sciences (IJOESS)*, 12(46), 1011-1040.

DOI: <http://dx.doi.org/10.35826/ijoess.3030>

**Makale Türü (ArticleType):** Araştırma Makalesi

## ÖĞRETMENLERİN PSİKOLOJİK SERMAYE, ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMA DÜZEYLERİNİN İNCELENMESİ<sup>1</sup>

**Uğur ÇETİNKAYA**

Müdür Yardımcısı, Yaşarlar Zekiye Ana Ortaokulu, Afyonkarahisar, Türkiye, [çetinkayaugur0363@gmail.com](mailto:çetinkayaugur0363@gmail.com)  
ORCID: 0000-0002-6804-3272

**Mehmet KOÇYIĞIT**

Dr. Öğr. Üyesi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar, Türkiye, [mkocyyigit@aku.edu.tr](mailto:mkocyyigit@aku.edu.tr)  
ORCID: 0000-0002-1836-844X

Gönderim tarihi: 03.09.2021

Kabul tarihi: 18.11.2021

Yayın tarihi: 15.12.2021

### Öz

Bu araştırma, öğretmenlerin psikolojik sermaye, örgütsel sessizlik ve örgütsel yabancılaşma düzeylerini belirlemek, bu düzeylerin çeşitli değişkenler açısından durumunu incelemek ve aralarındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma nicel, betimsel bir araştırmadır ve tarama yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini 2020-2021 eğitim öğretim yılında Afyonkarahisar ili Sandıklı ilçe merkezinde görev yapan 514 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada küme örnekleme yöntemi kullanılarak veriler toplanmıştır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeylerine ilişkin en yüksek ortalama öz yeterlilik, en düşük ortalama iyimserlik boyutunda; örgütsel sessizlik düzeylerine ilişkin verdikleri yanıtlara göre en yüksek ortalama örgüt yararına sessizlik, en düşük ortalama fırsatçı sessizlik boyutunda; örgütsel yabancılaşma düzeylerine ilişkin verdikleri yanıtlara göre ise en yüksek ortalama okula yabancılaşma, en düşük ortalama da anlamsızlık boyutunda tespit edilmiştir. Öğretmenlerin psikolojik sermayeleri mesleki kıdem, iş dışında vakit geçirilen hobi ve okul türü değişkenlerine göre; örgütsel sessizlik düzeyleri cinsiyet, iş dışında vakit geçirilen hobi ve idari görev değişkenlerine göre; örgütsel yabancılaşma düzeyleri ise okul türü, eğitim durumu ve idari görev değişkenlerine göre anlamlı farklılıklar göstermektedir. Ayrıca öğretmenlerin psikolojik sermayeleri ile örgütsel sessizlik ve örgütsel yabancılaşma düzeyleri arasında negatif yönde ve anlamlı bir ilişki; örgütsel sessizlik düzeyleri ile örgütsel yabancılaşma düzeyleri arasında ise pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Araştırma sonuçları ilgili literatür dikkate alınarak tartışılmış ve bazı öneriler sunulmuştur.

**Anahtar kelimeler:** Öğretmen, psikolojik sermaye, örgütsel sessizlik, örgütsel yabancılaşma.

<sup>1</sup> Bu makale ikinci yazarın danışmanlığında birinci yazar tarafından hazırlanan yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

## EXAMINATION OF TEACHERS' PSYCHOLOGICAL CAPITAL, ORGANIZATIONAL SILENCE AND ORGANIZATIONAL ALIENATION LEVELS<sup>2</sup>

### ABSTRACT

The purpose of this research is to determine the psychological capital, organizational silence and organizational alienation levels of teachers and to examine these levels in terms of various variables and to reveal the relationship between them. The research is a quantitative, descriptive one and a survey method was used. The study population of the research consists of 514 teachers working in the district center of Sandıklı, Afyonkarahisar in the 2020-2021 academic year. The data were collected using cluster sampling method. As a result of the research, according to the answers given by the teachers concerning the psychological capital levels, the highest mean was in the self-efficacy and the lowest mean was in optimism dimension. According to the answers given about the organizational silence levels, the highest mean of organizational silence is in the dimension of opportunistic silence. About the organizational alienation levels, the highest mean was in alienation from school and the lowest mean was in meaninglessness dimension. Psychological capital of teachers according to professional seniority, hobby and school type variables; organizational silence levels according to gender, hobby and administrative duty variables; organizational alienation levels according to school type, educational status and administrative duty variables show significant differences. In addition, there is a negative and significant relationship between teachers' psychological capital and organizational silence and organizational alienation levels. A positive and significant relationship was found between teachers' organizational silence and organizational alienation levels. The results of the research were discussed considering the relevant literature and some recommendations were presented.

**Keywords:** Teachers, psychological capital, organizational silence, organizational alienation.

---

<sup>2</sup> This article was produced from the master thesis prepared by the first author under the supervision of the second author.

## GİRİŞ

Toplumun mimarı olarak görülen öğretmen ve okul yöneticilerinin yeni bilgilerle kendilerini sürekli güncelleyerek ve dönüştürerek toplumun sosyal yapıları olarak ele alınan okulları istenilen uzak ve yakın hedeflere ulaştırması beklenmektedir (Dal & Başkan, 2018; Kahveci & Demirtaş, 2013; Keser, 2013). Toplumsal ve bireysel olarak büyük öneme sahip okulların aynı zamanda öğretmen ve okul yöneticilerinin gelişimi, değişimi, verimliliği ve etkililiğini etkileyecek her türlü faktörün neden-sonuç ve düzey anlamında incelenmesi gerekmektedir. Bu kapsamda literatür incelendiğinde insan olgusuna ve kaynağına değer veren bir kavram olarak “psikolojik sermaye”; ortaklaşa bir olgu ve kişisel bir hareket olarak ele alınan “örgütsel sessizlik”; bireyin işine ve örgüte karşı uzaklaşması kapsamında değerlendirilen “örgütsel yabancılaşma” kavramları öne çıkmaktadır (Arlı, 2013; Başaran, 2000; Çetin & Basım, 2012). Öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeylerinin belirlenmesi hızlı değişimler karşısında kendilerini yenilemeleri ve yeterliliklerini artırmaları açısından önemlidir (Akman, 2016; Şahin, 2020). Okulların gelişmesi ve değişmesi ile amaç ve hedeflerinin tam olarak gerçekleştirilmesinin önünde engel oluşturan örgütsel sessizliğin araştırılması okullarda değişim ve dönüşüme ayak uyduracak bir sistemin kurulması, okulların kendini yenileyen bir yapıya dönüştürülmesi açısından önem arz etmektedir (Dal & Başkan, 2018; Gencer, 2018; Kahveci & Demirtaş, 2013). Örgütsel yabancılaşma bağlamında ise öğretmenlerin görevlerini sağlıklı bir şekilde yerine getirebilmeleri ve performanslarını tam olarak yansıtabilmeleri, okulların ve yöneticilerin sorumluluklarını yerine getirmede etkili bir süreç sergilemelerine öncülük edebilir (Eryılmaz & Burgaz, 2011). Bu kapsamda toplumun yapı taşı ve mimarı olan eğitim örgütleri genelinde ve öğretmenler özelinde psikolojik sermayenin, örgütsel sessizliğin ve örgütsel yabancılaşmanın ortaya konması önemlidir. Aynı zamanda bu çalışma ile hem alanyazına hem de öğretmenlerin niteliklerinin artırılması, örgütsel yaşam kalitesinin artırılması ve örgütsel kimliğinin oluşturulması açısından atılacak adımlar konusunda katkı sağlanacağı düşünülmektedir.

## Kavramsal Çerçeve

### *Psikolojik Sermaye*

Psikolojik sermaye, “olumlu psikolojik durum olarak zor işlerde başarılı olmak için gereken çabayı göstermek ve kendine güveni ortaya koymak (öz-yeterlik); daima başarılı olmak için pozitif tavır sergilemek (iyimserlik); amaçlara ulaşmak için sonuna kadar gitmek ve başarılı olmak için yeni yolları hedeflere yönlendirmek (umut); sorunlar ve güçlüklerle karşılaşıldığında başarıya ulaşmanın bile ötesinde yılmamak (dayanıklılık)” şeklinde tanımlanmaktadır (Luthans, Youssef & Avolio, 2007: 3). Psikolojik sermaye, bireyin başarısızlığı ya da problemleriyle ilgilenmek yerine bireyin güçlü yönlerini en iyi olma ve daha nasıl geliştirilebilir özelliklere sahip olduğunu araştırır ve çalışanların davranışı ile örgütün içinde bulunduğu durum arasında bağlantı kurar (Göçen, 2019; Samancı & Basım, 2018). Aynı zamanda psikolojik sermaye, kişilerin ne olduğuna ve olacaklarına odaklanmakla birlikte örgütlerin rekabet elde etmelerinde insan olgusunun değerine dikkat çekerek bireyin içinde bulunduğu olumlu psikolojik durumunun performansı ile yakından ilişkisini vurgulamaktadır (Erkuş & Afacan-Fındıklı, 2013; Keleş, 2011). Bu bağlamda psikolojik sermaye kavramının çalışan davranışlarının örgüt üzerindeki etkilerini yönetmede, geliştirmede ve ölçmede önemli olduğu söylenebilir (Erkmen & Esen, 2013).

Psikolojik sermaye, öz yeterlilik, psikolojik dayanıklılık, iyimserlik ve umut boyutları olmak üzere dört boyuttan oluşmaktadır (Luthans & Youssef, 2004: 152; Luthans, Youssef & Avolio, 2007).

Öz yeterlilik, "bireylerin belli şartlarda belli bir eylem planını uygulamak amacıyla gerekli motivasyonu, bilişsel kaynakları ve eylem planlarını işe koşma kabiliyetine olan inancı" olarak tanımlanmaktadır (Luthans & Youssef, 2004: 152). Öz yeterlilik, çalışma hayatında davranışı doğrudan etkileyen bir kavram olmakla birlikte öz yeterliliği yüksek ya da düşük bireylerde bazı farklılıklar görmek mümkündür. Yüksek öz yeterliliğe sahip bireyler inisiyatif olarak fark yaratırlar. Öz yeterliliği düşük düzeyde olan bireyler ise kendini mutsuz, çaresiz hisseder ve motive olamazlar (Flammer, 2001).

Umut kavramının alanyazında kullanılmasının Synder (2000) tarafından yapılan çalışmalar ile başladığı belirtilmektedir (Çetin & Basım, 2012; Erkuş & Fındıklı, 2013). Snyder (1995: 355) umudu "kişinin hedeflerini düşünme süreci ile birlikte hedefe doğru hareket etme motivasyonu ve bu hedeflere ulaşmanın yolları" olarak tanımlamıştır. Yapılan çalışmalarda umut düzeyi yüksek olan bireylerin, zorluklar karşısında yeni alternatifler üretebildikleri, sonuç odaklı yaklaşımda yüksek performans ve başarı gösterdikleri görülmüştür. (Erkuş & Afacan-Fındıklı, 2013).

İyimserlik, bireyin iş hayatında fazla yeterliliği olmamasına rağmen belli beklenti ve hedeflere sahip, fiziksel ve psikolojik anlamda diri ve güçlü olmayı başarabilen bireylerin tarzını ifade etmektedir (Çalışkan & Erim, 2010). İyimser kişiler olumsuzlukları, süresiz, denetlenebilir ve durum kaynaklı olarak görerek pozitif bir yaklaşım sergilerken; kötümser kişiler ise denetlenemez ve kalıcı olduğunu düşünürler ve olumsuzlukları ortadan kaldırmak için çaba göstermek yerine uzak durmayı tercih ederler (İştar-İşıklı, 2018; Öztekin-Bayır & Aydın, 2019).

Psikolojik dayanıklılık, "zorluk, kararsızlık, başarısızlık, çatışma gibi negatiflikler karşısında pozitif yönde yenilik ve ilerleme kaydedebilme; sorumluluklar karşısında sahip olunan pozitif psikolojik kapasite ve esnek davranabilme" şeklinde tanımlanmaktadır (Luthans, 2002: 702). Psikolojik dayanıklılık, kişinin stres karşısında çaba göstermesi, stresini azaltabilmesi ve psikolojik olarak sağlamlığı olarak görülmektedir (Çetin & Basım, 2012; Ağ & Balcı, 2019). Psikolojik dayanıklılığı yüksek kişilerin negatif durumlardan erken kurtuldukları, kendi kimliklerini olumsuz durumlara yansıtılabildikleri, daha sonra değişime uyum ve önceki performansa ulaşma konusunda sıkıntı yaşamadıkları ortaya çıkmıştır. Aynı zamanda bu yenilik ve değişim durumunun çalışma performansına yansıdığı da alanyazında belirtilmiştir (Erkuş & Afacan-Fındıklı, 2013; Öztekin-Bayır & Aydın, 2019).

### **Örgütsel Sessizlik**

Sessizlik, kolektif bir olgu ve bireysel bir davranış olarak alanyazında ele alınan bir kavramdır (Arlı, 2013; Morrison & Milliken, 2000). Morrison & Milliken (2000: 707) örgütsel sessizliği, "çalışanların kurumunu iyileştirme veya örgütsel konu ve sorunlarla ilgili bilgi ve fikirlerini kasıtlı olarak esirgemesi" olarak ifade eder ve "yöneticinin sahip olduğu tutum ve inancın sonucu" olarak ele alır. Pinder & Harlos ise (2001: 334) örgütsel

sessizliği “çalışanların bilişsel, davranışsal ve duygusal olarak örgüt içerisinde ortaya çıkan sorun ve problemlerle ilişkili olarak bu durumu değiştirebilecek veya etkileyebilecek kişilere görüş ve fikirlerini sözlü veya yazılı olarak ifade etmekten kaçınmaları, konuşmamaları” olarak tanımlamakta ve sessizliği “adaletsizliğe, haksızlığa tepki” olarak ele almaktadır.

