

**OKUL ÖNCESİ YÖNETİCİLERİNİN ALGILANAN LİDERLİK STİLLERİ^{Ek-2}
İLE OKUL ÖNCESİ ÖĞRETMENLERİNİN YAŞADIKLARI ÖRGÜTSEL
SESSİZLİK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ**

(Kırklareli İli Örneği)

Burak ÖNCÜ

NİSAN 2017

**OKUL ÖNCESİ YÖNETİCİLERİNİN ALGILANAN LİDERLİK STİLLERİ
İLE OKUL ÖNCESİ ÖĞRETMENLERİNİN YAŞADIKLARI ÖRGÜTSEL
SESSİZLİK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ**

(Kırklareli İli Örneği)

**BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

BURAK ÖNCÜ

**EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ DALINDA
YÜKSEK LİSANS DERECESESİ İÇİN GEREKLİ ÇALIŞMALAR YERİNE
GETİRİLMİŞTİR.**

NİSAN 2017

Eğitim Bilimleri Enstitüsü'nün Onayı

Yrd. Doç. Dr. Sinem VATANARTIRAN

Enstitü Müdürü

Bu tezin Yüksek Lisans/Doktora derecesinde bir tez olarak gerekli çalışmaları yerine getirdiğini onaylarım.

Yrd. Doç. Dr. Burçak Çağla GARİPAĞAOĞLU

Koordinatör

Okuduğumuz bu tezin Yüksek Lisans/Doktora derecesinde bir tez olarak onaylanması, düşüncemize göre, amaç ve kalite olarak tamamen uygundur.

Yrd. Doç. Dr. Burçak Çağla GARİPAĞAOĞLU

Tez Danışmanı

Komite Üyeleri

Yrd.Doç.Dr. Sinem VATANARTIRAN

(BAU, EYP)

Yrd. Doç.Dr. Burçak Çağla GARİPAĞAOĞLU

(BAU, EYP)

Yrd.Doç.Dr. Filiz SHINE EDİZER

(BAU, EYP)

Bu tezdeki tüm bilgilerin akademik kurallara ve etik ilkelere uygun olarak elde edildiğini ve sunulduğunu; ayrıca bu kuralların ve ilkelerin gerektirdiği şekilde, bu çalışmadan kaynaklanmayan bütün atıfları yaptığımı beyan ederim.

Ad, Soyad : Burak Öncü

İmza :

ÖZ

OKUL ÖNCESİ YÖNETİCİLERİNİN ALGILANAN LİDERLİK STİLLERİ İLE OKUL ÖNCESİ ÖĞRETMENLERİNİN YAŞADIKLARI ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

(Kırklareli İli Örneği)

Öncü, Burak

Yüksek Lisans, Eğitim Yönetimi ve Planlaması Yüksek Lisans Programı

Tez Yöneticisi: Yrd. Doç. Dr. Burçak Çağla GARİPAĞAOĞLU

April 2017, 112 sayfa

Bu araştırmanın amacı; okul öncesi yöneticilerinin algılanan liderlik stilleri ile okul öncesi öğretmenlerinin yaşadıkları örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin açıklanmasıdır. 2016-2017 eğitim öğretim yılında Kırklareli ilindeki tüm özel ve devlet bağımsız anaokullarında görev yapan 88 okul öncesi öğretmene, yöneticilerinin liderlik stilleri hakkındaki algıları, yaşadıkları örgütsel sessizlik düzeylerini belirlemek amacıyla 2 farklı ölçme aracı uygulanarak veri toplanmıştır. Verilerin analizinde yüzde, frekans hesaplamalarından, Mann-Whitney U, Kruskal Wallis H testlerinden ve Spearman's Korelasyon Katsayısından yararlanılmıştır.

Araştırmada; okul öncesi yöneticilerinin algılanan liderlik stillerini okul öncesi öğretmenlerinin yaşadıkları örgütsel sessizlik üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu; dönüşümcü liderlik stilini sergileyen yöneticilerle çalışan okul öncesi öğretmenlerinin sessiz kalmadığı, karşılaştıkları sorun ve problemleri yöneticileriyle konuşabildikleri görülürken, etkileşimci liderlik stilini sergileyen yöneticilerle çalışan okul öncesi öğretmenlerinin sessiz kaldığı, karşılaştıkları sorun ve problemleri yöneticileriyle konuşamadıkları görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Liderlik Stilleri, Örgütsel Sessizlik, Okul Öncesi.

ABSTRACT

A RESEARCH OF THE RELATIONSHIP BETWEEN LEADERSHIP STYLES PERCEIVED OF PRESCHOOL PRINCIPALS AND ORGANIZATIONAL SILENCE FACED OF PRESCHOOL TEACHERS

(An instance of Kırklareli Province)

Öncü, Burak

Master's Thesis, Educational Managment and Planning Master Program

Thesis Supervisor: Yrd. Doç. Dr. Burçak Çağla GARİPAĞAOĞLU

April 2017, 112 pages

The aim of this research is to explain the relationship between leadership styles perceived of preschool principals and organizational silence faced of preschool teachers. The data has been collected by using 2 types of surveying instruments for the purpose of determining the perceptions about leadership styles of their principals and levels of organizational silence on 88 preschool teachers working in all private and independent public kindergartens in Kırklareli province, 2016 - 2017 academic year. While the data were analyzing; percentage, frequency calculation, Mann-Whitney U, Kruskal Wallis H tests and Spearman's Correlation Coefficient were used.

This research indicates that leadership styles perceived of preschool principals have a significant importance on organizational silence faced of preschool teachers. While the preschool teachers working with the principals who exhibit transformational leadership style do not keep silent, they could share their problems faced with their principals; the preschool teachers working with the principals who display transactional leadership style keep silent and they could not share their problems with their principals.

Keywords: Leadership Styles, Organizational Silence, Preschool.



TEŞEKKÜR

Yüksek lisans eğitimim boyunca çalışmamın her aşamasında bana destek olan, görüş ve önerileriyle yol gösteren, yardım ve katkılarıyla beni yönlendiren değerli hocam ve tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. Burçak Çağla GARİPAĞAOĞLU'na, her türlü maddi ve manevi desteği esirgemeyen, sevgilerini her zaman yanımda hissettiğim, bu noktaya ulaşmamda sayısız yardımları ve emekleri olan sevgili annem ve babam Aybüke-Sedat Öncü'ye, kardeşim Buğra Öncü'ye sonsuz teşekkürlerimi sunarım.



İÇİNDEKİLER

İNTİHAL.....	iii
ÖZ.....	iv
ABSTRACT.....	v
TEŞEKKÜR.....	vii
İÇİNDEKİLER.....	viii
TABLolar LİSTESİ.....	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiv
Bölüm 1: Giriş.....	1
1.1 Problem Durumu.....	2
1.2 Araştırmanın Amacı.....	6
1.3 Araştırma Soruları.....	6
1.4 Araştırmanın Önemi.....	6
1.5 Tanımlar.....	7
Bölüm 2: Alan Yazın Taraması.....	9
2.1 Yönetim ve Yöneticilik Kavramı.....	9
2.2 Liderlik Kavramı.....	10
2.3 Liderlik ve Yöneticilik Farkı.....	13
2.4 Liderlik Yaklaşımları.....	15
2.4.1 Özellikler kuramı.....	16
2.4.2 Davranışsal liderlik kuramı.....	17
2.4.2.1 Ohio State araştırmaları.....	18
2.4.2.2 Michigan araştırmaları.....	19
2.4.3 Durumsal Liderlik Kuramı.....	20
2.4.3.1 Fred Fiedleri'in etkin liderlik kuramı.....	21

2.4.3.2 Hersey-Blanchard'ın durumsal liderlik kuramı	22
2.4.3.3. House ve Evans'ın yol-amaç kuramı	24
2.4.3.4. Vroom ve Yetton'un normatif kuramı	25
2.4.4. Yeni Liderlik Kuramları.....	26
2.4.4.1. Dönüşümcü Liderlik	27
2.4.4.1.1 Dönüşümcü Liderliğin Boyutları.....	29
2.4.4.2. Etkileşimci Liderlik	33
2.4.4.2.1 Etkileşimci Liderliğin Boyutları	34
2.5 Örgütsel Sessizlik Kavramı.....	36
2.6. Sessizlik Kuramları	37
2.6.1. Beklenti Kuramı	37
2.6.2. Sessizlik Sarmalı	38
2.6.3. Fayda-Maliyet Analizi	39
2.6.4. Kendini Uyarılama	40
2.7. Örgütsel Sessizliğin Nedenleri	41
2.7.1. Yöneticilere Güvenilmemesi.....	41
2.7.2. Dışlanma (İzolasyon) Korkusu	42
2.7.3. Geçmiş Tecrübeler	42
2.7.4. Konuşmanın Riskli Görünmesi.....	43
2.7.5. İlişkileri Zedeleme Korkusu.....	43
2.8. Sessizlik Türleri	44
2.8.1 Kabullenici Sessizlik.....	44
2.8.2 Korunmacı Sessizlik	45
2.8.3 Korumacı Sessizlik	47
Bölüm 3: Yöntem.....	49

3.1 Araştırma Modeli	49
3.2 Evren ve Çalışma Grubu	49
3.3 Verilerin Toplanması	52
3.3.1 Verileri toplama araçları	52
3.3.1.1 Kişisel Bilgi Formu	52
3.3.1.2 Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği	52
3.3.1.3 Örgütsel Sessizlik Ölçeği	53
3.3.2 Verilerin Analizi	55
3.4 Sayıtlar	56
3.5 Sınırlılıklar	56
Bölüm 4: Bulgular	57
4.1 Araştırma Kapsamındaki Katılımcıların Demografik Özellikleri	57
4.2 Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Normallik Testine İlişkin Bulgular ve Yorumlar	58
4.3 Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenirlik Analizine İlişkin Bulgular ve Yorum	59
4.4 Katılımcıların Çoklu Liderlik Algılarına İlişkin Görüşleriyle İlgili Bulgular ve Yorum	60
4.5 Katılımcıların Örgütsel Sessizlik Algılarına İlişkin Görüşleriyle İlgili Bulgular ve Yorum	69
4.6 Araştırmada Kullanılan Ölçekler Arasındaki İlişkiye İlişkin Bulgular ve Yorum	78
Bölüm 5 : Tartışma ve Sonuçlar	84
5.1 Araştırma Sorunlarının Bulgularının Tartışılması ve Sonuçlar	84
5.2 Öneriler	89
KAYNAKÇA	91

EKLER.....	106
A. Anket Ön Yazısı.....	106
B. Kişisel Bilgi Formu.....	107
C. Çoklu Liderlik Envanteri.....	108
D. Örgütsel Sessizlik Ölçeği.....	110



TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1 Lider ve Yönetici Karşılaştırması	14
Tablo 2 Liderlik Yaklaşımlarının Yıllara Göre Ortaya Çıkışı	15
Tablo 3 Ohio State Üniversitesi Çalışması	19
Tablo 4 Kabullenici ve Korumacı Sessizlik Boyutları.....	46
Tablo 5 Araştırma Evrenine İlişkin Bilgiler.....	50
Tablo 6 Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği Sorularının Alt Boyutlara Göre Dağılımı.....	53
Tablo 7 Örgütsel Sessizlik Ölçeği Croanbach Alpha Değeri.....	54
Tablo 8 Araştırmaya Katılan Kişilerin Demografik Özellikleri	57
Tablo 9 Normallik Testi	58
Tablo 10 Çoklu Liderlik Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi.....	59
Tablo 11 Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi	59
Tablo 12 Katılımcıların Çoklu Liderlik Algılarına İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	60
Tablo 13 Katılımcıların Çoklu Liderlik Algı Düzeylerinin Cinsiyetlerine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Mann-Whitney U Testi Sonuçları	63
Tablo 14 Katılımcıların Çoklu Liderlik Algı Düzeylerinin Medeni Duruma Göre Farklılaşma Durumuna Ait Mann-Whitney U Testi Sonuçları	64
Tablo 15 Katılımcıların Çoklu Liderlik Algı Düzeylerinin Eğitim Durumuna Göre Farklılaşma Durumuna Mann-Whitney U Testi Sonuçları	64
Tablo 16 Katılımcıların Çoklu Liderlik Algı Düzeylerinin Kurumda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Mann-Whitney U Testi Sonuçları	66
Tablo 17 Katılımcıların Çoklu Liderlik Algı Düzeylerinin Yaş Gruplarına Göre Farklılaşma Durumuna Ait Kruskal Wallis H Testi Sonuçları.....	66
Tablo 18 Katılımcıların Çoklu Liderlik Algı Düzeylerinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Kruskal Wallis H Testi Sonuçları.....	68
Tablo 19 Katılımcıların Örgütsel Sessizlik Algılarına İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	69

Tablo 20 Katılımcıların Örgütsel Sessizlik Algı Düzeylerinin Cinsiyetlerine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Mann-Whitney U Testi Sonuçları	72
Tablo 21 Katılımcıların Örgütsel Sessizlik Algı Düzeylerinin Medeni Duruma Göre Farklılaşma Durumuna Ait Mann-Whitney U Testi Sonuçları	73
Tablo 22 Katılımcıların Örgütsel Sessizlik Nedenleri Algı Düzeylerinin Eğitim Durumuna Göre Farklılaşma Durumuna Ait Mann-Whitney U Testi Sonuçları	74
Tablo 23 Katılımcıların Örgütsel Sessizlik Algı Düzeylerinin Kurumda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Mann-Whitney U Testi Sonuçları	75
Tablo 24 Katılımcıların Örgütsel Sessizlik Algı Düzeylerinin Yaş Gruplarına Göre Farklılaşma Durumuna Ait Kruskal Wallis H Testi Sonuçları	76
Tablo 25 Katılımcıların Örgütsel Sessizlik Algı Düzeylerinin Mesleki Kıdeme Göre Farklılaşma Durumuna Ait Kruskal Wallis H Testi Sonuçları	77
Tablo 26 Çoklu Liderlik ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiyi Belirleyen Spearman's Korelasyon Katsayısı Sonuçları	79
Tablo 27 Çoklu Liderlik ile Örgütsel Sessizlik Alt Boyutları Arasındaki İlişkiyi Belirleyen Spearman's Korelasyon Katsayısı Sonuçları	80
Tablo 28 Çoklu Liderlik Alt Boyutları ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiyi Belirleyen Spearman's Korelasyon Katsayısı Sonuçları	82

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1 Liderlik Sürecini Etkileyen Unsurlar	13
Şekil 2 Sessizlik Sarmalı Modeli	39
Şekil 3 Sessizliğin Kritik Özellikleri Olarak Çalışan Güdüleri	48



Bölüm 1

Giriş

Okul öncesi kurumlarda çalışan yöneticilerin liderlik stilleri ile okul öncesi öğretmenlerinin yaşadıkları örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik tez konumuzun birinci bölümünde, liderlik stilleri ve örgütsel sessizlik kavramları kapsamında problem durumu, araştırmanın amacı ve önemi irdelenecektir. Birinci bölümün en sonunda ise araştırma kapsamında ele alınacak bazı kavramların tanımlarına yer verilecektir.

İkinci bölümde, araştırmanın konusu olan liderlik ve örgütsel sessizlik kavramlarının kavramsal çerçevesi tartışılacaktır. Öncelikle liderlik konusu ele alınarak, liderlik ve yönetici kavramlarının tanımı ve farklılıkları hakkında bilgiler verilecek, liderlikle ilgili kuramlar irdelenecek, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik stilleri alt boyutlarıyla beraber ele alınacaktır. İkinci olarak örgütsel sessizlik kavramı incelenerek, örgütsel sessizlik kavramının tanımı yapılacaktır, sessizlik kavramıyla ilgili kuramlar irdelenecek, sessizliğe iten nedenler ve sessizlik türleri ele alınacaktır.

Araştırmamızın üçüncü bölümünde araştırma metodolojisi kapsamında veri toplama yöntemi ve araştırmada kullanılan istatistiki yöntemler belirtilecektir. Bunun yanında araştırmanın evreni ve çalışma grubu hakkında bilgi verilecektir. Ayrıca bu bölümün sonunda araştırmanın sayıltıları ve konuyu ele alırken göz önüne alınan araştırmanın sınırlılıkları hakkında bilgi verilmeye çalışılacaktır.

Dördüncü ve beşinci bölümlerinde ise sırasıyla araştırma sonucunda ulaşılan bulgular, bulgular kapsamında ulaşılan sonuçlar değerlendirilecek ve sonuçların daha önceden yapılan araştırmalar ile karşılaştırılması yapılmaya çalışılacaktır. Ortaya çıkan tüm sonuçlar topluca değerlendirilerek liderlik stilleri ve örgütsel sessizlik değişkenleri arasındaki ilişkiler hakkında ana sonuca değinilmeye çalışılacaktır.

1.1 Problem Durumu

İnsan, sosyal bir varlık olmasının gereği kendi ihtiyaçlarını karşılamak ve tek başına ulaşamayacağı hedefler için işbirliği yapmak durumundadır (Kültür, 2006, s. 1). Amaçları gerçekleştirmek, başarılı, etkili ve etkin olmak için iş bölümü yapmak gereklidir. İnsanlık tarihi boyunca bu işbirliğini sağlayacak, insanları ortak bir amacı gerçekleştirmek için bir araya getirecek, kendilerini yönetecek ve yönlendirecek liderlere ihtiyaç duyulmuştur (Ceylan, 1997, s. 314).

Liderlik ve lider kavramları üzerinde bu zamana kadar birçok araştırma yapılmış ve bunun sonucunda bu terimlerle ilgili birçok farklı biçimlerde tanımlar ortaya konulmuştur (Zel, 2001, s. 90). Yakın zamanlarda yaşanan toplumsal süreçler ve liderlik çalışmalarının ön plana çıkıp, hız kazanmasıyla birlikte, bu tanımlar daha da artış göstermiştir (Acar, 1997). Dolayısıyla liderlik konusu yönetim alanında araştırma yapan bilim adamlarının çok yaygın olarak inceledikleri bir konu olmuştur (Çelik, 2003, s. 1).

Geleneksel anlamda liderlik anlayışı; belirli bir grup insanı, aynı amaçlar etrafında toplayabilmek ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için onları harekete geçirme yönünde nitelik, yetenek ve tecrübeye sahip olamakla ilgili yeteneklerin tümü olarak tanımlanmaktadır. Ancak şu anda bilişim çağı, enformasyon toplumu vb. şekillerde nitelendirilen çağımızda yaşanan teknolojik ve ekonomik gelişmelere bağlı olarak büyük toplumsal gelişmeler yaşanmaktadır. Örgütlerin de varlıklarını sürdürebilmek ve gelişimlerini sağlayabilmek için değişen koşullara ve teknolojiye ayak uydurması gerektiği göz önünde bulundurulduğunda günümüzde liderlik, insanları etkileme ve onları harekete geçirebilme süreçleri ile sınırlı değildir. İnsanlığın günümüzde bilgi, beceri, yetenek düzeyleri, yönetimi anlama ve algılama tarzı, başarıyı bir gereksinim olarak görme eğilimi, lideri artık “düşünce oluşturan kişi” izleyeni de “iş yapan kişi” olmaktan çıkararak liderin varlığını ve fonksiyonunu geçmişin basit lider – izleyen ilişkisinden çok daha kompleks hale getirmiştir (Bayrak, 1997, s. 356).

Örgütlerin çağımızın gereksinimlerini karşılamak ve çok yönlü hızlı değişimlere ayak uydurmak için Bernard Bass'ın yaptığı çalışmalar liderlik alanında klasik ve geleneksel lider davranışlarının yanında yeni bir ayrımın yapılması gerektiğini ortaya koymuştur. Bu ayrım geleneklere ve geçmişe daha bağlı etkileşimci liderlik ile geleceğe, yeniliğe, değişim ve reforma dönük dönüşümcü liderlik biçimleridir (Eren, 1993, s. 312).

İçinde yaşadığımız çağda yaşanan teknolojik ve ekonomik gelişmelere örgütlerin ayak uydurmaları için etkin bir şekilde yönetilmeleri gerekir. Milli eğitimin temel kurumlarından olan okullar da birer örgüttür. Eğitim kurumları olan okulların da bu çevre koşullarının değişimine tepkisiz kalabilmesi mümkün değildir. Örgüt olarak okulların amacı, çağın gereklerine sahip, soran, sorgulayan, sorumluluk alan, sosyal ama aynı zamanda kendi kendine yetebilen bireyler yetiştirmektir (Kılınç, 2013, s. 1). Örgütsel amaçlara ulaşmada öğretmen davranış ve tutumlarının yönlendirilmesinde eğitim yöneticisinin liderlik davranışları büyük önem taşımaktadır (Tura, 2012). Bu doğrultuda bir örgüt olarak okulların amaçlarına ulaşmasında okul yöneticilerinin kilit rolüne, önemine ve sorumluluğuna vurgu yapılmaya başlanmıştır (Çelik, 2001, s. 7). Okul yöneticisi, okuldaki tüm etkinliklerin başarıya ulaşmasında anahtar kişidir (Güçlü, 1997, s. 50).

Eğitim – öğretim etkinliklerinin yürütülmesi için gerekli ortamı hazırlayan okul liderleridir. Bu nedenle bir örgüt olarak okulda eğitim-öğretim etkinliklerinin başarıya ulaşması ve bu başarı için gerekli ortamın hazırlanması okul liderinin sahip olduğu özelliklere bağlıdır. Bu özelliklerin en önemlisi liderlik becerisi olduğu söylenebilir. Okul lideri tarafından seçilen liderlik stili veya yöntemi, o kişinin lider olarak etkinliğini belirler.

Okul bütün alt sistemleriyle birlikte bir parça-bütün ilişkisi içindedir. Bu sistemin en önemli iki parçası okul yöneticileri ve öğretmenlerdir. Bunun nedeni ülkenin belirlemiş olduğu eğitim politikalarının okullardaki en önemli yürütücülerinin okul yöneticileri ve öğretmenlerin olmasından kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla bu iki temel faktör arasındaki uyuşma, anlaşma ve işbirliği başarıyı ve belirlenmiş hedeflere ulaşmayı da beraberinde getirecektir (Aslan, 2013, s. 2).

Eğitim örgütlerinin en önemli parçalarından biri olan öğretmenler, okullarda istihdam edilen ve okulun hedeflerine ulaşmasında bilgi ve becerilerini kullanan kişilerdir (Eroğlu, 1998). Öğretmenler diğer eğitim işgörenleri ile birlikte öğrencilerine ve topluma, eğitsel düşünceyi, hizmeti ve malı kapsayan ürünler verirler. Böylece eğitim örgütlerinin ve okulların örgütsel, yönetsel ve eğitsel amaçlarının gerçekleşmesini sağlarlar (Başaran, 1994). Bu nedenle okul yöneticilerinin sergilediği liderlik stilleri öğretmenleri güdülemede, örgütsel amaçlar etrafında birleştirmede, kendilerini okula adamalarını sağlamada, en önemlisi de eğitim-öğretim sürecini geliştirmede liderlik etkilerini kullanmaları bir eğitim örgütü olarak okulların hedeflerine ulaşmasını sağlamada son derece önemlidir.

Öğretmenler çalışma hayatları boyunca psikolojik, sosyal, maddi, fiziki ve kurumsal birçok faktörden etkilenirler (Bayındır, 2002, s. 2). Yapılan araştırmalar neticesinde bu faktörlerden etkilenen birçok sorunla karşılaştığı görülmektedir. Bu sorunlardan bir tanesi yaşadıkları örgütsel sessizliktir.

Sessizlik kavramı, 1970’li yılların başından 2000 yılına kadar psikoloji, iletişim ve sosyoloji gibi birçok bilim dalı tarafından ele alınmış. 2000 yılından sonra da yönetim ve organizasyon bilim dalı içerisinde incelenen bir çalışma konusu olmuştur. Son birkaç yılda ise bu kavram eğitim bilimleri alanının ilgisini çekmiş ve üzerine araştırmalar yapılmaya başlanmıştır (Öztürk, 2014, s. 1).

Örgütsel sessizlik kavramı; işgörenlerin, örgüt ile ilgili konulara ilişkin fikirlerini, örgüt yöneticilerine bilerek ve isteyerek söylememesi olarak tanımlanmaktadır (Pinder ve Harlos, 2001). Bu konuda yapılan çalışmalarda konuya değişik bakış açıları getirilmiş ve bu değişik yaklaşımların sonucu olarak bu kavram farklı şekillerde de tanımlanmıştır. Tüm çalışmalarda dikkati çeken ortak nokta; “örgütsel sorunlarla ilgili görüşlerin paylaşılmaması” ve “örgütsel sorunlarla sınırlı olma” durumlarına yapılmış vurgulardır (Kolay, 2012, s. 2).

Hızla gelişen ve değişen dünyada, ulusların ilerleyebilmesi ve değişime ayak uydurabilmesi için bir eğitim örgütü olan okullara büyük sorumluluklar düşmektedir. Zira bir toplumu ayakta tutan kültürü, değerleri, inançları gelecek nesillere aktaran

okullardır (Öztürk, 2014, s. 1). Kendine güvenen ve düşüncelerini açıkça ifade edebilen bireyler sayesinde her alanda değişim ve gelişim yaşanabilir. Bilimin ve teknolojinin hızlı ilerlediği dünyada, okulların amaçlarından birisi de; bu ilerlemeyi takip eden ve ilerlemenin bir parçası olan bireyler yetiştirilmesidir. Yetiyecek yeni nesillerin kendilerini en iyi şekilde ifade ederek, görüş ve düşünce dünyalarının oldukça geniş olması gerekir. Bunun temelleri aile ve okulda atılır. İnsanların görüşlerini çekinmeden ifade edebildiği okullar; ifade özgürlüğünün temelini atılmasını sağlar (İşleyici, 2015, s. 3).

Gelecek nesillerin yetiştirildiği örgüt olarak okullar, yönetici ve işgörenleriyle arasındaki ilişkilerle ve yöneticilerin okulda oluşturacakları, işgörenlerin rahatça kendilerini ifade edebileceği örgüt ortamıyla gelişim ve değişime ayak uydurabilirler. Çünkü okul yöneticilerinin liderlik davranışlarından etkilenen öğretmenlerin, okulu iyileştirmeye yönelik fikirlerini kasıtlı olarak esirgemesi, okulun performansı, gelişimi ve eğitimin kalitesi bakımından olumsuz bir durum ortaya çıkarmaktadır. Örgütsel sessizlik ikliminde bulunan öğretmenler örgütlerine herhangi bir katkıda bulunmadıklarından dolayı örgütsel değişim ve gelişim açısından örgütsel sessizlik potansiyel bir tehlike oluşturmaktadır.

Gelecek nesilleri şekillendirerek toplum yapısı ve temel dinamiklerini doğrudan etkileyen bir örgüt olarak okullarımızın, OECD ülkeleri standartlarında eğitim verebilmesi, bu ülkelerdeki okullarla rekabet edebilir duruma gelebilmesi için sürekli gelişen, öğrenen örgüt olmaları gerekmektedir. Örgütlerin sürekli gelişen ve öğrenen bir örgüt olabilmeleri için örgütün bütün bireylerinin katkısı ve işgörenlerin bu katkıyı sağlayacak bir örgüt iklimine sahip bir ortamda çalışmaları sağlanmalıdır. Bu bağlamda bir örgüt olarak okullarda, örgütün sürekli gelişmesi, öğrenmesi için oluşturulan örgütsel iklimi etkileyen, okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile örgütsel sessizlik kavramları gelişime en çok ihtiyaç duyan, kısa ve uzun vadede toplumun ihtiyaçlarına cevap vermesi gereken, toplum için lokomotif görevi gören okullarımız için önemi daha iyi anlaşılmaktadır. Bu kadar öneme sahip bir örgütte gelişimi ve değişimi engelleyebilecek olan sessizlik davranışı ve bu davranışın ortaya çıkmasını etkileyebilecek okul yöneticilerinin sergiledikleri liderlik stilleri arasındaki

ilişkiyi tespit etmeye yönelik araştırmaların yapılması sessizlik davranışının ortaya çıkmaması ve bunun için okul yöneticilerinin uygun liderlik stilini belirlemesi gereklidir.

1.2 Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapan okul öncesi öğretmenlerinin algılarınca, okul öncesi kurumlarda çalışan yöneticilerin liderlik stilleri ile okul öncesi öğretmenlerinin yaşadıkları örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi saptamaktır.

1.3 Araştırma Soruları

- 1) Okul öncesi öğretmenlerinin algılarınca, okul öncesi kurumlarda çalışan yöneticilerin liderlik stillerini ne düzeyde göstermektedirler?
- 2) Okul öncesi yöneticilerinin öğretmenler tarafından algılanan liderlik stillerine ilişkin öğretmen algılarının, öğretmenlerin cinsiyet, yaş, medeni durum ve eğitim düzeyi değişkenlerine göre farklılık göstermekte midir?
- 3) Okul öncesi yöneticilerinin okul öncesi öğretmenler tarafından algılanan liderlik stillerine ilişkin öğretmen algıları ile okul öncesi öğretmenlerinin yaş ve kıdemleri arasında ilişki var mıdır?
- 4) Okul öncesi kurumlarda çalışan okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel sessizliği yaşama düzeyi nedir?
- 5) Okul öncesi kurumlarda çalışan okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel sessizliği yaşama düzeyi öğretmenlerin cinsiyet, yaş, medeni durum ve eğitim düzeyi değişkenlerine göre farklılık göstermekte midir?
- 6) Okul öncesi öğretmenlerinin yaşadıkları örgütsel sessizlik ile öğretmenlerinin yaş ve kıdemleri arasında bir ilişki var mıdır ?
- 7) Okul öncesi kurumlarda çalışan yöneticilerin liderlik stilleri ve okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel sessizliği arasında nasıl bir ilişki vardır?

1.4 Araştırmanın Önemi

İlgili literatür incelendiğinde liderlik kavramı üzerine yapılmış çok fazla sayıda kaynak bulunmakla birlikte örgütsel sessizlik kavramının henüz 2000’li yıllardan

itibaren ele alınan ve giderek önem kazanan bir konu olmaya başladığı görülmektedir. Çalışan sessizliği ile ilgili yapılan çalışmaların daha çok işletme alanında yapıldığı, eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin neden sessiz kaldığını açıklamaya çalışan az sayıda çalışma olduğu görülmektedir. Bu çalışma sayesinde öğretmenleri sessiz kalmaya itecek nedenlerin saptanması, konuyla ilgili yapılması gerekenlerin belirlenmesi açısından büyük önem arz ettiği bir gerçektir. Bu durum ayrıca okullarımızda modern yönetim anlayışının gerektirdiği katılımcı demokratik bir yönetim anlayışının yerleşmesine hizmet edeceği düşünülmektedir.

Okul öncesi kurumlarda çalışan yöneticilerinin liderlik stilleri ile okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişkinin saptanmasıyla örgütsel sessizliğe ilişkin öğretmen algılarının oluşmasına farkındalık yaratacağı, eğitimcilere bir bakış açısı sunacağı düşünülmektedir.

Bu araştırmanın, problem çerçevesini oluşturan; okul öncesi kurumlarda çalışan yöneticilerin liderlik stilleri ile okul öncesi öğretmenlerinin yaşadıkları örgütsel sessizlik arasındaki ilişkilere yönelik olarak, özellikle okul öncesi eğitim kurumları üzerinde yapılan çalışmalarla ilgili alanyazındaki eksikliği gidermesi bakımından önem taşıdığı düşünülmektedir.

1.5 Tanımlar

Lider: Sergilemiş olduğu davranışlarla etrafındaki insanları etkileme yetisine sahip kişilerdir (Bass, 1990, s. 19).

Liderlik: Bir grup insanı, belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme, etkileyebilme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır şeklinde bir tanım yapılabilir (Zel, 2001, 91; akt: Güllü, 2009).

Dönüşümcü Liderlik: Yüksek performansla sahip olma, daha iyi ilerleme gayreti taşıma, izleyenleri gelişime ikna etme, örgütteki inançları ortaya çıkarma olarak tanımlayabiliriz (Yıldırım, 2006, s. 18)

Etkileşimci Liderlik: Durağan, gelişmenin ve yeniliğin olmadığı örgütler için uygulanan; lider ile izleyenler arasındaki etkileşimden meydana gelen süreç. Mevcut

idari kurallar çerçevesi dışına çıkmayan, usta bir emir uygulatıcı olan bireyleri tanımlamakta kullanılan liderlik yaklaşımıdır (Yıldırım, 2006, s.18).

Örgütsel Sessizlik: Çalışanların, örgüt içerisindeki sorunlar hakkında fikir ve kaygılarını paylaşmayı esirgeme tercihidir (Morrison ve Milliken, 2000, s. 707).



Bölüm 2

Alan Yazın Taraması

2.1. Yönetim ve Yöneticilik Kavramı

Liderlik kavramını açıklamadan önce yönetim ve yönetici kavramlarını ele alarak bu iki kavramın ne olduğunu belirtmek daha uygun olacaktır. Literatüre baktığımızda yönetim kavramı hakkında farklı tanımlara rastlanılmaktadır. Bunlar arasında en tanınmış olanı, Mary Parker Follet'in "işlerin insanlar aracılığı ile yaptırılması sanatıdır" tanımıdır. Bu tanımda vurgulanmak istenen, yöneticilerin kendileri doğrudan değil ama başkalarına belirli işlevleri yaptırarak örgütleri tasarladıkları amaca ulaştırma sanatıdır (akt. Çelikten, 2008, s. 129).

Özden (2005), bir örgüt kurmak için gerekli olan eylemleri ve bu eylemleri yürüten araçları ifade etmek için yönetim kavramını kullanmıştır. Yönetimin en temel işlevinin insanları belli bir amaç etrafında toparlayıp verimlerini arttırmak ve yeterli düzeye getirmek olduğunu ifade etmiştir. Eren (1998) ise yönetimi, örgütün belirli amaçlara ulaşması için eldeki tüm kaynakları verimli ve etkin kullanımını sağlayacak karar alma ve uygulama süreçlerinin tümü olarak tanımlamaktadır. (akt. Yalçın, 1995, s. 53).

Klasik örgüt kuramı açısından yönetim, örgütün sahip olduğu kaynakları (insan, para, altyapı, teknoloji, bilgi vb.) belli kurallara uygun biçimde sağlayıp kullanarak örgüt amaçlarını gerçekleştirme süreci olarak tanımlanırken çağcıl yaklaşımlarda ise örgütlerin yönetimi, örgütün gözle görülen kaynaklarının yönetiminin yanında örgütün ve üyelerinin anlam dünyasının da yönetimi olarak algılanmaktadır. Yönetimin özünde otorite, emir verme, rasyonellik, kurallar, prosedürler, kontrol vb. konular yer alırken liderliğin özünde esas itibarıyla insanların duygu ve düşüncelerini belli hedeflere dönük olarak etkileyip yönlendirebilme konusu ön plana çıkmaktadır. Bu durum, liderin yöneticiden farklı bazı özellik, yeterlik ve güçlere sahip olmasını gerektirmektedir (Şişman, 2011, s. 17).

Yönetici ise ‘‘Belirli bir takım amaçları gerçekleştirmek amacıyla kurulan örgütlerin bu amaçlarına ulaşabilmesi için insan ve insan dışındaki kaynakları yerinde ve zamanında en uygun ve en etkili biçimde koordine eden kişi şeklinde tanımlanabilir (İlgar, 2000, s. 36).

Mintberg’e göre yöneticinin rolleri; temelde yöneticinin otorite ve statüsünden gelen kişisel roller, bilgi sağlama ve yansıtmaya ilişkin iletişim rolleri ve işlerin gerçekleştirilmesi ve sürdürülmesine ilişkin bilgi ve otoritesinden kaynaklanan karar verme rolleri biçiminde ayrılmaktadır. Yöneticilerin temel işlerinin planlama, organize etme, liderlik yapma ve kontrol etme olduğu belirlenmiştir(akt. Ünal, 2000, s. 47). Dünyada yaşanan hızlı değişimin bir sonu olarak iş anlayışları ve buna bağlı olarak iş görenlere bakış açısı da değişmiştir. Yöneticilerden beklenen klasikleşmiş rollerden ziyade liderlik davranışları sergilemeleridir (Şirin, 2008, s.16).

2.2. Liderlik Kavramı

Liderlik konusunun incelenmesi insanlık tarihi kadar eskidir. Çünkü insanlar grup halinde yaşayan sosyal nitelikli canlılar olmalarının yanında oluşturdukları grupları yönetecek ve hedeflerine götürecek liderlere de ihtiyaç duyan varlıklardır (Eraslan, 2004).

Önceleri askeri, politik ve dini alanlarla ilişkilendirilen liderlik olgusu, on dokuzuncu yüzyıl sanayi devrimi ile birlikte örgütsel alanda da önem kazanmaya başlamış, örgütlerin ihtiyaçları değistikçe liderlik kavramı da gelişmiştir (Uzun, 2005, s. 4). Liderlik kavramı üzerine yapılan bilimsel anlamda ilk çalışmalar Taylor ve Fayol’un ABD’de, Max Weber’in (1864-1920) Almanya’da yönetim üzerine yaptığı araştırmalar ışığında 1920’li yıllarda niteliksel teorinin incelenmesi ile başlamıştır (akt. Koçak ve Kirazcı, 1997, s. 300). İlk çalışmalar, liderlerin kişilik özelliklerini incelemeye çalışırken sonraki çalışmalar liderlerin işlevleri üzerinde durmuştur. 1970’lerden sonraki çalışmalar ise, liderlerin davranışların belirleyen ya da etkileyen durumsal etmenleri araştırmaya yönelmiştir. 1990’lı yıllardan sonraki araştırmalar ise, liderliği farklı adlar altında kavramlaştırarak, farklı değişkenlerin

liderin etkililiğini ve başarısını belirleyen etmenleri belirlemeye çalışılmıştır (Turan ve Ebiçlioğlu, 2002, s. 447).

Liderlik ve lider kavramları üzerinde bu zamana kadar birçok araştırma yapılmış ve bunun sonucunda bu terimlerle ilgili birçok farklı biçimlerde tanımlar ortaya konulmuştur (Zel, 2001, s. 90). Liderlik alanındaki çalışmaları inceleyen Bentz'e göre 130 farklı liderlik tanımı bulunmaktadır. Yakın zamanlarda yaşanan toplumsal süreçler ve liderlik çalışmalarının ön plana çıkıp, hız kazanmasıyla birlikte, bu tanımların daha da arttığı düşünülmektedir (akt. Acar, 1997). Bass (1990) yaptığı araştırmada, liderlikle ilgili kitap ve makale sayısının 7000'den fazla olduğunu ifade etmiştir (akt. Türetgen, 2005, s. 4). Sonuç olarak bütün bu çalışmalar, liderlikle ilgili çeşitli yaklaşımların gelişmesine, tanımlar da liderliğin açıklanmasına katkıda bulunmuştur. Aşağıda liderlik tanımına ilişkin kronolojik gelişim sıralanmıştır.

1906- Liderlik, sosyal hareketlerin kontrol edilmesi sürecinde, grupta bir kişinin ön plana çıkmasıdır (E.F. Mumford).

1927- Liderlik, grup üyelerinin gereksinimlerini ve isteklerini farkederek; enerjilerini bu gereksinimleri ve istekleri karşılamaya yöneltmektir (L.L. Bernard).

1948- Liderlik, grup üyeleri ile onların gereksinimlerini karşılayacak tüm araçları kontrol altında tutan kişi arasındaki işlevsel bir ilişkidir. (I.Knickerbocker)

1960- Liderlik, grup amaçlarını gönüllü olarak gerçekleştirmek için insanları etkileme eylemidir (G. Terry).

1964- Liderlik, örgütsel amaçlara ve hedeflere ulaşmak için yeni bir yapı ve süreç başlatmaktır (J. Lipham).

1974- Liderlik tanımları on başlıkta toplanmıştır.

- 1) Grup süreçlerinin odak noktası olarak, liderlik.
- 2) Kişilik ve etkileri olarak, liderlik
- 3) Uyuma ve izlemeye ikna etme sanatı olarak, liderlik.
- 4) Etkinin kullanılması olarak, liderlik.

- 5) Eylem ve davranış olarak, liderlik.
- 6) İnancı biçimlendirme olarak, liderlik.
- 7) Amaçları başarmanın bir aracı olarak, liderlik.
- 8) Etkileşimin etkisi olarak, liderlik
- 9) Farklılaşan bir rol olarak, liderlik.
- 10) Başlatıcılık olarak, liderlik (R.M. Stodgill).

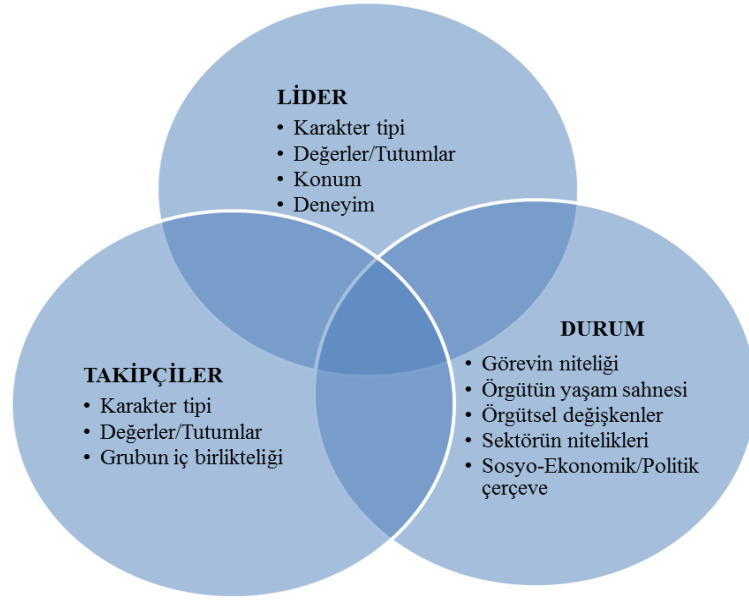
1990- Liderlik, sezgisel ve analitik düşüncüyü tümüyle kullanarak yaratıcı olmaktır (C. Norris).

1996- Liderlik amaç, kültür, strateji, temel kimlikler ve kritik süreçler gibi örgütü var eden ussal ve iyi düşünülmüş eylemleri yönetmek, geleceği yaratmak ve ekip kurmaktır (K. Gallagher ve Diğerleri). (akt. Erçetin, 2000, s. 5-10).

Bu tanımlamalarda ki farklılıklar liderliğin geniş ve çok boyutlu bir kavram olmasının kanıtıdır. (Kültür,2000, s. 20). Ancak görüldüğü üzere tanımların birleştiği noktalar da yer almaktadır. Ortak payda durumundaki kriterler; belli bir amacın olması, belli bir grup insanın olması ve bu grubu yönlendirebilecek bir liderin bulunmasıdır. Bu doğrultuda liderlik; bir grup insanı, belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme, etkileyebilme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır şeklinde bir tanım yapılabilir (Zel, 2001, s. 91; akt. Güllü, 2009).

Baloğlu ve Karadağ (2009)'a göre liderlik tanımlarındaki ortak noktalardan birisi de; liderliğin grup ya da bir örgütsel ortamda, bireyler arası ilişkiler veya görevsel faaliyetler için diğer üyeler üzerinde kasıtlı bir sosyal etkilemeyi içeren bir süreç olduğudur.

Liderlik sürecini etkileyen bir takım unsurlar bulunmaktadır. Bunlar; *lider*, *takipçiler* (izleyiciler), *durum* (koşullar), ve *amaçtır*. Bu dört önemli unsur liderlik davranışının temel belirleyicileridir (Eren, 2012, s. 445).



Şekil 1. Liderik sürecini etkileyen unsurlar.

Sonuç olarak pek çok kişi tarafından farklı şekillerde yapılan liderlik tanımlarının iki ortak yönü dikkati çekmektedir:

- Liderlik bir grup işlevidir. Bu süreçte en az iki ya da daha fazla kişiyle etkileşimde bulunmaktadır.
- Liderlik, izleyicilerin davranışlarını bilinçli olarak etkileme çabasıdır (Çelik, 2004, s. 188).

2.3. Liderlik ve Yöneticilik Farkı

Akla gelen ilk anlamlarıyla liderlik ve yöneticilik kavramları birbirleriyle aynı gibi görünse de farklı anlamlara sahip kavramlardır. Yönetici ve liderlik kavramları arasında Koçel'in de belirttiği üzere sahip oldukları kişilik özellikleri iş anlayışları, benlik hakkındaki düşünceleri, iş yaptırma metodları, insanları etkilemek için başvurdukları güç kaynakları, olaylara yaklaşımları, risk alma noktasındaki eğilimleri vb. husularda farklılıklar göstermektedir (Koçel, 2010, s. 572-573).

Lider ile yönetici arasındaki farkın sorgulanmasına lider kavramını tanımlama çabası sebep olmuştur (Şevik, 2012, s. 4). Davis (1967) liderlik ve yöneticilik arasındaki farkı liderin yöneticiliğin bir parçası olduğunu fakat tamamını kapsamadığını belirterek açıklamıştır. Liderlik kavramı yönetimin tümü olmakla beraber en önemli parçası, yöneticiliğin bir alt sınıfını oluşturmaktadır (akt. Ilgar, 2000, s. 61). Bir örgütün, organizasyonun amaçlarına ulaşması için gereken

prosedürleri uygulayan kişilere yönetici denilirken lider ise örgütsel yol göstericilere (emir, direktif, kararname) mekanik olarak uymanın ötesinde bir etki altına alma erkine sahip olan kişidir. Buna göre bir yönetici, sorumluluğu altındaki çalışanlarının düşüncelerini, duygularını, değer yargılarını, inançlarını ve davranışlarını etkilemede ve yönlendirmede klasik, kalıplaşmış uygulamaları ve belirli otorite kaynaklarını aşabilmişse liderlik özelliğini de göstermiş olur. Başka bir deyişle liderin hedefi doğru olanı yapmak iken yöneticinin hedefi işleri doğru yapmaktır (Erdoğan, 2010, s. 31-52). Liderlik sürecinin temelinde, diğer insanları etkileyebilme becerisi vardır. Bununla birlikte liderliğin meydana gelmesi için bilimsel bir organizasyonun varlığı şart değildir. Liderliğin meydana gelmesi için liderin formel yetkilerle donatılma gerekliliği yoktur (Akat, Budak ve Budak, 1997, s. 222). Lider ve yönetici karşılaştırması tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1

Lider ve Yönetici Karşılaştırması

Lider	Yönetici
Değişmeyle ilgilenir.	Yapıyı korumayla ilgilenir.
Yönlendiricidir.	Yöneticidir.
Konuşma metnini kendi yazar.	Yazılan konuşma metnini okur.
Moral otoriteye dayanır.	Bürokratik otoriteye dayanır.
İzleyenlere mücadele ruhu aşılar.	Mutlu topluluğu korur.
Vizyon sahibidir.	Liste ve bütçe sahibidir.
Paylaşılmış amaca dayalı gücü vardır.	Ödül ve cezaya dayalı gücü vardır.
Güdüler.	Denetler.
İlham verir.	Düzenler.
Aydınlatır.	Eşgüdümler.

Kaynak: Starratt, 1995; akt. Çelik, 2011, s. 3

Sonuç olarak her yöneticide liderlik becerisi bulunamayabileceği gibi yöneticilik özelliklerinden mahrum liderler de olabilir. Ancak başarılı bir yönetici vasfına sahip olmak liderlik özelliklerini kendinde bulundurmaya gerektirir (Koçel, 1999).

Şimşek (2002), günümüzde kişilerin liderlik ve yöneticilik özelliklerini aynı anda kendinde toplayamadığını fakat bunun gerçekleşmesi gerekliliğini savunmaktadır. Bunun sebebini yöneticinin ancak liderlik yetenekleri sayesinde etkin olabileceğini ve işbirliği sağlayabileceğini dile getirerek açıklamaktadır (akt. Tahaoğlu ve Gedikoğlu, 2009, s. 276).

2.4. Liderlik Yaklaşımları

Liderlik araştırmaları sonucunda elde edilen bulgular liderlik alanında farklı görüşlerin ortaya çıkmasına yol açmıştır. Bu görüşlere dayalı olarak da liderlik kuramları ortaya atılmıştır (Başaran, 2004, s. 76). 1900'lü yıllarda yapılan liderlik araştırmaları, liderin sahip olması gereken özellikler üzerine yoğunlaşmıştır. 1930-1940 yılları arasında yapılan liderlik araştırmalarına baktığımızda ise farklı kişisel özelliklere sahip insanların aynı durumda birbirinden farklı tutum ve davranışlar sergilediğinin farkına varılması ile liderin özelliklerine odaklanan yaklaşımların yetersiz olduğunun ortaya çıkmıştır. Bunun sonucunda 1940'tan 1960'ların sonuna kadar liderin davranışlarını konu alan araştırmalar yapılmış, 1960-1980 yılları arasında ise liderliği durumsal gerekler ve liderin bu gereklere uygun hareketlerine ilişkilendiren yaklaşımlar üzerinde durulmuştur. 1978'te Burns ve Bass (2003)'ün ortaya attığı yeni ayrımla çağdaş yaklaşımlar olarakta adlandırılan transaksiyonel ve transformasyonel liderlik görüşü ortaya çıkmış ve günümüze kadar geçerliliğini korumuştur (akt. Uzun, 2005, s. 10). Tablo 2'de liderlik yaklaşımlarının yıllara göre ortaya çıkışı görülmektedir.

Tablo 2

Liderlik Yaklaşımlarının Yıllara Göre Ortaya Çıkışı

Yıllar	Liderlik Kuramları	Kuramın Ana Düşüncesi
1940'lara kadar	Özellik Kuramları	Liderlik doğuştan gelen bir özelliktir.
1940-1960	Davranışsal Kuramlar	Liderin etkinliğin liderin nasıl davrandığıyla ilgilidir.

1960-1980	Durumsal Kuramlar	Etkin lider durumdan etkilenir.
1980'ler	Yeni Kuramlar	Lider vizyon sahibidir.

Kaynak: Bresctick, 1999; akt. Çetinkaya, 2011, s. 43

2.4.1. Özellikler kuramı. Liderlik alanında yapılan çalışmaların sonucunda özellikler kuramı çerçevesinde oluşturulan varsayımlar, neden bazı bireyler etkin birer lider olabilirken, bunun dışında kalan bireylerin etkin liderlik gerçekleştiremediğini kişilik temelli farklılıklara dayanarak açıklama prensibine dayanır (Keçecioğlu, 2003, s. 29).

Liderlik konusunda yapılan ilk çalışmalara baktığımızda özellikle askeri ve bürokratik yöneticiler üzerine odaklanıldığını görmekteyiz. Yaşadıkları deneklere nam salan liderlerin kişilik ve liderlik özelliklerinden yola çıkılarak, bir liderde olması gereken bireysel ve toplumsal özelliklerle alakalı bulgular elde edilmeye çalışılmıştır (Çelik, 2011, ss. 7-8).

Bu yaklaşımda liderin kişisel özellikleri ile fiziksel özellikleri belirlenmeye çalışılmıştır. Liderlikle ilgili fiziksel özellikler olarak boy, ağırlık, güçlülük, yaş, fiziksel olgunluk belirtileri, sağlık durumu, yakışıklılık gibi faktörlerin önemi tartışılmıştır. Kişisel özellikler olarak da zekâ, hitabet yeteneği, bireyler arası ilişkiler ve haberleşme yeteneği, güven verme veya güvenilir olma, girişimcilik ve riski göze alma, cesaret ve kendine güven gibi faktörlerin önemi tartışılmıştır (Eren, 2001, s. 433).

Özellikler kuramıyla ilgili olarak Kurt Lewin ve arkadaşları yaptıkları çalışmalarda otokratik ve demokratik liderler olmak üzere iki tür liderlik stili üzerinde durarak inceleme yapmışlardır. Yaptıkları inceleme sonucunda otokratik liderlerin, örgüt içi otoriteyi tek elde toplaması, demokratik liderlerin otoriteyi çalışanlarıyla paylaşan bir liderlik davranışı sergilediği sonucuna ulaşmışlardır (Şimşek, 2006, s. 137).

Bu kuramın temelinde kişinin etkin bir lider olabilmesi için doğuştan gelen birtakım özelliklere sahip olması gerektiği anlayışı yatmaktadır. Liderin doğuştan

gelen fiziksel, duyumsal, dūşūnsel ve sosyal yōnden diğēr insanlardan daha farklı yetkinlikleri vardır (Cemaloğlu, 2007, s. 75).

Geniş manada özellikler kuramı incelendiğinde; zaman, görev vb. değışkenler baz alınarak kişilik özellikleriyle kişilerin lider olarak algılanmaları arasındaki söz konusu ilişkinin ele alınması gerekir. Çünkü liderlik gibi karmaşık bir sürecin sadece özelliklere bağılı olarak açıklanması mümkün değıldir (Erçetin, 2000, s. 31).

Özellik ve nitelik teorilerinin zayıf olduğı nokta, tüm liderleri kapsayan bir şekilde kişilik özelliğinin ortaya konulamamasıdır. Bunu, insanları nitelendirmede kullanılabilecek sınırsız özelliğın bulunmasına, durumsal faktörlerin bazen kişilik özelliklerinden daha fazla önem taşımasına ve incelenen grupların değışik özelliklere sahip olmasına bağlayabiliriz (Alkın, 2006, s. 52). Bu teorideki zayıflıklar sonucu bu anlayış yerini davranışsal teorilere bırakmıştır.

2.4.2. Davranışsal liderlik kuramı. Hellriegel ve Slocum (1986)'a göre bu kuramında temelinde yer alan ana fikir, liderin başarılı ve etkin olmasını sağılayan faktörün, liderin sahip olduğı özelliklerden çok, liderin görevini yaparken sergilediğı davranışların olduğıudur. Davranışsal liderlik kuramı, liderin etkinliğini belirleyen etmenlerin; liderin yetkilerini başkalarına devredip devretmediğı, çalışanlarıyla iletişim yöntemi, planlama ve kontrol şeklini, örgütün hedeflerini koyma, amaçlarını belirleme çalışmalarını ve benzeri davranışların oluşturduğunu belirtmiştir (akt. Aksel, 2003).

Davranışsal kuramın ortaya çıkmasını tetikleyen ana düşünce; liderliğin öğrenilebilir bir özellik olduğunu vurgulamasıdır. Liderlerin davranışlarıyla ilgili en kapsamlı çalışmalar Ohio State Üniversitesi ve Michigan Üniversitesi'nde gerçekteştirilen çalışmalardır. Özellikler kuramında liderlerin sahip oldukları kişisel özellikler üzerine yoğunlaşırken davranışsal liderlik kuramında liderin ne yaptığı ve nasıl davranışlar sergilediğı mercek altına alınarak incelenmiştir. Bu kuramı, özellikler kuramından ayıran en çarpıcı özelliğı ise liderliğin öğretilabilir bir özellik olarak varsaymasıdır (Celep, 2004, s. 11).

Davranışçı kuramlara göre etkili lider, bireysel ya da grupsal hedeflere ulaşmayı sağlamada iki yol izler:

- 1) Görev yönelimli liderlik davranışı sergileyerek iş görenleri daha kaliteli iş yapmaya yöneltir.
- 2) Grup üyelerine destek sağlayarak iş görenlerin bireysel hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olur (Helliege, Slocum & Woodman, 1986; akt. Çelik, 2012, s. 11).

Davranışsal liderlik kuramı çerçevesinde yapılan çalışmalarda araştırmacılar temel olarak iki liderlik biçimi üzerinde durmuşlardır. Bu liderlik biçimleri görev yönelimli liderlik davranışları ile ilişki yönelimli liderlik davranışlarıdır. Yapılan çalışmaların sonucunda ilişki yönelimli liderlerin, görev yönelimli liderlere oranla daha başarılı olduğu hipotezi doğrulasada, tüm bu çalışmalara rağmen net bir aaytım yapılması söz konusu değildir (Dereli, 1982, s. 238).

2.4.2.1. Ohio State araştırmaları. 1945 yılında Ohio State Üniversitesi'nde liderlik alanında gerçekleştirilen araştırmalar davranışsal liderlik kuramının gelişmesine büyük ölçüde fayda sağlayan araştırmalardan bir tanesidir. Liderlik davranışları üzerine odaklanan Ohio State Üniversitesi araştırmaları, liderlik davranışlarının temelinde liderin çalışanlarını örgüt amaçları doğrultusunda yönetme olduğunu ortaya koymuşlardır (Cinel, 2008).

“Ohio State Üniversitesi çalışmasının başında, liderlerin sergiledikleri davranışları gösteren dokuz kategoriden oluşan 1800 tanım oluşturulmuş ve uygulanan faktör analizinden sonra iki genel liderlik tarzı bulunmuştur ” (Kılıçaslan, 2009, s. 19):

- 1) Kişiyi dikkate alan (Consideration structure)
- 2) İşe ağırlık veren (Initiating structure) yapılar.

Kişiyi dikkate alan liderlik davranışlı, liderin çalışanlarının rahatına, düşüncesine, konumuna, iş doyumuna karşı gösterdiği ilgi ve onlara karşı olan saygı, samimiyet ve güveni yansıttığı davranışları kapsar. Çalışanlarına önem veren lider,

onların sorunlarını çözmeye ve onlara karşı arkadaşça davranmaya odaklanır (Çelik, 2003, ss. 12-13).

Ohio State çalışmasının esas bulguları şunlardır:

- Liderin kişiyi dikkate alan davranışları arttıkça personel devir hızı ve devamsızlık azalmaktadır.
- Liderin işe ağırlık veren davranışları arttıkça çalışanların performansları artmaktadır (akt. Kılınç, 2009, s. 20).

Tablo 3

Ohio State Üniversitesi Çalışması

Kişiyi Dikkate Alan Tarz	İşe Ağırlık Veren Tarz
Dostça davranma	Planlama
Astlara danışma	Koordine etme
Astlara itibar etme	Yönetme
Astlarla iletişim kurma	Problem çözme
Destek verme	Astların rollerini belirleme
Astların isteklerini temsil etme	Yetersiz işi eleştirme
	Astlara baskı uygulama

2.4.2.2. Michigan araştırmaları. Michigan Üniversitesi'nin ve Ohio Üniversitesi'nin yapmış oldukları liderlik davranışları ile ilgili araştırmalar aynı zamana denk gelen araştırmalardır. Lider davranışlarını Michigan Üniversitesi araştırmaları da iki boyutta ele alarak incelemiştir. Bu boyutlar liderin sergilediği çalışana dönük lider davranışları ile üretime dönük lider davranışlarıdır. Üretime dönük liderler işe çalışanları örgütsel hedeflere ulaşmak için bir araç olarak görmekle birlikte yapılan işin teknik ve güven yönüne odaklanır. Çalışana dönük lider ise çalışanlarını ihtiyaçlarını belirleyen, çalışanlar arasındaki farklılıkların farkında olan insan ilişkilerine önem veren liderlerdir (Çelik, 2004).

1947 yılında Michigan Üniversitesi'nde farklı statülerde ve farklı sanayi dallarında çalışan kişilerle ilgili olarak yapılan çalışmaların ana amacı; işgörenlerin iş doyumuna ve grubun verimliliğine olumlu yönde katkı sağlayan unsurların belirlenmesidir. Yapılan çalışmanın sonucunda liderin tercih ettiği davranışların iki başlık altında toplandığı sonucuna ulaşılmıştır (Koçel, 2001).

İş merkezli davranış; burada liderin veya yöneticinin dikkati, daha çok çalışanların yaptıkları işe, işin sonucunda ulaştıkları başarılarla odaklanmıştır. Bu sebeple yakın denetimde bulunma, iş performansının değerlendirilmesi, makam ve ödül-ceza yetkisinin kullanılması gibi davranış şekilleri iş merkezli liderlerin davranış stilleri arasında yer almaktadır.

Birey merkezli davranış; lider veya yönetici çalışanlarıyla “insan” olarak ilgilenir. Lider çalışanlarının kişisel gelişimlerini, refahlarını, ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak davranışlarını sergiler (Erçetin, 2000, s. 33).

Bu araştırmayla etkili liderin şu özelliklerinin olduğu anlaşıldı (Başaran, 2004, s. 70):

- Astlara destek olmak. Kişisel değerini ve önemini göstererek, iş göreni desteklemek.
- Astların birbiriyle etkileşimi sağlamak. Grup üyelerini, birbiriyle yakın, içtenlikli, doyurucu, karşılıklı ilişki kurmaya cesaretlendirmek.
- Astlara kümenin gerçekleştireceği amacı benimsetmek. Grubun ulaşacağı amacın önemini üyelerce algılanmasını sağlamak ve üyeleri giderek daha üstün performans gerçekleştirmeye güdülemek.
- Çalışmaya elverişli ortam hazırlamak. Yapılacak işleri planlamak, programlamak, üyelerin çalışmalarını eşgüdümlemek, teknolojiyi, araç, gereç, sağlıklı çalışmaları sağlamak.