Alanyazın incelendiğinde örgütsel sessizlikle ilgili zaman içerisinde farklı sınıflamaların yapıldığı görülmektedir (Brinsfield, 2009; Bruneau, 1973; Knoll & Dick, 2013; Park & Keil, 2009; Pinder & Harlos, 2001; Van-Dyne, Ang & Botero, 2003). Bu araştırma örgütsel sessizlik ile ilgili Knoll & Dick (2013) tarafından yapılan sınıflama esas alınarak yürütülmüştür. Buna göre pasif sessizlik, çalışanların problemler ve sorunlar hakkında düşünceleri olduğu halde, konuşmanın sonuçlarının kişisel olarak hoş karşılanmayacağı ya da olumsuz tepkilerle karşılaşacağı korkusuyla fikirlerini bilinçli olarak saklamaları veya konuşmamaları olarak ifade edilmektedir (Çavuşoğlu & Köse, 2019; Dal & Baskan, 2018). Kabul edilmiş sessizlik, çalışanların bulunduğu ortamı geliştirmek ya da değiştirmek için herhangi bir girişimde ve istekte bulunmamaları, haksızlık durumunu kabul etme, bireylerin umutlarını kesmeleri ve farkındalıklarının sınırlı olması olarak açıklanmıştır (Çavuşoğlu & Köse, 2019; Pinder & Harlos, 2001). Fırsatçı sessizlik, çalışanların işe dair bilgi, fikir veya görüşlerini, diğerlerine zarar vermeyi göze alarak, kendilerine avantaj sağlamak için stratejik olarak gizli tutması şeklinde tanımlanmaktadır (Çavuşoğlu & Köse, 2019; Knoll & Dick, 2003). Örgüt yararına sessizlik ise örgütsel vatandaşlık davranışı kavramından esinlenerek oluşturulan bir sessizlik türüdür ve işle ilgili bilgi, fikir veya düşüncelerin örgütlerinin ya da diğer kişilerin yararlanması için fedakârlık ve işbirlikçi güdülerle bilinçli şekilde saklanması olarak ifade edilmektedir (Çavuşoğlu & Köse, 2019). Yapılan araştırmalarda örgütsel sessizliğin bireysel, örgütsel ve yönetsel faktörlerden kaynaklandığı ifade edilmektedir (Çakıcı, 2007, 2008, 2010; Çavuşoğlu & Köse, 2019; Milliken, Morrison & Hewlin 2003; Pinder & Harlos 2001; Premeaux, 2001).

### **Örgütsel Yabancılaşma**

Örgütsel yabancılaşma, bireyin işinden ve örgütten karşı uzaklaşması, bilişsel, duyuşsal ve davranışsal olarak gücünü kaybetmesidir (Başaran, 2000). Diğer bir tanımda ise çalışanın işine karşı soğuması ve neticesinde hem yaşamında hem de çalışma hayatında üzüntü, endişe hissetmesi ve görevlerine karşı sorumsuz tavırlar sergilemesi olarak da ifade edilmektedir (Işkın & Kaygın, 2016). Seeman (1959), yabancılaşma kavramını “psikolojik ve sosyolojik araştırmalarına dayandırarak güçsüzlük, anlamsızlık, kuralsızlık (normsuzluk), yalıtılmışlık ve kendine yabancılaşma” olarak beş boyutta ele almıştır (Seeman, 1959: 784-790). Güçsüzlük, bireyin yaşam koşullarına karşı etkin olamaması, davranışlarını yönetememesi, denetim kuramaması ve sahip oldukları ile ilgili sonucu değiştirmek için kendinde güç bulamamasıdır. Anlamsızlık, bireyin hayat şartlarına karşı baş edebilme bilgisinden yoksun olduğunu hissetmesi, fiilleri ile amaçları arasında bağlantı kuramaması, neye, hangi doğrulara inanacağını bilememesidir. Kuralsızlık, bireyin toplum kurallarına karşı gelmesi, toplumsal değerlere ve doğrulara aykırı davranmasıdır. Yalıtılmışlık, bireyin toplumdaki kendisini soyutlaması, amaç ya da inançların birey açısından herhangi bir değerinin olmamasıdır. Kendine yabancılaşma, bireyin kendinden uzaklaşması, sosyal yapıya uyum sağlayamaması ve örgütte kendini ortaya koyamamasıdır (Akyıldız & Dulupçu, 2003; Demirel & Ünal, 2011; Elma, 2003; Eryılmaz & Burgaz, 2011; Salihoğlu, 2014; Seeman, 1959).

Örgütsel yabancılaşma bireyin iş hayatında performans ve motivasyonunun düşmesi, mesleki tükenmişlik, işten ayrılma, işe karşı aidiyet duygusunu yitirmesi, işini sadece maddi çıkarlar uğruna yerine getirmesi ve sorumluluk almaktan kaçınması, örgütsel yaşam kalitesinin düşmesi gibi dolaylı olarak izlenebilen negatif örgütsel sonuçlara da yol açmaktadır (Akdoğan & Aydemir, 2018; Çelik & Keskinılıç-Kara, 2019; Eryılmaz & Burgaz, 2011; Kahveci, 2015).

### **Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın amacı öğretmenlerin psikolojik sermaye, örgütsel sessizlik ve örgütsel yabancılaşma düzeylerini belirlemektir. Ayrıca bu düzeyler ile katılımcıların demografik özellikleri olarak tanımlanabilecek olan cinsiyet, mesleki kıdem, iş dışında vakit geçirilen hobi, branş, okul türü, eğitim durumu ve idari görev değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek ve öğretmenlerin psikolojik sermaye, örgütsel sessizlik ve örgütsel yabancılaşma düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemek araştırmanın alt amaçlarını oluşturmaktadır. Bu kapsamda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1. Öğretmenlerde psikolojik sermaye, örgütsel sessizlik ve örgütsel yabancılaşma hangi düzeydedir?
2. Öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeyleri, örgütsel sessizlik düzeyleri ve örgütsel yabancılaşma düzeyleri cinsiyet, mesleki kıdem, sahip olunan hobi, branş, okul türü, idari görev, eğitim durumu değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
3. Öğretmenlerin psikolojik sermaye, örgütsel sessizlik ve örgütsel yabancılaşma düzeyleri arasında nasıl bir ilişki vardır?

### **YÖNTEM**

#### **Araştırmanın Modeli**

Öğretmenlerin psikolojik sermaye, örgütsel sessizlik ve örgütsel yabancılaşma düzeylerinin belirlenmesi amacıyla yapılan bu çalışma nicel, betimsel bir araştırmadır. Betimsel araştırma, mevcut bir durumu veya olayı etkileyen, önceki bazı olaylarla ilgili olanın veya var olanın nasıl olduğu ile ilgilenir. Aynı zamanda bireyleri, grupları, kurumları, yöntemleri ve materyalleri tanımlamak, karşılaştırmak, sınıflandırmak, analiz etmek ve yorumlamak için kullanılır (Cohen vd., 2007: 205). Araştırmada Örgütsel Psikolojik Sermaye Ölçeği, Örgütsel Sessizlik Ölçeği ve İşe Yabancılaşma Ölçeği uygulanarak betimsel araştırmanın en yaygın yöntemlerinden olan saha taraması (survey) yöntemi kullanılmıştır. Saha taraması yönteminde, örneklemin tutumlarını, fikirlerini, davranışlarını veya özelliklerini tanımlamak için veriler toplanır, sorulara verilen yanıtlarla ilgili eğilimler tanımlanır, hipotezleri test etmek için veriler istatistiksel olarak analiz edilir ve genellemelere ulaşılmaya çalışılır (Creswell, 2012: 376). Bu çalışmada da ele alınan değişkenlerin mevcut durumu ile ilgili olarak öğretmenler özelinde ölçekler uygulanarak veri toplanması ve araştırma sorularına cevaplar aranması hedeflenmiştir.

#### **Araştırmanın Evren ve Örneklemi**

Araştırmanın çalışma evreninde 2020-2021 eğitim öğretim yılında Afyonkarahisar ili Sandıklı ilçe merkezindeki ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan 514 öğretmen bulunmaktadır. Araştırmada küme örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Küme örnekleme, çalışılacak evrende doğal yollarla oluşmuş veya yapay olarak oluşturulmuş ve

belirli özellikler açısından kendi içlerinde benzerlikler gösteren farklı grupların bulunması durumunda kullanılır (Yıldırım ve Şimşek, 2018). Buna göre okullar okul türlerine göre kümelere ayrılmış ve fen lisesi, anadolu lisesi, meslek lisesi, imam hatip lisesi, ortaokul, imam hatip ortaokulu ve ilkokul olmak üzere yedi okul türü belirlenmiştir. Araştırma kapsamında belirlenen yedi okul türüne ait tüm okullara (n=24) ulaşılmıştır ve geri dönen 303 ölçek ile analizler yapılmıştır.

### Veri Toplama Araçları

Araştırmanın verilerinin toplanmasında Örgütsel Psikolojik Sermaye Ölçeği (Çetin ve Basım, 2012), Örgütsel Sessizlik Ölçeği (Çavuşoğlu ve Köse, 2019) ve İşe Yabancılaşma Ölçeği (Elma, 2003) kullanılmıştır.

### Örgütsel Psikolojik Sermaye Ölçeği

Luthans vd. (2007) tarafından geliştirilen ölçek, Çetin ve Basım (2012) tarafından Türkçe'ye uyarlanmıştır. Ölçek, iyimserlik (4 madde), psikolojik dayanıklılık (5 madde), umut (6 madde) ve öz yeterlilik (6 madde) alt boyutlarını içermektedir. Ölçek 21 maddeden oluşmaktadır ve 6'lı Likert tipinde hazırlanmıştır. "1= Hiç Katılmıyorum ve 6= Kesinlikle Katılıyorum" aralığında puanlanmaktadır (Çetin & Basım, 2012).

Ölçek uygulandıktan sonra elde edilen veriler üzerinde analizlere geçilmeden önce maddelerin ayırt ediciliğini sınamak için madde-toplam korelasyonları hesaplanmış, madde toplam korelasyonu .30 altında olan 2. ve 6. maddeler ölçekten çıkarılmıştır. Madde ayırt ediciliği test edildikten sonra yapı geçerliğinin sınanması için kalan maddeler üzerinde doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Analizlerde indeks değerlerinin yorumlanmasında bazı kriterler esas alınmıştır. Bunlara göre, GFI ve AGFI indeksleri 0'la 1 arasında değişen değerler alır. 0 uyumsuzluk, .90 iyi, .95-1.0 arası değerler de mükemmel uyum olarak yorumlanır. Bu indeksler için .85 değerinin alt değeri olduğunu ifade edenler de vardır. CFI 0'la 1 arasında değişir ve .90 yeterli, .95-1.0 arası ise mükemmel uyum anlamına gelmektedir. RMR değeri 0-1 arasında değişkenlik gösterir. Bu değer .05 ten küçükse veya eşitse mükemmel, .08'den küçük veya eşitse iyi, .10'dan küçük veya eşitse orta uyum şeklinde yorumlanır. RMSEA değeri diğer indekslerden farklı olarak 0'a yaklaştıkça mükemmel uyum olarak yorumlanırken 1 değeri uyumsuzluk şeklinde yorumlanır. Bu değer .05'ten küçükse iyi, .06-.09 aralığından küçükse normal, .10'dan küçükse orta, .10'dan büyükse de zayıf uyum olarak yorumlanır (Browne & Cudeck, 1992; Çokluk vd., 2012; Hu & Bentler, 1999; Jöreskog & Sörbom, 1982; Koçyiğit & Karadağ, 2017; Smith & McMillan, 2001). Analiz sonucunda uyum endeksleri RMR=.05, GFI=.89, AGFI=.85, CFI=.91 ve RMSEA=.08 olarak hesaplanmıştır. Bu değerlere göre CMIN/DF iyi uyum, RMR mükemmel uyum, GFI ve AGFI iyi uyum, CFI yeterli uyum, RMSEA de orta uyum göstermektedir.

Doğrulayıcı faktör analizi uyum indeksleri hesaplandıktan sonra ölçeğin güvenilirliğinin ölçülmesi amacıyla Cronbach Alfa katsayıları hesaplanmıştır. Cronbach Alfa katsayıları iyimserlik boyutunda .61, psikolojik dayanıklılık boyutunda .67, umut boyutunda .80, öz yeterlilik boyutunda .91 ve ölçek genelinde .90 olarak hesaplanmıştır. Güvenirlik değerlerine bakıldığında Çetin ve Basım (2012) tarafından bulunan değerlere yakın değerler olduğu görülmektedir. Cronbach alfa katsayılarının yorumlanması ile ilgili .60-.70 arası kabul edilebilir, .70-.90 arası iyi, .90 ve üstü değerler için mükemmel ya da .61-.80 arası orta güvenilirlikte, .81-1.00 arası yüksek

güvenirlikte şeklinde literatürde farklı sınıflamalar yer almaktadır (Kılıç, 2016: 47-48). Bu bağlamda bu araştırma için hesaplanan güvenirlik katsayılarının yeterli olduğu yorumu yapılabilir.

### **Örgütsel Sessizlik Ölçeği**

Knoll & Dick tarafından 2012’de geliştirilmiş, Çavuşoğlu & Köse (2019) tarafından Türkçe’ye uyarlanmıştır. Ölçek kabullenici ve pasif sessizlik (10 madde), fırsatçı sessizlik (3 madde), örgüt yararına sessizlik (2 madde) olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. 5’li Likert tipinde hazırlanan ölçekte toplam 15 madde mevcuttur. Puanlama, “1= Hiç Katılmıyorum ve 5= Kesinlikle Katılıyorum” aralığında yapılmaktadır (Çavuşoğlu & Köse, 2019).

Ölçek uygulandıktan sonra elde edilen veriler üzerinden analizlere geçilmeden önce madde-toplam korelasyonları hesaplanmış ve tüm maddeler .30 üstü ve anlamlı korelasyon gösterdiği için ölçekten madde çıkarılmamıştır. Bu adımdan sonra ölçeğin yapı geçerliğinin sınanması için doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Analiz sonucuna göre uyum endeksleri incelendiğinde CMIN/DF=3.36, RMR=.06, GFI=.89, AGFI=.85, CFI=.93, NFI=.91, TLI=.91 ve RMSEA=.08 olarak hesaplanmıştır. Bu değerlere göre CMIN/DF yeterli uyum, RMR iyi, GFI ve AGFI iyi, CFI yeterli, NFI ve TLI iyi, RMSEA de orta uyum göstermektedir denilebilir.

Doğrulayıcı faktör analizi uyum indeksleri hesaplandıktan sonra ölçeğin güvenirliğinin ölçülmesi için Cronbach Alpha katsayıları hesaplanmıştır. Buna göre kabullenici ve pasif sessizlik için .93, fırsatçı sessizlik için .81, örgüt yararına sessizlik için .82 ve ölçeğin toplamı için .93 olarak katsayılar hesaplanmıştır. Hesaplanan güvenirlik katsayılarının yeterli olduğu söylenebilir.

### **İşe Yabancılaşma Ölçeği**

Ölçek Elma (2003) tarafından geliştirilmiştir. Seeman’ın (1959) kavramsallaştırdığı güçsüzlük (10 madde), anlamsızlık (11 madde), yalıtılmışlık (10 madde) boyutları ile okula yabancılaşma (7 madde) boyutu esas alınarak dört boyutta hazırlanmıştır. 5’li Likert olarak hazırlanmış olan ölçek “1= Hiçbir zaman ve 5= Her zaman” aralığında puanlanmaktadır. Alınan yüksek puan yüksek düzeyde işe yabancılaşma, düşük puanlar ise düşük düzeyde işe yabancılaşma anlamına gelmektedir (Elma, 2003).

Ölçek uygulandıktan sonra elde edilen veriler üzerinden analizlere geçilmeden önce madde-toplam korelasyonları hesaplanmış ve .30’un değer alan ya da anlamsız korelasyona sahip olan 32, 33, 36, 37 ve 38. maddeler ölçekten çıkarılmıştır. Bu adımdan sonra ölçeğin yapı geçerliğinin sınanması için kalan maddeler üzerinde doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda uyum endeksleri CMIN/DF=2.80, RMR=.07, GFI=.79, AGFI=.75, CFI=.88, NFI=.82, TLI=.86 ve RMSEA=.08 olarak hesaplanmıştır. Bu değerlere göre CMIN/DF iyi, RMR iyi, GFI ve AGFI yeterli, CFI yeterli, NFI ve TLI yeterli, RMSEA de orta uyum göstermektedir.

Doğrulayıcı faktör analizi uyum indeksleri hesaplandıktan sonra ölçeğin güvenirliğinin belirlenmesi amacıyla Cronbach Alfa katsayıları hesaplanmış ve güçsüzlük için .91, anlamsızlık için .94, yalıtılmışlık için .89, okula yabancılaşma için .71 ve ölçeğin toplamı için .95 olarak bulunmuştur. Hesaplanan güvenirlik katsayılarının yeterli olduğu görülmektedir.



### Verilerin Toplanması ve Analizi

Araştırmada veriler 2020-2021 eğitim öğretim yılı birinci dönemde devlet okullarında görev yapan öğretmenlerden gönüllülük esasına göre toplanmıştır. Çalışmada etik sakınca bulunmadığına dair Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'nun 27.10.2020 tarihli, 2020/184 sayılı kararı ile onay alınmıştır. Daha sonra Sandıklı İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü'nden izin istenmiş ve 06.11.2020 tarih ve 53096434-605.01-E.16297043 sayılı karar ile izin alınmıştır.

Verilerin analizinde öncelikle ölçeklerin geçerlik ve güvenirlik analizleri yapılmış, daha sonra her bir değişken ile ölçeklerin genel toplam ve her bir alt boyutu için verilerin dağılımının normalliğine bakılmıştır. Normallik sınanırken basıklık ve çarpıklık değerlerinin +1.5 ile -1.5 aralığında olması gerektiği (Tabachnick & Fidell, 2013) dikkate alınmıştır. Verilerin normal dağılım gösterdiği belirlenen cinsiyet ve eğitim durumu değişkenleri için t-testi; normal dağılım göstermediği tespit edilen mesleki kıdem, iş dışında vakit geçirilen hobi, branş, okul türü ve idari görev değişkenleri için de Kruskal Wallis testi uygulanmıştır. T testi neticesinde anlamlı bir farklılık ortaya çıkması durumunda etki büyüklüğü hesaplanmıştır. Kruskal Wallis testi neticesinde anlamlı bir farklılık çıkması durumunda ise ikili karşılaştırmalar ile farkın yönü belirlenmeye çalışılmıştır. Öğretmenlerin psikolojik sermaye, örgütsel sessizlik ve örgütsel yabancılaşma düzeyleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla Pearson Korelasyon testi uygulanmıştır. Uygulanan tüm testlerde .05 anlamlılık düzeyi esas alınmıştır.

### BULGULAR

#### Öğretmenlerin Psikolojik Sermaye, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Yabancılaşma Düzeylerine İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin psikolojik sermaye, örgütsel sessizlik ve örgütsel yabancılaşma düzeylerine yönelik olarak ölçeklerden ve alt boyutlarından alınan toplam puan ortalamaları, ortalama hata ve standart sapma değerleri sırasıyla Tablolar 1, 2 ve 3'te sunulmuştur.

**Tablo 1.** Örgütsel Psikolojik Sermaye Ölçeği ve Faktörlerinden Alınan Ortalamalar, Ortalama Hatası ve Standart Sapma Değerleri

	Ort.	Ort. Hatası	SS
İyimserlik	4.20	.06	1.01
Psikolojik Dayanıklılık	4.77	.04	.64
Umut	4.90	.03	.59
Öz Yeterlilik	4.94	.04	.69
Toplam Ortalama	4.80	.03	.54

Tablo 1'e göre öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeylerine ilişkin verdikleri yanıtlara göre en yüksek ortalamanın öz yeterlilik ( $\bar{X}=4.94$ ) boyutunda olduğu; diğer ortalamalar incelendiğinde öz yeterlilik boyutunu, umut ( $\bar{X}=4.90$ ) ve psikolojik dayanıklılık ( $\bar{X}=4.77$ ) boyutlarının izlediği, en düşük ortalamanın ise iyimserlik ( $\bar{X}=4.20$ ) boyutunda alındığı görülmektedir. Standart sapma değerlerine bakıldığında öğretmenlerin yanıtlarının en homojen olduğu boyut umut; en heterojen olduğu boyut ise iyimserlik boyutu olmuştur. Öğretmenlerin görüşlerine göre Örgütsel Psikolojik Sermaye Ölçeğinin genelinden alınan ortalama ise 6 üzerinden 4.80 olarak hesaplanmıştır.

**Tablo 2.** Örgütsel Sessizlik Ölçeği ve Faktörlerinden Alınan Ortalamalar, Ortalama Hatası ve Standart Sapma Değerleri

	Ort.	Ort. Hatası	SS
Kabullenici ve Pasif S.	2.54	.05	.87
Fırsatçı S.	2.07	.05	.80
Örgüt Yararına S.	2.74	.06	1.04
Toplam Ortalama	2.47	.04	.77

Tablo 2'ye göre öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerine ilişkin verdikleri yanıtlara göre en yüksek ortalamanın örgüt yararına sessizlik ( $\bar{X}=2.74$ ) boyutunda olduğu; örgüt yararına sessizlik boyutunu, kabullenici ve pasif sessizlik ( $\bar{X}=2.54$ ) boyutunun izlediği; en düşük ortalamanın ise fırsatçı sessizlik ( $\bar{X}=2.07$ ) boyutunda olduğu görülmektedir. Standart sapma değerlerine bakıldığında öğretmenlerin ifadelerinin en homojen olduğu boyut fırsatçı sessizlik, en heterojen olduğu boyut ise örgüt yararına sessizlik boyutu olmuştur. Öğretmenlerin görüşlerine göre Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin genelinden alınan ortalama ise 5 üzerinden 2.47 olarak hesaplanmıştır.

**Tablo 3.** Örgütsel Yabancılaşma Ölçeği ve Faktörlerinden Alınan Ortalamalar, Ortalama Hatası ve Standart Sapma Değerleri

	Ort.	Ort. Hatası	SS
Güçsüzlük	2.22	.05	.80
Anlamsızlık	1.65	.04	.75
Yalıtılmışlık	2.04	.05	.78
Okula Yabancılaşma	3.91	.05	.89
Toplam Ortalama	2.08	.04	.63

Tablo 3'e göre öğretmenlerin örgütsel yabancılaşma düzeylerine ilişkin verdikleri yanıtlara göre en yüksek ortalamanın okula yabancılaşma ( $\bar{X}=3.91$ ) boyutunda olduğu; diğer ortalamalar incelendiğinde okula yabancılaşma boyutunu güçsüzlük ( $\bar{X}=2.22$ ) ve yalıtılmışlık ( $\bar{X}=2.04$ ) boyutlarının izlediği, en düşük ortalamanın ise anlamsızlık ( $\bar{X}=1.65$ ) boyutunda olduğu görülmektedir. Standart sapma değerlerine bakıldığında öğretmenlerin ifadelerinin en homojen olduğu boyut anlamsızlık, en heterojen olduğu boyut ise okula yabancılaşma boyutu olmuştur. Öğretmenlerin görüşlerine göre Örgütsel Yabancılaşma Ölçeğinin genelinden alınan ortalama ise 5 üzerinden 2.08 olarak hesaplanmıştır.

### Öğretmenlerin Psikolojik Sermaye Düzeylerinin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi

#### *Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular*

Öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeylerinin cinsiyete göre toplamda ve alt boyutlarda anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ( $p>.05$ ).

#### *Mesleki Kıdem Değişkenine İlişkin Bulgular*

Öğretmenlerin psikolojik sermayelerinin mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık gösteren boyutlarına ilişkin Kruskal Wallis testi sonuçları Tablo 4'te sunulmuştur.

**Tablo 4.** Psikolojik Sermayenin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Kruskall Wallis Testi Sonuçları

	Kıdem (yıl)	N	Ort. Sıra	sd	Ki kare	p
Umut	1-5	47	158.02	4	10.26	<b>.036</b>
	6-10	107	140.71			
	11-15	56	181.13			
	16-20	34	157.91			
	20 üstü	59	136.63			

Tablo 4'e göre öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeyleri, mesleki kıdem değişkenine göre umut ( $p=.036$ ) boyutunda anlamlı şekilde farklılaşmaktadır ( $p<.05$ ). İyimserlik ( $p=.768$ ), psikolojik dayanıklılık ( $p=.429$ ), öz yeterlilik ( $p=.159$ ) boyutlarında ve toplamda ( $p=.110$ ) anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.

Umut boyutunda farklılaşmanın yönünün belirlenmesi amacıyla yapılan ikili karşılaştırmalar neticesinde 6-10 yıl ile 11-15 yıl arasında, 11-15 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenler lehine ( $p=.049$ ) anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir.

#### **İş Dışında Vakit Geçirilen Hobi Değişkenine İlişkin Bulgular**

İş dışında vakit geçirilen hobi değişkenine göre öğretmenlerin psikolojik sermayelerinin anlamlı farklılık gösteren boyutlarına ilişkin Kruskall Wallis testi sonuçları Tablo 5'te verilmiştir.

**Tablo 5.** Psikolojik Sermayenin İş Dışında Vakit Geçirilen Hobi Değişkenine Göre Kruskall Wallis Testi Sonuçları

	Hobiler	N	Ort. Sıra	sd	Ki kare	p
Psikolojik Dayanıklılık	Yok	110	132.44	12	21.41	<b>.045</b>
	Var/Belirtilmemiş	19	161.76			
	Okuma Etkinlikleri*	58	152.46			
	Spor Faaliyetleri**	37	175.45			
	Dizi/Film/TV izlemek	9	110.39			
	Gezme (doğa yürüyüşü)	18	159.39			
	El sanatları/dikiş/örgü vb	9	154.56			
	Resim/hat/eburu/fotoğraf	12	207.29			
	Bahçe işleri***	10	150.05			
	Müzik/enstrüman/dans	7	125.50			
	Eğitim faaliyetleri****	7	209.00			
	Yemek yapma	2	170.50			
	Tamirat/tadilat/elektronik	4	213.25			
Umut	Yok	110	127.90	12	32.73	<b>.001</b>
	Var/Belirtilmemiş	19	145.24			
	Okuma Etkinlikleri*	58	165.58			
	Spor Faaliyetleri**	37	178.55			
	Dizi/Film/TV izlemek	9	120.50			
	Gezme (doğa yürüyüşü)	18	155.33			
	El sanatları/dikiş/örgü vb	9	212.44			
	Resim/hat/eburu/fotoğraf	12	215.25			
	Bahçe işleri***	10	153.20			
	Müzik/enstrüman/dans	7	70.50			
	Eğitim faaliyetleri****	7	182.36			
	Yemek yapma	2	167.50			
	Tamirat/tadilat/elektronik	4	175.38			
Öz Yeterlilik	Yok	110	128.51	12	26.33	<b>.010</b>
	Var/Belirtilmemiş	19	143.76			
	Okuma Etkinlikleri*	58	149.54			
	Spor Faaliyetleri**	37	190.27			
	Dizi/Film/TV izlemek	9	141.22			
	Gezme (doğa yürüyüşü)	18	159.36			
	El sanatları/dikiş/örgü vb	9	191.78			

	Resim/hat/ebru/fotoğraf	12	197.83			
	Bahçe işleri***	10	190.35			
	Müzik/enstrüman/dans	7	135.86			
	Eğitim faaliyetleri****	7	171.36			
	Yemek yapma	2	67.75			
	Tamirat/tadilat/elektronik	4	185.75			
Toplam	Yok	110	123.72	12	33.99	.001
	Var/Belirtilmemiş	19	150.21			
	Okuma Etkinlikleri*	58	163.58			
	Spor Faaliyetleri**	37	185.78			
	Dizi/Film/TV izlemek	9	114.33			
	Gezme (doğa yürüyüşü)	18	154.67			
	El sanatları/dikiş/örgü vb	9	193.72			
	Resim/hat/ebru/fotoğraf	12	216.79			
	Bahçe işleri***	10	164.55			
	Müzik/enstrüman/dans	7	101.00			
	Eğitim faaliyetleri****	7	195.36			
	Yemek yapma	2	131.50			
	Tamirat/tadilat/elektronik	4	196.75			

\*= Kitap/Dergi/Gazete vb., \*\*=Masa tenisi, futbol, basketbol, voleybol, bisiklet, at binme vb., \*\*\*= Tarım, hayvan besleme vb., \*\*\*\*= İkinci dil, ikinci üniversite, araştırma vb.)