2.4.3. Durumsal liderlik kuramı. Belli bir tarihsel süreç içerisinde liderlik alanında çeşitli araştırmalar yapan araştırmacılar liderlerin elde ettiği başarının,

sadece liderin tercih ettiği davranış şekillerine ya da liderlik özelliklerine bağlı olmadığı sonucunu ortaya koydular (Çelik, 2007, s. 16-17).

Zel'in de belirttiği üzere özellikler kuramı ve davranışsal liderlik kuramlarının karışımlarından yeni bir yaklaşım tarzı olarak durumsal liderlik kuramı ortaya çıkmıştır (şahin, 2009, s. 100).

Davranışçı liderlik kuramının temelinde, örgütü oluşturan çalışanların verimliliğinin ve moralinin liderin kendisine ya da kişilere yönelik sergilediği davranışlardan etkilendiği düşünceyi yatarken, durumsal liderlik kuramının temelinde belirli şartlar altında bu iki davranış şeklinin de aynı oranda etkin olduğu düşünceyi yatmaktadır (İlgar, 2005).

Rollinson (2002)'a göre günümüz liderlik kuramları arasında yer alan durumsal liderlik kuramı her türlü duruma uyan en iyi liderlik tarzını saptamak yerine, liderlik davranışının ortaya çıkış koşullarını araştırarak belli bir durum için en uygun liderlik tarzını bulmaya çalışmaktadır (akt. Memduhoğlu ve Yılmaz, 2010, s. 159).

Durumsallık kuramı olarak ifade edilen yaklaşımların çıkış noktası “her ortamda geçerli bir liderlik özelliği ve davranışı söz konusu değildir” anlayışına dayanmaktadır (Akdağ, 2009). Bu kuramda liderlik kavramı, ortamın sahip olduğu özelliklere ve gereksinimlerine göre ortaya çıkmaktadır. Buradan hareketle liderliğin, çoğu zaman bireyleri etkileyen zaman ve içinde yer aldıkları koşullar gibi faktörler tarafından şekillendirilen bir süreç olduğunu söyleyebiliriz (Baltaş, 2000, s. 107).

Durumsallık kuramı kapsamında değerlendirilebilecek çalışmalar aşağda verilmiştir.

2.4.3.1. Fred Fiedler'in etkin liderlik kuramı. Durumsal liderlikle ilgili en fazla bilinen ve en çok kabul gören kuram Fiedler'in etkin liderlik kuramıdır (Koçel, 2011, s. 585).

Fiedler (1996) liderliğin farklı durumlara karşın çeşitlilik gösterebileceği düşüncesinden yola çıkarak işe güdüllü ve insana güdüllü olmak üzere iki tür liderlik davranış biçiminden bahsetmektedir. Bunun dışında bu iki liderlik tarzının liderliğin

sergilendiği ortama göre farklılıklar gösterebileceği görüşünü de eklemiştir (akt. Celep, 2004, s.16).

İşe dönük davranış sergileyen liderler, verilen işleri tamamlamayı amaçlarken davranışa dönük tarzda liderler çalışanlarıyla iyi ilişkiler kurmayı amaçlar. Karşılaşmış olduğu duruma göre davranan liderler etkili olmayı başarırlar (Güney, 2000, s. 99).

Fiedler'in geliştirdiği etkin liderlik kuramına göre liderlerin davranışları üç önemli durumsal değişken etrafında şekillenir. Bunlar (Koçel, 2010, s. 585):

- 1) Lider ve izleyiciler arasındaki ilişkiler
- 2) Başarılacak işin niteliği
- 3) Liderin mevkise dayanan otoritesinin derecesi

Lider-ast ilişkileri: Liderin astlarca benimsenme derecesini gösterir. Bu ilişkiler arkadaşça-düşmanca, yumuşak-gerilimli ve destekleyici-tehdit edici biçimlerde olabilir.

Görevin Yapısı: Amaç, karar ve sorunlara çözümlerin açıkça belirlenip belirlenmediğini ifade eder.

Liderin makamının verdiği yetki: Liderin elindeki yetki, ödül ve cezalar üzerindeki etkisini belirtir. (Şimşek, 1999; akt. Eroğlu, 2012, s. 24)

Fiedler'in kuramı ortaya koyduğu üç unsurdan dolayı önemlidir. Birincisi Fiedler'in kuramı temel olarak etkinliği vurgular. İkinci olarak bu kuram her durumda geçerli tek bir liderlik tarzının olmadığını ve liderlerin duruma adapte olması gerektiğini ortaya koyar. Üçüncüsü ise lider ve durumu eşleştirir (Eraslan, 2003, s. 53).

2.4.3.2. Hersey-Blanchard'ın durumsal liderlik kuramı. Hersey ve Blanchard tarafından ortaya konulan durumsal liderlik kuramı, Fiedler'in kuramından bazı noktalar itibarıyla ayrılmıştır.

Durumsal liderlik kuramı Çelik (2013)'inde belirttiği üzere örgüt çalışanlarının yetkinlik dereceleri ile etkili liderlik tutumları arasındaki ilişkiyi ele almıştır. Bu kuramın temelinde yatan ana düşünce; liderin sergilediği davranışlarının ve etkili olmasının örgütün ya da örgütü oluşturan çalışanların yetkinlik seviyesi ile aralarında bir ilişki olduğudur (akt. Mahmutyazıcıoğlu, 2015, s. 27).

Bu kurama göre başka bir deyişle liderin etkili olması, liderin sergilediği davranışlarla grup ya da bireyin olgunluk düzeyi arasındaki ilişkiye bağlıdır. Bu kuramla birlikte liderlik davranışlarına grubun yeterlilik düzeyi de eklenmiştir. Durumsal liderlik kuramı, liderin sadece grubu bir bütün olarak değil grubu oluşturan bireylerin yeterlilik düzeylerini de ayrı ayrı bir şekilde değerlendirmesi gerektiğini savunur (Erdoğan, 2010, s. 57).

Olgunluk kavramını örgütü oluşturan bir çalışanın bir işi tamamlamak için sahip olduğu beceri ve istek seviyesi olarak tanımlayabiliriz (Hersey & Blanchard, 1998, s. 174-176; akt. Kılınç, 2008, s. 24). Olgunluk düzeyleri açısından eğer çalışanların sahip olduğu görev olgunluğu düşükse başka bir deyimle, eğitim dereceleri düşük, az yetenekli ya da sahip olmuş oldukları özgüven düşükse liderlerinden görmek istedikleri davranışlar daha olgun olan yetenek, eğitim derecesi, kendine güven ve iş yapma isteği açısından yüksek olan çalışanların liderlerinden görmek istedikleri davranışlardan daha farklı olmaktadır (Eren, 2001, s. 449).

Hersey ve Blanchard'ın kuramında dört liderlik biçimi ortaya çıkmaktadır. Bunları, aşağıdaki şekilde ifade etmektedir:

- 1) Yöneltilici Liderlik Biçimi: Lider izleyenlerin rolünü açık bir biçimde tanımlar ve izleyenlere neyi, nerede, ne zaman ve nasıl yapacaklarını bildirir, performanslarını denetler. İletişim tek yönlüdür.
- 2) Öğretici Liderlik Biçimi: Lider izleyenlere kararları açıklar, onların önerilerini alır, ancak, izlemeye ve denetlemeye devam eder.
- 3) Destekleyici Liderlik Biçimi: Lider, izleyenlere kararları açıklar, onların önerilerini alır, ancak, izlemeye ve denetlemeye devam eder.

- 4) Yetki Göçerici Liderlik Biçemi: Lider izleyenlere yetki göçerir ve sorumluluk verir (akt. Erçetin, 2000, s. 44).

2.4.3.3. House ve Evans'ın yol-amaç kuramı. Liderin görev ve ilişki yönelimli boyutlarını kabul eden Robert House ve Martin Evans tarafından geliştirilen yol-amaç kuramı bu iki boyutun yanına üçüncü bir boyut olarak liderin işgörenlerin belirlenen hedeflere ulaşabilmesi için onları hedefler doğrultusunda güdülemesini eklemektedir. Bu kuram temellerini liderin çalışanları belirlenen amaçlar doğrultusunda nasıl etkilediği, iş ile ilgili amaçları nasıl algıladığı ve belirlenen hedeflere ulaşma yollarının neler olduğu üzerine dayandırmaktadır. Yol-amaç kuramına göre belirlenen amaçlara ulaşma yolunda liderin güdülenmesinden daha çok işgörenlerin güdülenmesi daha önemlidir (Erdoğan, 2010, s. 55).

Yol-amaç kuramına göre lider kişisel ve örgütsel amaçlara ulaşabilmesi için çalışanlarını bu amaçlar doğrultusunda güdülemesine önem vermelidir. Liderin amaçlara ulaşma yolunda çalışanları güdülemesinin yolu; onlar açısından geçerli olan ödülleri için çalışanların izleyecekleri yolu net bir şekilde açıklayarak ve çalışanların değer verdikleri ödülleri arttırmaktan geçmektedir (Celep, 2004, s. 20).

Yol-amaç kuramı lider davranışı üzerinde odaklanarak, dört temel liderlik davranışı belirlemiştir (Arıkanlı ve Ulubaş, 2004, s. 78):

- 1) Emredici(yönlendirici) davranış: Bu liderlik davranışı izleyicilerin kural ve yönetmeliklere ilişkin sorunlarını, beklentilerini, özel eğilimlerini açıklamaya çalışmaktadır.
- 2) Başarı yönelimli liderlik: Lider davranışı amaçlar önündeki engelleri ortadan kaldırma, performans geliştirme, mükemmelliği vurgulama, işgörelere güven verme ve onların yüksek standartları kazanmalarını sağlama olarak belirlenebilir.
- 3) Destekleyici liderlik: Bu liderlik davranışı dostça bir çalışma iklimi oluşturma ve işgörelere ileri düzeyde ilgilenme davranışlarını içerir.

- 4) Katılımcı liderlik: Lider kararlarını vermeden önce işgörenlerin düşüncelerini almaktadır. Yani karar verme sürecinde işgörenler de etkin olarak yer almaktadır.

Amaç – yol kuramını geniş manada değerlendirecek olursak bu kuramın ortaya koymuş olduğu savların mantıksal ve deneysel gerçeklere dayanan realist bir kuram olduğunu söyleyebiliriz. Fakat bu kuramda tüm değişkenler yeterli derecede göz önünde bulundurulmadığı için bu kuramın ortaya koyduğu düşüncelerin tüm çalışanlar için geçerli olabileceği söylenemez. Liderin örgüt için gerekli hedefleri belirlemesi, görevi gereği yapması gereken girişimlerde çalışanlarının bazılarını olumsuz davranışa yönlendirebilirler (Eren, 2009, s. 517).

2.4.3.4. Vroom ve Yetton'un normatif kuramı. Dirican (2007)'nin ifade ettiği üzere ilk önce Victor Vroom ve Philip W. Yetton tarafından ortaya konan bu kuram, daha sonra da Vroom ve Jago tarafından geliştirilmiştir. Bu kuramın temeli, aynı liderin farklı liderlik stilleri sergileyebileceği üzerine dayandırılır. Vroom-Yetton-Jago'nun geliştirdiği bu modelde, liderin karar verme ve çalışanların da karara katılma sürecine odaklanılmaktadır. Bundan dolayı bu modele “Karar Ağacı Modeli” olarak da isimlendirilmektedir (akt. Mahmutyacıoğlu, 2015, s. 34).

Liderin karşılaştığı karar sorunları Vroom ve Yetton tarafından bireysel ve grup düzeyinde olmak üzere ikiye ayrılmıştır. Bireysel sorun durumları, çözümlerin çalışanlardan sadece birini ilgilendirdiği durumu ifade ederken grup sorunları düzeyi ise çözümlerin çalışanlardan birkaçını etkilediği durumları ifade etmektedir. Normatif model olarak adlandırılan bu model, karar verme sürecine katılım biçimi ve miktarını belirlemede izlenecek bir dizi karar kuralı getirmekle birlikte yedi farklı durumda izlenmesi gereken beş değişik liderlik türünden oluşan bir karar ağacı geliştirmektedir.

- O1 - Otoriter 1 - Elindeki bilgilerin ışığında sorunu lider çözer, kararı o verir.
- O2 - Otoriter 2- Lider astlardan gerekli bilgileri alır ama kararı kendisi verir. Astlar yalnızca bilgi sağlarlar.

- D1 - Danışmalı 1- İlgili astlarla sorunu bireysel olarak paylaşır. Bireysel olarak onların bilgi ve önerilerini alır ama kararı kendisi verir.
- D2 - Danışmalı 2- Sorunu astlarla grup olarak paylaşır. Toplu olarak onların fikir ve önerilerini alır ama kararı kendi verir.
- G2 – Grup 2 (Katılmalı) – Bir grup olarak astlarla sorunu paylaşır. Birlikte karar seçeneklerini geliştirirler ve çözüm üzerinde anlaşmaya varırlar (Uzun, 2005, s. 16-17).

Aydın (2005) bu kuramın temelinde, liderin örgütlerde yaptığı en önemli işlevin karar vermek olduğunun, bu işlevini yerine getirirken de karşılaştığı en önemli sorunun karar sürecine katılım sağlama olduğu düşüncesinin yer aldığını belirtmiştir. Bu kurama göre iyi kararların alınması kadar bu kararların uygun zaman ve düzeyde çalışanların katılımları sağlanarak alınması, alınan kararların kabulünü ve amaçlanan hedeflere ulaşmayı kolaylaştırır. Bu durum aynı zamanda liderin örgüt içindeki etkinliğini artırır ve çalışanlarının gelişim göstermelerine fırsat tanır. Tüm bu olumlu yönlerine karşın karara katılım sağlanmasına karşı, zaman kaybı ve bireysel amaçlarla örgütsel amaçların çatışması gibi olumsuzluklar baş gösterebilir. Bu nedenle temel sorun, çalışanların karara katılım sürecine ne zaman ve ne ölçüde dahil olacaklarıdır. Vroom ve Yetton geliştirdikleri kuramda, bu sorulara cevap aramaya çalışmışlardır.

Kurama göre, tüm koşullarda "en iyi" olarak geçerliliğini koruyabilecek bir karar verme süreci yoktur. Bu nedenle lider, verimliliği ve çalışanların etkinliğini arttırabilmek için farklı sorunların çözümünde farklı karar yöntemleri kullanmalıdır. Liderin almış olduğu kararların etkinliğini arttırabilmesi işgörenlerinin alınan kararları kabul edip benimseme derecesine bağlıdır. Buradan hareketle, işgörenlerin kararların alım süreçlerine daha çok ve etkin bir şekilde katılımlarının sağlanması gerekmektedir (Doğan, 2007, s. 32-33).

2.4.4. Yeni liderlik kuramları. Liderlik üzerine yapılan araştırmalar 1950’li yıllar itibariyle hız kazanarak artmıştır. Özellikle 1980’li yılların başına baktığımızda liderlikle ilgili yeni yaklaşımların ortaya konulduğunu görmekteyiz (Wu, 2009; akt. Saylık, 2012, s. 79).

Yönetim ve liderlik ile ilgili alan yazınında 1978’li yıllar itibariyle klasik ve geleneksel lider davranış biçimlerinin yanı sıra, J.M. Burns ve B.M. Bass’ın yaptıkları çalışmalar doğrultusunda liderlikle ilgili yeni bir ayrımın yapılmasının zorunluluğu ortaya konmuştur. Bu ayrım, geleneklere ve geçmişe daha bağlı Transaksiyonel (etkileşimci, yöneten) liderlik ile geleceğe, yeniliğe, değişime ve reforma dönük Transformasyonel (dönüşümcü) liderlik biçimleridir (Eren, 1993, s. 312).

Bu yeni yaklaşımlardan araştırmanın konusu gereği dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarından aşağıda ayrıntılı bir biçimde ele alınmıştır.

2.4.4.1. Dönüşümcü liderlik. Bir sosyal sistem olarak örgütlerin yaşamlarını devam ettirebilmesi için değişime ayak uydurmaları büyük bir önem taşımaktadır. Sosyal sistemlerde teknolojik, işlemsel ve sistemsel değişimler olmak üzere üç tür değişim gerçekleşir. Teknolojik değişim işi gerçekleştirmede kullanılan araç ve gereçlerin değişmesini ifade ederken işlemsel değişim bir işin yapılış biçimini, sırasını ifade eder. Sistemsel değişim ise sistem içindeki büyük çaplı bir değişmeyi ifade eder. Sistematik değişim organizasyon yapısının ve kültürünün değişmesidir. Sistematik değişim kavramını karşılamak adına “dönüşüm” kavramını kullanabiliriz (Özden, 2005, s. 18).

Sözlük anlamı olarak dönüşüm, şekil ve biçim değiştirmek ya da başka kalıba sokmak anlamına gelmektedir. Başka bir ifade ile mevcut yapıdan vazgeçerek ani ve radikal değişikliklere gitmek, gelecekteki eğilimleri öngörerek gelecekteki değişimlere ayak uydurmaya çalışmak olarak dönüşümü tanımlayabiliriz (Güney, 2011, s. 394).

Akdemir (1997) ise değişim ve dönüşüm kavramlarını birbirinden ayırarak değişimi belirli bir yapının ya da durumun iyileştirilmesi olarak tanımlarken; dönüşüm kavramını, belirli bir yapının ya da durumun radikal bir şekilde farklı bir duruma geçirilmesi olarak tanımlamaktadır (akt. Güney, 2011, s. 394).

İlk önce Downton tarafından 1973 yılında “İsyan Liderliği” kitabıyla ortaya konan dönüşümcü liderlik kavramı daha sonra James McGregor Burns tarafından

1978 yılında “Politik Liderler” adlı eserinde dönüşümcü liderlik kavramı geliştirilmiştir. Araştırmalarında dünya liderlerinin liderlik tarzları üzerine çalışan ve politika ile yakından ilgilenen Burns (1978) “Politik Liderler” adlı çalışmasında geçmişe ve geleneklere bağlı etkileşimci liderlik ile geleceğe, izleyicilerin amaç ve değerlerini değiştiren dönüşümcü lider kavramlarını kullanmıştır (Zel, 2001, s. 132). Burns'a göre dönüşümcü liderler, işgörenlerin eyleme geçmesi için onların eğilimlerini, gereksinimlerini, isteklerini fark ederek belirler ve işgörenlerinin istek ve eğilimlerine hitap ederek, güdülemek için bu gereksinimlerinden faydalanır (Karip, 1998, s. 446).

Dönüşümcü liderler, çalışanların ihtiyaçlarını anlayıp, bu ihtiyaçlar doğrultusunda onlara ödüller vererek örgütün yapısını harekete geçirmek için uğraş verirler. Dönüşümcü liderlerin kişilik yapısı için insanlar arasındaki ilişkiyi geliştiren ve onlar arasındaki iletişimi olumlu yönde arttıran bir yapıları olduğu söylenebilir. Dönüşümcü liderler bunların dışında grubun ve örgütün kendisini anlaması ve kendisine duyulan güven duygusunun güçlendirilmesine dönük çalışmaları ile işgörenlerin sadece var olma amacı düşünmesi yerine onları başarı ve büyümeye doğru yönlendirerek yaratıcılıklarını geliştirecek örgütsel iklimi oluşturmak için çalışır (Gezici, 2007, s. 39).

Bunlarla beraber dönüşümcü liderler için karizmatik bir yapıya sahip oldukları söylenebilir. Organizasyon içerisinde yer alan işgörenler sürekli liderlerini takip edip onun gibi olmaya çalışarak liderlerini rol model alırlar. Dönüşümcü liderler izleyenlerinin güvenini kazanmış, yüksek moral standartlarına sahip kişilerdir (Bass, 1997, s. 23).

“Dönüşümcü liderler, sadece risk alan, olayları sorgulayan kişiler değildir. Aynı zamanda davranışlarıyla insanlara belli davranışları aşılayan kişilerdir. Bu liderler, mevcut bürokratik engellemelere rağmen, sahip oldukları yüksek enerjiyle değişimi yönlendiren bireylerdir. Kısacası dönüşümcü liderler, grubun ortak geleceğini biçimlendiren ve yönlendiren liderlerdir” (Çelik, 2004, s. 207).

Tüm bu ifadelerden yola çıkarak dönüşümcü liderlikle alakalı örgütün değişen çevre koşullarına ayak uydurması için gerekli dönüşüm sürecini başlatacak yapıyı eyleme geçiren, sergilemiş olduğu davranışlarla işgörenlerinde saygınlık, güven ve cesaret uyandıran onların inanç, tutum ve değerlerini yönlendirerek örgütün misyon ve amaçlarına ulaşma sürecidir diyebiliriz (Özalp ve Öcal, 2000, s. 211).

Yukl dönüşümcü liderlikle ilgili yapılan betimsel çalışmalardan yola çıkarak bu liderlik kavramıyla ilgili olarak net, yüzde yüz, kesinleşmiş bir tanımın yapılmasının mümkün olmadığını ifade etmiştir. Ama tüm bu belirsizliklere karşın dönüşümcü liderliğin özellikleriyle alakalı şöyle bir sıralama getirmiştir (akt. Erçetin, 2000, s. 66):

- Açık ve cazip bir vizyon geliştirme.
- Vizyonu gerçekleştirmek için strateji geliştirme.
- Vizyonun gerçekleşeceğine ilişkin güvenini ve iyimserliğini gösterme.
- Vizyonun gerçekleşmesinde izleyenlere duyduğu güveni açıklama.
- İlk veya küçük başarıları güveni pekiştirmek için kullanma.
- Başarıları takdir etme.
- Anahtar değerleri vurgulamak için sembolik, dramatik eylemleri kullanma.
- Rol modeli oluşturarak örnek olma.
- Kültürel formları değiştirme; eskileri ayıklama.
- Değişimi kolaylaştırmak için törenleri seremonileri kullanma.

Yukl'ın da sıralamış olduğu özelliklerden hareketle dönüşümcü liderler, örgütün mevcut yapısını koşulların değişimine göre farklılaştırıp çalışanlarına da bu değişim doğrultusunda eyleme geçirip örgütün gereksinimi olan duruma göre yönetim anlayışı belirleyip uygulayabilmekte, aldıkları kararlarda durumsal koşulları dikkate alıp rol model olmayı ihmal etmemektedirler. Tüm bunlara bakarak günümüz için en etkili ve ihtiyaç duyulan liderlik tarzının dönüşümcü liderlik olduğunu söyleyebiliriz (Begeç, 2004, s. 62).

2.4.4.1.1. Dönüşümcü liderliğin boyutları. Alan yazını incelediğimizde dönüşümcü liderlik üzerine yapılan çalışmaların çoğunda Bass ve Avalorio (1990)

tarafından geliştirilen Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (MLQ)'nin kullanıldığını görmekteyiz (Köse, 2013, s.17). Bass ve Avolio (1994, s. 8) yapmış oldukları çalışmada dönüşümcü liderliğin idealleştirilmiş etki, telkinle güdüleme, entelektüel uyarım ve bireysel destek olmak üzere dört tane alt boyutu olduğunu belirlemişlerdir. Bu alt boyutlardan insana yönelik olarak idealleştirilmiş etki ile bireysel destek boyutlarını sayabilirken işe yönelik olarak entelektüel uyarım ve telkinle güdüleme alt boyutlarını sayabilmekteyiz (Celep, 2005, s. 79).

İdealleştirilmiş etki – karizma: Kaynaklarda “karizma” olarak da adlandırılan “idealleştirilmiş etki”, dönüşümcü liderliğin birinci alt boyutunu oluşturmaktadır (Karakoç, 2010, s. 31).

Alan yazınında diğer adıyla karizma olarak da nitelendirilen bu boyut, dönüşümcü liderliğin en temel unsurlarından bir tanesidir. İdealleştirilmiş etki liderin işgörenlerine bir vizyon ve misyon bilinci kazandırma çabası olarak ifade edilebilir. Bu davranış stilini sergileyen liderler işgörenlerinin saygı ve güvenini kazanmakla birlikte kendilerine olan bağlılıklarıda güçlendirir. Lider sahip olduğu özelliklerle ve davranışlarıyla izleyenlerini etkiler ve sonuç olarak onlar tarafından idealize edilir (Güney, 2011, s. 397).

Bass ve Avolio'ya göre, idealleştirilmiş etkide, lider işgörenleri için bir model oluşturacak şekilde davranış sergileyerek onlar tarafından haran olunan, saygı duyulan ve güvenilen bir profil olmaktadır. Liderler bu özelliklerini kendi şahsi gereksinimlerini ön planda tutmak yerine dikkatini diğerlerinin gereksinimlerini analiz ederek kazanır (akt. Cafoğlu, 1997, s. 50).

Karip (1998)'e göre idealleştirilmiş etkiyi *davranış* ve *atfedilen* olarak ikiye ayrılmaktadır:

İdealleştirilmiş Etki (Davranış): Bu davranış şekli, liderin kendisi için önemli değer ve inançlar çerçevesinde konuşması, bir amaç duygusuna sahip olmanın önemini vurgulaması, ortak bir misyona sahip olmanın önemini vurgulaması ve alınan kararların etik ve ahlaki açıdan sonuçlarını göz önünde bulundurması gibi davranışları içerir.

İdealleştirilmiş Etki (Atfedilen): Bu davranış şekli, liderin izleyenlerin kendileriyle çalışmaktan gurur duymalarını ve saygı duymalarını sağlaması, kendi çıkarlarını üstün tutmak yerine grubun yararına olacak şeyleri üstün tutması ve kendine güvenen biri olduğu imajı vermesi davranışlarını içerir (akt. Didin, 2014, s. 31).

Entelektüel uyarım: Entelektüel uyarım ya da entelektüel etki olarak da adlandırabileceğimiz bu boyut dönüşümsel sürecin oluşmasında önemli bir etkiye sahiptir. Bu boyut işgörenlerin kendi işlerine sağladıkları katkıları bilinçli olarak arttırmalarını, işlerinin yapılış tarzlarını yeniden düşünmelerini ve karşılaştıkları sorunları hem lider hem de kendi inançları ve değerleri açısından değerlendirerek çözüme ulaşmalarını kapsayan bir süreç olarak tanımlanabilir (Berber, 2002, s. 3).

Bass ve Avolio (1990)'a göre entelektüel uyarım, işgörenlerin karşılaştıkları problemlerin daha fazla farkına varmalarını, farklı ve yeni bir bakış açısıyla problemleri görebilmelerini sağlamak için takipçileri etkileyebilme sürecidir. Entelektüel uyarımda liderler, problem çözme becerilerini arttırırlar (akt. Çelebi, 2012, s. 36).

Liderle bu davranış stiliyle işgörenlerini, eski yollarla yaptıkları işlerini yeniden düşünmelerini sağlayarak, ortaya yeni fikirlerin atılmasını sağlarlar. Bu sayede işgörenlerin, düşünce ve hayal dünyalarında yaşadıkları problemlerin bilincine varmaları ve kendi inanç ve değerleri çerçevesinde problemleri fark etmelerinin yolu açılmış olmaktadır. Kısacası entelektüel uyarımda, işgörenler karşılaştıkları problemleri kavramsallaştırır, anlar ve analiz ederek ürettikleri çözüm yollarını ortaya koyarlar (Hartog vd. , 1997, s. 22).

Bass ve Avolio (1993, s. 56) ya göre lider entelektüel uyarım ile şu davranışları gösterir;

- Takipçilerini var olan durumları tekrar düşünmelerine teşvik eder,
- Geçmiş problem çözümlerini günümüz problemlerine uyarlar,
- Sorunlara farklı bakış açısı geliştirmeleri için takipçilerini teşvik eder,
- Değişime hazır olma fikrini yaratır,

- Problemlere farklı çözümler sunar,
- Mantıksız gibi gözükse de tüm fikirlere açıktır.

Telkinle güdüleme: Dönüşümcü liderliğin bu boyutu esinlendirme olarak da karşımıza çıkabilmektedir. Lider bu boyutta kendisinin işgörenleri için örnek model olması, ortak bir vizyon ve amaç belirlemesi bunun yanında çeşitli semboller kullanarak onları bu doğrultuda çaba harcamaları için harekete geçirmesi söz konusudur (Sökmen, 2010, s. 147).

Dönüşümcü liderler bu boyutta, işgörenlerinin yaptıkları işlerini anlamalarını ve kendi işlerinde meydan okuyabilmelerini sağlayarak, ortak hedefler doğrultusunda etrafındaki işgörelere coşku ve iyimserlik göstererek, güdüleyici ve esinlendirici şekilde davranırlar. Bu durum, karşılamaları ve ayrıca bağıllık göstermeleri istenen amaçlar ve paylaşılan vizyon doğrultusunda işgörelerde beklentiler oluşturur ve onların kendi içerisinde takım ruhunu harekete geçirmelerini sağlar (Bass & Riggio, 2006, s. 6).

İzleyiciler, güven ve hayranlık duydukları liderlerinin gösterdiği yola olumlu bakarak, varılacak noktanın yararına inanırlar ve daha verimli çalışırlar. Böylece gelecek için geliştirilen vizyona, misyona ve amaçlara ulaşabilmek için daha istekli davranışlar sergilerler (Berber, 2000, s. 38).

Bireysel destek: Bireysel destek, işgörelerin kendilerini bilgi, beceri ve deneyim açısından gelişim kaydedebilecekleri destek sağlama, özendirme süreci olarak tanımlanabilir (Erçetin, 2000, s. 59).

Dönüşümcü liderlerin her bir işgörelinin ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak gelişim sağlamaları için ekstra özen göstermesi anlamına gelir. Bu yaklaşımdaki temel amaç, her bir işgörelinin ihtiyaçlarını ve güçlü yönlerini belirleyerek gelişim sağlamalarına katkıda bulunmaktır (Atwater & Bass, 1994; akt. Hoy & Miskel, 2010, s. 398).

Bir liderin sahip olduğu özellikler astlarının belirli bir misyon ya da vizyon yüklenmesini sağlayabildiği gibi bireysel destek kullanması da işgörelerin

ulaşılabilecekleri en yüksek potansiyellerine erişmelerinde yardımcı olur. Liderin bireysel destek sağlamasını bir bakıma eğitmenlik ve danışmanlık gibi düşünebiliriz. Bu sayede lider işgörenlerine geri bildirim sağlayarak onların mevcut gereksinimleriyle örgütün misyonunu birleştirebilir (Hartog vd. , 1997, s. 22).

2.4.4.2. Etkileşimci liderlik. Burns (1978), etkileşimci lideri, işgörenleri (çalışanları) belirlenen örgütsel amaçlara ulaşması için onları motive eden ve yönlendiren kişi olarak tanımlamıştır (akt. Korkmaz, 2005, s. 403).