Tablo 5'e göre öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeylerinin, iş dışında vakit geçirilen hobi değişkenine göre psikolojik dayanıklılık ( $p=.045$ ), umut ( $p=.011$ ) ve öz yeterlilik ( $p=.010$ ) boyutları ile ölçeğin toplamında ( $p=.001$ ) anlamlı bir farklılık gösterdiği saptanmıştır ( $p<.05$ ). İyimserlik ( $p=.640$ ) boyutunda ise anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.

Psikolojik dayanıklılık boyutuna ilişkin farklılaşmanın yönünün belirlenmesi için gerçekleştirilen ikili karşılaştırmalar neticesinde farkın yönü belirlenmemiştir. Umut boyutu ile ilgili olarak ikili karşılaştırmalar neticesinde resim, hat, ebru, fotoğraf hobileri ile müzik, enstrüman, dans hobileri arasında resim, hat, ebru, fotoğraf gibi hobilerle vakit geçiren öğretmenler lehine ( $p=.036$ ) anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Öz yeterlilik boyutu ile ilgili olarak ikili karşılaştırmalar neticesinde herhangi bir hobisi olmayan öğretmenler ile spor faaliyetleri arasında spor faaliyetleri (masa tenisi, futbol, basketbol, voleybol, bisiklet, at binme vb.) ile vakit geçiren öğretmenler lehine ( $p=.013$ ) anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Psikolojik sermayenin geneline ilişkin farklılaşmanın yönünün belirlenmesi için yapılan ikili karşılaştırmalar neticesinde herhangi bir hobisi olmayan öğretmenler ile spor faaliyetleri arasında spor faaliyetleri (masa tenisi, futbol, basketbol, voleybol, bisiklet, at binme vb.) ile vakit geçiren öğretmenler lehine ( $p=.014$ ); herhangi bir hobisi olmayan öğretmenler ile resim, hat, ebru, fotoğraf hobileri arasında resim, hat, ebru, fotoğraf gibi hobilerle vakit geçiren öğretmenler lehine ( $p=.035$ ) anlamlı farklılıklar belirlenmiştir.

### **Branş Değişkenine İlişkin Bulgular**

Branş değişkeni açısından öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeylerinin alt boyutlarda ve toplamda anlamlı farklılık göstermediği saptanmıştır ( $p>.05$ ).

### **Okul Türü Değişkenine İlişkin Bulgular**

Öğretmenlerin psikolojik sermayelerinin okul türü değişkenine göre anlamlı farklılık gösteren boyutlarına ilişkin Kruskal Wallis testi sonuçları Tablo 6'da sunulmuştur.

**Tablo 6.** Psikolojik Sermayenin Okul Türü Değişkenine Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları

	Okul Türü	N	Ort. Sıra	sd	Ki kare	p
Umut	İlkokul	72	154.71	6	19.09	<b>.004</b>
	Ortaokul	103	151.50			
	İmam-Hatip O.	11	155.41			
	Anadolu Lisesi	27	187.94			
	İmam-Hatip L.	10	48.40			
	Mes. ve Tek. L	63	147.95			
	Fen Lisesi	17	160.18			

Tablo 6’da görüldüğü üzere öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeylerinin çalışılan okul türü değişkeni açısından umut ( $p=.004$ ) boyutunda anlamlı bir farklılık gösterdiği saptanmıştır ( $p<.05$ ). İyimserlik ( $p=.326$ ), psikolojik dayanıklılık ( $p=.145$ ), öz yeterlilik ( $p=.112$ ) boyutlarında ve toplamda ( $p=.067$ ) anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.

Umut boyutuna ilişkin farklılaşmanın yönünün belirlenmesi için yapılan ikili karşılaştırmalar neticesinde imam hatip lisesi ile mesleki ve teknik lise arasında mesleki ve teknik lisede çalışan öğretmenler lehine ( $p=.017$ ); imam hatip lisesi ile ortaokul arasında ortaokulda çalışan öğretmenler lehine ( $p=.007$ ); imam hatip lisesi ile ilkokul arasında ilkokulda çalışan öğretmenler lehine ( $p=.006$ ); imam hatip lisesi ile fen lisesi arasında fen lisesinde çalışan öğretmenler lehine ( $p=.027$ ); imam hatip lisesi ile anadolu lisesi arasında anadolu lisesinde çalışan öğretmenler lehine ( $p=.000$ ) anlamlı farklılıklar saptanmıştır.

#### **Eğitim Durumu ve İdari Görev Değişkenlerine İlişkin Bulgular**

Öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeylerinin eğitim durumu ve idari görev değişkenleri açısından alt boyutlarda ve toplamda anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir ( $p>.05$ ). Sonuç olarak bu değişkenlerin öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeylerini etkilemediği yorumu yapılabilir.

#### **Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi**

##### **Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular**

Öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin cinsiyete göre anlamlı farklılık gösteren boyutlarına ilişkin bağımsız örneklem t-testi sonuçları Tablo 7’de sunulmuştur.

**Tablo 7.** Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	ss	t	p (2 yönlü)	Cohen d
Kabullenici ve Pasif S.	Kadın	156	2.67	.85	2.71	<b>.007</b>	.02
	Erkek	147	2.40	.87			
Toplam	Kadın	156	2.56	.73	1.99	<b>.047</b>	.01
	Erkek	147	2.38	.79			

Tablo 7’ye göre öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri, cinsiyet değişkeni açısından kabullenici ve pasif sessizlik boyutunda ( $p=.007$ ) ve toplamda ( $p=.047$ ) anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $p<.05$ ). Ortalamalara bakıldığında kabullenici ve pasif sessizlik boyutunda kadın öğretmenler ( $\bar{X}=2.67$ ) erkek öğretmenlere ( $\bar{X}=2.40$ ) göre daha yüksek ortalamaya sahiptir. Dolayısıyla kadın öğretmenlerin kabullenici ve pasif sessizlik düzeyinin yüksek olduğu söylenebilir. Toplamda ise yine kadın öğretmenler ( $\bar{X}=2.56$ ) erkek öğretmenlere ( $\bar{X}=2.38$ ) göre

daha yüksek ortalamaya sahiptir ve erkek öğretmenlere nazaran kadın öğretmenlerin daha fazla örgütsel sessizlik yaşadıkları yorumu yapılabilir. Fırsatçı sessizlik ( $p=.387$ ) ve örgüt yararına sessizlik ( $p=.476$ ) boyutlarında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.

Cinsiyet değişkeninin öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri üzerindeki etki düzeyini belirlemek için hesaplanan Cohen d değerleri incelendiğinde; kabullenici ve pasif sessizlik boyutu (.02) ile örgütsel sessizliğin geneli (.01) üzerinde “küçük” etki büyüklüğüne sahip olduğu söylenebilir.

### **Mesleki Kıdem Değişkenine İlişkin Bulgular**

Öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin mesleki kıdem değişkenine göre alt boyutlarda ve toplamda anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır ( $p>.05$ ).

### **İş Dışında Vakit Geçirilen Hobi Değişkenine İlişkin Bulgular**

Öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin iş dışında vakit geçirilen hobi değişkenine göre anlamlı farklılık gösteren boyutlarına ilişkin Kruskal Wallis testi sonuçları Tablo 8’de sunulmuştur.

**Tablo 8.** Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin İş Dışında Vakit Geçirilen Hobi Değişkenine Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları

	Hobiler	N	Ort. Sıra	sd	Ki-kare	p
Örgüt Yararına Sessizlik	Yok	110	148.42	12	22.27	<b>.035</b>
	Var/Belirtilmemiş	19	148.82			
	Okuma Etkinlikleri*	58	179.24			
	Spor Faaliyetleri**	37	129.58			
	Dizi/Film/TV izlemek	9	202.89			
	Gezme (doğa yürüyüşü)	18	156.44			
	El sanatları/dikiş/örgü vb.	9	172.39			
	Resim/hat/eburu/fotoğraf	12	141.46			
	Bahçe işleri***	10	155.40			
	Müzik/enstrüman/dans	7	123.00			
	Eğitim faaliyetleri****	7	97.29			
	Yemek yapma	2	111.75			
	Tamirat/tadilat/elektronik	4	49.50			

\*= Kitap/Dergi/Gazete vb., \*\*=Masa tenisi, futbol, basketbol, voleybol, bisiklet, at binme vb., \*\*\*= Tarım, hayvan besleme vb., \*\*\*\*= İkinci dil, ikinci üniversite, araştırma vb.)

Tablo 8’e göre öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin iş dışında vakit geçirilen hobi değişkeni açısından örgüt yararına sessizlik ( $p=.035$ ) boyutunda anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir ( $p<.05$ ). Kabullenici ve pasif sessizlik ( $p=.083$ ) ile fırsatçı sessizlik ( $p=.573$ ) boyutlarında ve toplamda ( $p=.096$ ) ise anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Örgüt yararına sessizlik boyutunda farklılaşmanın yönünün belirlenmesi amacıyla yapılan ikili karşılaştırmalar neticesinde ise farkın yönü belirlenememiştir.

### **Branş, Okul türü ve Eğitim Durumu Değişkenlerine İlişkin Bulgular**

Öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin branş, okul türü ve eğitim durumu değişkenleri açısından alt boyutlarda ve toplamda anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir ( $p>.05$ ). Sonuç olarak söz konusu değişkenlerin öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerini etkilemediği yorumu yapılabilir.

**İdari Görev Değişkenine İlişkin Bulgular**

Öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin idari görev değişkenine göre anlamlı farklılık gösteren boyutlarına ilişkin Kruskal Wallis testi sonuçları Tablo 9'da sunulmuştur.

**Tablo 9.** Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin İdari Görev Değişkenine Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları

	İdari Görev	N	Ort. Sıra	sd	Ki-kare	p
Kabullenici ve Pasif Sessizlik	Yok	256	156.96	2	10.36	<b>.006</b>
	Okul Müdür Yrd.	31	145.61			
	Okul Müdürü	16	85.09			
Fırsatçı Sessizlik	Yok	256	150.38	2	7.60	<b>.022</b>
	Okul Müdür Yrd.	31	184.18			
	Okul Müdürü	16	115.59			
Toplam	Yok	256	156.23	2	10.61	<b>.005</b>
	Okul Müdür Yrd.	31	152.79			
	Okul Müdürü	16	82.78			

Tablo 9'a göre öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin idari görev değişkeni açısından kabullenici ve pasif sessizlik ( $p=.006$ ) ile fırsatçı sessizlik ( $p=.022$ ) boyutlarında ve ölçeğin toplamında ( $p=.005$ ) anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir ( $p<.05$ ). Örgüt yararına sessizlik ( $p=.227$ ) boyutunda ise anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.

Kabullenici ve pasif sessizlik boyutunda farklılaşmanın yönünün belirlenmesi için yapılan ikili karşılaştırmalar neticesinde İdari görevi bulunmayan öğretmenler ile Okul Müdürleri arasında İdari görevi olmayan öğretmenler lehine ( $p=.004$ ) anlamlı bir farklılık belirlenmiştir. Fırsatçı sessizlik boyutu ile ilgili olarak ikili karşılaştırmalar neticesinde Okul Müdür Yardımcıları ile Okul Müdürleri arasında Okul Müdür Yardımcıları lehine ( $p=.025$ ) anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Bu durumda İdari görevi olmayan öğretmenlerin Okul Müdürlerine göre kabullenici ve pasif sessizliği; Okul Müdür Yardımcılarının Okul Müdürlerine göre ise fırsatçı sessizliği daha çok yaşadığı söylenebilir. Örgütsel sessizliğin geneli ile ilgili olarak ikili karşılaştırmalar neticesinde İdari görevi bulunmayan öğretmenler ile Okul Müdürleri arasında İdari görevi olmayan öğretmenler lehine ( $p=.003$ ); Okul Müdür Yardımcıları ile Okul Müdürleri arasında Okul Müdür Yardımcıları lehine ( $p=.028$ ) anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Ortalamalara göre ise İdari görevi bulunmayan öğretmenlerin örgütsel sessizliği daha çok yaşadığını söylemek mümkündür.

**Öğretmenlerin Örgütsel Yabancılaşma Düzeylerinin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi****Cinsiyet, Mesleki Kıdem, İş Dışında Vakit Geçirilen Hobi ve Branş Değişkenlerine İlişkin Bulgular**

Öğretmenlerin örgütsel yabancılaşma düzeylerinin Cinsiyet, Mesleki Kıdem, İş Dışında Vakit Geçirilen Hobi ve Branş Değişkenlerine göre toplamda ve alt boyutlarda anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır ( $p>.05$ ).

**Okul Türü Değişkenine İlişkin Bulgular**

Okul türü değişkenine göre öğretmenlerin örgütsel yabancılaşma düzeylerinin anlamlı farklılık gösteren boyutlarına dair Kruskal Wallis testi sonuçları Tablo 10'da sunulmuştur.

**Tablo 10.** Örgütsel Yabancılaşma Düzeylerinin Okul Türü Değişkenine Göre Kruskal Wallis testi Sonuçları

	Okul Türü	N	Ort. Sıra	sd	Ki kare	p
Anlamsızlık	İlkokul	72	144.09	6	14.81	<b>.022</b>
	Ortaokul	103	152.90			
	İmam-Hatip O.	11	160.86			
	Anadolu Lisesi	27	200.44			
	İmam-Hatip L.	10	189.30			
	Mes. ve Tek. L	63	141.02			
	Fen Lisesi	17	116.15			
Toplam	İlkokul	72	146.29	6	13.74	<b>.033</b>
	Ortaokul	103	153.61			
	İmam-Hatip O.	11	153.95			
	Anadolu Lisesi	27	201.80			
	İmam-Hatip L.	10	182.55			
	Mes. ve Tek. L	63	136.08			
	Fen Lisesi	17	127.12			

Tablo 10'a göre öğretmenlerin örgütsel yabancılaşma düzeyleri, okul türü değişkeni açısından anlamsızlık boyutu ( $p=.022$ ) ve toplamda ( $p=.033$ ) anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $p<.05$ ). Güçsüzlük ( $p=.066$ ), yalıtılmışlık ( $p=.171$ ), okula yabancılaşma ( $p=.873$ ) boyutlarında anlamlı farklılığa rastlanmamıştır.

Anlamsızlık boyutunda farklılaşmanın yönünü belirlemek için yapılan ikili karşılaştırmalar neticesinde fen lisesi ile anadolu lisesi arasında anadolu lisesinde çalışan öğretmenler lehine ( $p=.037$ ) anlamlı farklılık saptanmıştır. Ölçek genelinde ise mesleki ve teknik lise ile anadolu lisesi arasında anadolu lisesinde çalışan öğretmenler lehine ( $p=.023$ ) anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Anadolu lisesinde çalışan öğretmenlerin örgütsel yabancılaşmayı daha çok yaşadığı yorumu yapılabilir.

### **Eğitim Durumu Değişkenine İlişkin Bulgular**

Öğretmenlerin örgütsel yabancılaşma düzeylerinin eğitim durumu değişkenine göre anlamlı farklılık gösteren boyutlarına ilişkin bağımsız örneklem t-testi sonuçları Tablo 11'de sunulmuştur.

**Tablo 11.** Örgütsel Yabancılaşma Düzeylerinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları

	Eğitim Durumu	N	$\bar{X}$	ss	t	p (2 yönlü)	Cohen d
Yalıtılmışlık	Lisans	260	1.99	.76	-2.81	<b>.005</b>	.03
	Lisansüstü	43	2.35	.86			
Toplam	Lisans	260	2.05	.62	-2.26	<b>.025</b>	.02
	Lisansüstü	43	2.28	.67			

Tablo 11'e göre öğretmenlerin örgütsel yabancılaşma düzeyleri, eğitim durumu değişkeni açısından yalıtılmışlık ( $p=.005$ ) boyutunda ve toplamda ( $p=.025$ ) anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $p<.05$ ). Aritmetik ortalamalar incelendiğinde yalıtılmışlık boyutunda lisansüstü eğitime sahip öğretmenlerin ( $\bar{X}=2.35$ ) lisans düzeyinde eğitime sahip öğretmenlere ( $\bar{X}=1.99$ ) göre yüksek ortalamaya sahip olduğu söylenebilir. Toplamda ise yine lisansüstü eğitime sahip öğretmenlerin ( $\bar{X}=2.28$ ) lisans düzeyinde eğitime sahip öğretmenlere ( $\bar{X}=2.05$ ) göre yüksek ortalamaya sahip olduğu dolayısıyla lisansüstü eğitim düzeyine sahip öğretmenlerin hem yalıtılmış boyutunu hem de bütünüyle örgütsel yabancılaşmayı daha fazla yaşadıkları yorumu yapılabilir. Güçsüzlük ( $p=.178$ ), anlamsızlık ( $p=.052$ ) ve okula yabancılaşma ( $p=.328$ ) boyutlarında ise anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.



Eğitim durumu değişkeninin öğretmenlerin örgütsel yabancılaşma düzeyleri üzerindeki etki büyüklüğünü belirlemek için hesaplanan Cohen d değerleri incelendiğinde; anlamsızlık boyutu (.03) ile örgütsel yabancılaşmanın geneli (.02) üzerinde “küçük” etki büyüklüğüne sahip olduğu söylenebilir.

### **İdari Görev Değişkenine İlişkin Bulgular**

İdari görev değişkenine göre öğretmenlerin örgütsel yabancılaşma düzeylerinin anlamlı farklılık gösteren boyutlarına ilişkin Kruskal Wallis testi sonuçları Tablo 12’de sunulmuştur.

**Tablo 12.** Örgütsel Yabancılaşma Düzeylerinin İdari Görev Değişkenine Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları

	İdari Görev	N	Ort. Sıra	sd	Ki kare	p
Güçsüzlük	Yok	256	156.70	2	7.16	<b>.028</b>
	Okul Müdür Yrd.	31	140.61			
	Okul Müdürü	16	98.88			
Yalıtılmışlık	Yok	256	152.78	2	10.16	<b>.006</b>
	Okul Müdür Yrd.	31	176.77			
	Okul Müdürü	16	91.47			
Toplam	Yok	256	154.59	2	7.66	<b>.022</b>
	Okul Müdür Yrd.	31	160.76			
	Okul Müdürü	16	93.53			

Tablo 12’ye göre öğretmenlerin örgütsel yabancılaşma düzeylerinin idari görev değişkeni açısından güçsüzlük ( $p=.028$ ) ve yalıtılmışlık ( $p=.006$ ) boyutları ile ölçeğin toplamında ( $p=.022$ ) anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir ( $p<.05$ ). Anlamsızlık ( $p=.217$ ) ve okula yabancılaşma ( $p=.062$ ) boyutlarında ise anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.

Güçsüzlük boyutunda farkın yönünün belirlenmesi amacıyla yapılan ikili karşılaştırmalar neticesinde idari görevi bulunmayan öğretmenler ile okul müdürleri arasında idari görevi olmayan öğretmenler lehine ( $p=.031$ ) anlamlı bir farklılık belirlenmiştir. Yalıtılmışlık boyutu ile ilgili olarak ikili karşılaştırmalar neticesinde idari görevi bulunmayan öğretmenler ile okul müdürleri arasında idari görevi olmayan öğretmenler lehine ( $p=.020$ ), okul müdür yardımcısı ile okul müdürleri arasında okul müdür yardımcısı lehine ( $p=.005$ ) anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Örgütsel yabancılaşmanın geneli ile ilgili olarak ikili karşılaştırmalar neticesinde idari görevi bulunmayan öğretmenler ile okul müdürleri arasında idari görevi olmayan öğretmenler lehine ( $p=.020$ ), okul müdür yardımcısı ile okul müdürleri arasında okul müdür yardımcısı lehine ( $p=.038$ ) anlamlı bir farklılık saptanmıştır.

### **Öğretmenlerin Psikolojik Sermaye, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Yabancılaşma Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesine İlişkin Bulgular**

Öğretmenlerin psikolojik sermaye, örgütsel sessizlik ve örgütsel yabancılaşma düzeyleri arasındaki ilişkinin sınanması için yapılan Pearson korelasyon testi sonuçları Tablo 13’te verilmiştir.

**Tablo 13.** Psikolojik Sermaye, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Yabancılaşma Düzeyleri Arasında Pearson Korelasyonu Sonuçları

	Psikolojik Sermaye	Örgütsel Sessizlik	Örgütsel Yabancılaşma
Psikolojik Sermaye	-		
Örgütsel Sessizlik	-.26**		
Örgütsel Yabancılaşma	-.31**	.41**	-

\*\*p<.01

Tablo 13'e göre öğretmenlerin psikolojik sermayeleri ile örgütsel sessizlik düzeyleri ( $r=-.26$ ,  $p<.01$ ) arasında negatif yönde, düşük düzeyde ve anlamlı bir ilişki; öğretmenlerin psikolojik sermayeleri ile örgütsel yabancılaşma düzeyleri ( $r=-.31$ ,  $p<.01$ ) arasında negatif yönde, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki; öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri ile örgütsel yabancılaşma düzeyleri ( $r=.41$ ,  $p<.01$ ) arasında ise pozitif yönde, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki saptanmıştır.

### TARTIŞMA ve SONUÇ

Öğretmenlerin psikolojik sermaye, örgütsel sessizlik ve örgütsel yabancılaşma düzeylerinin incelenmesi amacıyla yapılan bu çalışmada; cinsiyet, mesleki kıdem, iş dışında vakit geçirilen hobi, branş, çalışılan okul türü, eğitim durumu ve idari görev değişkenlerine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği ve bunun yanında öğretmenlerin psikolojik sermaye, örgütsel sessizlik ve örgütsel yabancılaşma düzeyleri arasındaki ilişki incelenmiştir.

Araştırma bulgularına göre öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeylerine ilişkin en yüksek ortalama öz yeterlilik boyutunda saptanmıştır. Bu boyutu sırasıyla umut, psikolojik dayanıklılık ve iyimserlik boyutları takip etmektedir. Öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeylerine ilişkin verdikleri yanıtlara göre de genel ortalama 6.0 üzerinden 4.80 olarak belirlenmiştir. Alanyazındaki bazı araştırmalar ile bu araştırma sonuçları paralellik göstermektedir (Küçük, 2020; Samancı & Basım, 2018; Şahin, 2020; Tösten vd., 2017). Öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeyleriyle ilgili alanyazındaki araştırmalar incelendiğinde öğretmenlerin genel olarak psikolojik sermaye algılarının yüksek olduğu sonucu ortaya çıkmıştır (Akman, 2016; Anık & Tösten, 2019; Büyükgöze & Kavak, 2017; Tösten vd., 2017). Bu araştırma ve adı geçen araştırmaların alt boyut ve genel ortalamaları incelendiğinde birbirine yakın sonuçlar olduğu ve bu araştırma için de öğretmenler düzeyinde psikolojik sermayenin yüksek olduğu yorumu yapılabilir. Psikolojik sermayenin öğretmenler için yüksek olması hem kişisel hem de örgütsel bağlamda başarıyı, performansı, iş doyumunu, örgütsel bağlılığı ve motivasyonu olumlu yönde etkiler. Bu durum okulların hedeflerine ulaştırmasına büyük ölçüde yardımcı olabilir (Tösten vd., 2017; Yalçın, Akan & Yıldırım, 2018).

Araştırmada mesleki kıdem değişkenine göre öğretmenlerin psikolojik sermayelerinin umut boyutunda anlamlı farklılık saptanmıştır. Farkın kaynağına ilişkin ikili karşılaştırmalar neticesinde 11-15 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin 6-10 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlere göre umut düzeyinin yüksek olduğu söylenebilir. Akman (2016) tarafından yürütülen çalışmada umut ve öz yeterlilik boyutlarında 11-20 yıl ile 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip öğretmenler lehine; Tösten & Özgan (2017) tarafından yürütülen çalışmada öz yeterlilik, iyimserlik, psikolojik dayanıklılık ve umut boyutlarında 16-20 yıl ile 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip

öğretmenler lehine; Kaya vd. (2014) tarafından yürütülen çalışmada ise 20 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip öğretmenler lehine anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Bu araştırma ve sözü edilen araştırmalarda kıdem aralıklarının farklı değerlerde tutulmasından kaynaklı farklılıklar olsa da mesleki kıdem yükseldikçe öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeylerinin de yükseldiğini söylemek mümkündür ve sonuçlar bu durumu destekler niteliktedir. Bu sonuç öğretmenlerin mesleki deneyimi ve tecrübesinin artmasıyla profesyonelleşmeyi olumlu yönde etkilemesi (Tösten, 2015; Uzun vd., 2014), öğretmenlerin öz güvenini yükseltmesi ile birlikte eğitim sorunlarını geniş yelpazeden ele alabilme olgunluğuna kavuşmaları (Akman, 2016) ve tüm bunların psikolojik sermaye düzeyini yukarılara taşımasıyla açıklanabilir.

Öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeyleri, iş dışında vakit geçirilen hobi değişkenine göre psikolojik dayanıklılık, umut ve öz yeterlilik boyutlarında ve ölçeğin toplamında anlamlı farklılık göstermektedir. Psikolojik dayanıklılık boyutunda farkın yönü belirlenmemiştir. Umut boyutunda resim, hat, ebru, fotoğraf gibi hobilerle vakit geçiren öğretmenlerin müzik, enstrüman, dans gibi hobilere sahip öğretmenlere göre psikolojik sermaye düzeyleri daha yüksek çıkmıştır. Öz yeterlilik boyutunda spor faaliyetleri ile vakit geçiren öğretmenler lehine anlamlı farklılık belirlenmiştir. Toplamda ise yine resim, hat, ebru, fotoğraf gibi hobiler ve spor faaliyetleri ile vakit geçiren öğretmenler lehine anlamlı farklılık saptanmıştır. Alanyazında belli hobiye sahip ve hobi kursuna giden bireylerin ruh sağlığı sorunlarını daha az yaşadığını ortaya koyan (Dığrak & Koçoğlu, 2015) ve sanatın, bireylere yaşam dersi sağladığını, bireylerin düş gücünü zenginleştirmesine yardımcı olduğunu, motivasyon kaynağı ve iletişimi güçlendiren bir araç olduğunu belirten (Mercin & Alakuş, 2007) ve sporun psiko-sosyal gelişim içerisindeki pozitif etkisini ortaya koyan (Küçük & Koç, 2003) araştırmalar bu bulguyu doğrular niteliktedir. Bu bağlamda bireylerin istediği ve sevdiği aktiviteleri yapmalarının, birey psikolojisine olumlu yönde etkisi olduğunu söylemek mümkündür.