Bass (1985) ise, etkileşimci liderliği, lider ile astları arasındaki amaç-ödül ilişkisine dayanan bir alışveriş süreci olarak ele almıştır. İzleyenlerin liderin ortaya koyduğu amaçlar doğrultusunda hareket ettikleri takdirde prestij, ücret, terfi gibi birtakım kazançlar sağlayacaklarını belirtmiştir (akt. Özkan, 2014, s. 38).

Brestrich (1999)'e göre, işlemci (etkileşimci=etkileşimsel) liderliğin temel dayanak noktasını lider ve izleyenleri arasındaki alış-veriş süreci oluşturmaktadır. Etkileşimci liderlikte izleyenlerin davranışları liderlerin vaadleri, ödülleri ve pekiştireçleri ile motive edilir veya negatif dönüt, disiplinli davranışlar ve azarlama gibi enstrümanlar ile düzenlenir (akt. Karakoç, 2010, s. 28).

Etkileşimci liderlerin işgörenlerini motive etme yöntemi, onları yerine getirdikleri faaliyetler doğrultusunda ödüllendirmektir. İşgörenler okul gibi organizasyon içinde görevlerini yerine getirirken, etkileşimci liderler, işgörenlerin işten ne istediklerini belirleyip bu isteklerini onlara sağlarlar. Bu tip liderlerin çalışanlarının yaptıklarına karşılık olarak ödül vererek bireylerin o anki ihtiyaçlarını karşılarlar (Hoy ve Miskel, 2010, s. 396).

Etkileşimci liderlik stili, geleneksel yönetim anlayışının özelliklerini taşımaktadır. Bu liderlik stilinde lider işgörenlerin görevlerini ve yapıyı belirleyerek, onlar için uygun olan ödülleri geliştirir. Kaynakları, kuralları düzenleme eğiliminde olan, daha çok kişisel olmayan performans, plan, program ve bütçeye odaklanan bu liderler özellikle yönetim fonksiyonları üzerinde üstün oldukları söylenebilir. Ayrıca zeki, çok çalışkan ve çok hoşgörülüdürler. Her şeyin planlı ve etkili bir şekilde işlenmesini ön planda tutarak bununla övünürler (Warner, 1997, s. 322).

Etkileşimci liderlik davranışlarının sergilendiği örgütlerde işgörenlerin davranışları rasyonellik göstermektedir. Bu tür organizasyonlarda etki ve otorite hiyerarşik bir yapıya sahiptir. Etkileşimci liderler, paylaşılan amaçtan daha çok çalışanlarıyla pazarlık yapmaya odaklanırlar. Düşünme becerileri, norm, tutum gibi ögelerle uğraşmak yerine ödül ve ceza üzerine yoğunlaşırlar (Şahin, 2005, s. 40).

2.4.4.2.1. Etkileşimci liderliğin boyutları. Etkileşimci liderliğin; koşullu ödül, istisnalarla yönetim (beklentiye göre yönetim; aktif-pasif) ve laissez-faire olmak üzere üç ana alt boyutu vardır (Mutlu, 2009, s. 43). Belirtilen bu boyutlara aşağıda ayrıntılı bir biçimde yer verilmiştir.

Koşullu ödüllendirme: Koşullu ödüllendirme, lider ve işgören arasındaki olumlu, pekiştirici bir etkileşimin (örneğin, liderin hedefi gerçekleştiren takipçiye ödül vermesi) alış-verişini ifade eder. Burada lider, belirlemiş olduğu performans seviyesine erişen işgörenlerini ödüllendirir. İşgörenlerin ihtiyaçları belirlenir ve bu ihtiyaçların hedeflerle olan bağlantısı kurulur, performansa göre bu ihtiyaçlar karşılanır (Bryman, 1992).

Koşullu ödül anlayışını etkileşimci bir tarz yapan ve onu dönüştürücü bir tarzdan ayıran nokta, koşullu ödül davranışını sergileyen liderlerin doğrunun ne olduğundan daha çok işin mevcut durumunun ne olduğu ile ilgilenmesidir. Bu tür liderler, organizasyonel düzenin ve sorunsuz çalışan sistemlerin mevcut durumlarını korumaya veya sınırlı olarak mevcut durumlarını geliştirmeye yönelik güçlerini çeşitli dozlarda ödül ve ceza vererek harcarlar (Şirin, 2008, s. 54).

İstisnalarla yönetim: Bu liderlik stilinde, lider sadece olaylarda hatalar ve problemler baş gösterdiği zamanlarda olaylara müdahale eder. Bu liderlik anlayışında “Bozuk değilse dokunma” görüşü hakimdir. Liderin ilk hedefi olağan dışı ya da istisna olarak olağan performansın altına düşülen, hata yapılan ve problemlerin olduğu alanları tespit etmek ve bunları düzeltmektir (Karip, 1998, s. 281).

İstisnalara dayalı yönetim aktif ve pasif olmak üzere ikiye ayrılır. Aktif istisnalarla yönetimde lider; dikkatini, işgörenin ortaya çıkabilecek sorunlardan

dolayı görevini yerine getirip getirmediğini takip etme ve geçerli performans düzeyine ulaşmak için buna engel teşkil eden sorunları çözme hususları üzerine yoğunlaştırır. Lider hali hazırda var olan süreçten sapmaları gözetler ve herhangi bir düzensizlik meydana gelmemesi için müdahalede bulunur. Pasif istisnalarla yönetimde ise lider, harekete geçmek için olayların müdahale edebilecek kadar ciddi duruma gelmesiyle tepki gösterme eğilimindedir. Lider bir yanlış, sapma veya hata gerçekleştiğinde işgörenine müdahale eder, onu düzeltir (Tandoğan, 2002, s. 11).

Tam serbestlik tanıyan liderlik (Laissez – faire): Sözcük anlamından da tahmin edilebileceği gibi çalışanlara sınırsız özgürlük alanı sağlayan lider anlamına gelmektedir. Liderin işgörenleri kendi halinde bıraktığı bu liderlik tipi liderin sözde var olduğu durumları işaret etmektedir. Bu durum genellikle liderlik özelliklerinden yoksun atanmış yöneticilerde görülür. Bu liderler sorumluluk akmaktan kaçınır; karar almaktan çekinirler (Karip, 1998, s. 449).

Bu tür liderlik tipinin yararı olarak örgütlerinde yaratıcılığın gelişmesine katkıda bulunması gösterilebilir. Çünkü bu tip liderler, herhangi bir şekilde yaratıcı olarak çalışan işgörelere de engel olmadıkları için yaratıcı özelliğe sahip olan işgörelenler de istedikleri gibi işlerini yapabilecekleri ortama kavuşacaklardır. Bunun yanı sıra, bu tip liderler işgörelenlerine ulaşmaları için açıkça anlaşılabilir hedefler vermezler ve bu tür yöneticiler ne kendileri karar verirler ne de gruba karar vermeleri için yardımcı olurlar (Türkmen, 1996, s. 49). Bu tür liderliğin sakıncası olarak, bu tip liderlik özelliklerinin sergilenmesi liderin işgörelenlerinin üzerinde otoritesini kullanabilme özelliğini ortadan kaldırdığı için grup içinde anarşinin doğmasına ve tüm işgörelenlerin istediği hedeflere doğru yönelmelerine yol açması gösterilebilir (Aslan, 2013, s. 41).

“Bass, laissez-faire önderlik tarzının astların performansını, gayretini ve davranışlarını olumsuz olarak etkilediğini bulmuştur. Bu laissez faire önderlik tarzının istenmeyen bir önderlik tarzı olduğunu göstermektedir” (Akalin, 2003, s. 56).

Bu liderlik stili daha çok mesleki uzmanlık hallerinde ve bilim adamlarının çalışmalarında, işletmelerin araştırma geliştirme bölümlerinde çalışan yüksek uzmanlığa, tecrübe ve bilgiye sahip, yönetim mekanizmasına en az ihtiyaç duyan, yaratıcılık özellikleri gelişmiş çalışanların yenilikçi fikirlerini yerine getirmede ve sorumluluklarını yerine getirmekten kaçmama eğiliminde olan işgörenlerde uygulanabilir (Eren, 2013, s. 530).

2.5. Örgütsel Sessizlik Kavramı

Sosyoloji, antropoloji, felsefe ve dilbilim gibi disiplinlerde dikkati çeken sessizlik fenomeni, örgütsel araştırmalarda, son yıllara kadar onayı-kabulü çağrıştıran bir davranış olarak görüldüğü için ihmal edilmiş, sorun olarak ele alınmamıştır. Sessizleşmeyi bir sorun olarak gören ve kavramlaştırmaya çalışan araştırmalarda, örgütlerde sessizleşmenin kilit taşı, “fikir görüş ve düşüncelerin kasten esirgenmesi” olarak ortaya çıkmaktadır (Çakıcı, 2007, s. 159).

Ekonomi yarışının ve rekabetin arttığı günümüzde örgütlerde insan kaynaklarının, bilgi paylaşımının ve uyumun önemi her geçen gün daha fazla artmaktadır. Örgütler başarılı olmak için çalışanlarıyla daha barışık olmaları gerektiğini bilse de onların sessiz kalmalarını bilinçli veya bilinçsiz olarak tetiklerler. İşgörenlerin bu sessiz kalma davranışı eskiden uyum göstergesi olarak algılansa da bugün bunun bir tepki ve geri çekilme olduğu bilinmektedir (Kahveci, 2010, ss. 6-7).

Yönetim yazınında işgören sessizliği konusu, Albert O. Hirschman’ın 1970’de yayımlanan Exit, Voice and Loyalty adlı kitabına dayandırılmaktadır (Ruçlar, 2013, s. 67). Hirschman (1970), sessizliği pasif fakat bağlılığı yansıtan bir durum olarak ifade etmiştir. İyi muamele görmeyen fakat şikayetlerini rapor etmeyen işgörenler, sessiz ama razı olarak ele alınmıştır. Örgütlerde sessizlik kavramı, başlangıçta bir bağlılık işareti olarak görülse de esas itibarıyla çalışanın örgütsel konu ve sorunlar hakkında bilgi ve görüş sahibi olmakla beraber bu bilgiyi bilinçli olarak saklaması şeklinde betimlenmekte ve olumsuz bir durum olarak ele alınmaktadır (Çakıcı, 2010, s. 9). Kolektif bir konu olarak örgütsel sessizlik kavramı

2000 yılında Morrison ve Milliken'in çalışmalarıyla yönetim bilimi literatürüne girmiştir (Çakıcı, 2007; Özdemir ve Sarıoğlu Uğur, 2013).

Morrison ve Milliken (2000), sessizliği kolektif bir fenomen olarak ele almış ve *örgütsel sessizlik* kavramını geliştirmişlerdir. İşgörenlerin örgütsel sorunlar hakkında fikir, görüş ve kaygılarını esirgeme tercihinin *örgütsel sessizlik* adını vermişlerdir (akt. Ruçlar, 2013, s. 68). Bir başka deyişle örgütsel sessizlik, çalışanların kendi örgütlerinde ya da fabrikalarında önemli problemler ya da meseleler ile karşılaştığında, çalışanların çok az şey yapmaya ya da söylemeye dair eğilimlidir (Henriksen ve Dayton, 2006, s. 1).

Pinder ve Harlos (2001, s. 338) çalışmalarında, sessizliğin beş maddeden oluşan ikili fonksiyonunu belirtmişlerdir;

- Sessizlik sayesinde insanlar bir araya gelebilir veya uzaklaşabilir,
- Sessizlik, insan ilişkilerine zarar verebilir veya düzeltebilir,
- Sessizlik sayesinde insanlar bilgi sağlayabilirler veya gizleyebilirler,
- Sessizlik derin düşünmenin veya düşünce yokluğunun işareti sayılabilir,
- Sessizliğin, kabulün veya muhalefetin bir göstergesi olabileceğini belirtmişlerdir.

Görüldüğü gibi sessizlik, bireyleri birbirine bağlayabildiği gibi, görüş ayrılığı göstermeye kadar uzanan farklı birçok amaca hizmet edebilmektedir (Özdemir ve Sarıoğlu Uğur, 2013, s. 260).

2.6. Sessizlik Kuramları

Organizasyonlarda çalışanları sessiz kalmaya iten faktörleri bazı kuramlara dayandırabiliriz. Aşağıda çalışanları sessizleşmeye itebilecek kuramsal temeller ele alınmıştır.

2.6.1. Beklenti kuramı. Vroom tarafından geliştirilen beklenti kuramına göre bireyin sahip olduğu kişisel özellikleri ve çevresel koşulların birlikte etkisi ile bireyin davranışları belirlenir ve yönlendirilir. Bireyin psikolojisinde dünya görüşleri, çalışacakları örgütten umutları ve beklentileri geçirmiş olduğu tecrübeler

bulunmaktadır. Bireyin bulunduğu ortamı nasıl bir katkı sağlayabileceğini tüm bu değişkenler etkiler (Eren, 2003, s. 591-592).

Bu kurama göre davranışı yönlendiren üç temel unsur bulunmaktadır. Bu temel unsurlar; belirlenen hedefin ekiciliği, araçsallık ve beklenti unsurlarıdır. Belirlenen hedefin çekiciliği elde edilen sonuçların bireyin gözzündeki değeri ve bunlar hakkındaki tercihidir. Araçsallık; “şunu gerçekleştirsem, karşılığında şunu elde ederim” düşüncesi iken beklenti ise; işgörenin gerçekleştirdiği iş sonucunda elde etmek istediği istekleri ifade eder (Can vd., 2006, s. 108 109).

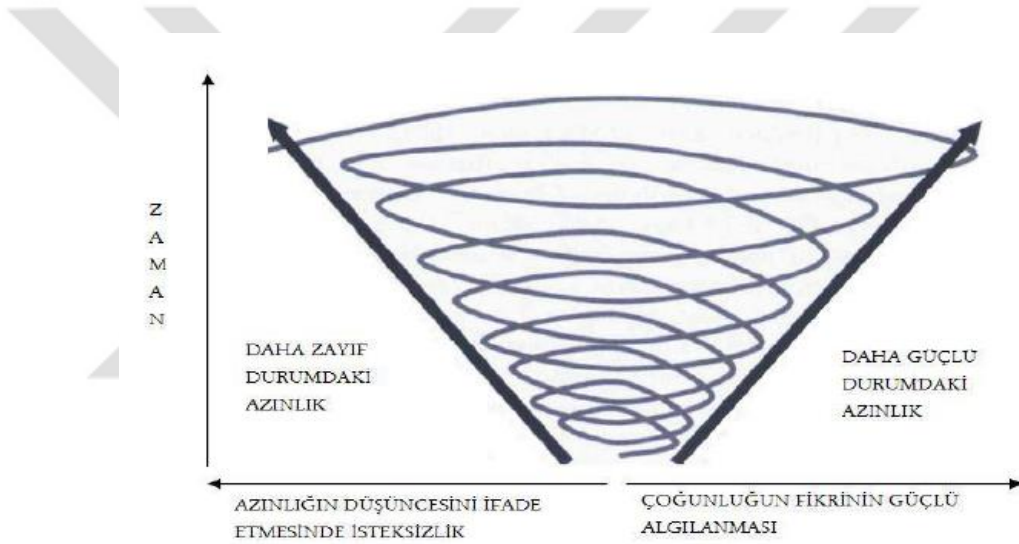
Premeaux’a göre beklenti kuramı doğrultusunda bireyler sorunlarını açıkça ifade etmenin olumlu bir sonuç elde etmeye yaramayacağına inanırsa bundan sonrası için bu şekilde davranmayı önemsiz olarak değerlendirecek ve bu sebeple giderek sessizleşmeye başlayacaktır (akt. Öztürk, 2014, s. 4).

2.6.2. Sessizlik sarmalı. Noelle ve Neuman (1991, s. 5-8) sessizlik sarmalı kuramını, aleni düşünce ve görüşlere uygun olarak sessizliğin nasıl meydana geldiği ve nasıl bir yol izleyeceği hakkında bir fikir sahibi olmaktır (akt. Alparslan, 2010, s. 38). Noelle – Neumann (1974) tarafından geliştirilen bu kurama göre, bireyler içinde bulundukları örgütlerinde egemen olan görüşün tarafında olmasalar bile, bireylere egemen görüşün tarafıymış gibi davranmalarına zorlamaktadır (akt. Aşın, 2014, s. 26).

Bu kuramın temelinde eğer insanlar, çoğunluğun benimsediği görüşe ayak uydurmazlarsa toplum tarafından bu bireyle dışlanırlar anlayışı bulunmaktadır. İnsanların yalnız kalmaktan kaçınma ve toplum tarafından kabul görme ihtiyacı duyarlar. Bireyler hata yapma korkularından çok toplum tarafından dışlanma korkusu hissettiği için, toplumun benimsediği düşüncayı benimsemeseler bile çoğunluğun düşüncesine katılım sağlamak zorunda kalırlar. Bu durum insanları, içerisinde yaşadıkları topluluğa uyum sağlamak adına yüksek bir farkındalık düzeyi yakalayabilmek için kişisel olarak ve medyayı takip etme yoluyla o toplum tarafından benimsenen “düşünce iklimi” sürekli bir biçimde değerlendirmeye ve

bunun sonucunda görüşlerini toplumla paylaşmaya ya da kendini sansürleme yönünde bir karar almaya yönlendirir (Moreno & Riano, 2002, s. 67).

Örgütsel düzeyde sessizlik sarmalı kuramını inceleyen Bowen ve Blackmon (2003, s.1397)'a göre örgüt içinde işgörenler benimsedikleri düşünceleri diğer arkadaşları tarafından karşılık görmeyeceği müddetçe düşüncelerini kimseyle paylaşmayarak sessizlik davranışını sürdürmeye devam edeceklerdir. Eğer işgörenler benimsedikleri düşünceler açısından arkadaşları tarafından bir destek görmez bunun aksine onların dirençleriyle karşılaşır, bu durum büyük ihtimalle kişiyi yalan söylemeye ya da sessiz kalmaya yönlendirecektir.



Şekil 2. Sessizlik sarmalı modeli

Kaynak: Bowen ve Blackmon, 2003, s. 1397

Sessizlik sarmalı kuramı sessizlik kuramının sahip olduğu ikilemli ve karmaşık yapısını, sessizleşmeye sürüklenen çalışanın içinde bulunduğu ruhsal durumu bir girdap şekline benzetip modelleyerek görselleştirmesi bakımından da oldukça ilgi çekici bir kuram halini almıştır (Eroğlu vd., 2011, s. 101).

2.6.3. Fayda – maliyet analizi. Çalışanları sessiz kalma ya da fikirlerini paylaşma kararları arasında seçim yapmaya iten sessizlik kuramlarından bir tanesi de fayda-maliyet analizidir. Bu kurama göre, çalışanları fikirlerini paylaşma durumunda

elde edecekleri faydalar ile karşılık olarak bu fikir paylaşımının sonucunda oluşabilecek olası bedelleri kıyaslama yaparak değerlendirme yapmaktadır (Erenler, 2010, s. 29).

Çalışanlar benimsedikleri fikirleri paylaşması sonucunda elde edebilecekleri faydalar ve paylaşımın sonucunda elde edilecek olası bedeller ve ne gibi bir zararlar karşılaşabileceklerini düşünerek fayda-maliyet analizi yaparlar. Çalışanların elde edebilecekleri doğrudan zararlar arasında enerji ve zaman kaybı vardır. Azalan imaj, itibar kaybı, görüşüne karşı çıkan kişilerce misilleme yapılma olasılığı, giderek büyüyen karşıt görüşlerin oluşturacakları risk ve çatışmalar ile görüşü yok sayıldığında ya da hesaba alınmadığında kişinin duyacağı psikolojik rahatsızlıklar çalışanlara dolaylı yollardan etki edebilecek zararlar arasında sayabiliriz. Terfi alamama ve işini kaybetme de çalışanların ödeyebileceği bedeller arasında yer almaktadır (Çakıcı, 2007).

Premeaux (2001) fikirleri paylaşmanın olası sonuçlarını şöyle ifade eder; çalışanlar zaman ve enerji kaybına uğrar. Bununla birlikte itibar kaybı, misilleme ve izolasyona dayalı psikolojik etkilenmelerle karşı karşıya kalabilirler.

2.6.4. Kendini uyarlama. Bireyler, içinde yer aldıkları ortama ve topluma ayak uydurma eğilimindedirler. Kendini uyarlama kuramına göre, bireyler hassasiyet anlayışlarında karşılaştıkları durumun gereklerine göre davranışlarını ortama uyum sağlayacak şekilde değişikliğe gidebilirler. Kendini uyarlama, insanların kişiler arası ilişkilerinde kendini göstermenin, kamudaki görüntüsünü gözlemleme, inceden inceye ayarlama ve kontrol etmenin derecesiyle ilgilidir (Greenberg ve Baron, 2003, s. 90).

Çakıcı (2007, s. 153) bu teoriyle ilgili olarak şunları söylemektedir;

“Kendini duruma uydurma düzeyi yüksek olan kişiler, kurumlarında kabul görmek adına, sosyal davranışlarını bilerek değiştirme yeteneği olan ve ortamsal ipuçlarını kullanan kişilerdir. Kendini uyarlama düzeyi düşük olan bireylerin ise duygu, düşünce, fikir ve yargılarını yansıtmaya eğilimindedirler. Bu bireyler daha açık konuşmaktadırlar. Çünkü bunlar kim olduklarıyla nasıl

davrandıkları arasındaki tutarlılığa önem vermekte, kendi düşünce, fikir ve hissettiklerini olduğu gibi dışarıya yansıtmaktadırlar.”

2.7 Örgütsel Sessizliğin Nedenleri

Sessizliği bir çeşit itiraz olarak gören Parker ve August (1997) bulunduğu durumdan memnun olmayan işgörenlerin karar birliği ile sessizlik içerisinde işi bırakabileceğini ve bu sessiz iş bırakışın prensibli iş gücü devri olarak isimlendirildiğini ortaya koymaktadır (akt. Pinder & Harlos, 2001, s. 337).

İşgörenlerin sessiz kalmalarına sebep olacak faktörler çeşitlilik göstermektedir. Çalışan sessizliği, soyur bir derinliğe sahip olmakla birlikte oldukça bireysel nedenlere dayanır (Yüksel, 2015, s. 32).

Aşağıda, çalışanların sessiz kalmalarına sebep olan etmenler detaylı olarak incelenmiştir.

2.7.1 Yöneticilere güvenilmemesi. Yöneticiye duyulan güven, mevcut örgütün şemasındaki şahıslar arası güven kapsamında incelenmektedir. Bu noktadan hareketle yöneticinin; faaliyetlerindeki adalet ve etik anlayışı, işgörenin yöneticisine olan güven duygusuna şekil vermektedir (Algın, 2014, s. 23).

Yapılan araştırmalar, işgörenlerin politik ve teknik konular hakkında konuşmalarına mani olunduğunu göstermektedir. Araştırmalar, çok sayıda işgörenin farkında olmalarına rağmen belli sorun ve konuları üstlerine iletmediklerini ve bu durumun birçok örgütün sahip olduğu açık bir paradoks olduğunun altını çizmektedirler. ABD’de yapılan bir çalışma; 22 örgütte çalışan 260 işgörenin %70’inin, yaptıkları iş hakkındaki konu veya sorunları yöneticisiyle açık bir şekilde konuşacak cesareti gösteremediklerini ortaya koymuştur (Morrison & Milliken, 2000, s. 706). Oysa yönetici ile işgören arasında sağlanan yüksek düzeyli bir ilişki, işgörenin tutumuna örgütün çıkarlarına pozitif katkı yapacak şekilde etki etmektedir (Arslantaş, 2008, s. 111).

Teknik ve politik mevzularda yönetici ve çalışan arasında yapılan konuşmaların birçok organizasyonda hoş karşılanmadığı hatta buna mani olunduğu

görülmüştür. Bu anlayışı benimsemiş organizasyonlarda; çalışanlar düşüncelerini dile getirdikleri takdirde yöneticilerinden olumsuz bir geri dönüş alacağına dair korkmakta, cezayla karşı karşıya kalacağına dair bir inanış beslemekte veya konuşmanın bir şeyleri değiştirmeyeceği düşüncesini benimsemişlerdir (Rosemary, 2003).

2.7.2 Dışlanma (izolasyon) korkusu. Psikologların “sessiz etki” olarak tanımladıkları, insanların endişeleri konusunda sessiz kalma durumlarının nedenini Rosen ve Tesser 1973’te yayınladıkları eserde ifade etmişlerdir (akt. Soycan, 2010, s. 32).

Çalışanlar organizasyonlarında halihazırda elde ettikleri sosyal birikim ve mevkilerini etkileyebilecek olası bir zararın önüne geçmek ve sosyal alanda dışlanma ile karşı karşıya kalmamak için çoğunluğa hakim olan düşünce ve fikirleri kabullenmek zorunda kalacaklardır. Bu inanış kişisel ve kolektif düzeyde, çalışanların fikirlerini açık ve dürüst bir şekilde ifade etmesinin önüne geçmektedir (Bowen & Blackmon, 2003, s. 1394-1396).

Örgüt yöneticilerinin, çalışanlarında oluşabilecek dışlanma korkusunun önüne geçebilmeleri için çalışanlarıyla açık ve sağlan bir iletişim ortamı yaratması gerekmektedir. Çalışanların yaşadığı sorunlara kulak verilmeli ve bu sorunlara çözümler bulunmalıdır. Örgütlerin gelişim göstermesi ve inovatif bir yapıya ulaşmalarının yolu, çalışanlarının sorunlarına kulak veren ve sorunlara çözüm üretmeye çabalayan yöneticilere sahip olmaktan geçmektedir (Kahveci, 2010, s. 14-15).

2.7.3 Geçmiş tecrübeler. İşgörenler deneme ve olumsuz yaşantılardan dolayı sessiz kalabileceği gibi meslektaşlarıyla olan iletişimi ve gözlemlerinde de sessiz kalmayı öğrenmektedirler (Morrison vd., 2003, s. 1468).

İşgörenin fikirlerini sunarken aldığı negatif bir geri dönüt onun, ilerleyen zamanlarda gerçekleşmesi muhtemel eşdeğer bir durumda fikirlerini sunma noktasında kaçınmasına sebep olur (Karadal, 2011, s. 376).

Premeaux'un (2001) yapmış olduğu bir çalışmada, sessizlik davranışının nedenlerinden "tepkilerden korkmak"ın, diğer nedenlerin önüne geçtiği görülmektedir (akt. Algın, 2014, s. 24).

2.7.4 Konuşmanın riskli görülmesi. Premeaux ve Bedeian (2003, s. 1537)'e göre, örgütte çalışanların kendilerine olan güvenleri yerinde olmasına rağmen rgtt ilgilendiren hususlar hakkında tartışmalara katılım göstermelerinin veya fikirlerini ifade etmelerinin onlar açısından büyük bir risk olarak görüldüğünü belirtmektedirler.

Çalışanların mevcut örgüt içinde düşüncelerini ifade edememeleri; terfi alamama, problem yaratan kişi olma ve dışlanma korkusu vb. nedenlerden kaynaklanmaktadır (Vakola & Bouradas, 2005 s. 441). Yöneticiler, alışanlarının fikirlerini çekinmeden açık bir biçimde açıklayabilecekleri ortamlar yarattıkları takdirde ancak hızla değişen ve gelişen evre şartlarına uyum sağlayabilir ve örgütün sürekliğini daim ettirebilirler (zcan, 2011, s. 90).

2.7.5 İlişkileri zedeleme korkusu. Sessizliğin getireceği risklerden biri de ilişkileri zedeleme korkusudur. Morrison ve Milliken (2003)' e göre çalışanların, arkadaşlarının içinde bulunduğu olumsuz bir durum hakkında konuşmalarının arkadaşlarıyla olan ilişkilerini negatif yönde etkilemesinden çekindiklerini iddia etmektedir. Çalışanların profesyonel tutum sergilemesine, arkadaşlarıyla olan duygusal bağları mani olmaktadır. Bu sebepten dolayı çalışanlar; sorunları alenen dile getirilmesi halinde karşı tarafın bu durumdan hoşlanmayacağı, bunu ifade etmenin bir şeyleri değiştirmeyeceği düşüncesiyle örgüt yapısı ve işleyişindeki eksikliklerin farkında oldukları halde çözüm üretme çabasından feragat edebilirler. Düşüncelerini alenen dile getirdikleri takdirde işini kaybetme, terfi alamama ya da birçok engelleme ile karşı karşıya kalacaklarını düşünürleri. Çalışanlar diğer çalışanların tepki göstermesi suretiyle ilişkilerinin bozulmasından korktukları için önerilerini sunmaktan cayma davranışı geliştirirler.

Çalışanların, benzer hatanın kendisi tarafından da yapılabilmesi ihtimaline istinaden, mesai arkadaşlarının yaptığı hata ve eksikliklere hoşgörü ile yaklaşması halinde sessiz kalma davranışının sebep olabilmektedir (Çakıcı, 2010, s. 22-23).

2.8 Sessizlik Türleri

Çok boyutlu ve karmaşık bir yapıya sahip olan sessizlik örgüt içerisinde, farklı biçimlerde meydana gelebilir (Kolay, 2012, s. 8). Çalışanların sessizlik davranışının örgütü, belirli amaçlar doğrultusunda yönlendiren yöneticiler tarafından doğru anlaşılıp yorumlanması, örgütün geleceği açısından çok önemlidir. Çalışanların nasıl bir sessizlik davranışı sergilediğini anlamak için öncelikle sessizlik kuramının nasıl sınıflandırıldığına bakmak gerekir (İşleyici, 2015, s. 50).

İşgörenlerin, sessizlik davranışlarıyla ilgili alan yazınına incelediğimizde sessizliğin tür olarak Pinder ve Harlos (2001, s. 331-369) razı olma anlamında sessizlik (acquiescent silence) ve savunmacı sessizlik (quiescent silence) olarak ikiye ayrıldığı görülmektedir. Dyne vd. (2003, s. 1359-1392) ise bulunan bu boyutlara toplum yanlısı/özgeci sessizliği (prosocial silence) boyutunu ekleme ve sessizliği razı olma anlamında sessizlik, savunmacı sessizlik ve toplum yanlısı/özgeci sessizlik olmak üzere 3 farklı türde ele almıştır. Çakıcı, konu ile ilgili yaptığı araştırmalarda sessizliğin 3K'sı olarak nitelendirildiği söz konusu bu üç sessizlik türünü kabullenici (acquiescent silence), korunmacı (quiescent silence) ve korunmacı (prosocial silence) sessizlik türü olarak adlandırmıştır (Çakıcı, 2008, s. 97). Bu araştırmada sessizliğin sınıflandırılması bu üç başlık altında ele alınarak incelenecektir.