Araştırma sonucunda öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeylerinin çalışılan okul türü değişkeni açısından umut boyutunda imam-hatip lisesinde çalışan öğretmenler ile ilkökul, ortaokul, anadolu lisesi, mesleki ve teknik lise ve fen lisesinde çalışan öğretmenler arasında imam-hatip lisesinde görev yapan öğretmenler aleyhine anlamlı bir farklılık belirlenmiştir. İlkokul, ortaokul, anadolu lisesi, mesleki ve teknik lise ve fen lisesinde çalışan öğretmenlerin imam-hatip lisesinde çalışan öğretmenlere göre daha yüksek umut düzeyine sahip olduğu yorumu yapılabilir. Akman'ın (2016) çalışmasında umut boyutunda ilkökulda çalışan öğretmenler lehine; Bahadır ve Kahveci'nin (2020) araştırmasında iyimserlik boyutunda anadolu ile fen lisesinde çalışan öğretmenler lehine anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Bu araştırmanın sonucu ile farklılık gösteren, anlamlı farklılığın saptanmadığı araştırmalar da vardır (Gökbulut & Çoklar, 2018; Küçük, 2020). Bu bağlamda öğretmenlerin çalıştıkları okul türünün psikolojik sermayeyi etkileyip etkilemediği konusunda bir genelleme yapmak güçtür. Bu araştırmanın sonucu ile alanyazında anlamlı farklılıkların tespit edildiği araştırmalar incelendiğinde bazı noktalarda örtüşen sonuçlar ortaya çıkmıştır. Psikolojik sermayenin umut boyutunda anlamlı farklılığın tespit edilmesi motivasyon kavramının ön planda olmasıyla ve hedeflere kararlı bir şekilde yoğunlaşılmasıyla açıklanabilir (Erkuş & Afacan-Fındıklı, 2013; Şahin, 2020).

Öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeylerinin cinsiyet, branş, eğitim durumu ve idari görev değişkenlerine göre göre toplamda ve alt boyutlarda anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir. Alanyazında bu sonuçları destekleyen ya da farklı sonuçlar ortaya koyan çalışmalar mevcuttur. Cinsiyet değişkeni açısından anlamlı farklılık tespit edilmediğini raporlayan çalışmalar olduğu gibi (Büyükgöze & Kavak, 2017; İstar-İşıkli, 2018; Tösten & Özgan, 2017) edildiğini raporlayan çalışmalara da rastlamak mümkündür (Kurt, 2018; Küçük, 2020). Bu araştırma ve sözü edilen araştırmaların sonuçları birlikte değerlendirildiğinde cinsiyetin öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeylerini etkileyip etkilemediği ile ilgili bir genelleme yapmak güçtür. Branş değişkeni açısından elde edilen sonuç alanyazındaki benzer çalışmalarla uyumludur (Gökbulut & Çoklar, 2018; Kurt, 2018; Küçük, 2020). Bu bağlamda branşın öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeyleri üzerinde etkiye sahip olmadığı yorumu yapılabilir. Eğitim durumu değişkeni açısından araştırma sonuçları alanyazınla örtüştüğü gibi (Kurt, 2018; Küçük, 2020) anlamlı farklılığın tespit edildiği araştırmalar da mevcuttur (Bahadır ve Kahveci, 2020; Büyükgöze & Kavak, 2017). Keser'in (2013) eğitim yöneticileri üzerinde gerçekleştirdiği araştırma idari görev değişkenine ilişkin bu araştırma sonucunu desteklemektedir.

Öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerine ilişkin verdikleri yanıtlara göre en yüksek ortalama örgüt yararına sessizlik boyutunda belirlenmiştir. Bu boyutu kabullenici ve pasif sessizlik boyutu ile fırsatçı sessizlik boyutu takip etmektedir. Öğretmenlerin verdikleri yanıtlara göre örgütsel sessizlik düzeyi genel ortalaması 5.0 üzerinden 2.47 olarak belirlenmiştir. Bahadır & Certel (2016) ve Kılıç'ın (2018) yaptığı araştırmalarda en yüksek ortalama korumacı sessizlik boyutunda, Demir & Cömert'in (2019) araştırmasında duygu boyutunda, Gencer'in (2018) araştırmasında ise prososyal sessizlik boyutunda saptanmıştır. Araştırmalarda görülen faktör isimlerindeki farklılıklar veri toplama araçlarının farklı olmasından kaynaklıdır. Bu araştırmada öğretmenlerin örgüt yararına sessizlik boyutunda en yüksek ortalamaya sahip olmaları öğretmenlerin iş arkadaşları ve okul yararına sessiz kalmalarının ya da itibar zedeleyici bilgileri saklamalarının işareti ve bu gerekçelerle birlikte öğretmenlerin bu minvalde bir sessizliği daha fazla tercih ettikleri şeklinde yorumlanabilir. Çünkü örgüt yararına sessizlik boyutunda fedakârlık ve işbirlikçi güdüler temeliyle belirli fikirleri, bilgileri veya görüşleri açıklamamaya karar verilmesi söz konusudur. Aynı zamanda dışarıdan herhangi bir baskı söz konusu değildir ve sessizlik davranışı birey tarafından kasıtlı olarak yapılır (Çakıcı, 2010; Çavuşoğlu & Köse, 2019; Van-Dyne vd., 2003). Alanyazın incelendiğinde bu durumu destekler nitelikte sonuçlara rastlamak mümkündür (Gencer, 2018). Araştırmada ikinci sırada en yüksek ortalama kabullenici ve pasif sessizlik boyutunda görülmüştür. Bu gerçeğin ardında öğretmenlerin düşüncelerini ifade etseler bile herhangi bir değişim olmayacağı düşüncesi, inancı ve eylemi yatmaktadır ve bu sonuç alanyazındaki araştırmaların sonuçları ile paralellik göstermektedir (Çavuşoğlu & Köse, 2019; Gencer, 2018). Araştırmada en az ortalamanın saptandığı fırsatçı sessizlik boyutunda öğretmenlerin sahip oldukları bilgilerinin avantajlarını korumak veya artan bir iş yüküne maruz kalmaktan kaçınmak için sessizlik davranışını sergiledikleri söylenebilir.

Araştırmada öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin cinsiyet değişkeni açısından kabullenici ve pasif sessizlik boyutu ile toplamda kadın öğretmenler lehine anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Yani çalışmada kadın öğretmenlerin kabullenici ve pasif sessizlik düzeyinin yüksek olduğu tespit edilmiştir. Kahveci & Demirtaş'ın

(2013) yaptığı araştırmada örgütsel sessizliğin yönetici boyutunda kadın öğretmenler lehine, Dal & Baskan'ın (2017) araştırmasında okul ortamı boyutunda erkek öğretmenler lehine, Gencer'in (2018) çalışmasında razı olma sessizliği boyutunda erkek öğretmenler lehine anlamlı farklılıklar gösterdiği tespit edilmiştir. Konu ile ilgili alanyazın incelendiğinde bazı çalışmalarda anlamlı farklılık görülmemiştir (Bahadır & Certel, 2016; Demir & Cömert, 2019; Öztürk & Cevher, 2016). Kadın öğretmenlerin sessizlik davranışı sergilemesinin sebepleri arasında düşünce, fikir ve davranışlara karşı erkek öğretmenlere göre fazla itiraz etmeme ya da muhalif davranmama gibi durumlar olabilir. Çünkü yapılan araştırmalar bu durumu doğrular niteliktedir (Boufounou & Avdi, 2016; Gencer, 2018).

Araştırma bulgularına göre öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin iş dışında vakit geçirilen hobi değişkeni açısından örgüt yararına sessizlik boyutunda anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Araştırmada farkın kaynağı belirlenemese de ortalama farklarına bakıldığında en yüksek farkın tamirat/tadilat/elektronik hobileri ile dizi/film/TV izlemek hobileri arasında dizi/film/TV izlemek gibi hobilerle vakit geçiren öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin daha yüksek olduğu saptanmıştır. Bu durumun sebepleri arasında dizi ve film programlarından elde edilen kazanım veya kişi üzerindeki etkileri bağlamında tutum ve davranış değişiklikleri olabilir. Çünkü dizi ve film programlarının duygusal gelişimi, iletişimi olumsuz etkilediğine dair araştırma bulgularına rastlamak mümkündür (Kırtepe, 2014). Alanyazın incelendiğinde ise hobi değişkeni ile örgütsel sessizlik düzeyinin ortalama farklarına bakıldığı bir araştırmaya rastlanmamıştır.

Araştırmada öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin idari görev değişkeni açısından kabullenici ve pasif sessizlik ile fırsatçı sessizlik boyutlarında ve ölçeğin toplamında anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Farklılığın kaynağı incelendiğinde kabullenici ve pasif sessizlik boyutunda idari görevi bulunmayan öğretmenler ile okul müdürleri arasında idari görevi olmayan öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyi yüksek çıkmıştır. Fırsatçı sessizlik boyutunda okul müdür yardımcılığı ile okul müdürleri arasında okul müdür yardımcılarının daha fazla örgütsel sessizlik yaşadığı saptanmıştır. Ölçeğin toplamında ise okul müdürleri ile idari görevi olmayan öğretmenler ve okul müdür yardımcılığı arasında okul müdürlerinin örgütsel sessizlik düzeyi her iki gruba göre düşük çıkmıştır. Okul müdürlerine karşılık idari görevi olmayan öğretmenler ile okul müdür yardımcılarının daha fazla örgütsel sessizlik yaşamalarının altında bireysel, örgütsel ve yönetsel sebepleri saymak mümkündür. Arlı (2013) tarafından gerçekleştirilen çalışmada okul müdürlerinin örgütsel sessizliği bencillik olarak ifade ettikleri, okullarda sessiz kalınan konuların çoğunlukla görev paylaşımı, düşünceleri açıkça ifade etmeme, etik ve sorumluluk, iş arkadaşlarının performansı ile ilgili sorunlar, çalışma şartları, yönetim sorunu ve okulun çevredeki imajı olduğu şeklinde görüş bildirdikleri belirtilmiştir. Özgan & Külekçi (2012) ise öğretim elemanları üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada adaletsizliklerin, fikirlere önem verilmeyişin, fazla iş yükü ve yöneticiler ile yaşanan çatışmaların sessizliği doğurduğu ifade edilmiştir. Bu durumda okul kültürü ve ikliminin sağlıklı bir şekilde yapılandırılması önemli hale gelmektedir.

Öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin kıdem, branş, okul türü ve eğitim durumu değişkenlerine göre toplamda ve alt boyutlarda anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Alanyazında bu sonucu destekleyen ya da farklı sonuçlar ortaya koyan çalışmalar mevcuttur. Mesleki kıdem değişkeni açısından bu araştırmanın

sonucunu destekleyen araştırmalar mevcut olduğu gibi (Bahadır & Certel, 2016; Demir & Cömert, 2019; Gencer, 2018) anlamlı farklılığın belirlendiğini raporlayan araştırmalar da vardır (Dal & Baskan, 2017). Branş değişkeni açısından Dal & Baskan (2017) tarafından yürütölen araştırmaların sonuçları ile paralellik gösteren bir sonuç ortaya çıkmıştır. Okul türü değişkeni açısından anlamlı farklılık gözlenmesi de Ünlü (2015) ve çetindere'nin (2019) alışmalarında farklı okul türlerinde çalışan öğretmenler lehine anlamlı farklılıklar saptanmıştır. Eğitim durumu değişkeni açısından ise alanyazındaki bazı araştırmaların sonuçları ile paralellik gösteren bir sonuç ortaya çıktığı gibi (Dal & Baskan, 2017; Özdemir, 2015) anlamlı farklılık belirleyen çalışmalar da mevcuttur (etindere, 2019; Demir & Cömert, 2019).

Araştırmada öğretmenlerin örgütsel yabancılaşma düzeylerine ilişkin en yüksek ortalamanın okula yabancılaşma boyutunda olduğu, diğer ortalamalar incelendiğinde bunu sırasıyla güçsüzlük, yalıtılmışlık ve anlamsızlık boyutlarının izlediği görölmüştür. Alanyazındaki bazı araştırmaların sonuçları incelendiğinde öğretmenlerin okula yabancılaşma boyutunu yüksek düzeyde yaşadığı ve bu araştırmayı doğrular nitelikte olduğu görölmüştür (Elma, 2003; elik & Keskinliç-Kara, 2019). Gök (2020), şirin (2009), Kahveci (2015), Elma (2003) tarafından yürütölen araştırmalarda öğretmenlerin örgütsel yabancılaşma düzeyleri düşük ve nadiren olarak belirlenmiştir. Bu araştırma ve adı geçen araştırmalarda öğretmenlerin örgütsel yabancılaşmayı düşük düzeyde ve nadiren yaşamaları olumlu bir sonuç olarak değerlendirilebilir. Öğretmenlik mesleğine olan saygı, öğretmenlerin kendi arasında kurduğu samimi ilişkiler, eğitim öğretim faaliyetleri içerisinde öğrencilere sunulan ve kazandırılan faydalı bilgiler öğretmenleri canlı tutabilir ve yaşadıkları yabancılaşma düzeyini azaltabilir. Nadiren de olsa öğretmenlerin örgütsel yabancılaşma gerçeği ile karşı karşıya kalmalarının ardında öğretmenlerin hedef birliği oluşturamamaları, okul ile ilgili kararlara katılımda yaşanan sınırlılıklar, sağlıksız kurulan iletişim, kuralcı ve baskıcı bir yönetim anlayışı gibi sebepler yatabilir (Elma, 2003; Emir, 2012).

Araştırma bulgularına göre öğretmenlerin örgütsel yabancılaşma düzeylerinin okul türü değişkeni açısından anlamsızlık boyutunda ve toplamda anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Farkın kaynağına ilişkin ikili karşılaştırmalar neticesinde fen lisesi ile mesleki ve teknik lisede çalışan öğretmenlere göre Anadolu lisesinde çalışan öğretmenlerin hem anlamsızlık boyutunda hem de genelde anlamlı şekilde daha fazla yabancılaşma yaşadığı ortaya konmuştur. Emir (2012) tarafından yürütölen araştırmada da Anadolu lisesinde çalışan öğretmenler lehine anlamlı farklılık saptanmıştır. elik & Keskinliç-Kara (2019) araştırmasında lisede çalışan öğretmenlerin güçsüzlük boyutunda, ortaokulda çalışan öğretmenlerin ise okula yabancılaşma boyutunda anlamlı olarak daha yüksek düzeyde yabancılaşma yaşadıklarını saptamıştır. Kahveci'nin (2015) araştırmasında yabancılaşmanın genelinde lisede çalışan öğretmenler lehine anlamlı farklılık tespit edilmiştir. şirin'in (2009) alışmasında ilköğretimde çalışan öğretmenlerin, Gök (2020) ve Eryılmaz & Burgaz (2011) alışmalarında ise devlet okullarında çalışan öğretmenlerin daha fazla yabancılaşma yaşadığı ortaya konmuştur.

Araştırmada öğretmenlerin örgütsel yabancılaşma düzeyleri, eğitim durumu değişkeni açısından yalıtılmışlık boyutunda ve toplamda anlamlı bir farklılık göstermektedir. Ortalamalara bakıldığında yalıtılmışlık boyutunda ve toplamda lisanüstü eğitim düzeyine sahip öğretmenlerin daha yüksek düzeyde örgütsel yabancılaşma yaşadığı tespit edilmiştir. Kılıık (2011) tarafından yapılan araştırmada güçsüzlük ve anlamsızlık boyutlarında;

Kesik & Cömert'in (2014) araştırmasında ise genelinde lisanüstü eğitim düzeyine sahip öğretmenlerin anlamlı şekilde daha fazla yabancılaşma yaşadığı belirlenmiştir. Bu araştırmanın sonuçları ile boyutlar açısından bazı farklılıklar olsa da örtüşen sonuçlar vardır. Öğretmenlerin lisanüstü eğitim ile kazandığı bilinç ve farklı bakış açıları öğretmenlerin hedefleri ve beklentilerini de artırmıştır. Bu doğrultuda belli idealizmlere sahip öğretmenler ile diğer öğretmenler arasındaki fark açılmakta ve beklentileri karşılık bulmayan azınlık konumundaki lisanüstü eğitim düzeyindeki öğretmenlerin yabancılaşmaları olasılık haline gelmektedir (Gök, 2020; Kesik & Cömert, 2014).

Araştırma sonucunda öğretmenlerin örgütsel yabancılaşma düzeylerinin idari görev değişkeni açısından güçsüzlük ve yalıtılmışlık boyutları ile ölçeğin toplamında anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Yabancılaşmanın güçsüzlük boyutunda idari görevi bulunmayan öğretmenlerin okul müdürlerine göre daha fazla yabancılaşma yaşadıkları saptanmıştır. Yalıtılmışlık boyutunda ve toplamda ise idari görevi bulunmayan öğretmenler ile okul müdür yardımcılarının okul müdürlerine göre daha yüksek düzeyde yabancılaşma yaşadıkları tespit edilmiştir. Gök'ün (2020) araştırmasında idari görevi olmayan öğretmenlerin okul müdür ve müdür yardımcılara göre daha fazla yabancılaşma yaşadıkları sonucu ortaya konmuştur. Okuldaki yönetim tarzı ve uygulamaların öğretmen açısından negatif yönde algılanması, yönetim ile kurulan sağlıklı iletişim ya da okul ile ilgili kararlara katılımdan öğretmenlerin yoksun bırakılması gibi durumlar öğretmenlerin yabancılaşmasına sebep olabilir. Yönetici davranışlarının demokratik ve pozitif yönde olmasının öğretmenlerin yabancılaşma düzeylerini azalttığını ortaya koyan araştırmalar mevcuttur (Işıklı, 2015). Aynı zamanda okul yöneticilerinin liderlik stilleri, kullandıkları güç kaynakları ve örgütsel adalet davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılığı ve yabancılaşmaları üzerinde etkili olduğunu belirten araştırmalar bu bağlamda önem arz etmektedir (Koyuncu, 2011; Yılmazlar, 2018).

Araştırmada öğretmenlerin örgütsel yabancılaşma düzeylerinin cinsiyet, mesleki kıdem, iş dışında vakit geçirilen hobi ve branş değişkenlerine göre göre toplamda ve alt boyutlarda anlamlı farklılık göstermediği saptanmıştır. Alanyazında bu sonucu destekleyen ya da farklı sonuçlar ortaya koyan çalışmalar mevcuttur. Cinsiyet değişkenine göre bu araştırmanın sonuçları ile alanyazındaki bazı araştırmaların sonuçları paralellik gösterdiği gibi (Elma, 2003; Eryılmaz & Burgaz, 2011) anlamlı farklılık belirleyen araştırmalar da mevcuttur (Çelik & Keskinılıç-Kara, 2019; Gök, 2020; Kesik & Cömert, 2014; Şirin, 2009). Mesleki kıdem değişkenine göre bazı araştırmaların sonuçları ile örtüşen bir sonuç ortaya çıktığı gibi (Eryılmaz, 2010; Emir, 2012; Şirin, 2009) anlamlı farklılık belirleyen araştırmalar da bulunmaktadır (Çelik & Keskinılıç-Kara, 2019; Elma, 2003; Gök, 2020; Tsang, 2018). Yine branş değişkeni açısından anlamlı farklılık tespit edilmediğini raporlayan çalışmalar olduğu gibi (Akpolat & Oğuz, 2015; Gök, 2020) edildiğini raporlayan çalışmalara da rastlamak mümkündür (Çelik & Keskinılıç-Kara, 2019; Elma, 2003; Kesik & Cömert, 2014).

Araştırmada öğretmenlerin psikolojik sermayeleri ile örgütsel sessizlik düzeyleri arasında negatif yönde, düşük düzeyde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Macit vd. (2020)'nin sağlık çalışanları üzerinde yaptığı, Dağtekin'in (2017) ise telekom sektöründeki çalışanlar üzerinde yürüttüğü araştırmaların sonuçları ile paralellik gösteren bir sonuç ortaya çıkmıştır. Beklenen bir sonuç olmakla birlikte alanyazında öğretmenlerle ilgili yapılan bir

araştırmaya rastlanmamıştır. Bu araştırma sonucuna göre öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeyleri arttıkça örgütsel sessizlik düzeyleri de azalmaktadır. Örgütsel sessizlik bir fikir gizlenmesi olarak baş gösterir ve başarı, performans ile motivasyonu olumsuz yönde etkileyen bir kavram olarak sonuçlanır (Çakıcı, 2007; Çavuşoğlu & Köse, 2019).

Araştırma bulgularına göre öğretmenlerin psikolojik sermayeleri ile örgütsel yabancılaşma düzeyleri arasında negatif, orta düzeyde anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Alanyazındaki araştırmaların sonuçları ile örtüşen bir sonuç ortaya çıkmıştır (Akdoğan & Aydemir, 2018; Beğenirbaş, 2015; Çalışkan & Pekkan, 2017). Bu araştırma ve adı geçen araştırmalar birlikte değerlendirildiğinde psikolojik sermaye ile örgütsel yabancılaşmanın ters orantılı olduğu ortaya çıkmıştır. Yani psikolojik sermaye düzeyi arttıkça örgütsel yabancılaşma düzeyi azalış eğilimindedir. Psikolojik sermayenin öz saygıyı, performans ve motivasyon düzeyini artırıcı, negatif olaylar karşısında direnç sağlayıcı etkisi (Çetin & Basım, 2012; Luthans & Youssef, 2004) ile örgütsel yabancılaşmanın nevrotik ve asosyal davranışları yaygınlaştırıcı, çalışanın verimliliğinin ve performansını düşürücü etkisi (Çelik & Keskinliç-Kara, 2019; Eryılmaz & Burgaz, 2011) göz önünde bulundurulduğunda beklenen bir sonuç ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda fikirlerini ve bilgilerini etkili bir şekilde faal hale getiren, başarısızlığı yenmek için çaba sarfeden, direnç sahibi, özgüveni ve öz yeterliliği yüksek öğretmenlerin örgütsel yabancılaşma ile karşı karşıya kalma olasılığının da düşük düzeyde olduğu kanısına varılabilir.

Araştırmada öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri ile örgütsel yabancılaşma düzeyleri arasında pozitif, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bu sonuç Kayaalp & Özdemir (2020) tarafından öğretmenler üzerinde yürütülen; Çiftçi & Öneren'in (2017) kamu çalışanları üzerinde gerçekleştirdiği araştırmaların sonuçları ile paralellik göstermektedir. Bu araştırmanın sonucuna göre örgütsel sessizlik ile örgütsel yabancılaşma aynı yönde ve doğru orantılıdır. Fikirlerini ve bilgilerini açığa çıkarmayan, olaylar karşısında pasif konumda kendini koruyan bireylerin; işini anlamsız bulmaları, kendilerini güçsüz hissetmeleri ve hem toplumdaki hem de örgütten kendilerini soyutlamaları kaçınılmaz olacaktır. Bu durumun tam tersi olarak bireylerin örgüt içinde içinde kendilerini değersiz hissetmeleri, işini anlamsız bulmaları ya da kararlara katılmadan yoksun bırakılmaları da örgütsel sessizlik düzeyini arttıracaktır.

## ÖNERİLER

Araştırmada elde edilen bulgular ışığında bazı öneriler sunulabilir. Psikolojik sermaye kavramının öğretilebilir ve geliştirilebilir özelliklerinden hareketle öğretmenlerin daha fazla öz yeterliliğe, iyimserliğe, psikolojik dayanıklılığa ve umuda sahip olmaları için hizmet içi eğitimlerin niteliğinin artırılması önemli olabilir. Benzer şekilde daha demokratik bir okul kültürü ve iklimi oluşturma hususunda okul yöneticilerinin daha dikkatli davranması önerilebilir. Hobilerin iletişimi güçlendirdiği ve motivasyon kaynağı olduğu düşünülürse okullarda hobi alanlarının oluşturulması üzerinde çalışmalar yürütülebilir. Örgütsel sessizlik düzeyinin azaltılması ve ortadan kaldırılması için öğretmenlerin bilgi ve fikirlerini açıkça ifade edebileceği, uygun ve sağlam temellere dayalı okul kültürü ve ikliminin oluşturulması önemli olabilir. Okul yönetiminin örgütsel sessizliğe ve



yabancılaşmaya gerekçe olacak her türlü tavır ve davranıştan uzak durması, motivasyon ve verimliliği artırıcı etkinliklerin yaygınlaştırılması ve öğretmenlerle sağlıklı iletişimin kurulması önem arz edebilir.

#### Etik Metni

Bu makalede dergi yazım kurallarına, yayın ilkelerine, araştırma ve yayın etiği kurallarına, dergi etik kurallarına uyulmuştur. Çalışmada etik sakınca bulunmadığına dair Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'nun 27.10.2020 tarihli, 2020/184 sayılı kararı ile onay alınmıştır. Makale ile ilgili doğabilecek her türlü ihlallerde sorumluluk yazar(lar)a aittir.

**Yazar(lar)ın Katkı Oranı Beyanı:** Uğur ÇETİNKAYA %60, Mehmet KOÇYİĞİT %40.

#### KAYNAKÇA

- Ağ, C., & Balcı, O. (2019). Yaşamda anlam varlığının örgütsel psikolojik sermaye ile ilişkisi. *Turkish Studies - Social Sciences*, 14 (4), 1601-1614.
- Akdoğan, A., & Aydemir A. (2018). Pozitif psikolojik sermayenin işe yabancılaşma üzerindeki etkisi. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, (17), 307-318.
- Akman, Y. (2016) Öğretmenlerin psikolojik sermaye algılarının çeşitli değişkenlere göre incelenmesi. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, (28), 268-277.
- Akpolat, T., & Oğuz, E. (2015). Ortaokul öğretmenlerinde örgütsel sinizmin işe yabancılaşma düzeyine etkisi. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11 (3), 947-971.
- Akyıldız, H., & Dulupçu, M. A. (2003). Kavramsal ve diyalektik süreç olarak yabancılaşma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8 (3), 27-48.
- Anık, S., & Tösten, R. (2019). Öğretmenlerin pozitif psikolojik sermaye algıları ile problem çözme becerilerinin incelenmesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 18 (69), 332-342.
- Arlı, D. (2013). İlkokul müdürlerinin örgütsel sessizlik ile ilgili görüşleri. *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(2), 69-84.
- Bahadır, Z., & Certel, Z. (2016). Beden Eğitimi öğretmenlerinin örgütsel sessizlikleri ile örgütsel adanmışlıklarının incelenmesi. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17 (1), 135-146.
- Bahadır, E., & Kahveci, G. (2020). Öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeyleri ile okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21 (2), 858-879.
- Başaran, İ. E. (2000). *Örgütsel davranış* (3. Baskı). Feryal Matbaası.
- Beğenirbaş, M. (2015). Psikolojik sermayenin çalışanların duygu gösterimleri ve işe yabancılaşmalarına etkileri: Sağlık sektöründe bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(3), 249-263.
- Boufounou, P., & Avdi, K. (2016). Financial crisis, organizational behavior and organizational silence in the public sector: A case study for Greece. *SPOUDAI Journal of Economics and Business*, 66 (1-2), 46-78.