2.8.1 Kabullenici sessizlik. İşgörenlerin isteyerek sessizlik davranışı sergilemeleri ve kendisi içinde bulunduğu örgütten soyutlayarak örgütün dışında tutmasını kabullenici sessizlik olarak nitelendiriyoruz (Zehir, 2011, s. 1; akt. Çatır, 2015, s. 33). Bireyin her şeyden haberdar olmasına rağmen iletişime geçmekten kaçınması kabullenici sessizliğin en önemli noktasını oluşturmaktadır (Özgen ve Sürgevil, 2009, s. 311).

Kabullenici sessizlik ve işgören sürekli bir ümitsizlik durumu içerisinde yer aldığı için bu durum zamanla onun sessiz kalmasına neden olmaktadır. İşgören bu

kurama göre kendisinde tatminsizliğe neden olan durum ya da olayları düzeltmekten vazgeçerek, kendisini sessizliğe iten duruma razı olmuştur. Çünkü birey, kendisinin tatminsizliğine yol açan durum ya da olaylar hakkında konuşmanın bir yarar sağlamayacak boş bir girişim olduğunu düşündüğü için sessiz kalmayı tercih etmektedir (Brinsfield, 2009, s. 41). Bir fark yaratamayacaklarına ve konuşmanın bir yarar sağlamayacağına inanan işgörenler durumu boşlar, fikir ve öneride bulunma konusunda isteksiz tavır sergilerler. Örneğin bir işgören örgüt içi bir toplantı sürecinde olaya dahil olmak adına çaba sarf etmek için yorumlarını isteksizlik temelinde kurgulayarak diğer kişilerle paylaşmaktan kaçınabilir (Dyne vd., 2003, s. 1366).

Kabullenici sessizlik kavramının parçalarından biri çalışan itaati kavramıdır. Örgüt içi meydana gelen olayları ya da durumları sorgulamadan kabul etmeyi ve olası alternatifler hakkında sınırlı farkındalığı çalışan itaati olarak isimlendirmektedir. İşgörenler itaatkar ise içinde bulundukları şartları normal olarak kabul ederler (Pinder & Harlos, 2001, s. 349–350).

Çalışma hayatında kabullenici sessizlik davranışları “boşa kürek çekme”, “böyle gelmiş, böyle gider”, “boşuna çenenin yorma hiçbir şeyi değiştiremezsin” sözleri ile kendini göstermektedir (Çakıcı, 2010, s. 33). İşgörenler geçmiş tecrübelerinde kendi görüş, fikir ve düşüncelerinin dikkate alınmadığını ve değerlendirilmediğini görmüşlerse bu işgörenler bir süre sonra kabullenici sessizlik davranışında bulunabilir ve içinde bulundukları örgütle veya işleri ile alakalı sorun ve konulara karşı ilgisizleşebilirler. Buradan hareketle kabullenici sessizliğin edilgen bir davranış şekli olduğunu söyleyebiliriz (Taşkiran, 2011, s. 103).

2.8.2 Korunmacı sessizlik. Korunma ya da savunma amaçlı sessizlik olarak da adlandırabileceğimiz korunmacı sessizlik davranışı bireyin kasıtlı bir ihmal davranışını içermektedir (Pinder & Harlos, 2001, s. 348). Korunmacı sessizlik davranışını Dyne ve arkadaşları işgörenlerin herhangi bir konu, durum ya da sorunla alakalı sahip oldukları düşünceleri paylaştığında karşı taraftan gelebilecek tepkilerden korkması nedeni ile kendini korumak adına görüş, düşünce ve fikirlerini saklaması olarak ifade etmişlerdir (Dyne vd., 2003, s. 1367).

İşgörenler, iş ile ilgili herhangi bir konuda görüşlerini ortaya koyduklarında bunun hiçbir fayda sağlamayacağına hatta bu paylaşım nedeniyle tehlikeli bir duruma girebileceklerine inanmaktadırlar. Çalışan, üstünün duymasını istemediği herhangi bir konu veya durumu karşılaşıacağı cezadan çekindiği için kendinde saklı tutabilir. İşgörenler yaşadıkları sessizlik davranışı örgüt içindeki hiyerarşik düzende kendi imaj, itibar veya konumunu korumak amacıyla stratejik bir araç olarak kullanabilir (Podsakoff vd., 2000, s. 517; akt. Afşar, 2013, s. 38). Burada Morrison ve Milliken (2000, s. 708)'in vurguladığı korku faktörü ön plana çıkmaktadır.

Sessizlik bağlamında bakıldığında, kabullenici sessizlik türü, korunmacı sessizlik türüne göre çok daha derin bir durumu ifade etmektedir. Aşağıdaki tabloda kabullenici sessizlik ile korunmacı sessizlik türlerinin karşılaştırılması sekiz farklı boyut üzerinden gösterilmiştir.

Tablo 4

Kabullenici ve Korunmacı Sessizlik Boyutları

	Korunmacı	Kabullenici
Gönüllülük	Oldukça gönüllü	Oldukça gönülsüz
Bilinçlilik	Bilinçli	Daha az bilinçli
Kabullenme	Düşük	Yüksek düzeye yakın
Stres Düzeyi	Yüksek düzeye yakın	Düşük düzeye yakın
Alternatiflerin Farkında Olma	Oldukça yüksek	Oldukça düşük
Ses Çıkarma Eğilimi	Oldukça yüksek	Oldukça düşük
Arılma Eğilimi	Oldukça yüksek	Oldukça düşük
Baskın Duygular	Korku, umutsuzluk	Razı olma, boyun eğme

Kaynak: Pinder ve Harlos, 2001; akt. Taşkiran, 2011, s. 80

Çalışanlar yaşadıkları bazı durumlarda herhangi bir görüş, bilgi ya da haberi üstlerine olduğu gibi durumu anlatmak yerine karşılaşacakları tepkiden dolayı duydukları kaygı nedeniyle durumu filtreleyerek üstlerine aktarmaktadırlar. İçinde bulunduğumuz kültürde de olumsuz haberlerin (kaza ve hastalık gibi) ilgili kişilere

haber verilmesi noktasında bir çekingenlik vardır. Konuyla alakalı yapılan araştırmaları incelediğimizde çalışanların üstlerine bilgi aktarırken olumsuz bilgileri minimize edecek şekilde manüpile ederek bilgi aktarımı gerçekleştirdikleri görülmüştür (Karacaoğlu ve Cingöz, 2008, s. 158).

Commozzo ve Gambarotto (2010) göre savunmacı sessizlik farklı şekillerde kendini göstermektedir:

- Tedbirli (kasıtlı) olmayan savunmacı sessizlik (şiddetli korkudan dolayı sessiz kalmak),
- Planlı savunmacı sessizlik (planlı bir hareket için zamanını iyi kullanır ve ayrıca düşük korku şiddeti kişinin tedbirli davranmasını sağlar) ve
- Tedbirli (kasıtlı) savunmacı sessizlik (düşük korku şiddetinin varlığında sesin neden olacağı fırsatı yakalamak için zamanı iyi kullanır) (akt. İşleyici, 2015, s. 53-54).

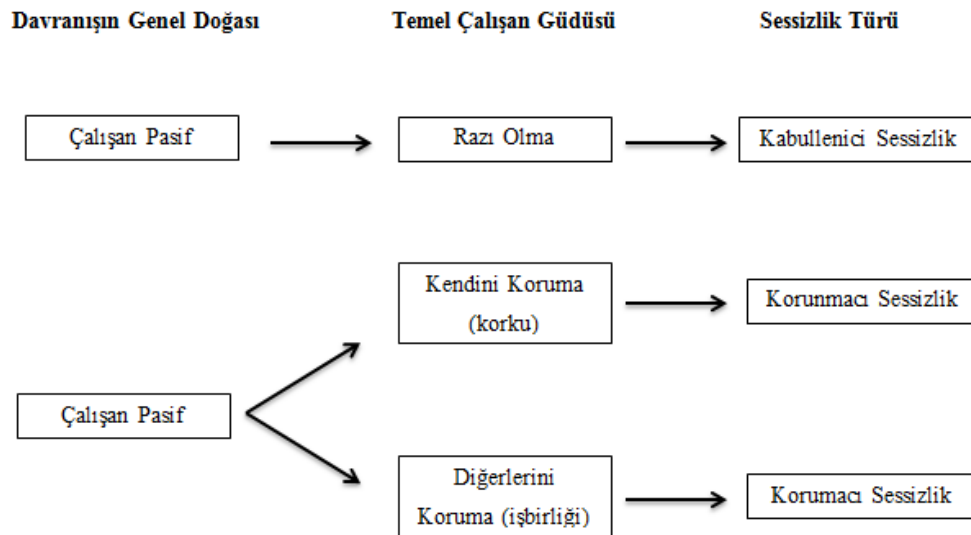
2.8.3 Korumacı sessizlik. Morrison ve Milliken (2000) ile Pinder ve Harlos (2001)'in oluşturduğu yönetim yazınına kabullenici ve korunmacı sessizlik türlerini dayandırabilirken bunların yanına üçüncü bir sessizlik türü olarak ekleyebileceğimiz korumacı sessizlik türünü ise Dyne, Ang ve Botero (2003) tarafından oluşturulmuş yönetim yazınına dayandırabiliriz (Taşkıran, 2011, s. 80). Dyne, Ang ve Botero (2003, s. 1368), yapmış oldukları araştırma sırasında koruma amaçlı sessizliğin çalışanın bir konu ya da durum hakkında sahip olduğu bilgi, fikir veya görüşlerinin örgütün ya da örgütü oluşturan diğer çalışanların faydalarını gözetenek esirgemesi şeklinde tanımlamaktadır.

Brisfield ve arkadaşlarına (2009, s. 147) göre ise örgüt yararına sessizlik, hem örgütü koruma amaçlı hem de iş arkadaşlarını koruma amaçlı olarak ortaya çıkabilmektedir. İş arkadaşlarıyla ilgili ortaya çıkacak olumsuz düşünceler veya endişeler, örgüt yararına sessizliğin ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

Korunma amaçlı sessizliğin tam tersine koruma amaçlı sessizlik, bir çalışanın bir konu hakkındaki görüşlerini paylaşmasıyla ortaya çıkabilecek olumsuzlukların şahsi sonuçlarından korkmaktan çok başkalarının iyiliğini düşünerek sessiz kalmayı

tercih etmekle ilgilidir. Bazı konularda çalışanlar arkadaşlarının ya da örgütün çıkarlarını korumak amacıyla düşüncelerini paylaşmayabilirler (Durak, 2012. s. 57). Bu duruma örnek olarak; kişinin çalışma arkadaşları arasındaki ilişkiyi bozmak istemediği için karşıt fikir paylaşmaması veya iş arkadaşını korumak için çalışma ortamındaki yetersizliğini başkalarıyla paylaşmayıp sessiz kalmayı istemesi verilebilir (Çakıcı, 2010, s. 34).

Aşağıdaki şekilde çalışanların sessizlik türleri, sessizliğe sebep olan temel davranışlar ve sessizliğin kritik özellikleri gösterilmiştir. Pasif bir davranış gösteren çalışanın sessizliğinin sebebi açıkça konuşmasının örgüt içerisinde herhangi bir değişiklik göstermeyeceği düşüncesidir. Korunmacı sessizliğin temelinde yatan davranış biçimi kişinin kendini koruma isteğidir. Çalışanlar görüş, öneri, bilgi ve tecrübelerini açıkladıklarında sonuçlarından korktukları için bilerek ve isteyerek ifade etmezler. Korunmacı sessizlikte çalışanlar işbirliği ve başkalarını koruma amaçlı oldukları için sessizlik davranışında bulunurlar. Örgütün veya başkalarının yararı için herhangi bir olay karşısında görüş ve önerilerini açıklamaktan kaçınırlar. Bu sebeple korunmacı ve korunmacı sessizlik türleri proaktif bir davranış türüdür (Taşkiran, 2011, s. 81-82)



Şekil 3. Sessizliğin Kritik Özellikleri Olarak Çalışan Gütüleri

Kaynak : Linn Van Dyne, Soon Ang ve Isabel C. Botero "Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice As Multidimensional Constructs", Journal of Management Studies, Vol.40, No.6, 2003, s. 1362

Bölüm 3

Yöntem

Çalışmanın bu bölümünde, araştırma modeli, evren ve çalışma grubu, verilerin toplanması, araştırmanın sayıltıları ve sınırlılıklarına ilişkin bilgilere yer verilmektedir.

3.1 Araştırma Modeli

Kırklareli ilindeki bağımsız özel ve devlet okul öncesi kurumlarında görev yapan okul öncesi öğretmenlerinin algılarınca okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile okul öncesi öğretmenlerinin yaşadıkları örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan bu araştırma, ilişkisel tarama modeli tekniğindedir. Karasar (2008, s. 81)'a göre, ilişkisel tarama modelleri, iki veya daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişim varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelleridir. “Tarama modelinin bir avantajı da araştırma yapılan kurumda mevcut düzeni bozmadan ve kurum personeline yönetsel güçlük çıkarmadan kullanılabilmesidir” (Kaptan, 1999, s. 60). Araştırma modelinde, biri bağımsız (okul yöneticilerinin liderlik tarzı), biri bağımlı (okul öncesi öğretmenlerinin yaşadıkları örgütsel sessizlik davranışı) olmak üzere iki değişken bulunmaktadır.

3.2 Evren ve Çalışma Grubu

Araştırmanın evrenini, 2016-2017 eğitim öğretim yılında Kırklareli ilinde bulunan özel ve devlet bağımsız okul öncesi kurumlarında görev yapan okul öncesi öğretmenleri oluşturmaktadır. Evrene ilişkin, Kırklareli İl Milli Eğitim Müdürlüğü, İstatistik Bölümü (2016)'nden elde edilen bilgiler.

Tablo 5

Araştırma Evrenine İlişkin Bilgiler

İl	İlçe	Okul Türü	Okul	Branş	Cinsiyet	Öğretmen Sayısı
Kırklareli	Babaeski	Bağımsız Ana Okulu (Resmi)	Ayçiçeği Anaokulu	Okul Öncesi Öğretmeni	K	4
Kırklareli	Babaeski	Bağımsız Ana Okulu (Resmi)	Zübeyde Hanım Anaokulu	Okul Öncesi Öğretmeni	K	3
Kırklareli	Demirköy	Bağımsız Ana Okulu (Resmi)	Zübeyde Hanım Anaokulu	Okul Öncesi Öğretmeni	K	2
Kırklareli	Lüleburgaz	Bağımsız Ana Okulu (Resmi)	Tek Anaokulu	Okul Öncesi Öğretmeni	K	7
Kırklareli	Lüleburgaz	Bağımsız Ana Okulu (Resmi)	Zübeyde Hanım Anaokulu	Okul Öncesi Öğretmeni	K	10
					E	1
Kırklareli	Lüleburgaz	Bağımsız Ana Okulu (Resmi)	Vileyetler Hizmetler Birliği Anaokulu	Okul Öncesi Öğretmeni	K	6
					E	1
Kırklareli	Lüleburgaz	Bağımsız Ana Okulu (Özel)	Boğaziçi Çocuk Anaokulu	Okul Öncesi Öğretmeni	K	3
Kırklareli	Lüleburgaz	Bağımsız Ana Okulu (Özel)	Hayata Doğru Anaokulu	Okul Öncesi Öğretmeni	K	4

Kırklareli	Lüleburgaz	Bağımsız Ana Okulu (Özel)	İpek Anaokulu	Okul Öncesi Öğretmeni	K	4
Kırklareli	Merkez	Bağımsız Ana Okulu (Resmi)	Zübeyde Hanım Anaokulu	Okul Öncesi Öğretmeni	K	10
					E	1
Kırklareli	Merkez	Bağımsız Ana Okulu (Resmi)	Yayla Ayçiçeği Anaokulu	Okul Öncesi Öğretmeni	K	3
Kırklareli	Merkez	Bağımsız Ana Okulu (Resmi)	Bilal Yapıcı Anaokulu	Okul Öncesi Öğretmeni	K	4
Kırklareli	Merkez	Bağımsız Ana Okulu (Resmi)	Hüsamettin Mehmet Ateş Anaokulu	Okul Öncesi Öğretmeni	K	7
					E	1
Kırklareli	Merkez	Bağımsız Ana Okulu (Özel)	Fen Bilimleri Anaokulu	Okul Öncesi Öğretmeni	K	4
Kırklareli	Pınarhisar	Bağımsız Ana Okulu (Resmi)	Yıldız Anaokulu	Okul Öncesi Öğretmeni	K	3
					E	1
Kırklareli	Vize	Bağımsız Ana Okulu (Resmi)	Vize Anaokulu	Okul Öncesi Öğretmeni	K	6
					E	3

Evrenin tamamı ulaşılabilir olduğu için örnekleme belirlemek amacıyla ayrıca bir yöntem uygulanmamış, araştırmanın evreni aynı zaman da örneklem olarak kabul edilmiştir. Bu nedenle araştırmanın çalışma grubunu, Kırklareli ilinde bulunan 16 bağımsız anaokulunda (12 resmi & 4 özel) 2016-2017 eğitim-öğretim yılında görev

yapan 88 okul öncesi öğretmeninden oluşmaktadır. Çalışma grubu dahilindeki 16 bağımsız anaokullardaki 88 okul öncesi öğretmenin tamamına ulaşılmıştır.

3.3 Verilerin Toplanması

3.3.1 Veri toplama araçları. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket formu oluşturulmuş ve oluşturulan anket formu 3 bölümden oluşmaktadır. Ankette, “Kişisel Bilgi Formu”, “Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği” ve “Örgütsel Sessizlik Ölçeği” kullanılmıştır. Ankette bulunan bu bölümlerle ilgili detaylı bilgiler aşağıda verilmiştir.

3.3.1.1 Kişisel bilgi formu. Okul öncesi öğretmenlerinin cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, medeni durum, mesleki kıdemi, bulunduğu kurumdaki çalışma yılına ait bilgileri almaya yönelik araştırmacı tarafından kişisel bilgi formu hazırlanmıştır. Bu özelliklerin çok faktörlü liderlik ölçeği ve örgütsel sessizlik ölçeklerinden alınacak puanlar üzerinde etkili olabileceği düşünülmüştür.

3.3.1.2 Çok faktörlü liderlik ölçeği. Araştırmada okul öncesi öğretmenlerinin algılarınca okul müdürlerinin liderlik tarzlarını belirlemek amacıyla Bass ve Avolio (1995) tarafından geliştirilen Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek ülkemizde dahil olmak üzere çeşitli ülkelerde pek çok sektörde kullanılarak, geçerliği ve güvenirliği test edilmiş, ayrıca birçok dile çevrilmiştir. Ölçekte dönüşümcü liderliği belirleyen 20 madde, etkileşimci liderliği belirleyen 16 madde, liderlik davranışlarının sonuçlarını belirleyen 9 madde olmak üzere toplam 45 madde bulunmaktadır. Dönüşümcü liderlik alt boyutları; idealleştirilmiş etki (atfedilen), idealleştirilmiş etki (davranış), telkinle güdüleme, entelektüel uyarım, bireysel destek, etkileşimci liderlik alt boyutları; koşullu ödül, istisnalarla yönetim (aktif), istisnalarla yönetim (pasif), laissez-faire liderliktir. Liderliğin ekstra çaba, etkililik ve doyum olmak üzere üçte sonucu oluşmaktadır. Araştırmada dönüşümcü liderlik alt boyutları ve etkileşimci liderlik alt boyutları puanları hesaplanmış, sonuç boyutuna ilişkin veriler değerlendirme kapsamı dışında tutulmuştur. Bu nedenle çalışmaya 36 madde ile devam edilmiştir (Şirin, 2008; Saylık, 2012; Daşçı, 2014).

Genellikle eğitim kurumlarındaki araştırmalarda okul yöneticilerinin liderlik kuramıyla ilişkili davranışlarına ilişkin öğretmen algı ve beklentilerini saptamak amacıyla kullanılan ölçek; Korkmaz (2003) tarafından Türkçe' ye uyarlanmıştır. Ölçeğin 2 maddesi (6 ve 17) faktör yükleri düşük oldukları için alt boyutlardan herhangi birinde yer almamışlardır (Korkmaz, 2005).

Tablo 6

Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği Sorularının Alt Boyutlara Göre Dağılımı

Boyutları	Liderlik Stilleri	Madde No
Dönüşümcü Liderlik	İdealleştirilmiş etki (Davranış)	6, 14, 23, 34
	İdealleştirilmiş etki (Atfedilen)	10, 18, 21, 25
	Telkinle Güdüleme	9, 13, 26, 36
	Entelektüel Uyarım	2, 8, 30, 32
	Bireysel Destek	15, 19, 29, 31
	Koşullu Ödül	1, 11, 16, 35
Etkileşimci Liderlik	İstisnalarla Yönetim (Aktif)	4, 22, 24, 27
	İstisnalarla Yönetim (Pasif)	3, 12, 17, 20
	Laissez - Faire	5, 7, 28, 33

Maddelerin cevaplama skalası hiçbir zaman (1), seyrek olarak (2), bazen (3), sıklıkla (4) ve her zaman (5) olmak üzere 5'li Likert tipinden oluşmaktadır ve ölçeğin bütününe Cronbach Alpha güvenirlik katsayısı .92 olarak bulunmuştur. MLQ dünyada ve Türkiye'de çok sayıda çalışmada kullanılarak, yüksek geçerliliğe sahip olduğu ortaya konulmuştur (Ramey, 2002: 17; Stumpf, 2003: 38; Dilek, 2005: 78; Ayhan, 2006: 85; Kılıç, 2006: 197 akt. Can, 2011: 6).

3.3.1.3 Örgütsel sessizlik ölçeği. Araştırmada örgütsel sessizliği ölçmek için Çakıcı (2007) tarafından literatüre dayalı geliştirilen ölçekten yararlanılmıştır. Ölçekte birbirinden bağımsız üç alt ölçek bulunmaktadır. Birinci alt ölçek, 26

maddeden oluşmakta ve katılımcıların ölçekte belirtilen konularda sessiz kalma sıklıklarını belirlemektedir. İkinci alt ölçek, katılımcıların yöneticileriyle konuşmak yerine sessiz kalmayı tercih etmelerine neden olan etkenlerin etki düzeyini ölçen 31 maddeden oluşmaktadır. Üçüncü alt ölçek ise sessizliğin algılanan sonuçları ile ilgili 29 maddeden oluşmaktadır. Bu çalışmada çalışmanın amacı doğrultusunda ölçeğe ait sadece bir alt ölçek kullanılmış; birinci alt ölçek olan sessiz kalınan konular ile üçüncü alt ölçek olan sessizliğin algılanan sonuçlarına yönelik alt ölçekler araştırmaya dahil edilmemiştir. Dolayısıyla çalışmada, sadece katılımcıların yöneticileriyle konuşmak yerine sessiz kalmayı tercih etmelerine neden olan etkenlerin etki düzeyini ölçen alt ölçek kullanılmıştır. Ölçek çalışanların sessiz kalma nedenlerini ölçen 31 ifadeden oluşmakta olup 5'li likert tipindedir. Katılımcıların maddelere (1) Hiçbir etkisi yok, (2) Etkisiz, (3) Ne etkili ne etkisiz, (4) Etkili, (5) Çok etkili şeklinde cevap vermesi planlanmıştır. Ölçekte sessizliğin yönetsel ve örgütsel nedenleri, işle ilgili konular, tecrübe eksikliği, izolasyon korkusu, ilişkileri zedeleme korkusu olmak üzere 5 alt boyutu ele alınmıştır. İlgili ölçeği geliştiren araştırmacı ile iletişime geçilerek gerekli izinler alınmıştır.

Çakıcı (2007) tarafından geliştirilen ölçeğin geçerlik ve güvenirlik çalışmaları birçok kez yapılmıştır. Algın (2014) ve Bayram (2010) yapmış oldukları çalışmalarda ölçeğin araştırmalarda kullanılabilecek geçerli ve güvenilir bir araç olduğunu belirtmişlerdir. Çakıcı (2007)'nin ilgili çalışmasında yapılan faktör analizi sonucu ise ilgili ölçekte yer alan alt ölçeklerin faktör yapıları ve güvenirlik katsayıları aşağıdaki tabloda sunulmaktadır.

Tablo 7

Örgütsel Sessizlik Ölçeği Croanbach Alpha Değeri

Alt Ölçek	Faktörler	Croanbach Alpha
	Yönetsel ve örgütsel nedenler (4, 9, 10, 14, 15, 19, 20, 21, 22, 24, 25, 26, 30. maddeler)	

Tablo 7 (devam)		
Alt Ölçek	Faktörler	Croanbach Alpha
Sessiz Kalma Nedenleri (Beş Faktör)	İşle ilgili korkular (5, 6, 7, 16, 27 ve 28. maddeler) Tecrübesizlik (8, 17, 18, 29 ve 31. maddeler) İzolasyon korkusu (1, 2, 3 ve 12. maddeler) İlişkilere zarar verme korkusu (11, 13 ve 23. maddeler)	.94

Sessiz kalma nedenlerini belirten ölçek için Alpha= ,94 değerine sahiptir. 1.00' a çok yakın olan bu değer güvenirliğin çok iyi bir seviyede olduğunu göstermektedir.

3.3.2 Verilerin analizi. Verilerin analizine geçilmeden önce, toplanan verilerin belirlenen sınırlar içinde olup olmadığı, içinde hatalar olup olmadığı kontrol edilmiş, işlemlere bundan sonra geçilmiştir. Kişisel bilgi formu ve kullanılan ölçekler dahilinde elde edilen veriler SPSS programı ile analiz edilmiştir.

- Katılımcıların kişisel bilgilerini özetlemek için değişkenlerin frekans (N) ve yüzdeleri (%) hesaplanmıştır.
- Katılımcılardan elde edilen verilerin normal dağılımdan gelip gelmediğini tespit etmek için normallik testi sonuçlarına bakılmıştır.
- Katılımcıların ölçeklerin madde ve alt boyutlarına ilişkin görüşleriyle ilgili verdikleri puanların ortalaması ve standart sapmaları hesaplanmıştır.
- Katılımcıların Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği alt boyutları ve katılımcıların Örgütsel Sessizlik Ölçeğine ilişkin hesaplanan ortalama puanlarının; cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, kurumda çalışma süresi değişkenlerine göre

farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için Mann-Whitney U testi uygulanmıştır.

- Katılımcıların Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği alt boyutları ve katılımcıların Örgütsel Sessizlik Ölçeğine ilişkin hesaplanan puanlarının; yaş ve mesleki kıdem değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için Kruskal Wallis H ve hangi gruplar arasında farklılık olduğunu araştırmaya yönelik Mann-Whitney U testi uygulanmıştır.
- Katılımcıların Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği alt boyutlarından aldıkları puanlar ile katılımcıların Örgütsel Sessizlik Ölçeği alt boyutlarından aldıkları puanlar arasındaki ilişkiyi incelemek için Spearman's Korelasyon Katsayısı hesaplanmıştır.
- Tüm istatistiksel hesaplamalarda anlamlılık düzeyi, 0,05 olarak kabul edilmiştir. Anlamlılık değeri, 0,05'ten küçük ($p < 0,05$) bulunduğunda bağımsız değişkenlerin grupları arasında farklılıklar "anlamlı" olarak kabul edilmiş ve sonuçlar buna göre değerlendirilmiştir.

3.4 Sayıtlar

- Araştırmaya dahil olan öğretmenlerin ölçeklerde yer alan sorulara doğru ve samimi cevap verdikleri varsayılmıştır.
- Araştırmada kullanılan ölçeklerin, elde edilecek bilgiler için yeterli olduğu varsayılmıştır.

3.5 Sınırlılıklar

- Araştırmanın evrenini, 2016-2017 eğitim-öğretim yılı, Kırklareli ili sınırları içerisinde bulunan devlet ve özel bağımsız okul öncesi kurumlarında görev yapan okul öncesi öğretmenleri oluşturmaktadır.
- Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği ve Örgütsel Sessizlik Ölçeği'nde yer alan maddeler, araştırmanın kapsamını oluşturmaktadır.

Bölüm 4

Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde ölçme araçlarından elde edilen verilerin analizi sonucunda ortaya çıkan bulgulara yer verilmiştir. Araştırma sorularına yönelik bulgular SPSS programı kullanılarak analiz edilmiştir. Elde edilen veriler incelenmiş ve parametrik olmadıkları görülmüştür. Verilerin parametrik olmaması nedeni ile Mann-Whitney U testi ve Kruskal Wallis H testi kullanılmıştır. Ayrıca değişkenler arası ilişkiyi incelemek için Spearman korelasyon testi uygulanmıştır.

4.1 Araştırma Kapsamındaki Katılımcıların Demografik Özellikleri

Araştırma kapsamındaki katılımcılara ilişkin demografik özellikler ile ilgili bulgular tablo 8’ de verilmiştir.

Tablo 8

Araştırmaya Katılan Kişilerin Demografik Özellikleri

Cinsiyet	Sayı	Yüzde(%)
Erkek	8	9,1
Kadın	80	90,9
Toplam	88	100,0
Yaş	Sayı	Yüzde(%)
25 yaş ve altı	26	29,5
26-33 yaş	31	35,2
34-41 yaş	20	22,7
42 ve üzeri	11	12,5
Toplam	88	100,0
Eğitim Durumu	Sayı	Yüzde(%)
Ön lisans	32	36,4
Lisans	56	63,6
Toplam	88	100,0
Medeni Durum	Sayı	Yüzde(%)
Evli	50	56,8
Bekar	38	43,2
Toplam	88	100,0
Mesleki Kıdem	Sayı	Yüzde(%)
5 yıl ve altı	40	45,5
6-10 yıl	19	21,6
11-15 yıl	10	11,4

Tablo 8 (devam)

Mesleki Kıdem	Sayı	Yüzde(%)
16 yıl ve üzeri	19	21,6
Toplam	88	100,0
Kurumda Çalışma Yılı	Sayı	Yüzde(%)
0-5 yıl	75	85,2
6-10 yıl	13	14,8
Toplam	88	100,0

Araştırmaya katılan kişilerin demografik özellikleri incelendiğinde, katılımcıların %9,1' i erkek %81,9' u kadın, %29,5' i 25 yaş ve altı, %35,2' si 26-33 yaş, %22,7' si 34-41 yaş, %12,5' i 42 ve üzeri olarak belirlenmiştir. Katılımcıların %36,4' ü ön lisans, %63,6' sı lisans mezunu olarak eğitim durumlarını belirtirken, medeni durumları incelendiğinde %56,8' i evli, %43,2' si bekar olarak belirlenmiştir. Araştırma kapsamındaki okul öncesi öğretmenlerin %45,5' i 5 yıl ve altı, %21,6' sı 6-10 yıl, %11,4' ü 11-15 yıl, %21,6' sı 16yıl ve üzeri olarak meslekteki çalışma süreleri belirlenirken, %85,2' si 0-5 yıl, %14,8' i 6-10 yıl olarak kurumdaki çalışma sürelerini belirtmişlerdir.

4.2 Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Normallik Testlerine İlişkin Bulgular ve Yorum

Tablo 9

Normallik Testi

	Kolmogorov-Smirnov^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Çoklu Liderlik Ölçeği	0,102	88	0,000	0,886	88	0,000
Örgütsel Sessizlik Ölçeği	0,106	88	0,000	0,939	88	0,000

Yapılan normallik testi sonucunda (Kolmogorov-Smirnov) verilerin normal dağılımdan gelmediği ($p < 0,05$) tespit edilmiştir. Yapılan analizlere bu sonuca göre parametrik olmayan testlerle devam edilmiştir.

4.3 Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizlerine İlişkin Bulgular ve Yorum

Tablo 10

Çoklu Liderlik Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi

	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
Dönüşümcü Liderlik	0,942	19
Etkileşimci Liderlik	0,698	15
Çoklu Liderlik Ölçeği	0,860	34

34 maddeden oluşan Çoklu Liderlik ölçeğine ait güvenilirlik katsayıları incelendiğinde, ölçeğe ait Cronbach's Alpha değerinin 0,860 olarak hesaplandığı görülmektedir. Bu değer ölçeğin güvenilirliğinin çok yüksek düzeyde olduğunu gösterir. Ölçeğin alt boyutlarından dönüşümcü liderlik ait güvenilirliğin çok yüksek (*Cronbach's Alpha*= 0.942), etkileşimci liderlik alt boyutuna ait güvenilirliğin yüksek (*Cronbach's Alpha*= 0.698) olduğu belirlenmiştir.

Tablo 11

Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi

	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
Yönetsel ve Örgütsel Nedenler	0,955	13
İşle İlgili Konular	0,816	6
Tecrübesizlik	0,807	5
İzolasyon Korkusu	0,884	4
İlişkilere Zarar Verme Korkusu	0,826	3
Örgütsel Sessizlik Ölçeği	0,970	31

31 maddeden oluşan Örgütsel Sessizlik Nedenleri ölçeğine ait güvenilirlik katsayıları incelendiğinde, ölçeğe ait Cronbach's Alpha değerinin 0,970 olarak hesaplandığı görülmektedir. Bu değer ölçeğin güvenilirliğinin çok yüksek düzeyde olduğunu gösterir. Ölçeğin alt boyutlarından yönetsel ve örgütsel nedenlere ait güvenilirliğin çok yüksek (*Cronbach's Alpha*=0.955), işle ilgili konular alt boyutuna ait güvenilirliğin çok yüksek (*Cronbach's Alpha*=0.816), tecrübesizlik alt boyutuna ait güvenilirliğin çok yüksek (*Cronbach's Alpha*=0.807), izolasyon korkusu alt boyutuna ait güvenilirliğin çok yüksek (*Cronbach's Alpha*=0.884), ilişkilere zarar verme korkusu alt boyutuna ait güvenilirliğin çok yüksek (*Cronbach's Alpha*=0.826) olduğu belirlenmiştir.

4.4 Katılımcıların Çoklu Liderlik Algılarına İlişkin Görüşleriyle İlgili Bulgular ve Yorumlar

Bu başlık altında okul öncesi öğretmenlerinin çoklu liderlik algı düzeylerine ilişkin görüşleri; aritmetik ortalama ve standart sapma değerlerine göre analiz edilmiş, bulgular betimlenmiş ve yorumlanmıştır.

Tablo 12

Katılımcıların Çoklu Liderlik Algılarına İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

MADDELER		Hiçbir Zaman	Seyrek Olarak	Bazen	Sıklıkla	Her Zaman	$\bar{X}$	s.s.
Önemli kararların uygun olup olmadıklarını belirlemek için yeniden gözden geçirir.	f	2	1	10	27	48	4,34	0,89
	%	2,3	1,1	11,4	30,7	54,5		
Problemleri çözmede farklı yaklaşımlar arar	f	3	4	11	25	45	4,19	1,04
	%	3,4	4,5	12,5	28,4	51,1		
Gelecek hakkında konuşurken iyimser davranır.	f	1	3	6	28	50	4,39	0,85
	%	1,1	3,4	6,8	31,8	56,8		
Benim kendisiyle çalışmaktan gurur duymamı ve zevk almamı sağlar	f	1	4	14	27	42	4,19	0,94
	%	1,1	4,5	15,9	30,7	47,7		

Tablo 12 (devam)

Yapılması gereken şeylerden söz ederken büyük bir ilgi ve isteklilik gösterir.	f	-	1	6	23	58	4,560,67
	%	-	1,1	6,8	26,1	65,9	
Bir amaç için çaba göstermenin önemini açık ve net biçimde gösterir	f	-	1	8	26	53	4,480,71
	%	-	1,1	9,1	29,5	60,2	
Beni yetiştirmek ve yönlendirmek için zaman ayırır.	f	1	9	18	25	35	3,951,06
	%	1,1	10,2	20,5	28,4	39,8	
Grubun yararına olacak şeyleri kabul etme	f	-	2	10	26	50	4,400,78
	%	-	2,3	11,4	29,5	56,8	
İnsanları yalnızca bir grubun üyeleri olarak değil, aynı zamanda tek tek bireyler olarak görür.	f	1	2	7	28	50	4,400,82
	%	1,1	2,3	8,0	31,8	56,8	
Bana kendisine saygı oluşturacak biçimde davranır.	f	1	3	9	22	53	4,390,89
	%	1,1	3,4	10,2	25,0	60,2	
Kararların ahlaki sonuçlarını dikkate alır.	f	1	2	15	29	41	4,210,88
	%	1,1	2,3	17,0	33,0	46,6	
Güvenli ve güçlü olduğunu gösterir.	f	-	3	6	33	46	4,380,76
	%	-	3,4	6,8	37,5	52,3	
Gelecekle ilgili olarak harekete geçirici nitelikte bir vizyon oluşturur.	f	1	1	9	31	46	4,360,80
	%	1,1	1,1	10,2	35,2	52,3	
Beni diğerlerinden farklı ihtiyaç, yetenek ve istekleri olan bir insan olarak değerlendirir	f	13	16	16	18	25	3,291,43
	%	14,8	18,2	18,2	20,5	28,4	
Benim problemlere birçok farklı açılardan bakmamı sağlar.	f	-	8	16	28	36	4,040,98
	%	-	9,1	18,2	31,8	40,9	
Benim kendi güçlü yönlerimi geliştirmem için bana destek olur.	f	2	7	14	31	34	4,001,09
	%	2,3	8,0	15,9	35,2	38,6	
Verilen görevlerin farklı biçimlerde nasıl yerine getirilebileceği ile ilgili öneriler sunar	f	-	3	13	27	45	4,290,84
	%	-	3,4	14,8	30,7	51,1	
Ortak bir misyon duygusuna sahip olmanın önemini vurgular	f	1	-	8	31	48	4,420,75
	%	1,1	-	9,1	35,2	54,5	
Amaçlara ulaşılacağına inandığını ve güvendiğini ifade eder.	f	1	6	8	20	53	4,340,98
	%	1,1	6,8	9,1	22,7	60,2	
Dönüşümcü Liderlik Genel Ortalama=4,24							
Benim gösterdiğim çabanın karşılığı olarak bana yardımcı olur	f	1	1	12	26	48	4,350,84
	%	1,1	1,1	13,6	29,5	54,5	
Problemler ciddi bir hal alıncaya kadar müdahale etmez.	f	22	21	19	18	8	2,641,30
	%	25,0	23,9	21,6	20,5	9,1	
Dikkati düzensizlikler, hatalar, istisnalar ve standartlardan sapmalar üzerine yoğunlaştırır.	f	11	10	16	30	21	3,451,31
	%	12,5	11,4	18,2	34,1	23,9	
Önemli sorunlar ortaya çıktığında karışmaktan kaçınır.	f	57	15	9	4	3	1,641,06
	%	64,8	17,0	10,2	4,5	3,4	

Tablo 12 (devam)

Kendisine ihtiyaç duyulduğunda orada bulunmaz.	f	60	13	10	2	3	1,57	1,01
	%	68,2	14,8	11,4	2,3	3,4		
Performans hedeflerine ulaşmada kimlerin sorumlu olduğunu ayrıntılı olarak tartışır ve açıklar	f		3	8	43	34	4,22	0,75
	%		3,4	9,1	48,9	38,6		
Herhangi bir aksaklık ortaya çıkmadıkça harekete geçmez	f	24	19	23	11	11	2,61	1,34
	%	27,3	21,6	26,1	12,5	12,5		
Performans hedeflerine erişildiğinde bunu gerçekleştirenin karşılığında ne elde edebileceğini açıkça belirtir	f		6	14	30	38	4,13	0,92
	%		6,8	15,9	34,1	43,5		
Problemler ağırlaştığından müdahale eder.	f	12	5	10	24	37	3,78	1,40
	%	13,6	5,7	11,4	27,3	42,0		
Bütün dikkatini hatalar, şikâyetler ve başarısızlıklarla uğraşma üzerine yoğunlaştırır.	f	23	15	17	20	13	2,82	1,42
	%	26,1	17,0	19,3	22,7	14,8		
Bütün hataların kaydını tutar, izler.	f	9	7	23	26	23	3,53	1,24
	%	10,2	8,0	26,1	29,5	26,1		
Standartlara ulaşmak için dikkatini başarısızlıklara yöneltir.	f	27	6	18	24	13	2,88	1,47
	%	30,7	6,8	20,5	27,3	14,8		
Karar vermekten kaçınır	f	62	13	5	2	6	1,60	1,15
	%	70,5	14,8	5,7	2,3	6,8		
Aciliyeti olan sorulara cevap vermekte geç davranır.	f	54	15	12	4	3	1,71	1,08
	%	61,4	17,0	13,6	4,5	3,4		
Benden beklenenleri yerine getirdiğimde memnuniyetini ifade eder.	f	1	7	8	23	49	4,27	1,00
	%	1,1	8,0	9,1	26,1	55,7		
Etkileşimci Liderlik Genel Ortalama=3,01								
Çoklu Liderlik Genel Ortalama=3,62								

Tablo 12’de yer alan katılımcıların çoklu liderlik algı düzeylerinin yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir. ($\bar{X}$ =3,62). Katılımcıların çoklu liderlik algı düzeylerinin alt boyut algıları incelendiğinde, Dönüşümcü Liderlik alt boyutuna ait algılarının yüksek düzeyde ($\bar{X}$ = 4,24) olduğu belirlenmiştir. Dönüşümcü liderlik alt boyutuna ait en yüksek algıya sahip maddenin " Yapılması gereken şeylerden söz ederken büyük bir ilgi ve isteklilik gösterir." ($\bar{X}$ = 4,56) maddesi iken en düşük algıya sahip maddenin " Beni diğerlerinden farklı ihtiyaç, yetenek ve istekleri olan bir insan olarak değerlendirir " ($\bar{X}$ = 3,29) maddesi olduğu görülmektedir. Etkileşimci Liderlik alt boyutuna ait algılarının orta düzeyde ($\bar{X}$ = 3,01), olduğu belirlenmiştir. Etkileşimci liderlik alt boyutuna ait en yüksek algıya sahip maddenin Benim gösterdiğim çabanın karşılığı olarak bana yardımcı olur" ($\bar{X}$ = 4,35) maddesi

iken en düşük algıya sahip maddenin " Kendisine ihtiyaç duyulduğunda orada bulunmaz" ($\bar{X} = 1,57$) maddesi olduğu görülmektedir.

Tablo 13

Katılımcıların Çoklu Liderlik Algı Düzeylerinin Cinsiyetlerine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Mann-Whitney U Testi Sonuçları

	Cinsiyet	n	Mean Ranks	u	p
Çoklu Liderlik Ölçeği	Erkek	8	37,00	260,0	0,384
	Kadın	80	45,25		
Dönüşümcü Liderlik	Erkek	8	42,44	303,5	0,810
	Kadın	80	44,71		
Etkileşimci Liderlik	Erkek	8	37,81	266,5	0,437
	Kadın	80	45,17		

H₀: Katılımcıların çoklu liderlik alt boyut algıları cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermez.

H₁: Katılımcıların çoklu liderlik alt boyut algıları cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık gösterir.

Katılımcıların çoklu liderlik alt boyut algıları cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan mann-whitney u testi sonucunda, çoklu liderlik genel algıları, dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik alt boyut algılarının cinsiyetlerine göre, gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. ($P > 0,05$).

Tablo 14

Katılımcıların Çoklu Liderlik Algı Düzeylerinin Medeni Duruma Göre Farklılaşma Durumuna Ait Mann-Whitney U testi Sonuçları

	Medeni Durum	n	Mean Ranks	u	p
Çoklu Liderlik Ölçeği	Evli	50	42,48	849,0	0,395
	Bekar	38	47,16		
Dönüşümcü Liderlik	Evli	50	45,92	879,0	0,549
	Bekar	38	42,63		
Etkileşimci Liderlik	Evli	50	41,23	786,5	0,168
	Bekar	38	48,80		

H₀: Katılımcıların çoklu liderlik alt boyut algıları medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermez.

H₁: Katılımcıların çoklu liderlik alt boyut algıları medeni duruma göre anlamlı bir farklılık gösterir.

Katılımcıların çoklu liderlik alt boyut algıları medeni duruma göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan mann-whitney u testi sonucunda, çoklu liderlik genel algıları, dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik alt boyut algılarının medeni duruma göre, gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. ($P>0,05$).

Tablo 15

Katılımcıların Çoklu Liderlik Algı Düzeylerinin Eğitim Durumuna Göre Farklılaşma Durumuna Ait Mann-Whitney U testi Sonuçları

	Eğitim Durumu	n	Mean Ranks	u	p
Çoklu Liderlik Ölçeği	Ön Lisans	32	38,54	562,5	0,004*
	Lisans	56	54,92		

Tablo 15 (devam)

	Eğitim Durumu	n	Mean Ranks	u	p
Dönüşümcü Liderlik	Ön Lisans	32	42,47	782,5	0,354
	Lisans	56	48,05		
Etkileşimci Liderlik	Ön Lisans	32	38,81	577,5	0,006*
	Lisans	56	54,45		

*p<0,05

H₀: Katılımcıların çoklu liderlik alt boyut algıları eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermez.

H₁: Katılımcıların çoklu liderlik alt boyut algıları eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterir.

Katılımcıların çoklu liderlik alt boyut algıları eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan mann-whitney u testi sonucunda, çoklu liderlik genel algıları, eğitim durumuna göre gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (u=562,5 p<0,05). Eğitim durumu Lisans (*Mean Rank*= 54,92) olanların çoklu liderlik algıları eğitim durumu ön lisans (*Mean Rank*= 38,54) olanlardan daha yüksek olduğu görülmektedir. Etkileşimci liderlik algıları eğitim durumuna göre gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (u=577,5 p<0,05). Eğitim durumu lisans (*Mean Rank*= 54,45) olanların etkileşimci liderlik algıları eğitim durumu ön lisans (*Mean Rank*= 38,81) olanlardan daha yüksek olduğu görülmektedir. Dönüşümcü liderlik alt boyut algısının eğitim durumlarına göre, gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. (P>0,05).

Tablo 16

Katılımcıların Çoklu Liderlik Algı Düzeylerinin Kurumda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Mann-Whitney U Testi Sonuçları

	Kurumda Çalışma Süresi	n	Mean Ranks	u	p
Çoklu Liderlik Ölçeği	0-5 yıl	75	43,78	433,5	0,525
	6-10 yıl	13	48,65		
Dönüşümcü Liderlik	0-5 yıl	75	42,83	362,0	0,139
	6-10 yıl	13	54,15		
Etkileşimci Liderlik	0-5 yıl	75	44,93	455,0	0,702
	6-10 yıl	13	42,00		

H₀: Katılımcıların çoklu liderlik alt boyut algıları kurumda çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermez.

H₁: Katılımcıların çoklu liderlik alt boyut algıları kurumda çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık gösterir.

Katılımcıların çoklu liderlik alt boyut algıları kurumda çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan mann-whitney u sonucunda çoklu liderlik genel algıları, dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik alt boyut algılarının kurumda çalışma süresine göre, gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. ($P>0,05$).

Tablo 17

Katılımcıların Çoklu Liderlik Algı Düzeylerinin Yaş Gruplarına Göre Farklılaşma Durumuna Ait Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

	Yaş	n	Mean Rank	X²	s.d	p
Çoklu Liderlik Ölçeği	25 yaş ve altı	26	50,81	5,591	3	0,133
	26-33 yaş	31	38,58			

Tablo 17 (devam)

	Yaş	n	Mean Rank	X2	s.d	p
	34-41 yaş	20	39,95			
	42 yaş ve üzeri	11	54,55			
Dönüşümcü Liderlik	25 yaş ve altı	26	39,71	4,906	3	0,179
	26-33 yaş	31	43,35			
	34-41 yaş	20	44,13			
	42 yaş ve üzeri	11	59,73			
Etkileşimci Liderlik	25 yaş ve altı	26	54,04	5,574	3	0,134
	26-33 yaş	31	39,37			
	34-41 yaş	20	39,80			
	42 yaş ve üzeri	11	44,95			

H₀: Katılımcıların çoklu liderlik alt boyut algıları yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık göstermez.

H₁: Katılımcıların çoklu liderlik alt boyut algıları yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.

Katılımcıların çoklu liderlik alt boyut algıları yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan kruskal wallis h testi sonucunda çoklu liderlik algısı, dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik alt boyut algılarının yaş değişkenine göre, gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. ($P>0,05$).

Tablo 18

Katılımcıların Çoklu Liderlik Algı Düzeylerinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

	Mesleki Kıdem	n	Mean Rank	X ²	s.d	p	Fark Testi
Çoklu Liderlik	5 yıl ve altı	40	47,15	3,907	3	0,272	-
	6-10 yıl	19	37,39				
	11-15 yıl	10	36,35				
	16-20 yıl	19	50,32				
Dönüşümcü Liderlik	5 yıl ve altı ⁽¹⁾	40	38,78	10,946	3	0,012*	2-4
	6-10 yıl ⁽²⁾	19	49,58				
	11-15 yıl ⁽³⁾	10	31,50				
	16-20 yıl ⁽⁴⁾	19	58,32				
Etkileşimci Liderlik	5 yıl ve altı	40	50,13	4,479	3	0,214	
	6-10 yıl	19	35,47				
	11-15 yıl	10	42,90				
	16-20 yıl	19	42,53				

*p<0,05

H₀: Katılımcıların çoklu liderlik alt boyut algıları mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermez.

H₁: Katılımcıların çoklu liderlik alt boyut algıları mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterir.

Katılımcıların çoklu liderlik alt boyut algıları mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan kruskal wallis h testi sonucunda dönüşümcü liderlik alt boyut algıları mesleki kıdem değişkenine göre, gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (X²=10,946; p<0,05). Katılımcıların dönüşümcü liderlik alt boyut algılarına ilişkin farklılaşmanın kaynağının belirlenmesi amacıyla mann-whitney u testi kullanılmıştır. Mann-Whitney U sonucunda mesleki kıdem yılı 6-10 yıl ile 16-20 yıl arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Mesleki kıdem yılı 16-20 yıl (*Mean Rank*= 58,32) olanların, dönüşümcü liderlik algıları mesleki kیدemi 6-10 yıl (*Mean*

$Rank= 49,58$) olanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Katılımcıların çoklu liderlik algıları ve etkileşimci liderlik alt boyut algıları mesleki kıdem değişkenine göre gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

4.5 Katılımcıların Örgütsel Sessizlik Algılarına İlişkin Görüşleriyle İlgili Bulgular ve Yorum

Bu başlık altında okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel sessizlik nedenleri algı düzeylerine ilişkin; aritmetik ortalama ve standart sapma değerlerine göre analiz edilmiş, bulgular betimlenmiş ve yorumlanmıştır.

Tablo 19

Katılımcıların Örgütsel Sessizlik Algılarına İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

MADDELER	Hiçbir Etkisi Yoktur	Etkisi Az	Ne Etkili Ne Etkisiz	Etkili	Çok Etkili	$\bar{X}$	s.s.
Açıkça konuşmanın faydasız olduğu inancı	f 9 % 10,2	16 18,2	17 19,3	19 21,6	27 30,7	3,44	1,36
Hiyerarşik (emir-komuta zinciri) yapının katılığı	f 4 % 4,5	14 15,9	20 22,7	1 20,5	32 36,4	3,68	1,24
Yöneticilerin açıkça konuşmayı destekleyici olmamaları	f 6 % 6,8	17 19,3	15 17,0	22 25,0	28 31,8	3,55	1,30
Yöneticilerin kulak vermeyeceği düşüncesi	f 5 % 5,7	13 14,8	21 23,9	23 26,1	26 29,5	3,59	1,21
Yöneticilerin “en iyi ben bilirim” tavrı	f 11 % 12,5	14 15,9	17 19,3	16 18,2	30 34,1	3,45	1,42
Yöneticilere güvensizlik	f 8 % 9,1	12 13,6	15 17,0	13 14,8	40 45,5	3,73	1,39
İşyerinde açıkça konuşmayı desteklemeyen kültürün varlığı	f 7 % 8,0	10 11,4	24 27,3	11 12,5	36 40,9	3,67	1,32
İlişkilerin mesafeli olması	f 6 % 6,8	10 11,4	21 23,9	17 19,3	34 38,6	3,71	1,27
Yöneticilerin “sözde” ilgileniyor görünmesi	f 13 % 14,8	10 11,4	17 19,3	14 15,9	34 38,6	3,52	1,46
İşin/mesleğin gerektirdiği doğrular ve ilkeler	f 9	11	17	14	37	3,67	1,39

konusunda yöneticilerle uyuşmazlık olduğu kanısı	%	10,2	12,5	19,3	15,9	42,0	
Açıkça konuşan kişilerin haksızlığa veya kötü muameleye maruz kalarak emsal teşkil etmeleri	f	12	16	12	19	29	3,42 1,45
	%	13,6	18,2	13,6	21,6	33,0	
Yöneticilerin verdiklerisözleri tutmadıkları inancı	f	8	9	17	20	34	3,71 1,32
	%	9,1	10,2	19,3	22,7	38,6	
Açıkça konuşulabilecek formel bir mekanizmanın olmaması	f	11	9	16	13	39	3,68 1,44
	%	12,5	10,2	18,2	14,8	44,3	
Yönetimsel ve Örgütsel Nedenler Genel Ortalama=3,60							
İş kaybetmek veya işten atılmak korkusu	f	6	4	15	12	51	4,11 1,24
	%	6,8	4,5	17,0	13,6	58,0	
Görev yerinin veya pozisyonunun değiştirilmesi korkusu	f	3	6	16	9	54	4,19 1,16
	%	3,4	6,8	18,2	10,2	61,4	
Sorun bildirenlere iyi davranılmadığı kanısı	f	6	10	21	16	35	3,72 1,28
	%	6,8	11,4	23,9	18,2	39,8	
Terfi edememe korkusu	f	2	5	13	14	54	4,28 1,06
	%	2,3	5,7	14,8	15,9	61,4	
Yönetici ve meslektaşların misillemede bulunacakları korkusu	f	6	15	16	11	40	3,72 1,37
	%	6,8	17,0	18,2	12,5	45,5	
İş yükünün artacağı düşüncesi	f	9	5	17	10	47	3,92 1,37
	%	10,2	5,7	19,3	11,4	53,4	
İşle İlgili Korkular Genel Ortalama=3,99							
Açıkça konuşma konusunda tecrübe eksikliği (işte yeni olmak, genç olmak gibi)	f	8	10	18	12	40	3,75 1,37
	%	9,1	11,4	20,5	13,6	45,5	
İşyeri ve işimle ilgili konu ve sorunların tarafımı ilgilendirmediği, bunun yönetimi ilgilendirdiği düşüncesi	f	1	10	17	15	45	4,05 1,12
	%	1,1	11,4	19,3	17,0	51,1	
Düşük pozisyonda olma (mevki eksikliği)	f	2	9	12	11	54	4,20 1,15
	%	2,3	10,2	13,6	12,5	61,4	
Bilgisizliğin ve deneyimsizliğin anlaşılacağı endişesi	f	5	8	14	10	51	4,06 1,27
	%	5,7	9,1	15,9	11,4	58,0	
Yöneticinin her şeyi bilmesi gerektiği inancı	f	5	9	17	15	42	3,90 1,26
	%	5,7	10,2	19,3	17,0	47,7	
Tecrübesizlik Genel Ortalama=3,99							
Sorun yaratan/şikayetçi biri olarak değerlendirilme korkusu	f	6	16	29	12	25	3,31 1,38
	%	6,8	18,2	33,0	13,6	28,4	
Yöneticilerin negatif geri bildirime olumsuztepki vermesi	f	8	23	14	22	21	3,28 1,33
	%	9,1	26,1	15,9	25,0	23,9	
Güven ve saygı kaybına uğrama korkusu	f	8	20	16	8	36	3,50 1,44

	%	9,1	22,7	18,2	9,1	40,9	
Ortalığı karıştıran, arabozucu birisi olarak değerlendirilme korkusu	f	8	20	16	8	36	3,50 1,44
	%	9,1	22,7	18,2	9,1	40,9	
İzolasyon Korkusu Genel Ortalama=3,39							
Yöneticilerin hoşuna gitmeyeceği düşüncesi	f	6	24	14	20	24	3,36 1,32
	%	6,8	27,3	15,9	22,7	27,3	
Destek kaybına uğrama korkusu	f	4	13	22	16	33	3,69 1,24
	%	4,5	14,8	25,0	18,2	37,5	
İlişkilere zarar verme korkusu	f	8	16	22	13	29	3,44 1,35
	%	9,1	18,2	25,0	14,8	33,0	
İlişkilere Zarar Verme Korkusu Genel Ortalama=3,49							
Örgütsel Sessizlik Genel Ortalama=3,69							

Tablo 19’ da yer alan katılımcıların örgütsel sessizlik nedenleri algı düzeylerinin yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir. ($\bar{X} = 3,69$). Katılımcıların örgütsel sessizlik nedenleri algı düzeylerinin alt boyut algıları incelendiğinde, Yönetimsel ve örgütsel nedenler alt boyutuna ait algılarının yüksek düzeyde ($\bar{X} = 3,60$) olduğu belirlenmiştir. Yönetimsel ve örgütsel nedenler alt boyutuna ait en yüksek algıya sahip maddenin "Yöneticilere güvensizlik" ($\bar{X} = 3,73$) maddesi iken en düşük algıya sahip maddenin " Açıkça konuşan kişilerin haksızlığa veya kötü muameleye maruz kalarak emsal teşkil etmeleri" ($\bar{X} = 3,42$) maddesi olduğu görülmektedir. İşle ilgili korkular alt boyutuna ait algılarının yüksek düzeyde ($\bar{X} = 3,99$), olduğu belirlenmiştir. İşle ilgili korkular alt boyutuna ait en yüksek algıya sahip maddenin "Terfi edememe korkusu"($\bar{X} = 4,28$) maddesi iken en düşük algıya sahip maddenin "Yönetici ve meslektaşların misillemede bulunacakları korkusu"($\bar{X} = 3,72$) maddesi olduğu görülmektedir. Tecrübesizlik alt boyutuna ait algılarının yüksek düzeyde ($\bar{X} = 3,99$), olduğu belirlenmiştir. Tecrübesizlik alt boyutuna ait en yüksek algıya sahip maddenin "Düşük pozisyonda olma (mevki eksikliği)" ($\bar{X} = 4,20$) maddesi iken en düşük algıya sahip maddenin "Açıkça konuşma konusunda tecrübe eksikliği (işte yeni olmak, genç olmak gibi)"($\bar{X} = 3,75$) maddesi olduğu görülmektedir. İzolasyon korkusu alt boyutuna ait algılarının yüksek düzeyde ($\bar{X} = 3,39$), olduğu belirlenmiştir. İzolasyon korkusu alt boyutuna ait en yüksek algıya sahip maddenin "Güven ve saygı kaybına uğrama korkusu" ve "Ortalığı karıştıran, arabozucu birisi olarak değerlendirilme korkusu" ($\bar{X} = 3,50$) maddeleri iken en düşük algıya sahip maddenin "Yöneticilerin negatif geri bildirime olumsuz tepki vermesi"($\bar{X} = 3,28$)

maddesi olduğu görülmektedir. İlişkilere zarar verme korkusu alt boyutuna ait algılarının yüksek düzeyde ($\bar{X}= 3,69$), olduğu belirlenmiştir. İlişkilere zarar verme korkusu alt boyutuna ait en yüksek algıya sahip maddenin “Destek kaybına uğrama korkusu” ($\bar{X} = 3,69$) maddeleri iken en düşük algıya sahip maddenin “Yöneticilerin hoşuna gitmeyeceği düşüncesi”($\bar{X} = 3,36$) maddesi olduğu görülmektedir.

Tablo 20

Katılımcıların Örgütsel Sessizlik Algı Düzeylerinin Cinsiyetlerine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Mann-Whitney U Testi Sonuçları

	Cinsiyet	n	Mean Ranks	u	p
Örgütsel Sessizlik Ölçeği	Erkek	8	43,19	309,5	0,879
	Kadın	80	44,63		
Yönetimsel ve Örgütsel Nedenler	Erkek	8	45,81	307,5	0,878
	Kadın	80	44,37		
İşle İlgili Korkular	Erkek	8	41,69	297,5	0,742
	Kadın	80	44,78		
Tecrübesizlik	Erkek	8	51,56	263,5	0,407
	Kadın	80	43,79		
İzolasyon Korkusu	Erkek	8	44,75	318,0	0,977
	Kadın	80	44,48		
İlişkilere Zarar Verme Korkusu	Erkek	8	44,69	318,5	0,983
	Kadın	80	44,48		

H₀: Katılımcıların örgütsel sessizlik nedenleri alt boyut algıları cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermez.

H₁: Katılımcıların örgütsel sessizlik nedenleri alt boyut algıları cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık gösterir.

Katılımcıların örgütsel sessizlik nedenleri alt boyut algıları cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan mann-whitney u sonucunda, örgütsel sessizlik nedenleri algısı, yönetsel ve örgütsel nedenler, işle ilgili korkular, tecrübesizlik, izolasyon korkuları ve ilişkilere zarar verme korkusu alt boyut algılarının cinsiyetlerine göre, gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. ($P>0,05$).

Tablo 21

Katılımcıların Örgütsel Sessizlik Algı Düzeylerinin Medeni Duruma Göre Farklılaşma Durumuna Ait Mann-Whitney U Testi Sonuçları

	Medeni Durum	n	Mean Ranks	u	p
Örgütsel Sessizlik Ölçeği	Evli	50	45,78	886,0	0,589
	Bekar	38	42,82		
Yönetsel ve Örgütsel Nedenler	Evli	50	44,94	928,0	0,852
	Bekar	38	43,92		
İşle İlgili Korkular	Evli	50	47,87	781,5	0,153
	Bekar	38	40,07		
Tecrübesizlik	Evli	50	42,19	834,5	0,325
	Bekar	38	47,54		
İzolasyon Korkusu	Evli	50	45,12	919,0	0,793
	Bekar	38	43,68		
İlişkilere Zarar Verme Korkusu	Evli	50	44,41	945,5	0,970
	Bekar	38	44,62		

H₀: Katılımcıların örgütsel sessizlik nedenleri alt boyut algıları medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermez.

H₁: Katılımcıların örgütsel sessizlik nedenleri alt boyut algıları medeni duruma göre anlamlı bir farklılık gösterir.

Katılımcıların örgütsel sessizlik nedenleri alt boyut algıları medeni duruma göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan mann-whitney u testi sonucunda, örgütsel sessizlik nedenleri algısı, yönetsel ve örgütsel nedenler, işle ilgili korkular, tecrübesizlik, izolasyon korkuları ve ilişkilere zarar verme korkusu alt boyut algılarının medeni duruma göre, gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. ($P>0,05$).

Tablo 22

Katılımcıların Örgütsel Sessizlik Algı Düzeylerinin Eğitim Durumuna Göre Farklılaşma Durumuna Ait Mann-Whitney U Testi Sonuçları

	Eğitim Durumu	n	Mean Ranks	u	p
Örgütsel Sessizlik Ölçeği	Ön Lisans	32	48,34	773,0	0,286
	Lisans	56	42,30		
Yönetsel ve Örgütsel Nedenler	Ön Lisans	32	49,88	724,0	0,134
	Lisans	56	41,43		
İşle İlgili Korkular	Ön Lisans	32	49,06	750,0	0,202
	Lisans	56	41,89		
Tecrübesizlik	Ön Lisans	32	43,97	879,0	0,882
	Lisans	56	44,80		
İzolasyon Korkusu	Ön Lisans	32	45,75	856,0	0,727
	Lisans	56	43,79		
İlişkilere Zarar Verme Korkusu	Ön Lisans	32	46,19	842,0	0,637
	Lisans	56	43,54		

H₀: Katılımcıların örgütsel sessizlik nedenleri alt boyut algıları eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermez.

H₁: Katılımcıların örgütsel sessizlik nedenleri alt boyut algıları eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterir.

Katılımcıların örgütsel sessizlik nedenleri alt boyut algıları eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan mann-whitney u testi sonucunda, örgütsel sessizlik nedenleri algısı, yönetsel ve örgütsel nedenler, işle ilgili korkular, tecrübesizlik, izolasyon korkuları ve ilişkilere zarar verme korkusu alt boyut algılarının eğitim durumuna göre, gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. ($P>0,05$).

Tablo 23

Katılımcıların Örgütsel Sessizlik Algı Düzeylerinin Kurumda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Mann-Whitney U Testi Sonuçları

	Kurumda Çalışma Süresi	n	Mean Ranks	u	p
Örgütsel Sessizlik Ölçeği	0-5 yıl	75	44,97	452,0	0,676
	6-10 yıl	13	41,77		
Yönetsel ve Örgütsel Nedenler	0-5 yıl	75	45,21	434,5	0,532
	6-10 yıl	13	40,42		
İşle İlgili Korkular	0-5 yıl	75	44,04	453,0	0,683
	6-10 yıl	13	47,15		
Tecrübesizlik	0-5 yıl	75	44,27	470,0	0,835
	6-10 yıl	13	45,85		
İzolasyon Korkusu	0-5 yıl	75	45,89	383,5	0,219
	6-10 yıl	13	36,50		
İlişkilere Zarar Verme Korkusu	0-5 yıl	75	45,70	397,5	0,287
	6-10 yıl	13	37,58		

H₀: Katılımcıların örgütsel sessizlik nedenleri alt boyut algıları kurumda çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermez.

H₁: Katılımcıların örgütsel sessizlik nedenleri alt boyut algıları kurumda çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık gösterir.

Katılımcıların örgütsel sessizlik nedenleri alt boyut algıları kurumda çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan mann-whitney u testi sonucunda örgütsel sessizlik nedenleri algısı, yönetsel ve örgütsel nedenler, işle ilgili korkular, tecrübesizlik, izolasyon korkuları ve ilişkilere zarar verme korkusu alt boyut algılarının kurumda çalışma süresine göre, gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. ($P>0,05$).

Tablo 24

Katılımcıların Örgütsel Sessizlik Algı Düzeylerinin Yaş Gruplarına Göre Farklılaşma Durumuna Ait Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

	Yaş	n	Mean Rank	X ²	s.d	p
Örgütsel Sessizlik Ölçeği	25 yaş ve altı	26	46,83	4,121	3	0,249
	26-33 yaş	31	43,66			
	34-41 yaş	20	50,03			
	42 yaş ve üzeri	11	31,32			
Yönetsel ve Örgütsel Nedenler	25 yaş ve altı	26	48,87	6,510	3	0,089
	26-33 yaş	31	41,55			
	34-41 yaş	20	51,60			
	42 yaş ve üzeri	11	29,59			
İşle İlgili Korkular	25 yaş ve altı	26	43,04	1,067	3	0,785
	26-33 yaş	31	47,42			
	34-41 yaş	20	45,03			
	42 yaş ve üzeri	11	38,77			
Tecrübesizlik	25 yaş ve altı	26	47,58	3,829	3	0,280
	26-33 yaş	31	43,89			
	34-41 yaş	20	36,48			
	42 yaş ve üzeri	11	53,55			
İzolasyon Korkusu	25 yaş ve altı	26	47,87	4,368	3	0,224
	26-33 yaş	31	46,16			
	34-41 yaş	20	45,70			
	42 yaş ve üzeri	11	29,68			
İlişkilere Zarar Verme Korkusu	25 yaş ve altı	26	48,29	3,891	3	0,274
	26-33 yaş	31	44,13			
	34-41 yaş	20	47,48			
	42 yaş ve üzeri	11	31,18			

H₀: Katılımcıların örgütsel sessizlik nedenleri alt boyut algıları yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık göstermez.

H₁: Katılımcıların örgütsel sessizlik nedenleri alt boyut algıları yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.

Katılımcıların örgütsel sessizlik nedenleri alt boyut algıları yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan kruskal wallis h testi sonucunda örgütsel sessizlik nedenleri algısı, yönetsel ve örgütsel nedenler, işle ilgili korkular, tecrübesizlik, izolasyon korkuları ve ilişlilere zarar verme korkusu alt boyut algılarının yaş değişkenine göre, gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. ($P>0,05$).

Tablo 25

Katılımcıların Örgütsel Sessizlik Algı Düzeylerinin Mesleki Kıdeme Göre Farklılaşma Durumuna Ait Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

	Mesleki Kıdem	n	Mean Rank	X ²	s.d	p
Örgütsel Sessizlik Ölçeği	5 yıl ve daha aşağı	40	45,63	5,547	3	0,136
	6-10 yıl	19	37,55			
	11-15 yıl	10	60,00			
	16-20 yıl	19	40,92			
Yönetsel ve Örgütsel Nedenler	5 yıl ve daha aşağı	40	47,16	5,211	3	0,157
	6-10 yıl	19	36,11			
	11-15 yıl	10	56,75			
	16-20 yıl	19	40,84			
İşle İlgili Korkular	5 yıl ve daha aşağı	40	44,69	3,912	3	0,271
	6-10 yıl	19	40,53			
	11-15 yıl	10	58,45			
	16-20 yıl	19	40,74			
Tecrübesizlik	5 yıl ve daha aşağı	40	48,60	6,157	3	0,104
	6-10 yıl	19	47,05			
	11-15 yıl	10	27,00			
	16-20 yıl	19	42,53			

Tablo 25 (devam)

	Mesleki Kıdem	n	Mean Rank	X ²	s.d	p
İzolasyon Korkusu	5 yıl ve daha aşağı	40	47,61	5,419	3	0,144
	6-10 yıl	19	38,53			
	11-15 yıl	10	56,75			
	16-20 yıl	19	37,47			
İlişkilere Zarar Verme Korkusu	5 yıl ve daha aşağı	40	46,14	5,095	3	0,165
	6-10 yıl	19	38,24			
	11-15 yıl	10	58,70			
	16-20 yıl	19	39,84			

H₀: Katılımcıların örgütsel sessizlik nedenleri alt boyut algıları mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermez.

H₁: Katılımcıların örgütsel sessizlik nedenleri alt boyut algıları mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterir.

Katılımcıların örgütsel sessizlik nedenleri alt boyut algıları mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan kruskal wallis h testi sonucunda örgütsel sessizlik nedenleri algısı, yönetsel ve örgütsel nedenler, işle ilgili korkular, tecrübesizlik, izolasyon korkuları ve ilişkilere zarar verme korkusu alt boyut algılarının mesleki kıdem değişkenine göre, gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. (P>0,05).

4.6 Araştırmada Kullanılan Ölçekler Arasındaki İlişkiye İlişkin Bulgular ve Yorum

Bu başlık altında araştırmada kullanılan ölçekler arasındaki ilişkiye ilişkin elde edilen bulgular betimlenmiş ve yorumlanmıştır.

Tablo 26

Çoklu Liderlik ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiyi Belirleyen Spearman's Korelasyon Katsayısı Sonuçları

		Çoklu Liderlik	Örgütsel Sessizlik Nedenleri
Çoklu Liderlik Ölçeği	r	1	-,182*
	P		0,009
Örgütsel Sessizlik Ölçeği	r	-,182*	1
	P	0,009	

*p<0,01

H₀:Çoklu liderlik ile örgütsel sessizlik nedenleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur

H₁:Çoklu liderlik ile örgütsel sessizlik nedenleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Çoklu liderlik ile örgütsel sessizlik nedenleri arasındaki ilişkiyi incelemek için yapılan Spearman's korelasyon katsayısı sonuçları incelendiğinde, çoklu liderlik ile örgütsel sessizlik nedenleri arasında negatif yönlü çok düşük kuvvetli bir ilişki vardır. ($p<0,05$) ($0<r<0,20$) ($r=-0,182$). Yani başka bir deyişle çoklu liderlik algısında bir artış olduğunda örgütsel sessizlik nedenleri algısının azalabileceği belirlenmiştir.

Tablo 27

Çoklu Liderlik ile Örgütsel Sessizlik Alt Boyutları Arasındaki İlişkiyi Belirleyen Spearman's Korelasyon Katsayısı Sonuçları

		Dönüşümcü Liderlik	Etkileşimci Liderlik	Yönetsel ve Örgütsel Nedenler	İşle İlgili Korkular	Tecrübesizlik	İzolasyon Korkusu	İlişkilere Zarar Verme Korkusu
Dönüşümcü Liderlik	r	1	,092	-,339**	-,194*	0,102	-,287**	-,244*
	p	.	,395	0,007	0,030	0,345	0,007	0,022
Etkileşimci Liderlik	r	,092	1	,376**	,215*	-0,143	,288**	,259*
	p	,395	.	0,000	0,044	0,184	0,007	0,015
Yönetsel ve Örgütsel Nedenler	r	-,339**	,376**	1	,831**	-,775**	,780**	,838**
	p	0,007	0,000	.	0,000	0,000	0,000	0,000
İşle İlgili Korkular	r	-,194*	,215*	,831**	1	-,731**	,759**	,814**
	p	0,030	0,044	0,000	.	0,000	0,000	0,000
Tecrübesizlik	r	0,102	-0,143	-,775**	-,731**	1	-,586**	-,688**
	p	0,345	0,184	0,000	0,000	.	0,000	0,000
İzolasyon Korkusu	r	-,287**	,288**	,780**	,759**	-,586**	1	,888**
	p	0,007	0,007	0,000	0,000	0,000	.	0,000
İlişkilere Zarar Verme Korkusu	r	-,244*	,259*	,838**	,814**	-,688**	,888**	1
	p	0,022	0,015	0,000	0,000	0,000	0,000	.

**p<0,01 *p<0,05

H₀:Çoklu liderlik ile örgütsel sessizlik nedenleri alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki yoktur

H₁:Çoklu liderlik ile örgütsel sessizlik nedenleri alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Çoklu liderlik ile örgütsel sessizlik nedenleri arasındaki ilişkiyi incelemek için yapılan Spearman's korelasyon katsayısı sonuçları incelendiğinde, dönüşümcü

liderlik ile yönetsel ve örgütsel nedenler arasında negatif yönlü düşük kuvvetli bir ilişki vardır. ($p<0,05$) ($0,20<r<0,40$) ($r=-0,339$). Yani başka bir deyişle dönüşümcü liderlik algısında bir artış olduğunda yönetsel ve örgütsel nedenleri algısının azalacağı belirlenmiştir.

Dönüşümcü liderlik ile izolasyon korkusu arasında negatif yönlü düşük kuvvetli bir ilişki vardır. ($p<0,05$) ($0,20<r<0,40$) ($r=-0,287$). Yani başka bir deyişle dönüşümcü liderlik algısında bir artış olduğunda izolasyon korkusu algısının azalacağı belirlenmiştir.

Dönüşümcü liderlik ile ilişkilere zarar verme korkusu arasında negatif yönlü düşük kuvvetli bir ilişki vardır. ($p<0,05$) ($0,20<r<0,40$) ($r=-0,244$). Yani başka bir deyişle dönüşümcü liderlik algısında bir artış olduğunda ilişkilere zarar verme korkusu algısının azalacağı belirlenmiştir.

Dönüşümcü liderlik ile iş ile ilgili korkular arasında negatif yönlü çok düşük kuvvetli bir ilişki vardır. ($p<0,05$) ($0,01<r<0,20$) ($r = -0,194$). Yani başka bir deyişle dönüşümcü liderlik algısında bir artış olduğunda iş ile ilgili korku algısının azalacağı belirlenmiştir.

Etkileşimci liderlik ile yönetsel ve örgütsel nedenler arasında pozitif yönlü düşük kuvvetli bir ilişki vardır. ($p<0,05$) ($0,20<r<0,40$) ($r= 0,376$). Yani başka bir deyişle etkileşimci liderlik algısında bir artış olduğunda yönetsel ve örgütsel nedenleri algısının artacağı belirlenmiştir.

Etkileşimci liderlik ile izolasyon korkusu arasında pozitif yönlü düşük kuvvetli bir ilişki vardır. ($p<0,05$) ($0,20<r<0,40$) ($r= 0,288$). Yani başka bir deyişle etkileşimci liderlik algısında bir artış olduğunda izolasyon korkusu algısının artacağı belirlenmiştir.

Etkileşimci liderlik ile ilişkilere zarar verme korkusu arasında pozitif yönlü düşük kuvvetli bir ilişki vardır. ($p<0,05$) ($0,20<r<0,40$) ($r=0,259$). Yani başka bir deyişle etkileşimci liderlik algısında bir artış olduğunda ilişkilere zarar verme korkusu algısının artacağı belirlenmiştir.

Etkileşimci liderlik ile iş ile ilgili korkular arasında pozitif yönlü düşük kuvvetli bir ilişki vardır. ($p<0,05$) ($0,01<r<0,20$) ($r = 0,215$). Yani başka bir deyişle etkileşimci liderlik algısında bir artış olduğunda iş ile ilgili korku algısının artacağı belirlenmiştir.

Tablo 28

Çoklu Liderlik Alt Boyutları ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiyi Belirleyen Spearman's Korelasyon Katsayısı Sonuçları

		Dönüşümcü Liderlik	Etkileşimci Liderlik	Örgütsel Sessizlik Ölçeği
Dönüşümcü Liderlik	r	1	,079	-,191*
	p		0,464	0,005
Etkileşimci Liderlik	r	,079	1	,306**
	p	0,464		0,004
Örgütsel Sessizlik Ölçeği	r	-,191*	,306**	1
	p	0,005	0,004	

** $p<0,01$

H₀:Çoklu liderlik alt boyutları ile örgütsel sessizlik nedenleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁:Çoklu liderlik alt boyutları ile örgütsel sessizlik nedenleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Çoklu liderlik alt boyutları ile örgütsel sessizlik nedenleri arasındaki ilişkiyi incelemek için yapılan Spearman's korelasyon katsayısı sonuçları incelendiğinde, dönüşümcü liderlik ile örgütsel sessizlik nedenleri arasında negatif yönlü düşük kuvvetli bir ilişki vardır. ($p<0,01$) ($0,01<r<0,20$) ($r= -0,191$). Yani başka bir deyişle dönüşümcü liderlik algısında bir artış olduğunda örgütsel sessizlik nedenleri azalabileceği belirlenmiştir. Bu durumun terside doğrudur.

Etkileşimci liderlik ile örgütsel sessizlik nedenleri arasında pozitif yönlü düşük kuvvetli bir ilişki vardır. ($p<0,05$) ($0,20<r<0,40$) ($r= 0,306$). Yani başka bir deyişle

etkileşimci liderlik algısında bir artış olduğunda örgütsel sessizlik nedenleri algısının artabileceği belirlenmiştir. Bu durumun terside doğrudur.



Bölüm 5

Tartışma ve Sonuçlar

Bu bölümde araştırma bulgularından yola çıkarak elde edilen sonuçlar tartışılmış ve bu sonuçlara ilişkin öneriler geliştirilmiştir.

5.1 Araştırma Sorunlarının Bulgularının Tartışılması ve Sonuçlar

Bir organizasyonun varlığını devam ettirebilmesi için değişen çevre koşullarına ayak uydurması hayati bir önem sahiptir. İçinde bulunduğumuz çağda yaşanan ekonomik ve teknolojik gelişmelere örgütlerin uyum sağlayabilmesi için etkin bir şekilde yönetilmeleri büyük bir öneme sahiptir. Bir örgüt olarak eğitimin kurumları olan okullarında bu çevre koşullarında yaşanan gelişmelere tepkisiz kalması mümkün değildir. Bu doğrultuda bir örgüt olarak okulların amaçlarına ulaşmasında, varlığını devam ettirebilmesinde, öğretmen davranış ve tutumlarını yönlendirmede okul yöneticilerinin sergileyecekleri liderlik stilleri büyük önem taşımaktadır.

Yapı bakımından parça-bütün ilişkisine sahip olan okullarımızın en önemli parçası okul yöneticileri ve öğretmenlerdir. Bu nedenle okul yöneticilerinin öğretmenleri güdülemede, onları örgütsel amaçlar etrafında birleştirmede, kendilerinin okula adanmalarını sağlamada, en önemlisi de bir eğitim örgütü olarak okulların hedeflerine ulaşmasında son derece önemlidir. Bir örgüt olarak okulların en önemli parçalarından biri olan öğretmenler, çalışma hayatları boyunca psikolojik, sosyal, maddi, fiziki ve kurumsal birçok faktörden etkilenirler. Yapılan araştırmalar neticesinde öğretmenlerin yaşadığı sorunlardan bir tanesi de örgütsel sessizliktir.

Çalışanların kurumlarını iyileştirmeye yönelik fikirlerini kasıtlı olarak esirgemesi olarak tanımlanan örgütsel sessizliğin; ortaya çıkmasındaki en önemli faktörün yapılan araştırmalarda yöneticinin sergilediği davranışlar olduğu gösterilmiştir. Bir organizasyona yöneticiler seçilirken sadece örgütün bulunduğu sektöre ait bilgi ve tecrübelerine değil aynı zamanda astlarıyla ilişkisinin de önemi üzerinde durmak gerekir. Öyle ki, çalışanlarına karşı saygılı davranan, karşılıklı güven ortamı içerisinde sürekli çalışanlarını motive eden ve bireysel olarak ilgilenen ve onları dinleyen liderlerin bulunduğu ortamda çalışanlar iş ile ilgili fikir ve

davranışlarını açık bir şekilde ifade edebilmektedirler. Bunun tam tersi davranış sergileyen liderlerin bulunduğu örgütteki bireyler ise iş ile ilgili önemli olan ya da çözüm önerilerini dile getirmeyerek suskun kalacaktır. Yöneticilerin bilerek ya da bilmeyerek oluşmasına katkı sağladıkları örgütsel sessizlik organizasyon için ciddi problemler oluşturabilir. Yapılan araştırmalarda yaşanabilecek olası problemleri göz önünde bulundurarak sessiz kalan işgörenlerin kendilerini geri çekerek doğruyu bilse de yöneticisinin yanlış yapmasına izin verdiği ortaya konulmuştur. İşgörenlerin yarar sağlayabilecek fikir ve alternatif çözümlerden mahrum kalınması örgüt adına etkili kararların alınmasını engelleyebilir. Örgüt içi geri bildirimlerin yetersiz olması hataların doğru zamanda tespit edilememesine, işgörenlerin kendi fikirlerinin önemsenmediği veya dikkate alınmadığını düşünmesine, kendisine değer verilmediğini hissetmesine buna bağlı olarak örgüte olan bağlılığının ve güveninin azalmasına, örgütün amaçladığı hedeflere ulaşamamasına neden olabilir.

Gelecek nesilleri şekillendirerek toplum yapısı ve temel dinamiklerini doğrudan etkileyen bir örgüt olarak ukullarımızın gelişimini engelleyebilecek olan öğretmenlerin yaşadıkları sessizlik davranışı ve bu davranışın ortaya çıkmasını etkileyebilecek okul yöneticilerinin sergiledikleri liderlik stilleri arasındaki ilişkiyi tespit etmeye yönelik araştırmaların yapılması sessizlik davranışının ortaya çıkmaması ve bunun için okul yöneticilerinin uygun liderlik stillerini belirlemesi gereklidir. Buradan hareketle araştırmamızın hipotezleri okul yöneticilerinin liderlik stillerinin okul öncesi öğretmenlerinin yaşadıkları örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi üzerine kurgulanmıştır. Geliştirilen hipotezler Kırklareli ilindeki tüm özel ve devlet okul öncesi eğitim kurumlarında çalışan 88 okul öncesi öğretmeninden alınan veriler yardımıyla uygun istatistiksel analizler kullanılarak değerlendirilmiş ve bazı sonuçlara ulaşılmıştır. Bu sonuçlar şu şekilde özetlenebilir;

Öncelikle katılımcıların genel demografik yapısını inceleyecek olursak, katılımcıların çoğunluğunun kadın ve daha çok 26-33 yaş arası bir dağılıma sahip olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan okul öncesi öğretmenlerinin daha çok evli ve lisans mezunu oldukları saptanmıştır. Mesleki kıdem açısından okul öncesi öğretmenlere göz atacak olursak % 45,5 gibi bir oranla öğretmenlerin 5 yıl ve altı

mesleki kıdeme sahip oldukları görülmektedir. Son olarak araştırmaya katılan öğretmenlerin bulundukları kurumda çalışma yılı açısından incelediğimizde %85,2 gibi yüksek bir oranla öğretmenlerin 0-5 yıl arası bulundukları kurumda çalışmayılina sahip oldukları saptanmıştır. Ayrıca yapılan normallik testi sonucunda verilerin normal dağılımdan gelmediği anlaşılmıştır. Bu nedenle yapılan analizlere parametrik olmayan testlerle devam edilmiştir.

Araştırmamızın konusunu oluşturan okul öncesi yöneticilerinin sergiledikleri liderlik stillerine ilişkin okul öncesi öğretmenlerinin algı düzeyleriyle alakalı genel ve alt boyutların aritmetik ortalamaları incelendiğinde; genel liderlik stilleri puan ortalaması 3,62 iken, dönüşümcü liderlik boyutu puan ortalaması 4,24 ve etkileşimci liderlik boyutu puan ortalaması 3,01 olarak belirlenmiştir. Bu bulgulara göre katılımcıların genel liderlik algılarının yüksek düzeyde olduğu söylenebilir. Liderlik stillerinin alt boyutlarına inildiğinde katılımcıların dönüşümcü liderlik algılarının etkileşimci liderlik algılarına göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Katılımcılar, okul yöneticilerinin daha çok dönüşümcü liderlik stili sergilediklerini belirtmişlerdir. Bu bulgu, Bildik (2009), Buluç (2009), Şirin (2008), Taşkıran (2010), Daşçı (2014)'nın araştırma bulgularıyla paralellik göstermektedir.

Katılımcıların liderlik stilleri algı düzeylerini cinsiyet, medeni durum, bulunduğu kurumda çalışma süresi açısından değerlendirdiğimizde, katılımcıların hem genel liderlik stilleri algı düzeylerinde hem de liderlik stillerinin alt boyutunu oluşturan dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik stilleri algı düzeylerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Bunun yanında katılımcıların çoklu liderlik algı düzeylerinin ve liderlik stillerinin alt boyutlarından biri olan etkileşimci liderlik algı düzeylerini eğitim durumuna göre değerlendirdiğimizde istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Söz konusu verilere yakından baktığımızda eğitim durumu lisans olanların çoklu liderlik algıları eğitim durumu ön lisans olanlardan daha yüksek olduğu görülmektedir. Çoklu liderlik stillerinin alt boyutlarına inildiğinde katılımcıların etkileşimci liderlik algılarının eğitim durumu değişkeni açısından anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Söz konusu verileri detaylı incelediğimizde eğitim durumları lisans olanların

etkileşimci liderlik algıları eğitim durumu ön lisans olanlara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların dönüşümcü liderlik algı düzeylerinin eğitim durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir.

Ayrıca katılımcıların çoklu liderlik stilleri algı düzeylerini ve çoklu liderlik stillerinin alt boyutunu oluşturan dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik algı düzeylerini yaş ve mesleki kıdem değişkenlerine göre incelediğimizde yaş değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir fark göstermediği elde edilirken mesleki kıdem değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar elde edilmiştir. Katılımcıların dönüşümcü liderlik algılarına ilişkin mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Eldeki bulguları daha detaylı incelediğimizde katılımcıların mesleki kıdem yılı 6-10 yıl ile 16-20 yıl olanlar arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir. Mesleki kıdem yılı 16-20 yıl olanların dönüşümcü liderlik algı düzeyi mesleki kıdem yılı 6-10 yıl olanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Katılımcıların çoklu liderlik algıları ve etkileşimci liderlik alt boyut algıları mesleki kıdem değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Araştırmamızın bir diğer değişkenini oluşturan okul öncesi öğretmenlerinin yaşadıkları örgütsel sessizlik nedenlerine ilişkin algı düzeyleri ile alakalı genel ve alt boyutlarına ilişkin aritmetik ortalamaları incelediğimizde; genel örgütsel sessizlik nedenleri puan ortalaması 3,69 iken, yönetsel ve örgütsel nedenler boyutu puan ortalaması 3,60, işle ilgili korkular boyutu puan ortalaması 3,99, tecrübesizlik boyutu puan ortalaması 3,99, izolasyon korkusu boyutu puan ortalaması 3,39 ve ilişkilere zarar verme korkusu boyutu puan ortalaması 3,49 olarak belirlenmiştir. Bu bulgulara göre, katılımcıların genel örgütsel sessizlik nedenlerine ilişkin algı düzeylerinin yüksek olduğu söylenebilir. Örgütsel sessizlik nedenlerinin alt boyutlarına inildiğinde katılımcıların işle ilgili korkular ve tecrübesizlik alt boyutuna ilişkin algı düzeylerinin diğer alt boyutlar olan, yönetsel ve örgütsel nedenler, izolasyon korkusu ve ilişkilere zarar verme korkusu boyutlarına göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Katılımcılar örgütsel sessizlik yaşamalarına ilişkin örgütsel sessizlik

nedenlerinden en çok işle ilgili korkular ve tecrübesizlik alt boyutlarından etkilendiklerini ifade ettikleri söylenebilir.

Katılımcıların örgütsel sessizlik nedenlerine ilişkin algı düzeylerini cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, bulundukları kurumdaki çalışma süresi, yaş ve mesleki kıdem değişkenleri açısından incelediğimizde, katılımcıların hem genel örgütsel sessizlik nedenlerine ilişkin algı düzeylerinde hem de örgütsel sessizlik nedenlerinin alt boyutunu oluşturan yönetsel ve örgütsel nedenler, işle ilgili korkular, tecrübesizlik, izolasyon korkusu ve ilişkilere zarar verme korkusu algı düzeylerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür.

Araştırmamızı oluşturan çoklu liderlik stilleri ile örgütsel sessizlik nedenleri ve bu değişkenlerin alt boyutlarının birbirleriyle aralarındaki ilişkilerle ilgili belirlenen bulgular Spearman's Korelasyon Katsayısı sonuçlarının analizleriyle elde edilmiştir. Bu kapsamda ilk olarak katılımcıların çoklu liderlik algılarıyla, örgütsel sessizlik nedenleriyle ilgili algıları arasındaki ilişkiyi incelediğimizde negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Yani çoklu liderlik algısında bir artış olduğunda örgütsel sessizlik nedenleri algısının azalabileceği belirlenmiştir.

Çoklu liderlik stillerinin alt boyutlarını oluşturan dönüşümcü ve etkileşimci liderlik stilleri ile örgütsel sessizlik nedenlerinin alt boyutlarını oluşturan yönetsel ve örgütsel nedenler, işle ilgili korkular, tecrübesizlik, izolasyon korkusu ve ilişkilere zarar verme korkusu arasındaki ilişkiyi analiz ettiğimizde; çalışanları ile iyi ilişkiler kuran, onları değişim ve belirlenen misyon ve vizyon doğrultusunda motive eden dönüşümcü liderlik ile yönetsel ve örgütsel nedenler, işle ilgili korkular, izolasyon korkusu ve ilişkilere zarar verme korkusu alt boyutlarıyla aralarında anlamlı ve ters yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel sessizlik nedenlerinin alt boyutlarından olan tecrübesizlik ile dönüşümcü liderlik arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Elde ettiğimiz bu sonuçlar literatürde konu ile ilgili yapılan diğer çalışmaların sonuçlarıyla örtüşmektedir (Alparlan, 2010; Bildik, 2009; Erol, 2012; Çatır, 2015). Bu bulgulardan hareketle dönüşümcü liderlik ile örgütsel sessizlik nedenleri arasında ters yönlü bir ilişki olduğu net bir şekilde görülebilmektedir. Dönüşümcü liderlik ile genel örgütsel sessizlik nedenleri arasındaki ilişkiyi

belirlemek üzere yaptığımız analizde de elde ettiğimiz sonuçlar bu görüşü desteklemektedir. Buna göre çalışanlarıyla ilgilenen, onların fikir ve düşüncelerine önem veren, saygı ve güven ortamı içinde onları motive eden dönüşümcü liderin bulunduğu organizasyonlarda çalışanların sessiz kalmadığı, karşılaştıkları sorun ve problemler hakkında yöneticileriyle konuşabildikleri söylenebilir.

Çalışanların yaratıcı ve yenilikçi yönleriyle çok az ilgilenen daha çok gelenekçi bir yapıya sahip olan etkileşimci liderlik ile yönetsel ve örgütsel nedenler, işle ilgili korkular, izolasyon korkusu ve ilişkilere zarar verme korkusu arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel sessizlik nedenlerinin alt boyutlarından olan tecrübesizlik ile etkileşimci liderlik arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Elde ettiğimiz bu sonuçlar literatürde konu ile ilgili yapılan diğer çalışmaların sonuçlarıyla örtüşmektedir (Bildik, 2009; Çatır, 2015). Bu bulgulardan hareketle etkileşimci liderlik ile örgütsel sessizlik nedenleri arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu net bir şekilde görülmektedir. Etkileşimci liderlik ile genel örgütsel sessizlik nedenleri arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yaptığımız analizde de elde ettiğimiz sonuçlar bu görüşü desteklemektedir. Buna göre hataların üzerinde duran, sonuç odaklı, başarısızlıkları kabul etmeyen sadece başarı olduğunda tebrik eden ve ödüllendiren etkileşimci liderin bulunduğu organizasyonlarda çalışanların sessiz kaldığı, karşılaştıkları sorun ve problemleri yöneticileriyle konuşmaktan çekindikleri söylenebilir. Araştırmamızın bu sonuçlarına göre okul öncesi eğitim kurumlarındaki yöneticilerin sergiledikleri liderlik stillerinin okul öncesi öğretmenlerinin yaşadıkları sessizlik üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu görülmektedir.

5.2 Öneriler

Araştırmamız sonucunda elde ettiğimiz bulgulardan hareketle okul öncesi eğitim kurumlarındaki yöneticilere önerilerde bulunulabilir; öncelikle öğretmenlerin dönüşümcü liderlik algısına sahip olmaları durumunda örgütte sessiz kalma davranışından uzaklaşarak, fikir ve görüşlerini okul yöneticilerine anlatabildikleri saptanmıştır. Bu nedenle okul yöneticilerinin örgütteki sessizlik davranışını azaltmak için dönüşümcü liderlik stilini benimsemeleri önerilebilir. Buradan hareketle yönetici

yetiştirme programlarında dönüşümcü liderlikle ilgili eēitimler verilerek okul yöneticilerin dönüşümcü liderlik stillerini kazanmalarına yardımcı olunabilir.

Dönüşümcü liderlik davranışının örgütsel sessizlik davranışı üzerindeki etkisini ortaya konulması, ēretmenlerin düşüncelerini ifade etmekten ekinmeyecekleri, fikir ve görüşlerinin saygı ve hoşgörüyle karşılandığı bir okul ikliminin oluşturulmasında okul yöneticilerinin önemini göstermiştir. Bu anlamda okul yöneticilerinin, okul amaçlarının gerçekleştirilmesine katkı saēlayabilecekleri konularda ēretmenlerin fikirlerini açıkça ifade edebilmelerini desteklemek için ēretmenlerin düşünceleriyle ilgilendiklerini ve onların önemli olduklarını göstermeleri, karar verme sürecine kendi istekleriyle katılmalarını, olumlu ve olumsuz görüşlerini rahatça ifade edebilmelerini saēlayacak iletişim kanalları oluşturmaları gerekmektedir. Oluşturulacak bu tür iletişim kanalı örgütsel sessizlik davranışının azaltılmasında faydalı olabilir.

Bu çalışmada okul öncesi eēitim kurumlarındaki yöneticilerin liderlik stillerinin okul öncesi ēretmenlerinin yaşadıkları örgütsel sessizlik davranışı üzerindeki etkisi incelenmiş ve uygulama alanı olarak Kırklareli ilindeki okul öncesi eēitim kurumları seçilmiştir. İleride yapılacak çalışmalarda bu uygulama alanının genişletilerek ortaēretim kademesi, lise kademesi gibi farklı düzeydeki eēitim kurumlarında ve farklı sektörlerinde araştırmaya dahil edilmesi sonuçların genellenebilirliēini saēlaması açısından faydalı olacaktır. Ayrıca bu araştırmanın sonuçları Kırklareli ilindeki okul öncesi eēitim kurumlarıyla sınırlı kalmıştır. Bu bakımdan diēer bölgelerde yer alan okul öncesi eēitim kurumlarında çalışan okul öncesi ēretmenlerinin görüşleri de alınarak bölgeler arasında fark olup olmadığı araştırılabilir.

KAYNAKÇA

- Acar, A. C. (1997). "Hava harp okulu ve İ.Ü. işletme fakültesi öğrencilerinin liderlik yönelimlerine ilişkin bir araştırma." *21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu*, 5-6 Haziran 1997, Tuzla, İstanbul
- Afşar, L. (2013). *Örgütsel sessizlik ve örgütsel güven ilişkisi: konuya ilişkin bir Araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Akalın, K. (2003). *Örgütlerde dönüştürücü (transformational) önderlik yaklaşımı ve İzmir'de bir hazır yemek işletmesindeki uygulamaları* (Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Akat, İ. & Budak, G. (1999). *İşletme Yönetimi*. İzmir: Barış Yayınevi.
- Akdağ, A. (2009). *İlköğretim okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarının yeni ilköğretim müfredatının uygulanmasındaki etkililik düzeyi* (Yüksek Lisans Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Aksel, İ. (2003). *İşletme yöneticilerinin liderlik davranışlarının iş tatmini üzerine etkileri ve bir uygulama* (Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Algın, İ. (2014). *Üniversitelerde örgütsel sessizlik* (Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Alkın, M.C. (2006). *Liderlik özellik ve davranışlarının belirlenmesi ve konuyla ilgili olarak yapılan bir araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.

- Alparslan, A.M. (2010). *Örgütsel sessizlik iklimi ve işgören sessizlik davranışları arasındaki etkileşim: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi öğretim elemanları üzerinde bir araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Arıkanlı, A. ve Ulubaş, B. (2004). *Yönetim fonksiyonları ve yönetici davranışları*. Ankara: Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı Yayınları.
- Arslantaş, C.C. (2008). Yöneticiye duyulan güvenin ve psikolojik güçlendirmenin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik görgül bir çalışma. *TİSK Akademi*, 3 (5), 100-117.
- Aslan, Ü. (2013). *Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin iş doyumu arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). Gaziantep Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Gaziantep.
- Aydın, M. (2005). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Hatiboğlu Yayınları.
- Bagheri, G., Zarei, R. & Aeen, M. N. (2012). Organizational silence basic concepts and its development factor. *Ideal Type of Management*, 1 (1), 47-58.
- Baloglu, N., ve Karadag, E. (2009). Turkish primary school teachers' constructive thinking styles. *Reading Improvement*, 46 (2), 81-87.
- Baltaş, A. (2000). *Ekip Çalışması ve Liderlik*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Bass, B.M., & Bruce A., (1993). Transformational Leadership. A Responses to Critiques. *Leadership Theory and Research Perspectives and Directions*. Editors: Chemers M. M., and Ayman R. New York: Academic Press.
- Bass, B.M., & Bruce A. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.

- Bass, B. M. (1997). Personal selling and transactional/transformational leadership. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 17 (3), 19- 28.
- Bass, B. M., & Riggio, R.E. (2006) *Transformational leadership*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Başaran, İ. E. (2004). *Yönetimde İnsan İlişkileri*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Begeç, S. (2004). *Farklılıkların yönetimi ve genel kurmay başkanlığı barış için ortaklık merkezinde yapılan bir araştırma* (Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Berber, A. (2000). Dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik kavramı, gelişimi ve dönüşümsel liderliğin yönetim ve organizasyon içerisindeki rolü. *Yönetim Dergisi*, 11 (36), 33-50.
- Bildik, B. (2009). *Liderlik tarzları, örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi* (Yüksek Lisans Tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Bowen, F., & Blackmon, K. (2003).Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity On Organizational Voice. *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1393-1417.
- Brestrich, E. T. (1999). *Yönetim düşüncesinin evriminde liderliğin gelişimi ve dönüşümcü liderlik ve bir uygulama örneği* (Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Bryman, A. (1992). *Charisma & Leadership in Organization*. London: Sage Publications.

- Cafoğlu, Z. (1997). *Değişen dünyada eğitim liderliğinde yeni boyut: dönüşümcü liderlik (Ankara ili örneği)* (Yayınlanmamış Araştırma). Gazi Üniversitesi, Teknik Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü, Ankara.
- Can, H., Aşan, Ö., ve Aydın, M. E. (2006). *Örgütsel Davranış*. Denizli: Arıkan Basım Yayın Dağıtım.
- Celep, C. (2004). *Eğitim Örgütlerinde Dönüşümsel Önderlik*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Celep, C. (2005). *Eğitim Örgütlerinde Dönüşümsel Önderlik*. İstanbul: Anı Yayıncılık.
- Cemaloğlu, N. (2007). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stillerinin Farklı Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5 (1), 73-112.
- Cinel, M. O. (2008). *Karizmatik liderlik özelliklerinin örgütsel bağlılık unsurları üzerindeki etkileri ve bir araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16 (1), 145-162.
- Çakıcı A. (2008). *Örgütlerde Sessizlik Tercihi ve Sessizlik Türleri, İş ve Özel Yasama Psikolojik Bakışlar*. Solmus T. (Ed.), İstanbul: Epsilon Yayınları, 85-109.
- Çakıcı, A. (2010). *Örgütlerde iş gören sessizliği, neden sessiz kalmayı tercih ediyoruz?*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Çatır, O. (2015). *Dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin örgütsel sessizlik üzerine etkisi: Otel işletmelerinde bir uygulama* (Doktora tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Çelik, V. (2003). *Eğitimsel Liderlik*. 3. Basım, Ankara, PegemA Yayıncılık.

Çelik, V. (2004). *Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Çelik, V. (2007). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Çelik, V. (2011). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Çelik, V. (2012). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara, Pegem A Yayıncılık.

Çelikten, M. (2008). Okul Örgütü ve Yönetimi. *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. Çelik, V. (Ed.). Ankara: Pegem A yayıncılık. 129.

Çetinkaya, İ. (2011). *Ortaöğretim okul müdürlerinin liderlik stilleri ve iletişim becerileri arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Daşçı, E. (2014). *İlköğretim kurum yöneticilerinin liderlik tarzları ile öğretmenlerin yaşadıkları yıldırma (mobbing) ve örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Dereli, T. (1982). *Organizasyonda davranış*. İstanbul: Ar Yayıncılık.

- Didin, Ş. N. (2014). *Resmi ve özel temel eğitim kurumlarındaki yöneticilerin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki ve bazı demografik değişkenlere göre incelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Dirican, M. (2007). *Öğretmen ve öğrencilerin liderlik algılamaları üzerine bir alan araştırması Ankara ili lise ve dengi okullar uygulaması* (Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Doğan, M. (2007). *Eylemsel ve dönüşümsel liderliğin iş tatminine etkisi* (Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Durak, İ. (2012). *Korku Kültürü ve Örgütsel Sessizlik*. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Dyne Linn Van, Soon Ang, & Isabel C. Botero. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs, *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1359-1392.
- Eraslan, L. (2004). Liderlik olgusunun tarihsel evrimi, temel kavramlar ve yeni liderlik paradigmasının analizi, *Milli Eğitim Dergisi*, 162.
- Erçetin, S. S. (2000). *Liderlik Sarmalında Vizyon*. Ankara: Nobel Yayın.
- Erdoğan, İ. (2010). *Eğitim ve Okul Yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayıncılık.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. Genişletilmiş 7. Baskı. İstanbul: Beta Basım
- Eren, E. (2003). *Yönetim ve organizasyon*. İstanbul: Beta Yayınları.

Eren, E. (2009). *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar*. İstanbul: Beta Yayınları.

Eren, E. (2012). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınevi.

Eren, E. (2013). *Yönetim ve Organizasyon Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar*. İstanbul: Beta Yayınları.

Erenler, E. (2010). *Çalışanlarda sessizlik davranışının bazı kişisel ve örgütsel özelliklerle ilişkisi: Turizm sektöründe bir alan araştırması* (Doktora Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Eroğlu, A. H., Adıgüzel, O. ve Öztürk, U. C. (2011). Sessizlik girdabı ve bağlılık ikilemi: işgören sessizliği ile örgütsel bağlılık ilişkisi ve bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF. Dergisi*, 16 (2), 97-124.

Eroğlu, B. (2012). *İlköğretim okullarındaki yöneticilerin liderlik stilleri ile duygusal zekaları arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Erol, G. (2012). *Liderlik tarzları ve örgütsel sessizlik ilişkisi: Otel işletmelerinde bir araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.

Gezici, A. A. (2007). *Yöneticilerin liderlik stillerinin çalışanların iş tatminleri üzerindeki etkileri; Özel eğitim kurumlarında öğretimsel liderlik ve bir uygulama* (Yüksek Lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

Greenberg, J. & Baron, R.A. (2003). *Behaviour in Organisations: Understanding and Managing the Human Side of Work*. New Jersey, USA: Prentice Hall.

Güllü, E. (2009). *Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre ilköğretim okulu yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin iş doyumu düzeyleri arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Güney, S. (2000). *Davranış Bilimleri Açısından Liderlik*. İstanbul: Ocak Yayınları.

Güney, S. (2011). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Nobel Yayınları.

Hartog, D.N.D., Muijen, J.J.V., and Koopman, P.L., (1997). Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 19-34.

Henriksen, K., & Dayton, E. (2006). Organizational silence threatens patient safety. *National Council of Chief Clinical Consultants*, CCC Corner, 5 (1), 1 – 16.

Hirschman, A. O. (1970). *Exit, voice, and loyalty*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Hoy, Wayne K. & MISKEL, Cecil G. (2010). *Eğitim yönetimi: teori, araştırma ve uygulama*. 7. Baskı. S. Turan (Çev.), Ankara: Nobel Dağıtım.

İlgar, L. (2000). *Eğitim Yönetimi Okul Yönetimi Sınıf Yönetimi*. 2. Basım. İstanbul: Beta Basım Dağıtım.

İlgar, L. (2005). *Eğitim yönetimi, Okul Yönetimi, Sınıf Yönetimi*. 3. Basım. İstanbul: Beta Basım Dağıtım.

İşleyici, K. (2015). *Örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelenmesi (Zonguldak ili örneği)* (Yüksek Lisans Tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.

Kahveci, G. (2010). *İlköğretim okullarında örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler* (Yüksek Lisans Tezi). Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.

Karabağ Köse, E. (2013). *İlköğretim kurumu öğretmenlerine göre okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişkide örgütsel sessizlik ve karara katılımın aracı etkisi aracı etkisi* (Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Karacaoğlu, K. ve Cingöz, A. (2008). *Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Davranışta Seçme Konular*. Özdevecioğlu, M., Karadal, H., (Ed.), Ankara: İlke Yayınevi.

Karadal, H. (2011). *Örgütsel Sessizlik Davranışı: Etkenleri Ve Etkileri, Yönetimde Birey ve Örgüt Odaklı Davranışlar*. Yeniçeri Ö., Demirel Y., (Ed.), Bursa: Ekin Yayınevi.

Karakoç, R. (2010). *Okul yöneticilerinin bilgi yönetimi bilgi yönetimi sürecini etkili kullanabilme becerileri ile liderlik stilleri arasındaki ilişki (Ankara ili örneği)* (Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Karip, E., (1998). Dönüşümcü liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 4 (16), 443-465.

Keçecioğlu, T. (2003). *Liderlik ve Liderler*. İstanbul: Okumuş Adam Yayıncılık.

- Kılınç, K. (2009). *Dershane ve ilköğretim öğretmenlerinin algılarına göre yöneticilerinin liderlik stilleri (İstanbul ili Anadolu Yakası örneği)* (Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Koçak, S. ve Kirazcı S. (1997). Durumsal liderlik anlayışında gelişmeler. 21. *Yüzyılda liderlik Sempozyumu*. 1997, Tuzla, İstanbul.
- Koçel, T. (1999). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayın Dağıtım.
- Koçel, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği Yönetim ve Organizasyon. Organizasyonlarda Davranış Klasik Modern Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*. İstanbul: Beta Yayın Dağıtım.
- Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayın Dağıtım.
- Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği*. 13. Baskı. İstanbul: Beta Yayın Dağıtım.
- Kolay, A. (2012). *Endüstri meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Korkmaz, M. (2005). Duyguların ve liderlik stillerinin öğretmenlerin performansı üzerinde etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 11 (43), 401-422.
- Kültür, Y. Z. (2006). *Ortaöğretim kurumlarındaki yöneticilerin liderlik stilleri ve kişilik özelliklerinin karşılaştırılması* (Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Memduhoğlu, H. B. ve Yılmaz, K. (2010). *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

- Milliken, F. J., Morrison, E. W., & Hewlin, P. E. (2003). An exploratory study of employee silence: issues that employees don't communicate upward and why, *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1453 – 1476.
- Moreno-Riano, G. (2002). Experimental implications for the spiral of silence, *The Social Science Journal*, 39, 65-81.
- Morrison, E. W. ve 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.
- Mutlu, İ. (2009). *Okul yöneticilerinin liderlik stilleriyle öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Özalp, İ. ve Öcal, H. (2000). Örgütlerde dönüştürücü (transformational) liderlik yaklaşımı. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3 (4), 207-227.
- Özcan, N. (2011). *Mobbingin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisi ve örgütsel sessizlik: (Karaman il özel idaresinde bir uygulama)* (Yüksek Lisans Tezi). Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Özdemir, L., Sarioğlu Uğur S. (2013). Çalışanların örgütsel ses ve sessizlik algılarının demografik nitelikler açısından değerlendirilmesi (Kamu ve özel sektörde bir araştırma). *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27 (12), 57-281.
- Özden, Y. (2005). *Eğitimde Yeni Değerler Eğitimde Dönüşüm*. 6. Baskı. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Özgen, I. ve Sürvegil, O. (2009). *Örgütsel Sessizlik Olgusu ve Turizm İşletmeleri Açısından Değerlendirilmesi*. Bursa: MKM Yayıncılık.

Özkan, Y. (2014). *Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile okulların etkililik düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). Mevlana Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Öztürk, H. (2014). *Ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). Mevlana Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

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. *Doctoral Dissertation*. Louisiana State University.

Premeaux, S. F. & Bedeian, A.G. (2003). Breaking the silence: The moderating effects of self-monitoring in predicting speaking up in the workplace. *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1539-1562.

Rosemary, M. (2003). Organizational discourses: sounds of silence . 3rd International Critical Management Studies Conference, Lancaster University, 1-7

Ruçlar, K., (2013). *Örgüt kültürü ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki (Sakarya Üniversitesi örneği)* (Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.

- Saylık, A. (2012). *Ortaöğretim okullarında informal ilişkiler ile okul müdürlerinin liderlik stilleri arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Van.
- Soycan, Ş. H. (2010). *Bankalarda birleşme sonrası örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik ilişkisi* (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Üniversitesi, İstanbul.
- Sökmen, A. (2010). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Şahin, B. (2009). Örgütsel gelişimin sağlanmasında dönüştürücü liderin rolü. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11 (3), 97-118.
- Şahin, S. (2005). İlköğretim okulu müdürlerinin dönüştürücü ve sürdürücü liderlik stilleri. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 135 (30), 39-49.
- Şevik, K. M. (2012). *İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel güven algıları arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi). Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şimsek, A. (2006). *Duygusal zekanın, ana-baba tutumunun ve doğum sırasının tercih edilen liderlik tarzına etkisi* (Yüksek Lisans Tezi). Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Şirin, E. F. (2008). *Beden eğitimi ve spor yüksekokulu yöneticilerinin liderlik stilleri ve çatışma yönetimi stratejilerinin incelenmesi* (Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Şişman, M. (2002). *Öğretim Liderliği*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

- Tahaoğlu, F. ve Gedikoğlu, T., (2009). İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik rolleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15 (58), 274-298
- Tandoğan H. T. (2002). *Dönüştürücü ve işgördürücü liderliğin kontrol odağına bağlı olarak personel güçlendirmeye etkisi* (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Taşkıran, E. (2011). *Liderlik tarzının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel adaların rolü ve bir araştırma* (Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Turan, S. ve Ebiçlioğlu N. (2002). Okul müdürlerinin liderlik özelliklerinin cinsiyet açısından değerlendirilmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 31, 444-458.
- Türetgen, İ. Ö. (2005). *Kendini ayarlama, öz etkinlik ve dominantlık özellikleriyle birlikte cinsiyet değişkenlerinin lider olarak algılanmadaki etkisinin deneysel ve alan çalışmalarında incelenmesi* (Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Türkmen, İ. (1996). *Yönetişel Zaman ve Yetki Devri Açısından Yönetimde Verimlilik*. Ankara: MPM Yayını.
- Uzun, G. (2005). *Kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışları arasındaki farklılıklar ve bankacılık sektöründe uygulama* (Yüksek Lisans Tezi). Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Üniversitesi, Adana.
- Ünal, S. (2000). *Okul öncesi eğitim kurumlarında yöneticilerin kişilik özellikleri ile toplam kalite yönetimi ilişkisi* (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Vakola, M. & Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organisational silence: An empirical investigation. *Employee Relations*, 27 (5), 441-458.

Warner, M. (1997). *Organizational behavior*. London: International Thompson Pres.

Yalçın, A. (1995). *Yöneticilikten Etkin Liderliğe, Stratejik Yönetim ve Liderlik*. Özel, M. (Ed.), İstanbul: İz Yayıncılık. 53

Yıldırım, C. (2006). *Okul müdürlerinin liderlik stillerinin örgütsel sağlık üzerindeki etkisi* (Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Yüksel, R. F. (2015). *Okul çalışanlarının örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Zehir, C. ve Erdoğan, E. (2011). The association between organizational silence and ethical leadership through employee performance. *Procedia Social and Behavioral Sciences*. 24, 1389-1404.

Zel, U. (2001). *Kişilik ve Liderlik*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

EKLER

A. ANKET ÖN YAZISI

Değerli Öğretmenler,

Okul öncesi yöneticilerinin algılanan liderlik stilleri ile okul öncesi öğretmenlerinin yaşadıkları örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelenmesi hakkında bir araştırma yapılacaktır.

Elde edilen bilgiler bilimsel amaçlarla kullanılacak ve gizlilik esas alınacaktır. Bu nedenle adınızı, soyadınızı yazmanız gerekmemektedir. Araştırmanın geçerliliği açısından lütfen bütün soruları okuyunuz ve her soruyu cevaplayınız. Cevaplamayı yaparken sizce en uygun seçeneğin yanındaki kutuya (X) işareti koymanız yeterli olacaktır.

Araştırmanın amacına ulaşması, tüm sorulara içtenlikle ve gerçek düşüncenizi yansıtacak biçimde cevaplamanıza bağlıdır. Katkılarınızdan dolayı teşekkür eder, saygılar sunarım.

Burak Öncü

Bahçeşehir Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Eğitim Yönetimi ve Planlaması Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Programı Öğrencisi

B. KİŞİSEL BİLGİ FORMU

Bu bölüm, okul öncesi eğitim kurumlarında görevli okul öncesi öğretmenlerinin “ kişisel bilgileri “ ile ilgili maddeleri içermektedir. Durumunuza uygun olan seçeneği, önündeki parantezin içerisine çarpı (x) koyarak yanıtlayınız.

Cinsiyetiniz	☐ Erkek ☐ Kadın
Yaşınız	☐ 25 yaş ve altı ☐ 26 – 33 ☐ 34 – 41 ☐ 42- 49 ☐ 50 ve üstü
Öğrenim Durumunuz	☐ Ön Lisans ☐ Lisans ☐ Yüksek Lisans ☐ Doktora
Medeni Durumunuz	☐ Evli ☐ Bekar
Mesleki Kıdeminiz	☐ 5 yıl ve daha aşağı yıl ☐ 6 – 10 yıl ☐ 11 – 15 yıl ☐ 16 – 20 yıl ☐ 21 yıl ve üzeri
Bulunduğunuz Kurumdaki Çalışma Yılınız	☐ 0 – 5 yıl ☐ 6 – 10 yıl ☐ 11 – 15 yıl ☐ 16 – 20 yıl ☐ 21 yıl ve üzeri

C. ÇOKLU LİDERLİK ENVANTERİ

Aşağıda okul yöneticinizin “ liderlik stili ile ilgili maddeler vardır. Bu maddelerde ifade edilen durumların “değerlendirdiğiniz bireyde” gerçekleşme düzeyini uygun seçeneğe “x” işareti koyarak belirtiniz.

		Her Zaman	Sıklıkla	Bazen	Seyrek Olarak	Hiçbir Zaman
		5	4	3	2	1
1	Benim gösterdiğim çabanın karşılığı olarak bana yardımcı olur.					
2	Önemli kararların uygun olup olmadıklarını belirlemek için yeniden gözden geçirir.					
3	Problemler ciddi bir hal almaya kadar müdahale etmez.					
4	Dikkati düzensizlikler, hatalar, istisnalar ve standartlardan sapmalar üzerine yoğunlaştırır.					
5	Önemli sorunlar ortaya çıktığında karışmaktan kaçınır.					
6	En önemli değer ve inançları hakkında konuşur.					
7	Kendisine ihtiyaç duyulduğunda orada bulunmaz.					
8	Problemleri çözmede farklı yaklaşımlar arar.					
9	Gelecek hakkında konuşurken iyimser davranır.					
10	Benim kendisiyle çalışmaktan gurur duymamı ve zevk almamı sağlar.					
11	Performans hedeflerine ulaşmada kimlerin sorumlu olduğunu ayrıntılı olarak tartışır ve açıklar.					
12	Herhangi bir aksaklık ortaya çıkmadıkça harekete geçmez.					
13	Yapılması gereken şeylerden söz ederken büyük bir ilgi ve isteklilik gösterir.					
14	Bir amaç için çaba göstermenin önemini açık ve net biçimde gösterir.					
15	Beni yetiştirmek ve yönlendirmek için zaman ayırır.					
16	Performans hedeflerine erişildiğinde bunu gerçekleştirenin karşılığında ne elde edebileceğini açıkça belirtir.					

17	“Eğer bozuk değilse tamir etme.” anlayışını kesin olarak kabul ettiğini belli eder.					
18	Grubun yararına olacak şeyleri kabul etme					
19	İnsanları yalnızca bir grubun üyeleri olarak değil, aynı zamanda tek tek bireyler olarak görür.					
20	Problemler ağırlaştığından müdahale eder.					
21	Bana kendisine saygı oluşturacak biçimde davranır.					
22	Bütün dikkatini hatalar, şikayetler ve başarısızlıklarla uğraşma üzerine yoğunlaştırır.					
23	Kararların ahlaki sonuçlarını dikkate alır.					
24	Bütün hataların kaydını tutar, izler.					
25	Güvenli ve güçlü olduğunu gösterir.					
26	Gelecekle ilgili olarak harekete geçirici nitelikte bir vizyon oluşturur.					
27	Standartlara ulaşmak için dikkatini başarısızlıklara yöneltir.					
28	Karar vermekten kaçınır.					
29	Beni diğerlerinden farklı ihtiyaç, yetenek ve istekleri olan bir insan olarak değerlendirir.					
30	Benim problemlere birçok farklı açılardan bakmamı sağlar.					
31	Benim kendi güçlü yönlerimi geliştirmem için bana destek olur.					
32	Verilen görevlerin farklı biçimlerde nasıl yerine getirilebileceği ile ilgili öneriler sunar.					
33	Aciliyeti olan sorulara cevap vermekte geç davranır.					
34	Ortak bir misyon duygusuna sahip olmanın önemini vurgular.					
35	Benden beklenenleri yerine getirdiğimde memnuniyetini ifade eder.					
36	Amaçlara ulaşılacağına inandığını ve güvendiğini ifade eder.					

D. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÖLÇEĞİ

Yöneticilerinizle konuşmak yerine sessiz kalmayı tercih etmenize neden olan faktörlerin etki düzeyini uygun seçeneğe “x” işareti koyarak belirtiniz.

	Nedenler	Çok Etkili	Etkili	Ne etkili Ne etkisiz	Etkisi az	Hiçbir Etkisi Yok
		5	4	3	2	1
1	Sorun yaratan/şikayetçi biri olarak değerlendirilme korkusu					
2	Yöneticilerin negatif geri bildirime olumsuz tepki vermesi					
3	Güven ve saygı kaybına uğrama korkusu					
4	Açıkça konuşmanın faydasız olduğu inancı					
5	İşi kaybetmek veya işten atılmak korkusu					
6	Görev yerinin veya pozisyonunun değiştirilmesi korkusu					
7	Sorun bildirenlere iyi davranılmadığı kanısı					
8	Açıkça konuşma konusunda tecrübe eksikliği (işte yeni olmak, genç olmak gibi)					
9	Hiyerarşik (emir-komuta zinciri) yapının katılığı					
10	Yöneticilerin açıkça konuşmayı destekleyici olmamaları					
11	Yöneticilerin hoşuan gitmeyeceği düşüncesi					
12	Ortalığı karıştıran, arabozucu birisi olarak değerlendirilme korkusu					
13	Destek kaybına uğrama korkusu					
14	Yöneticilerin kulak vermeyeceği düşüncesi					
15	Yöneticilerin “en iyiyi ben bilirim” tavrı					
16	Terfi edememe korkusu					
17	İşyeri ve işimle ilgili konu ve sorunların tarafımı ilgilendirmede, bunun yönetimi ilgilendirdiği düşüncesi					
18	Düşük pozisyonda olma (mevki eksikliği)					
19	Yöneticilere güvensizlik					
20	İşyerinde açıkça konuşmayı desteklemeyen kültürün					

	varlığı					
21	İlişkilerin mesafeli olması					
22	Yöneticilerin “sözde” ilgileniyor görünmesi					
23	İlişkilere zarar verme korkusu					
24	İşin/mesleğin gerektirdiği doğrular ve ilkeler konusunda yöneticilerle uyumsuzluk olduğu kanısı					
25d	Açıkça konuşan kişilerin haksızlığa veya kötü muameleye maruz kalarak emsal teşkil etmeleri					
26	Yöneticilerin verdikleri sözleri tutmadıkları inancı					
27	Yönetici ve meslektaşların misillemede bulunacakları korkusu					
28	İş yükünün artacağı düşüncesi					
29	Bilgisizliğin ve deneyimsizliğin anlaşılacağı endişesi					
30	Açıkça konuşabilecek formel bir mekanizmanın olmaması					
31	Yöneticinin her şeyi bilmesi gerektiği inancı					