- Brinsfield, C. T. (2009). *Employee silence: Investigation of dimensionality, development of measures, and examination of related factors*. [Unpublished PhD Thesis]. The Ohio State University.
- Browne, M. W., & Cudeck, R. (1992). Alternative ways of assessing model fit. *Sociological Methods & Research*, 21 (2), 230-258.
- Bruneau, T. J. (1973). Communicative silences: Forms and functions. *Journal of communication*, 23 (1), 17-46.
- Büyükgöze, H., & Kavak, Y. (2017). Algılanan örgütsel destek ve pozitif psikolojik sermaye ilişkisi: Lise öğretmenleri örnekleminde bir inceleme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 23 (1), 1-32.
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2007). *Research methods in education*. Routledge.
- Creswell, J. W. (2012). *Educational research: Planning, conducting and evaluating quantitative and qualitative research*. Pearson.
- Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde sessizlik: Sessizliğin teorik temelleri ve dinamikleri. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16 (1), 145-162.
- Çakıcı, A. (2008). Örgütlerde sessiz kalınan konular, sessizliğin nedenleri ve algılanan sonuçları üzerine bir araştırma. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17 (1), 117-134.
- Çakıcı, A. (2010). *Örgütlerde iş gören sessizliği, neden sessiz kalmayı tercih ediyoruz?* (1. Baskı). Detay Yayıncılık.
- Çalışkan, S. C., & Erim, A. (2010). Pozitif örgütsel davranış değişkenleri (pod) ile yeni araştırma modelleri kurma arayışları: Pod'un işe adanmışlık, tükenmişlik ve sinizim üzerindeki etkileri. *18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 20-22 Mayıs 2010, Adana, Türkiye, ss. 658-670.
- Çalışkan, A., & Pekkan, N. Ü. (2017). Psikolojik sermayenin işe yabancılaşmaya etkisinde örgütsel desteğin aracılık rolü. *İş ve İnsan Dergisi*, 4 (1), 17-33.
- Çavuşoğlu, S., & Köse, S. (2019). Örgütsel Sessizlik Ölçeği'nin Türkçe'ye uyarlanması. *BAİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19 (2), 365-387.
- Çelik, A., & Keskinliç-Kara, S. B. (2019). Örgütsel yabancılaşmanın yordayıcısı olarak farklılıkların yönetimi. *Yaşadıkça Eğitim*, 33 (2), 333-356.
- Çetin, F., & Basım, H. N. (2012). Örgütsel psikolojik sermaye: Bir ölçek uyarlama çalışması. *Amme İdaresi Dergisi*, 45 (1), 121-137.
- Çetindere, E. D. (2019). *Öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları ile motivasyonları arasındaki ilişki*. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Yıldız Teknik Üniversitesi.
- Çiftçi, G. E., & Öneren, M. (2017). Örgütsel sessizlik, işe yabancılaşma ve örgütsel güven ilişkisi. *Social Sciences Studies Journal*, 3 (5), 567-583.
- Çokluk, O., Şekercioğlu, G. & Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik: SPSS ve LISREL uygulamaları* (2. Baskı). Pegem Akademi.
- Dağtekin, G. (2017). *The relationship between psychological capital and organizational silence: A research on telecommunications sector*. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Marmara Üniversitesi.
- Dal, H., & Başkan, G. A. (2018). Ortaöğretim kurumlarında örgütsel sessizliğe ilişkin öğretmen görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 24 (1), 45-91.

- Demirel, G., & Ünal, A. (2011). Meslek yüksekokullarında turizm eğitimi alan öğrencilerin örgütsel yabancılaşma eğilimlerini belirlemeye yönelik bir araştırma: Pınarhisar myo örneği. *II. Uluslararası VI. Ulusal Meslek Yüksekokulları Sempozyumu*, Mayıs 2011, Kuşadası, Türkiye, ss. 1-11.
- Demir, E., & Cömert, M. (2019). Ortaokul öğretmenlerinin örgütsel sessizlik algıları. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (49), 148-165.
- Diğrak, E., & Koçoğlu, D. (2015). Meslek ve hobi edindirme kursuna katılan ve katılmayan kadınların ruh sağlığı durumlarının karşılaştırılması. *Psikiyatri Hemşireliği Dergisi*, 6 (3), 120-129.
- Elma, C. (2003). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin işe yabancılaşması*. [Yayınlanmamış doktora tezi]. Ankara Üniversitesi.
- Emir, S. (2012). *Ortaöğretim öğretmenlerinin yabancılaşma düzeyleri (Aydın ili örneği)*. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Adnan Menderes Üniversitesi.
- Erkmen, T., & Esen, E. (2013). Psikolojik sermaye ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik çalışması. *Öneri Dergisi*, 10 (39), 23-30.
- Erkuş, A., & Afacan-Fındıklı, M. (2013). Psikolojik sermayenin iş tatmini, iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisine yönelik bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 42 (2), 302-318.
- Eryılmaz, A., & Burgaz, B. (2011). Özel ve resmî lise öğretmenlerinin örgütsel yabancılaşma düzeyleri. *Eğitim ve Bilim*, 36 (161), 271-285.
- Flammer, A. (2001). Self-efficacy. *International Encyclopedia Of The Social & Behavioral Sciences*, 13812-13815. <https://doi.org/10.1016/B0-08-043076-7/01726-5>
- Gencer, M. (2018). *Güç merkezi oluşturma oyunlarının örgütsel sessizlik ve örgütsel sosyalleşmeye etkisi*. [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. Pamukkale Üniversitesi.
- Göçen, A. (2019). Öğretmenlerin yaşam anlamı, psikolojik sermaye ve cinsiyetinin psikolojik iyi oluşlarına etkisi. *Cumhuriyet International Journal of Education*, 8 (1), 135-153.
- Gök, M. (2020). *Ortaokullarda yetenek yönetiminin uygulanma düzeyi ile iş motivasyonu ve örgütsel yabancılaşma düzeylerinin incelenmesi*. [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi.
- Gökbulut, B., & Çoklar, A. N. (2018). Öğretmenlerin teknoloji kullanım düzeyleri ile psikolojik sermaye düzeyleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi. *Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2 (4), 280-294.
- Hu, L., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6 (1), 1-55.
- Işıklı, N. (2015). *İlköğretim kurumlarında yönetici davranışlarının öğretmenlerin örgütsel yabancılaşma düzeyleri üzerindeki etkisi*. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Türk Hava Kurumu Üniversitesi.
- Işkın, Y., & Kaygın, E. (2016). Otantik liderlik anlayışının örgütsel bağlılık ve örgütsel yabancılaşmayla ilişkisi: Mobilya sektöründe bir araştırma. *Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 7 (14), 619-647.
- İştar-Işıklı, E. (2018). Üniversite öğrencilerinde psikolojik sermaye: Düzce ilinde bir alan araştırması. *Ekev Akademi Dergisi*, 22 (73), 333-344.
- Jöreskog, K. G., & Sörbom, D. (1982). Recent developments in structural equation modeling. *Journal of Marketing Research*, 19, 404-416.

- Kahveci, G., & Demirtaş, Z. (2013). Okul yöneticisi ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları. *Eğitim ve Bilim*, 38 (167), 50–64.
- Kahveci, G. (2015). *Okullarda örgüt kültürü örgütsel güven örgütsel yabancılaşma ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkiler*. [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. Fırat Üniversitesi.
- Kaya, A., Balay, R., & Demirci, Z. (2014). Ortaöğretimde görev yapan öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeylerinin incelenmesi (Şanlıurfa ili örneği). *Electronic Journal of Social Sciences*, 13 (48), 47-68.
- Kayaalp, E., & Özdemir, T. Y. (2020). Öğretmenlerin örgütsel sessizlik, örgütsel yalnızlık ve örgütsel yabancılaşma algılarının örgütsel sinizm düzeyleriyle ilişkisi. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, (38), 101-113.
- Keleş, H. N. (2011). Pozitif psikolojik sermaye: Tanımı, bileşenleri ve örgüt yönetimine etkileri. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3 (2), 343-350.
- Keser, S. (2013). *İlköğretim okulu yöneticilerinin otantik liderlik ve psikolojik sermaye özelliklerinin karşılaştırılması*. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Yıldız Teknik Üniversitesi.
- Kesik, F., & Cömert M. (2014). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin işe yabancılaşma düzeylerine ilişkin algıları. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15 (1), 27-46.
- Kılıçık, F. (2011). *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin işe yabancılaşma düzeylerine ilişkin algıları (Malatya ili örneği)*. [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. İnönü Üniversitesi.
- Kılıç, S. (2016). Cronbach'ın alfa güvenirlik katsayısı. *Journal of Mood Disorders (JMOOD)*, 6 (1), 47-48.
- Kılıç, B. (2018). *Ruhsal liderlik, örgüt kültürü ve örgütsel sessizliğin okul başarısına etkisi*. [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi.
- Kırtepe, S. (2014). *Televizyon dizilerinin toplum üzerindeki etkileri sosyo-kültürel bir çözümleme (Erzurum örneği)*. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Atatürk Üniversitesi.
- Knoll, M., & Van Dick, R. (2013). Authenticity, employee silence, prohibitive voice, and the moderating effect of organizational identification. *The Journal of Positive Psychology*, 8 (4), 346-360.
- Koçyiğit, M., & Karadağ, E. (2016). Etik teorilerine dayalı bir "Etik Eğilimler Ölçeği" geliştirme çalışması. *İş Ahlakı Dergisi*, 9 (2), 283–307.
- Koyuncu, R. (2011). *İlköğretim kurumlarında yönetici davranışlarının öğretmenlerin mesleklerine yabancılaşmasına etkisi (Niğde örneği)*. [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Niğde Üniversitesi.
- Kurt, N. (2018). *Öğretmenlerin psikolojik sermaye algıları ile psikolojik iyi oluşları ve iş doyumları arasındaki ilişki*. [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. Gazi Üniversitesi.
- Küçük, V., & Koç, H. (2003). Psiko-sosyal gelişim süreci içerisinde insan ve spor ilişkisi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (9), 1-11.
- Küçük, Ö. (2020). *Okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları ile okul etkililiği arasındaki ilişkide örgütsel sinizm ve psikolojik sermayenin aracılık etkisi*. [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. Fırat Üniversitesi.
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 695–706.
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2004). Human, social and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33 (2), 143-160.

- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford University Press.
- Macit, M., Karaman, M., & Ekim, H. (2020). Sağlık çalışanlarında psikolojik sermaye ve örgütsel sessizlik düzeyleri. *İnönü Üniversitesi Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 8 (2), 423-444.
- Mercin, L. & Alakuş, A. O., (2007). Birey ve toplum için sanat eğitiminin gerekliliği. *D.Ü. Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9, 14-20.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W., & Hewlin, P. F. (2003), An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1453-1476.
- Morrison E.W., & Milliken F.J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *The Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.
- Özdemir, Ş. (2015). *Sınıf öğretmenlerinin örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki (İstanbul ili-Ümraniye ilçesi örneği)*. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Yeditepe Üniversitesi.
- Özgan, H., & Külekçi, E. (2012). Öğretim elemanlarının sessizlik nedenleri ve üniversitelerine etkileri. *E-International Journal Of Educational Research*, 3 (4), 33-49.
- Öztekin-Bayır, Ö., & Aydın, A. (2019). Otantik liderliğin psikolojik sermaye, işe kapılma ve okul başarısıyla ilişkisi. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 19 (4), 1232-1254.
- Öztürk, U. C., & Cevher, E. (2016). Sessizlikte mobbing: Mobbing ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 18 (30), 71-80.
- Park, C., & Keil, M. (2009). Organizational silence and whistle-blowing on IT projects: An integrated model. *Decision Sciences*, 40 (4), 901-918.
- Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001), Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331-369.
- Premeaux, S. F. (2001). *Breaking the silence: Toward an understanding of speaking up in the workplace*. [Unpublished PhD Thesis]. Louisiana State University.
- Salihoğlu, G. H. (2014). Örgütsel yabancılaşma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6 (2), 1-11.
- Samancı, S., & Basım, H. N. (2018). Akademisyenlerin örgütsel adalet algıları ve örgütsel vatandaşlık davranışları: Psikolojik sermayenin aracılık rolü. *Business and Economics Research Journal*, 9 (2), 363-380.
- Seeman, M. (1959). On the meaning of alienation. *American Sociological Review*, 24(6), 783-791.
- Smith, T. D., & McMillan, B. F. (2001, April). *Primer of model fit indices in structural equation modeling*. Paper presented at the Annual Meeting of the Southwest Educational Research Association, New Orleans, LA, USA.
- Snyder, C. R. (1995). Conceptualizing, measuring, and nurturing hope. *Journal of Counseling & Development*, 73, 355-360.
- Şahin, G. (2020). *Öğretmenlerin kişilik özellikleri ile atılganlıkları arasındaki ilişkide pozitif psikolojik sermayelerinin aracı rolü*. [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. Hacettepe Üniversitesi.
- Şirin, E. F. (2009). Beden eğitimi öğretmenlerinin işe yabancılaşma düzeylerinin bazı değişkenler açısından incelenmesi. *Celal Bayar Üniversitesi BESBD*, 4(4), 164-177.

- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (sixth ed.). Pearson.
- Tösten, R. (2015). *Öğretmenlerin pozitif psikolojik sermayelerine ilişkin algılarının incelenmesi*. [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. Gaziantep Üniversitesi.
- Tösten, R., Arslantaş, H. İ., & Şahin, G. (2017). Öğretmenlerin pozitif psikolojik sermayelerinin tükenmişliğe etkisi. *YYÜ Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14 (1), 726-744.
- Tösten, R., & Özgan, H. (2017). Öğretmenlerin pozitif psikolojik sermayelerine ilişkin algılarının incelenmesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 16 (62), 867-889.
- Tsang, K. K. (2016). Teacher alienation in Hong Kong. *Discourse: Studies in the Cultural Politics of Education*. 39 (3), 335-346.
- Uzun, S., Paliç, G., & Akdeniz, A. R. (2014). Fen ve teknoloji öğretmenlerinin profesyonel öğretmenliğe ilişkin algıları. *Buca Eğitim Fakültesi Dergisi*, (35), 127-143.
- Ünlü, Y. (2015). *İlköğretim ve ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişki*. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Sakarya Üniversitesi.
- Van-Dyne, L., Ang, S., & Botero, I. C. (2003), Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1359-1392.
- Yalçın, S., Akan, D., & Yıldırım, İ. (2018). Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin pozitif psikolojik sermaye düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *KSBD*, 10 (18), 157-174.
- Yıldırım, A., & Şimşek H. (2018). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (11.baskı). Seçkin Yayıncılık.
- Yılmazlar, O. (2018). *Psikolojik danışmanların yabancılaşması üzerinde okul müdürlerinin liderlik stillerinin rolünün incelenmesi* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi.