

**T.C.
DİCLE ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ EĞİTİMİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ
BİLİM DALI**

**LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK
İLE ÖRGÜT SAĞLIĞI ARASINDAKİ İLİŞKİ**

DOKTORA TEZİ

Ercan DOĞANAY

DİYARBAKIR - 2022

**T.C.
DİCLE ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ EĞİTİMİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ
BİLİM DALI**

**LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK
İLE ÖRGÜT SAĞLIĞI ARASINDAKİ İLİŞKİ**

**HAZIRLAYAN
Ercan DOĞANAY**

**Tez Danışmanı
Doç. Doç. Dr. Cemal AKÜZÜM**

DİYARBAKIR - 2022

T.C.
DİCLE UNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
DİYARBAKIR

Ercan DOĞANAY tarafından yapılan “Lider-Üye Etkileşimi ve Örgütsel Sessizlik ile Örgüt Sağlığı Arasındaki İlişki” konulu bu çalışma, jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri Eğitimi Anabilim Dalında DOKTORA tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyesinin

	Unvanı, Adı Soyadı	İmza
Başkan	: Doç. Dr. Abidin DAĞLI	
Tez Danışmanı	: Doç. Dr. Cemal AKÜZÜM	
Üye	: Prof. Dr. Rıfat EFE	
Üye	: Doç. Dr. Çetin TAN	
Üye	: Doç. Dr. Tuncay Yavuz ÖZDEMİR	

Tez Savunma Sınavı Tarihi: 10/01/2022

Yukarıdaki bilgilerin doğruluğunu onaylarım.

.../01/2022

Prof. Dr. Bahar BURTAN DOĞAN

ENSTİTÜ MÜDÜRÜ

BİLDİRİM

Tezimin içerdığı yenilik ve sonuçları başka bir yerden almadığımı ve bu tezi Dicle Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsünden başka bir bilim kuruluşuna akademik gaye ve unvan almak amacıyla vermediğimi; tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada kullanılan her türlü kaynağa eksiksiz atıf yapıldığını, aksinin ortaya çıkması durumunda her türlü yasal sonucu kabul ettiğimi beyan ediyorum.

Ercan DOĞANAY

10/01/2022

ÖNSÖZ

Uzun bir eğitim süreci sonunda, tezin her bölümündeki önemli katkı ve destekleri ile tezimin hızlı ve amaca uygun bir şekilde tamamlanmasında başrol oynayan kıymetli danışman hocam Doç. Dr. Cemal AKÜZÜM'e sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum. Gerek ders dönemi gerekse tez yazım sürecinde bilgi ve rehberliğinden çokça istifade ettiğim değerli hocam Doç. Dr. Abidin DAĞLI'ya teşekkür ederim. Her daim ılımlı ve pozitif tavır ve katkıları ile yol göstererek moralimi yüksek düzeyde tutmamı ve tezin geliştirilmesini sağlayan saygıdeğer hocam Prof. Dr. Rıfat EFE'ye teşekkür ederim. Doktora eğitimim süresince bilgi ve desteklerini esirgemeyen kıymetli hocam Dr. Hasan ŞENTÜRK'e teşekkürlerimi sunarım. Yine bu süreç boyunca rehberliğine ve yardımına başvurduğumda çözüm odaklı dokunuşları ile sürecin en iyi şekilde yürütülmesini sağlayan değerli hocam Prof. Dr. Behçet ORAL'a çok teşekkür ederim.

Zorlu araştırma süresince anlayış ve sabırla beni destekleyen sevgili eşim Ümran'a ve zamanlarından çaldığım kıymetli çocuklarım Asya ve Mirhasan'a yürekten teşekkür ederim.

Ercan DOĞANAY

Ocak 2022

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	i
İÇİNDEKİLER	ii
ÖZET	vi
ABSTRACT	vii
TABLolar LİSTESİ	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xi
KISALTMALAR LİSTESİ	xii
1. GİRİŞ.....	1
1.1. Problem Durumu	1
1.2. Araştırmanın Amacı	8
1.3. Araştırmanın Önemi	10
1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları	11
1.5. Araştırmanın Varsayımları	11
1.6. Tanımlar	11
2. KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	13
2.1. LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİ.....	13
2.1.1. Liderlik.....	13
2.1.2. Lider ve Yönetici Farkı.....	14
2.1.3. Liderlikle İlgili Başlıca Teoriler	16
2.1.3.1. Özellik (Karakter / Kişilik) Teorileri.....	16
2.1.3.2. Davranışçı Teoriler	17
2.1.3.3. Durumsallık (Beklenmedik Durum) Teorileri	18
2.1.3.4. Etkileşimli Teoriler	18
2.1.4. Lider Üye Etkileşimi Teorisi (LMX).....	19
2.1.4.1. Lider-Üye Etkileşimi'nin Gelişim Aşamaları.....	21
2.1.4.1.1. Aşama 1: Dikey İkili Bağlantı Modeli (Vertical Dyad Linkage - VDL).....	22
2.1.4.1.2. Aşama 2: Lider-Üye Etkileşimi (LMX)	27
2.1.4.1.3. Aşama 3: Liderlik Yapma (Leadership Making) Modeli	29
2.1.4.1.4. Aşama 4: Sistem ve Ağ düzeyindeki İkili Ortaklıklar ve Liderlik Yapısı.....	31
2.1.4.2. Lider-Üye Etkileşim Teorisi'ne Dayanak Oluşturan Kuramlar	34
2.1.4.3. Graen ve Scandura'nın İkili İlişki Geliştirme Modeli	35
2.1.4.4. Lider-Üye Etkileşimi Teorisinin Boyutları.....	36
2.2. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK.....	39
2.2.1. Sessizlik, Sessizlik ve Örgütsel Sessizlik	39

2.2.2. Örgütsel Sessizliğin Temelini Oluşturan Teoriler	41
2.2.2.1. Beklenti Teorisi	41
2.2.2.2. Sessizlik Sarmalı.....	42
2.2.2.3. Maliyet Fayda Analizi	42
2.2.2.4. Planlı Davranış Teorisi	43
2.2.2.5. Kendini Uyarlama.....	44
2.2.3. Sessizlik Türleri	44
2.2.3.1. Kabullenici (Uysal) Sessizlik	44
2.2.3.2. Savunmacı Sessizlik	45
2.2.3.3. Özgeci (Pro-social) Sessizlik.....	45
2.2.3.4. Çıkara Dayalı (Fırsatçı) Sessizlik	46
2.2.4. Örgütsel Sessizliği Oluşturan Faktörler.....	46
2.2.5. Örgütlerde Sessiz Kalma Biçimleri	47
2.2.5.1. Çalışan İtaati	47
2.2.5.2. Pasif Kalma ve Rız Olma.....	47
2.2.5.3. Sağır Kulak Sendromu.....	48
2.2.5.4. Çekilme ve Başka Davranışlara Yönelme	48
2.2.6. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları.....	49
2.3. ÖRGÜT SAĞLIĞI	51
2.3.1. Örgüt Sağlığı Kavramı.....	51
2.3.2. Örgütü İnsana (Örgüt Sağlığını İnsan Sağlığına) Benzeten Görüşler	52
2.3.3. Örgüt Sağlığı ile İlişkili Kavramlar	53
2.3.3.1. Örgüt Kültürü	53
2.3.3.2. Örgüt İklimi	54
2.3.3.3. Örgütsel Etkinlik ve Verimlilik	55
2.3.3.4. Örgütsel İletişim	56
2.3.4. Örgüt Sağlığının Boyutları	57
2.3.4.1. Miles'ın Geliştirdiği Örgüt Sağlığı Boyutları.....	57
2.3.4.2. Hoy ve Feldman'ın Geliştirdiği Ölçekteki Örgüt Sağlığı Boyutları.....	59
2.3.4.3. Dünya Sağlık Örgütü'nün (WHO) Örgüt Sağlığı Boyutları	61
2.3.5. Örgüt Sağlığını Artırmak İçin Yapılması Gerekenler	62
2.3.6. Okullarda Örgüt Sağlığı.....	63
2.4. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	64
2.4.1. Lider-Üye Etkileşimi ile İlgili Araştırmalar	64
2.4.2. Örgütsel Sessizlik ile İlgili Araştırmalar	80
2.4.3. Örgüt Sağlığı ile İlgili Araştırmalar.....	91

3. YÖNTEM	108
3.1. Araştırma Modeli	108
3.2. Evren ve Örneklem	109
3.3. Veri Toplama Araçları	111
3.3.1. Örgüt Sağlığı Ölçeği (ÖSÖ)	111
3.3.2. Örgütsel Sessizlik Ölçeği.....	113
3.3.3. Üç Boyutlu Lider Üye Etkileşimi Ölçeği (LMX-3D)	115
3.3.3.1. Üç Boyutlu Lider Üye Etkileşimi Ölçeği Veri Analizi	116
3.4. Veri Toplama Aracının Uygulanması.....	126
3.5. Verilerin Analizi	127
4. BULGULAR.....	137
4.1. Resmi ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin, kendi okul müdürlerinin lider-üye etkileşimi davranışlarına ilişkin algılarına ait bulgular	137
4.2. Resmi ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin, kendi okul müdürlerinin lider-üye etkileşimi davranışlarına ilişkin algılarının çeşitli değişkenler açısından incelenmesine yönelik bulgular.....	138
4.3. Resmi ortaokullarda çalışan öğretmenlerin, kendi okul müdürlerinin örgütsel sessizlik davranışlarına ilişkin algılarına ait bulgular	142
4.4. Resmi ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin, kendi okul müdürlerinin örgütsel sessizlik davranışlarına ilişkin algılarının çeşitli değişkenler açısından incelenmesine yönelik bulgular.....	145
4.5. Resmi ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin, kendi okullarının örgüt sağlığına ilişkin algılarına ait bulgular	149
4.6. Resmi ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin kendi okullarının örgüt sağlığına ilişkin algılarının çeşitli değişkenler açısından incelenmesine yönelik bulgular	151
4.7. Resmi ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin, okul müdürlerinin lider-üye etkileşimi davranışlarına ilişkin algı düzeylerinin, örgüt sağlığı algı düzeylerini yordamasına ilişkin bulgular	157
4.8. Resmi ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin, örgütsel sessizlik davranışlarına ilişkin algı düzeylerinin, örgüt sağlığı algı düzeylerini yordamasına ilişkin bulgular.....	160
4.9. Ölçek Toplam puanları çerçevesinde, resmi ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin, lider-üye etkileşimi ve örgütsel sessizlik davranışlarına ilişkin algı düzeylerinin, birlikte örgüt sağlığı algı düzeyleri üzerindeki yordayıcı rollerine ilişkin bulgular.....	164
5. TARTIŞMA.....	167
6. SONUÇ VE ÖNERİLER	182
6.1. SONUÇLAR	182
6.2. ÖNERİLER	185
6.2.1. Araştırma Sonuçlarına Dayalı Öneriler	185
6.2.2. İleride Yapılabilecek Araştırmalara Yönelik Öneriler	186

7. KAYNAKLAR.....	186
8. EKLER	217
9. ÖZGEÇMİŞ	224



ÖZET

Bu araştırmanın amacı, resmi ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin algılarına göre, ortaokul müdürlerinin lider-üye etkileşimi davranışları ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışları ile örgüt sağlığı algıları arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bununla birlikte, resmi ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin lider-üye etkileşimine ilişkin algıları ve örgütsel sessizlik davranışları ile örgüt sağlığı algı düzeylerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi de amaçlanmıştır.

Araştırma, betimsel nitelikte ilişkisel tarama modeliyle gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın evrenini Eskişehir il sınırları içinde bulunan 109 resmi ortaokulda görev yapan 2882 öğretmen, örneklemini ise tabakalı örnekleme yöntemi ile belirlenen 1010 öğretmen oluşturmuştur. Araştırma verileri, araştırmacılar tarafından geliştirilen Üç Boyutlu Lider Üye Etkileşimi Ölçeği (LMX-3D), Doğanay ve Dağlı (2016, 2020) tarafından geliştirilen Örgüt Sağlığı Ölçeği ve Çakıcı (2008) tarafından geliştirilen Örgütsel Sessizlik Ölçeği ile toplanmıştır. Verilerin analizinde, betimsel istatistik değerleri ile birlikte Parametrik analiz teknikleri (MANOVA, ANOVA, T-Testi), nonparametrik analiz teknikleri (Mann Whitney U, Kruskal Wallis H) ve regresyon istatistikî tekniklerine yer verilmiştir.

Araştırma sonucunda, resmi ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin, lider-üye etkileşimi ve örgüt sağlığına ilişkin algıların yüksek; örgütsel sessizliğe ilişkin algıların çok düşük düzeyde olduğu tespiti yapılmıştır. Bunun yanında, lider-üye etkileşimi ile örgüt sağlığı algı düzeyi arasında pozitif ve orta düzeyde, anlamlı; örgütsel sessizlik ile örgüt sağlığı algı düzeyi arasında negatif ve orta düzeyde, anlamlı bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. Lider-üye etkileşimi ile örgütsel sessizliğin birlikte örgüt sağlığı ile anlamlı bir ilişki sergiledikleri; lider-üye etkileşiminin örgüt sağlığı üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu; örgütsel sessizliğin, örgüt sağlığı üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu ve bu iki değişkenin birlikte örgüt sağlığının anlamlı yordayıcısı oldukları belirlenmiştir. Ayrıca, örgüt sağlığı üzerinde lider-üye etkileşimi davranışlarının, örgütsel sessizlik davranışlarından daha fazla etkili olduğu saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Lider-üye etkileşimi, örgütsel sessizlik, örgüt sağlığı, okul.

ABSTRACT

The aim of this research is to investigate the relationship between the leader-member exchange behaviors of secondary school principals and teachers' organizational silence behaviors and organizational health perceptions according to the perceptions of teachers working in public secondary schools affiliated to the Ministry of National Education. Besides, it is also aimed to investigate the perceptions of teachers working in public secondary schools regarding leader-member exchange, their organizational silence behaviors and organizational health perception levels in terms of various variables.

The research is carried out with the relational screening model. The population of the research is 2882 teachers working in 109 official secondary schools located within the borders of Eskişehir province; The sample consisted of 1010 teachers determined by stratified sampling method. Research data are collected with the Three-Dimensional Leader Member Exchange Scale (LMX-3D), developed by the researchers, the Organizational Health Scale developed by Doğanay and Dağlı (2016, 2020), and the Organizational Silence Scale developed by Çakıcı (2008). Data analyzes are performed using descriptive statistical values, parametric analysis techniques (MANOVA, ANOVA, Independent Sample T test), nonparametric analysis techniques (Mann Whitney U, Kruskal Wallis H) and regression methods.

As a result of the research, teachers working in public secondary schools have high perceptions of leader-member exchange and organizational health; it has been determined that the perceptions of organizational silence are very low. A positive, medium and significant relationship is found between leader-member exchange and organizational health perception level. It is found that there is a negative and medium relationship between organizational silence and organizational health perception level. It has been determined that leader-member exchange and organizational silence -together- have a significant relationship with organizational health and are significant predictors of organizational health. Leader-member exchange and organizational silence are found to be significant predictors of organizational health. In addition, it is determined that leader-member exchange behaviors are more effective than organizational silence behaviors on organizational health.

Keywords: Leader-member exchange, organizational health, organizational silence, school.

TABLolar LİSTESİ

<u>Tablo No</u>	<u>Tablo Adı</u>	<u>Sayfa No</u>
1.	LMX Teori İsimlerinin Evrimi	28
2.	Liderlik Yapma Modelinin Evreleri	30
3.	Örgütsel Sessizliğe Neden Olan Etkenler	46
4.	Zorunlu İşlevler ve Örgüt Sağlığı Boyutları	61
5.	Örneklem Belirlemede Kullanılan Çeşitli Değişkenlere İlişkin Sayısal Değerler.....	109
6.	Araştırma Örneklemine Araştırmada Kullanılan Değişkenlerine İlişkin Yüzde ve Frekans Değerleri	110
7.	Örgüt Sağlığı Ölçeği Değerlendirme Aralıkları	112
8.	Bu Çalışma Kapsamında Hesaplanan ÖSÖ Cronbach Alpha Katsayıları. 113	
9.	Örgütsel Sessizlik Ölçeği Ön Uygulama Madde Toplam İstatistikleri	114
10.	Örgütsel Sessizlik Ölçeği Ön Uygulama Cronbach Alpha Katsayıları	115
11.	Üç Boyutlu Lider Üye Etkileşimi Ölçeği Ortak Varyanslar Tablosu	119
12.	Üç Boyutlu Lider Üye Etkileşimi Ölçeği'nin Faktör Yükleri ve Madde Toplam Korelasyon Değerleri.....	120
13.	Üç Boyutlu Lider Üye Etkileşimi Ölçeği Faktörlerine Ait Özdeğerler ve Açıkladıkları Varyans Oranları	121
14.	Üç Boyutlu Lider Üye Etkileşimi Ölçeği Değerlendirme Aralıkları	121
15.	Üç Boyutlu Lider Üye Etkileşimi Ölçeği DFA Sonuçları ve Uyum İndeksi Değer Aralıkları	123
16.	LMX-3D Ölçeği Faktör Korelasyonları	125
17.	Üç Boyutlu Lider Üye Etkileşimi Ölçeği Alpha Katsayıları	126
18.	Araştırmada Kullanılan Ölçme Aracına Ait Değerlendirme Aralıkları	126
19.	Lider-üye Etkileşimi Ölçeği'ne ait Box's M - Levene Test Sonuçları	130
20.	Örgütsel Sessizlik Ölçeği'ne ait Box's M - Levene Test Sonuçları	132
21.	Örgüt Sağlığı Ölçeği'ne ait Box's M - Levene Test Sonuçları	133
22.	Üç Boyutlu Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği Boyutları ile Bu Boyutlardaki Maddelere İlişkin Standart Sapma, Aritmetik Ortalama Değerleri ile Bu Değerlere Ait Düzeyler	137

23.	Öğrenim Durumu, Cinsiyet ve Medeni Durum Değişkenlerine Göre Üç Boyutlu Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği MANOVA Testi Sonuçları	139
24.	Kıdem Değişkenine Göre Üç Boyutlu Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği ANOVA Testi Sonuçları	140
25.	Okul Büyüklüğü Değişkenine Göre Üç Boyutlu Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği ANOVA Testi Sonuçları	141
26.	Sendika Üyeliği Değişkenine Göre Üç Boyutlu Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği T-Testi Sonuçları	142
27.	Örgütsel Sessizlik Ölçeği Boyutları ile Bu Boyutlardaki Maddelere İlişkin Standart Sapma, Aritmetik Ortalama Değerleri ile Bu Değerlere Ait Düzeyler	143
28.	Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Örgütsel Sessizlik Ölçeği T-Testi Sonuçları	145
29.	Cinsiyet Değişkenine Göre Örgütsel Sessizlik Ölçeği Puanlarına Ait Mann Whitney U Sonuçları	146
30.	Medeni Durum Değişkenine Göre Örgütsel Sessizlik Ölçeği Puanlarına Ait Mann Whitney U Testi Sonuçları	146
31.	Kıdem Değişkenine Göre Örgütsel Sessizlik Ölçeği Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları	147
32.	Okul Büyüklüğü Değişkenine Göre Örgütsel Sessizlik Ölçeği ANOVA Testi Sonuçları	148
33.	Sendika Üyeliği Değişkenine Göre Örgütsel Sessizlik Ölçeği T-Testi Sonuçları	149
34.	Örgüt Sağlığı Ölçeği Boyutları ile Bu Boyutlardaki Maddelere İlişkin Standart Sapma, Aritmetik Ortalama Değerleri ile Bu Değerlere Ait Düzeyler	149
35.	Öğrenim Durumu, Cinsiyet ve Sendika Üyeliği Durumuna Göre Örgüt Sağlığı Ölçeği MANOVA Testi Sonuçları	152
36.	Medeni Durum Değişkenine Göre ÖSÖ T-Testi Sonuçları	153
37.	Kıdem Değişkenine Göre Örgüt Sağlığı Ölçeği ANOVA Testi Sonuçları	154
38.	Okul Büyüklüğü Değişkenine Göre Örgüt Sağlığı Ölçeği ANOVA Testi Sonuçları	155

39.	Lider-Üye Etkileşimi Davranışlarına İlişkin Algı Düzeylerinin Örgüt Sağlığı Algı Düzeylerini Yordamasına İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları	157
40.	Görev, Destek ve İlişkiler Değişkenlerine Göre Örgüt Sağlığının Yordanmasına İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları	158
41.	Lider-Üye Etkileşimine Göre Akademik Vurgu, Moral, Destekleyici Liderlik ve Çevresel Sağlığın Yordanmasına İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları	159
42.	Örgütsel Sessizlik Davranışlarına İlişkin Algı Düzeylerinin, Örgüt Sağlığı Algı Düzeylerini Yordamasına İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları	161
43.	Yönetmel ve Örgütsel Nedenler, İşle İlgili Korkular ve Tecrübe Eksikliği, Değişkenlerine Göre Örgüt Sağlığının Yordanmasına İlişkin Yapılan Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları	162
44.	Örgütsel Sessizliğe Göre Akademik Vurgu, Moral, Destekleyici Liderlik ve Çevresel Sağlığın Yordanmasına İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları	163
45.	Lider-Üye Etkileşimi ve Örgütsel Sessizlik Davranışlarına İlişkin Algı Düzeylerinin, Birlikte Örgüt Sağlığı Algı Düzeylerini Yordamasına İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları	165

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil No	Şekil Adı	Sayfa No
1.	Lider Üye Etkileşiminin Gelişim Aşamaları	21
2.	Lider İle İç Grup ve Dış Grup Üyeler Arasındaki İlişkiler	25
3.	Araştırmanın Teorik Modeli	108
4.	LMX-3D Ölçeği “t-değerleri” Diyagramı	124
5.	LMX-3D Ölçeği “Standardized Solution” Diyagramı	125



KISALTMALAR LİSTESİ

- AFA** : Açımlayıcı Faktör Analizi
- B** : Basıklık Katsayısı
- C** : Cinsiyet
- Ç** : Çarpıklık Katsayısı
- DFA** : Doğrulayıcı Faktör Analizi
- LMX** : Lider-Üye Etkileşimi (Leader-Member Exchange)
- LMX-3D**: Üç Boyutlu Lider Üye Etkileşimi Ölçeği
- M.D.** : Medeni durum
- N** : Katılımcı sayısı
- η^2** : Eta kare değeri
- Ö.D.** : Öğrenim durumu
- ÖSÖ** : Örgüt Sağlığı Ölçeği
- P** : Anlamlılık değeri
- $\bar{x}$** : Aritmetik ortalama
- Sd** : Serbestlik derecesi
- Ss** : Standart sapma
- VDL** : Dikey İkili Bağlantı (Vertical Dyad Linkage)

1. GİRİŞ

Bu bölümde; araştırmaya ilişkin problem durumu, amaç, önem, sınırlılıklar, varsayımlar ve tanımlara yer verilmiştir.

1.1. Problem Durumu

İnsan kendi arzu ve ihtiyaçlarının bir bölümünü gerçekleştirmek, şahsi hedeflerine ulaşabilmek için bir arada bulunmaya ihtiyaç duyar ve birlikte hareket etme zorunluluğunu hisseder (Eren, 2012: 435). Birlikte yaşama ihtiyaç ve zorunluluğu hisseden insan, bunun doğal bir sonucu olarak bu birliktelikten oluşan grubu yönetecek, ortak hedefe götürecek kişiye de ihtiyaç duyar (Güner, 2002: 5, 10). Medeniyetin başlangıcından günümüze insanlar, yaşadıkları dönemde kendilerini etkileyebilecek özelliklere sahip olan bazı kişilerden etkilenmiş ve onların peşlerinden sürüklenerek olumlu ya da olumsuz olarak nitelendirilecek işler yapmışlardır (Özkalp & Sabuncuoğlu, 1997: 139). İnsanların belirli amaç ve hedefler doğrultusunda bir araya getirilmesi, harekete geçirilmesi, herkeste kolay bulunmayan özel bir beceri, inandırma ve ikna kabiliyetlerini gerektirir (Eren, 2012: 435).

İnsanları belirli hedeflere ulaştırabilmek için bu hedeflere ulaşma yolunda onların elde edecekleri kişisel ihtiyaçlar ile çıkarların neler olduğunu bilmek, daha sonra da bu insanları bir grup etrafında toplayarak güçlerini, cesaretlerini, arzu ve enerjilerini arttırmak gerekir (Eren, 2012: 432). Bu noktada, formal ya da informal vesilelerle birden fazla bireyi güç veya etki ile yönlendirme (Çelik, 2011: 3) anlamını da içeren “liderlik” kavramı ön plana çıkmaktadır.

Liderlik alanında şimdiye kadar çok sayıda çalışma yapılmış olmakla birlikte liderlik kavramı farklı yazarlar tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır. Örneğin Eren (2003) tarafından bir grup insanı önceden belirlenmiş amaçlar etrafında bir araya getirebilecek ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için onları harekete geçirebilecek bilgi ve kabiliyetlerin toplamı olarak tanımlanırken, Efil (1996) bu kavramı, belirli koşullar altında ferdi amaçların ya da grup amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için bir kişinin başka kişileri yönlendirerek onların davranışlarını etkilemesi olarak tanımlamıştır.

Liderlik, bir bireyin örgütün etkinliğine ve başarısına katkıda bulunmak için başkalarını etkileme, motive etme ve etkinleştirme yeteneğidir (House ve diğ., 1999: 184). Benzer bir tanıma göre ise liderlik bireyin -rehberliğini kabul etmeleri, kendisini isteyerek takip etmeleri ve kararlarına bağlı kalmaları yönünde- insanları etkileme yeteneğidir (Rue & Byars, 1995). Başka bir tanıma göre ise liderlik, bir kimsenin belirlenmiş bir hedefe ulaşmak için bir grubu etkilediği bir süreçtir (Northouse, 2007: 3).

Liderlik hem bir araştırma alanı hem de bir bireyin, grubun veya kuruluşun diğer bireyleri, ekipleri veya tüm kuruluşları yönetme, etkileme veya yönlendirme yeteneğini kapsayan pratik bir beceridir (Western, 2019). Bir amaç etrafında toplanan bireyleri, hedeflerine ulaşmaları yönünde motive eden insan faktörüdür. Buna bağlı olarak aynı zamanda liderlik, geleceğin nasıl görünebileceğine dair bir yön veya vizyon belirleyerek işe başlama; ardından bu yönde hareket etmek için gerekli değişiklikleri üretecek stratejiler geliştirme ve sonrasında da başkalarını tanımlanmış hedeflere coşkuyla ulaşmaya ikna etme yeteneğidir (Keith, 1967).

Liderlik konusunda yapılan tanımlar incelendiğinde (araştırmada “Liderlik” başlığı altında ifade edilenlerden de anlaşılacağı üzere) tanımların genellikle aynı doğrultuda oldukları görülmektedir. Tanımlardaki ortak ölçütler ise belirlenmiş bir amacın olması, insanlardan oluşan belirli bir grubunun olması ve mevcut olan bu grubu etkileme ve yönlendirme kabiliyetine sahip bir liderin bulunması şeklinde sıralanabilir (Cevrioğlu, 2007: 1; Efil, 1996: 5; Eren, 2003: 525).

Bir etkileme süreci olan liderlik; grup, küme ya da toplum gibi tüm topluluklar üzerinde etkili olur. Liderlik, toplum yapısına sıkı sıkıya bağlı ve dinamik bir yapıda olan eğitim kurumları ve özellikle de okullar için oldukça önem taşımaktadır. Liderlik uygulamalarının okulların değişim ve gelişim sürecinde büyük etkileri vardır (Çelik, 2011: 2, 3, 43).

Liderlikle ilgili birçok çalışma yapılmış, buna bağlı olarak da birçok teori ortaya atılmıştır (Bolden, Gosling, Marturano & Dennison, 2003: 6; Cherry, 2014: 1-2). Bu teoriler içinde belki de en dikkat çekici olanı *Lider-Üye Etkileşimi (Leader-Member Exchange - LMX) Teorisi*'dir (Robbins & Judge, 2011: 151). Lider-Üye Etkileşimi Teorisi, odak noktasına liderin özelliklerini, davranışlarını, durumsal stillerini veya başka değişkenleri değil de lider ile astı arasındaki ilişkiyi ve etkileşimi (ikili değişimi) alan bir teoridir (Truckenbrodt, 2000: 234). Diğer liderlik teorilerinden farklı olarak Lider-Üye Etkileşimi

Teorisi yöneticilerin bütün astlara aynı şekilde davrandığını kabul etmez. Zaman baskıları yüzünden liderler, astları arasından küçük bir grup ile özel bir ilişki kurar. Bu grup, liderin dayanışma grubudur. Liderler dayanışma gruplarını, yaptıkları ve karakteristik özellikleri itibari ile kendilerine benzeyenler veya yetenekli olanlardan (yüksek LMX) oluştururlar. Bu gruba mensup kişilerin, liderin dikkatini aşırı şekilde üzerlerinde topladıklarından, diğer çalışanlara kıyasla özel ayrıcalıklar alma olasılıkları daha yüksektir. Bu grubun dışındaki astlara (düşük LMX) liderler tarafından daha az zaman ayrılır ve bu astlar ödül dağıtıldığında daha az tercih edilirler. Ayrıca bunların liderle olan ilişkileri resmi otorite ile kurulan ilişkilerden öteye gidemez (Robbins & Judge, 2011: 151).

Lider-Üye Etkileşim Teorisi ile ilgili başlangıçta yapılan çalışmalarda, lider ile ast ikilileri arasında birbirinden farklı nitelikte etkileşimlerin var olduğu ortaya çıkarılmıştır. Ayrıca bu etkileşimlerin düzeylerinin de çalışanların iş tatminleri, işe devam etme kararları ve performansları üzerinde etkili olduğunu destekler nitelikte bulgular elde edilmiştir. Buna ek olarak lider ile üye arasındaki ilişkilerin işe yönelik davranışlar, işe harcanan zaman ve enerji miktarı, karara katılma, liderin astı dikkate alması ve ona destek olmasıyla da ilişkili olduğu tespiti yapılmıştır (Cinel, 2014: 99). Bu nedenle lider ile üye (maiyetindeki çalışan) arasındaki ilişkinin sağlıklı olmaması çalışanların performanslarını, iş tatminlerini, örgüte bağlılıklarını ve dolayısıyla da örgütün sağlığını olumsuz yönde etkileyebilmekte ve çalışanlarda duyarsızlık, umutsuzluk, tükenmişlik, kabalık, kaygı gibi davranışlar ortaya çıkabilmektedir (Bozdemir, 2014; Erdem, 2016; Küçük & Çakıcı, 2018; İzmir & Fazlıoğlu, 2010; Yeşilaydın, Bayın, Esatoğlu & Yılmaz 2016; Yiğit, Akpınar & Taş 2016;). Bu davranışlardan biri de çalışanların icra ettikleri görevleri veya içinde bulundukları örgüt ile ilgili yöntemsel ya da davranışsal meselelerle alakalı görüş, düşünce ve fikirlerini bilinçli olarak kendilerinde tutmaları ve sessizleşmeleri olarak tanımlanabilecek (Çakıcı, 2007) örgütsel sessizlik davranışıdır.

Örgütsel sessizlik, çalışanların örgütte henüz fark edilmemiş sorunlar veya örgüt için önemli konularla ilgili bilgi, fikir ve endişelerini yaygın bir biçimde (birçok çalışan tarafından aynı anda) saklı tutmaları ve ifade etmekten kaçınmalarıdır (Morrison & Milliken, 2000: 706).

Örgütsel sessizliği çalışan sessizliği ile özdeşleştiren Pinder ve Harlos (2001: 334) ise “Bireyin mensubu olduğu örgüt koşullarıyla ilgili davranışsal, bilişsel ve/veya duygusal değerlendirmelerini, etkili değişim yapma veya telafi etme yeteneğine sahip olduğunu

düşündüğü kişilere doğru ve içten bir şekilde ifade etmeyerek kendinde tutması.” şeklinde tanımlanmışlardır. Yazarlar, koşulları değiştirme arzusunu yansıtmayan veya koşulları iyileştirme yeteneğine sahip olduğu düşünülen kişilere yönelik olmayan herhangi bir iletişimin, sessizliği bozma girişimini içermeyeceğini özellikle ifade etmişlerdir.

Örgütsel sessizliğin hâkim olduğu bir örgüt içerisinde, çalışanlar tarafından tercih edilen baskın seçim “gizlilik” yönündedir. Örgütsel sessizlik, örgüt içerisinde konuşmanın akıllıca olmadığına ve dikkate alınmayacağına dair paylaşılan algıyı yaratabilecek kolektif duyumsama nedeniyle sistemik bir sessizlik olarak ortaya çıkmaktadır. Bu da örgütlerin çoğulculuk bağlamında değişme ve gelişme yetenekleri üzerinde olumsuz etkilere sebep olmaktadır (Morrison & Milliken 2000: 706-707). Zira fikir, öneri veya eleştirileri dikkate alınmayan çalışanlar, belli bir süre sonra sessiz kalmayı seçebilmektedir. Bunun sonucunda da örgüt sağlığı negatif yönde etkilenmektedir (Alpaslan, 2010: 3; Çakıcı, 2008: 98; Çöp & Öztürk, 2017).

Çalışanların iş ile ilgili fikirlerini, kurumlarının lideri pozisyonundaki yöneticilerinden gelebilecek karşılığı da hesap ederek ifade etmeleri, ihtimal dâhilindedir. Bu açıdan liderle çalışanlar arasındaki ikili ilişkilerin, kurumunun sorunlarını bildiği halde sessiz kalan çalışanlar üzerinde olduğu gibi, kurumsal gelişim ve değişmelere karşı sessiz kalmayan, fikir ve düşüncelerini özgür bir biçimde dile getiren çalışanlar üzerinde de etkisinin olduğu söylenebilir. Dolayısıyla lider-üye etkileşimi davranışları ile örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişki, lider (yönetici) ve izleyenlerin (çalışanlar) olduğu her alanda olduğu gibi, eğitim alanında da araştırılması gereken bir konudur.

1974’te tanıtılan örgütsel sessizlik, toplum içinde niçin bazı gruplar sessiz kalırken, diğerlerinin inatçılığa varacak şekilde sesini yükseltmekten çekinmediğini araştıran hipotezlerden biridir. Sessizlik Teorisi, sessizlik davranışının, fikirleri kamusal alanda rağbet görmeyenler tarafından sergilendiğini iddia etmektedir. Örgüt içinde çoğunluk diyebileceğimiz kesim destek gördükçe fikirlerini açık açık ifade eder ve konuşmaya istekli olur. Ancak azınlıktaki kesim dışlanma korkusu nedeni ile sessiz kalır (Neill, 2009: 5).

Sessizlik kavramı felsefe, biyoloji, psikoloji, sosyoloji ve antropoloji gibi disiplinlerde tanımlanmıştır. Duygusal algılamalar, güç algıları, güven algıları, cinsiyet algıları ve kültürel temelli dürüstlük algıları içinde varlığını barındıran sessizliğin doğası, alanyazında, yorumlanıp tartışılmaktadır (Slade, 2008: 45-46). Dolayısıyla sessizlik olgusunun iş yaşamında da görülmesi oldukça doğaldır. Çalışan sessizliğiyle ilgili yapılan

araştırmaların çoğunda, çalışan sessizliğinin alanı tipik olarak asttan birim amirine doğru yukarı yönlü iletişim ile sınırlandırılmıştır. Bununla birlikte bazı araştırmalarda bu sınırlama, değişim yapma kabiliyetine sahip olanlara yönelik iletişimi (veya iletişim eksikliğini) içerecek şekilde genişletilmiştir. Bazı araştırmalarda ise, herhangi bir sınırlama getirilmemiş; sessizlik davranışının denetleyiciler, yöneticiler, emsaller veya astlara karşı gerçekleşebileceği belirtilmiştir (Brinsfield, 2009: 70).

Sessizliğin bir kültür olduğu örgütlerde çalışanların çoğu, kuruluş içindeki belirli konular ve problemler hakkındaki yapılması gerekenleri bildikleri halde amirlerine söylemeye cesaret edemezler. Böylece sessizlik alışkanlık haline gelerek normlaşır. Bu durumun oluşmasında, çalışanların sorunlar hakkında konuşmakta isteksiz olmaları, yöneticilerinden olumsuz geri bildirim alma veya statülerini kaybetme korkuları gibi bireysel endişelerin etkisi olduğu gibi; finansal etkenler, karar vermenin merkezileştirilmesi ve resmi olarak tanımlanmış yukarı doğru geri bildirim mekanizmalarının eksikliği gibi kurumsal gerekçelerin de etkisi vardır (Morrison & Milliken 2000: 706; Vakola & Bouradas, 2005: 443).

Sessiz kalma davranışlarının görüldüğü, bu davranışların sürekli tekrarlandığı örgütlerde, örgütsel tembellik, uyuşukluk ve gevşeklik hali ortaya çıkabilir. Dahası, örgüt içerisinde alınan kararlar tartışılmaz hale gelir. Bu durum da değişim hızını düşürerek örgütte iyileştirilmelerin yapılmasını ve buna bağlı olarak da örgütün gelişmesini engeller. (Alparslan & Kayalar, 2012: 143-144). Bunlara ek olarak örgüt içi bilgi akışı ve iletişimde aksaklıklar yaşanır ve sonuç olarak da örgütün sağlığı bozulabilir. Zira birçok bilim insanı, örgüt sağlığı için yukarı doğru bilgi akışının önemini vurgulamıştır (Morrison & Milliken 2000: 707). Dolayısıyla, çalışanların sessizlik davranışı sergilemelerinin, örgütün sağlığı ile ilişkili olduğunu söylemek yanlış olmaz.

Örgüt sağlığı, kurumların varlıklarını sürdürmesi ve gelişmesi ile ilgili faaliyetlerine önem veren bir kavramdır. Alanyazında “örgütsel sağlık” biçiminde de nitelendirilen örgüt sağlığı kavramı, ilk defa 1950’li yıllarda Argyris tarafından kullanılmış olmasına rağmen bu kavramı ilk olarak Miles 1965 yılında okulların doğasını analiz etmek üzere sistemli bir şekilde ele almıştır. Günümüzde ise bu kavram, farklı bilim dallarında uğraş veren akademisyenler tarafından farklı şekillerde incelenmektedir. Genel olarak tanımlamak gerekirse örgüt sağlığı, örgüt içinde iş birliği yaratılmasını, örgütün başarıyla çevresine uyum sağlamasını ve hedeflerine ulaşmasını sağlayabilecek yeteneklere sahip olma

durumlarını ele alan bir kavram şeklinde ifade edilmektedir. Kısacası örgütteki genel bir iyilik ve mutluluk hali ile pozitif havayı ifade etmektedir. (Altun, 2001: 44; Köseoğlu & Karayormuk, 2009: 76; Tutar, 2010: 184).

Lencioni (2012: 1)'ye göre herhangi bir örgütün elde edebileceği en büyük avantaj örgüt sağlığıdır. Lencioni (2012: 3) bir yemek örneği ile örgütler için zeminin, ortamın, çevrenin ve şartların önemine dikkat çekmiştir. Yazara göre et ve patatesten oluşan bir ana yemeğin yanında meze, garnitür ya da baharat sunulmasından daha önemlisi, et ve patateslerin konulduğu tabaktır. Bu örnekte örgüt sağlığını tabakla özdeşleştiren yazar, örgüt sağlığının örgütü kapsayıcı nitelikte olduğunu ifade etmiştir. Örgüt sağlığı; strateji, finans, pazarlama, teknoloji ve örgüt içinde olan her şey için ortam sağlar. Bu nedenle örgüt için yetenek, bilgi ve yenilikten daha fazlası olan örgüt sağlığı, bir örgütün başarısını belirleyen en büyük faktördür.

Örgüt sağlığı, bir örgütteki yönetim, işleyiş, strateji ve kültür arasındaki birleşme durumunu yansıtan bir kavramdır. Örgüt sağlığı aynı zamanda dürüstlük, ahenklik, doğruluk, tamlık, sağlamlık, şaşmazlık gibi kavramları da içinde barındıran bir “bütünlük” kavramını da ifade eder. Bir örgüt sağlam, tutarlı ve eksiksiz olduğunda; yani yönetimi, faaliyetleri, stratejisi ve kültürü birbirine uyduğunda ve mantıklı davrandığında bütünlüğe sahiptir ve dolayısıyla da sağlıklıdır (Lencioni, 2012: 5).

Kurulacak bir örgütün sağlıklı olması için çeşitli tedbirlerin alınması ve birtakım örgütsel uygulamaların gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Hedeflerin açıkça belirlenmesi, başarıların takdir edilmesi, paylaşılan değerlerin oluşturulması, işin yürütülmesinde gerekli olabilecek araç-gereç ve donanımın temin edilmesi, bilgi transferi ve iletişiminin geliştirilmesi, dürüst ve açık bir ödüllendirme sisteminin kurulması ve bedenlen sağlıklı bireylere sahip olunması bunlara örnek olarak verilebilir. Özellikle bir örgütte çalışan bireylerin bedenlen sağlıklı olması oldukça önemlidir. Aslında bu çift taraflı bir durumdur. Çünkü sağlıklı bir örgüt sistemi kurmak için sağlıklı çalışanlara ihtiyaç duyulacağı gerçeğini kabul etmekle birlikte, sağlıklı bir örgütün, bünyesindeki üyelerin sağlığını bozabileceği düşüncesini de unutmamak gerekir. Zira sağlıklı olmayan örgütlerde çalışan insanlarda titreme, mide bulantısı, baş ağrısı gibi fiziksel; endişe, depresyon, korku ve suçlanma gibi duygusal; nefes almada yetersizlik, aile üyeleri ile konuşmalarda değişmeler, şüpheli durma, aşırı sessizlik, geri çekilme ve asosyal davranışlar gibi davranışsal ve karar vermede ve

konsantrasyonda zorlanma, düzensizlik, karışıklık, geçmişi yaşama gibi kavramsal problemler görülmektedir (Gül, 2007: 323-324).

Çalışanların özelliklerinin, performanslarının, içinde bulundukları sosyal ve psikolojik durumların ve üstleri ile ilişkilerinin örgütün faaliyetlerini etkilemesi; lider-üye etkileşimi, örgütsel sessizlik ve örgüt sağlığı arasında ilişki bulunduğu düşüncesini akıllara getirmektedir. Literatür incelendiğinde lider-üye etkileşimi, örgütsel sessizlik ve örgüt sağlığı alanlarında birçok çalışmanın yapıldığı görülmektedir.

Lider-üye etkileşimi, örgütsel sessizlik ve örgüt sağlığı konularında yapılan çalışmalar incelendiğinde, lider-üye etkileşimi ile ilgili yapılan bazı çalışmalarda, lider-üye etkileşimi ile iş özel yaşam dengesi arasında pozitif yönlü ilişkinin bulunduğu (Aras, 2013: 202-204); sosyal destek, örgütsel destek ve lider desteğinin iş performansına etkisinde, lider-üye etkileşiminin aracılık rolünün olduğu (Akkoç, Çalışkan, Uçak & Özalp, 2013: 205-207); lider-üye etkileşiminin, çalışanların örgütlerine yönelik proaktif (inisiyatif almaya yatkın) davranış sergilemelerini olumlu yönde etkilediği (Özdaşlı, Kanten & Alparıslan, 2013: 208-212); örgüte duygusal bağlılık ile lider-üye etkileşim düzeyi arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı (Özutkan, Ağca & Cevrioğlu, 2008); lider-üye etkileşiminin örgütsel bağlılığının duygusal, normatif ve devamlılık boyutları üzerinde etkili olduğu (Erdoğan & Rofcanin, 2013: 455-459) sonuçlarına ulaşılmıştır.

Örgütsel sessizlik konusunda yapılan bazı çalışmalarda ise yöneticilerin de sessiz kalma davranışı gösterebileceği ve yönetici sessizliğinin gerçekte bir sorun olabileceği (Çakıcı & Aysen, 2014: 107-125); çalışanların boyun eğmeye ve ilgisizliğe bağlı sessizliklerinde yöneticilerine olan güven düzeylerinin önemli olduğu (Akgündüz, 2014: 184-199); hakkaniyetli uygulamaların, çalışanların sessiz kalmalarının önüne geçen uygulamalar olduğu (Karacaoğlu & Cingöz, 2009: 700-708) tespitleri yapılmıştır. Ayrıca örgütsel sessizlik ile bireysel performans arasında anlamlı ilişkiler olduğu (Aktaş & Şimşek, 2013: 630-635); örgütsel sessizliğin yok edilmesinde dönüşümcü liderlik tarzının başarılı olduğu (Kılıç, Keklik & Yıldız, 2014: 249-268), mobbinge maruz kalarak sessiz kalan çalışanların, tükenmişlik düzeylerinin de arttığı (Taş, Ergeneli, Akyol & Demirel, 2013: 341-345) sonuçları elde edilmiştir.

Örgüt Sağlığı konusunda yapılan bazı çalışmalarda da örgüt sağlığı düzeyinin, örgütsel davranışla alakalı başka kavramlardan farklı olarak kişisel faktörlerden çok örgütsel faktörlerden etkilendiği (Polatcı, Ardıç & Kaya, 2008: 145-161); örgütsel sağlık ile

performans arasında pozitif; iş stresi ile örgüt sağlığı arasında negatif yönlü ve anlamlı ilişkiler bulunduğu (Gül, 2007: 318-332); bürokrasinin örgütsel sağlık üzerinde etkisi olduğu (Karaman & Akıl, 2004: 15-38); sağlıklı okul örgütünün oluşumunda, okul yöneticilerinin liderlik özellik ve yeteneklerinin önemli olduğu ve dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olan okul yöneticilerinin çalıştıkları okullarda örgüt sağlığını pozitif yönde etkiledikleri (Cemaloğlu, 2007: 165-194); çalışanların eğitim durumlarına, departmanlarına ve pozisyonlarına göre örgütsel sağlık algısının farklılaştığı (Doğan & Bozkurt, 2008: 61-73) sonuçları elde edilmiştir.

Lider-üye etkileşimi, örgütsel sessizlik ve örgüt sağlığı alanlarına yönelik yapılan bu çalışmanın, çalışanların yöneticilerine bakış açısını ortaya koyarak, yeni fikirlerin ve sorun çözücü önerilerin önünü kesebilecek düzeydeki örgütsel sessizliği bertaraf etmede faydalı olacağı ve örgütün tümünden gelişmesine katkı sağlayacağı beklenilmektedir. Lider-üye etkileşimi ve örgütsel sessizliğin örgüt sağlığına etkisini ortaya çıkarmanın, örgütün sağlığını iyileştirmede etkili olacağı düşünülmektedir. Ayrıca bu üç alanda yapılacak çalışmadan elde edilecek verilerin öğrenim durumu, cinsiyet, medeni durum, kıdem, okul büyüklüğü ve sendikal üyelik durumu gibi çeşitli değişkenler açısından incelenmesinin de oldukça faydalı olacağı düşünülmektedir.

Lider-üye etkileşimi, örgütsel sessizlik ve örgüt sağlığı alanlarında birçok çalışma olmasına rağmen, üç alanı bir arada ele alan yurt içinde ya da yurt dışında yapılmış bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu nedenle bu araştırma ile resmi ortaokullarda görevli öğretmenlerin algılarına göre, ortaokul müdürlerinin lider üye etkileşimi davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışı ve örgüt sağlığı arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu ilişkinin tespit edilmesi sağlıklı, başarılı, üretken eğitim örgütlerinin ve bu örgütlerde, verimli, huzurlu, proaktif çalışanların olması açısından alana katkı sağlaması beklenilmektedir. Öte yandan araştırmanın, uygulayıcı konumunda bulunan öğretmen ve yöneticiler ile bu konuda çalışma yapmayı planlayan araştırmacılara ışık tutacağı ümit edilmektedir.

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın temel amacı, resmi ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin algılarına göre, ortaokul müdürlerinin lider-üye etkileşimi davranışları ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışları ile örgüt sağlığı algıları arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bu temel amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1. Resmi ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin, kendi okul müdürlerinin lider-üye etkileşimi davranışlarına ilişkin algıları nasıl bir dağılım göstermektedir?

2) Resmi ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin, okul müdürlerinin lider-üye etkileşimi davranışlarına ilişkin algıları:

- a) Öğrenim durumu
- b) Cinsiyet,
- c) Medeni durum,
- d) Kıdem,
- e) Okulun büyüklüğü,
- f) Sendika üyeliği değişkenlerine göre anlamlı farklılıklar göstermekte midir?

3) Resmi ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin, örgütsel sessizlik davranışlarına ilişkin algıları nasıl bir dağılım göstermektedir?

4) Resmi ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışlarına ilişkin algıları:

- a) Öğrenim durumu
- b) Cinsiyet,
- c) Medeni durum,
- d) Kıdem,
- e) Okulun büyüklüğü,
- f) Sendika üyeliği değişkenlerine göre anlamlı farklılıklar göstermekte midir?

5) Resmi ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin, kendi okullarının örgüt sağlığına ilişkin algıları nasıl bir dağılım göstermektedir?

6) Resmi ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin kendi okullarının örgüt sağlığına ilişkin algıları:

- a) Öğrenim durumu
- b) Cinsiyet,
- c) Medeni durum,
- d) Kıdem,
- e) Okulun büyüklüğü,
- f) Sendika üyeliği değişkenlerine göre anlamlı farklılıklar göstermekte midir?

7. Resmi ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin, okul müdürlerinin lider-üye etkileşimi davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışlarına ilişkin algı düzeyleri, örgüt sağlığı algı düzeylerinin anlamlı bir yordayıcısı mıdır?

1. 3. Araştırmanın Önemi

Eğitim kurumlarına yön vermede en önemli kavramlardan birisinin liderlik olduğu söylenebilir. Lider gerek genel eğitim politikalarının uygulanmasında gerekse her kurumun kendi amacı doğrultusunda varlığını sürdürmesinde belki de en önemli etken konumundadır. Liderin eğitim kurumları açısından önemli bir noktada bulunması, liderliğin de tüm yönleri ile geliştirilmesini zorunlu ve gerekli kılmaktadır. Konu bu açıdan değerlendirildiğinde, ele alınması gereken konulardan birisinin de lider ile maiyetindekiler arasındaki ikili ilişkiler olduğu gerçeği ortaya çıkmaktadır. Lider-üye etkileşiminin, lider ile astları arasındaki ikili ilişkileri ele alan bir yaklaşım olması nedeniyle ilgili araştırma ile elde edilen veriler, lider konumundaki okul yöneticilerinin davranışlarına olumlu manada yön verebilmelerine katkı sağlaması açısından önem taşımaktadır.

Kurum ve kuruluşlarda, sorunları tespit etmek ve tespit edilen sorunlara yönelik çözüm yolları geliştirmek için çalışanların görüşlerine başvurmak zaman zaman kullanılan bir yöntemdir. Bu sayede karşılaşılan sorunlar için çok çeşitli çözüm önerileri elde edilebilir ve daha hızlı bir şekilde çözüme ulaşılabilir. Ancak demokratik ortamdan yoksun ve korkunun egemen olduğu kurumlarda çalışanlar, var olan sorunların çözümlerini bilseler bile ifade etmekten imtina edebilirler. Çalışanların sessizleştiği bu tür durumlarda ortaya çıkabilecek sorunları hızla çözüme ulaştırmada en önemli görev yine liderlere düşmektedir. Çalışanlarla yakın etkileşim içinde olan liderlerin, kurum için faydalı olabilecek bilgileri daha rahat elde edebileceklerini düşünmek, doğru bir yaklaşımdır. Bu nedenle lider-üye etkileşimi yaklaşımına yönelik farkındalığı artan bir okul yöneticisinin, çalışanlarla daha rahat etkileşime gireceği ve buna bağlı olarak da karşılaştığı sorunlarla başa çıkmada daha başarılı olacağı dolayısıyla örgüt sağlığına katkı sağlayacağı söylenebilir. Bu açıdan lider-üye etkileşimi ve örgütsel sessizlik ile örgüt sağlığı arasındaki ilişkinin tespit edilmesi oldukça önemli görülmektedir. Ayrıca okulların sağlıklı bir yapıda olması, arzulanan bir durum olduğu için de öğretmenlerin, okul müdürlerinin lider-üye etkileşimi davranışlarına ilişkin algıları ve örgütsel sessizlik davranışlarının, öğretmenlerin örgüt sağlığı algıları ile ilişkisinin ortaya koyulması yararlı görülmektedir.

Okul müdürlerinin sergilediği lider-üye etkileşimi davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışlarının örgütün sağlığını etkileme düzeyinin ortaya konması ile ayrıca; örgütsel sessizlik davranışlarının en aza indirilebileceği ve bu suretle öğretmenlerin yaratıcı fikirlerini çekinmeden ifade etmelerine daha fazla imkân sağlanabileceği; okulların hedeflerine ulaşmalarını engelleyen bazı faktörlerin neler olduğunun belirlenebileceği ve buna bağlı olarak bu faktörlerin ortadan kaldırılabilmesi düşünülmektedir. Buna ek olarak okul içerisinde bilinçli bir şekilde hareket ederek okulun etkinliğini yükseltmek isteyen okul yöneticileri ile yönetici atama ve yetiştirme sisteminde etkisi bulunan üst düzey eğitim yöneticileri için önemli veriler sunulmuş olacağına; yönetici-öğretmen ilişkileriyle ilgili değerlendirmelerde bulunabilmeye imkân vererek daha sağlıklı örgütler oluşturulmasına imkân sağlanacağına inanılmaktadır. Araştırma sonuçlarının mevcut durumu saptayarak eğitim politikalarını belirleyenlere, alınacak önlemler ve daha sonra yapılacak olan çalışmalar konusunda katkı sunacağı ümit edilmektedir. Dolayısıyla, lider üye etkileşimi, örgütsel sessizlik ve örgüt sağlığı ilişkisini kuramsal olarak ortaya koymak oldukça önem taşımaktadır.

1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

- 1) Bu araştırma, 2018-2019 eğitim-öğretim yılında Eskişehir il sınırları içerisindeki resmi ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin algıları ile sınırlıdır.
- 2) Veriler, veri toplama araçlarındaki maddelerle sınırlıdır.

1.5. Araştırmanın Varsayımları

- 1) Öğretmenler ölçek uygulamalarına gönüllü olarak katılmışlardır.
- 2) Öğretmenler, ölçek maddelerini yanıtlarken görüşlerini içtenlikle yansıtmışlardır.

1.6. Tanımlar

Örgüt Sağlığı: Örgütün tüm iç bileşenleri ve çevresi ile uyumunu; amaç ve hedeflerine ulaşabilme kabiliyetini; amacını gerçekleştirmeye uygun araç-gereç ve fiziksel ortam durumunu; örgüt içi ve üst yönetimle iletişim durumunu; sorun çözme, gelişim, büyüme ve yenileşme potansiyelini; girdilerinin kalitesini (yeterlik durumunu); personel ve hammadde güvenliğini; yönetim ve karar alma faaliyetlerini; çalışanlarının ahlaki, psikolojik ve bedensel sağlığı ile refah, performans ve örgüt içindeki pozisyonlarını ele alan (birlikte

değerlendiren) bir kavramdır (Akbaba-Altun, 2001; Ardıç & Polatçı, 2007; Argyris 1958; Argyris, 1959; Miles, 1965; Uras 2000; Xenidis & Theocharous, 2014).

Lider-Üye Etkileşimi: Lider ile astları farklı (konumlara sahip) bireyler oldukları için, lider ile her bir ast arasında özel bir ilişkinin olduğuna inanan ve bu nedenle lider ile grup arasındaki ilişki yerine, lider ile her bir asttan oluşan ikili ilişki sonucunda meydana gelen etkileşime odaklanması gerektiğini ileri süren bir teoridir (Case, 1998: 389; Robbins & Judge, 2011: 151; Zel, 2001: 135).

Örgütsel Sessizlik: İşgörenlerin işleri veya işyerleriyle ilgili teknik veya davranışsal konularla ilgili, iyileşme ve gelişmeye yönelik görüş ve düşüncelerini bilerek esirgemeleri ve sessizleşmeleridir (Çakıcı, 2007).



2. KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde, alanyazına dayalı olarak lider üye etkileşimi, örgütsel sessizlik ve örgüt sağlığı kavramlarını açıklamaya yönelik kuramsal bilgiler ve çalışma ile ilgili yapılan araştırmalara değinilmiştir.

2.1. LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİ

2.1.1. Liderlik

Liderlik konusunda çeşitli tanımlamalar yapılmıştır. Örneğin; Katz ve Kahn (1978) liderliği “Örgütün rutin talimatlarına gösterilen uyumun, mekanikliğin ötesinde, etkili olarak artması olarak tanımlarken, yazındaki çeşitli liderlik tanımlarını özetleyen Bryman (1996) liderliğin, bir kişinin grupta bulunanları belli bir hedefe doğru yönlendirdiği bir sosyal etki süreci olduğunu ifade etmiştir (Baumeister & Bushman, 2014: 16).

Stogdill (1974: 259) liderlik literatürünü kapsamlı olarak inceledikten sonra liderliğin, neredeyse bu kavramı tanımlamaya çalışan kişi sayısı kadar farklı tanımlı olduğu sonucuna varmıştır. Araştırmacıların genellikle liderliği bireysel bakış açılarına ve en fazla ilgilerini çeken fenomene göre tanımlamaları bunda etkili olmuştur (Yukl, 1989: 252).

Liderlik ile ilgili tanımlardan bazıları şunlardır:

- ✓ Liderlik, organize bir grubun ideal kazanımlarına yönelik faaliyetlerini etkileme sürecidir (Rauch ve Behling, 1984: 46).
- ✓ Liderlik, bir bireyin tehdit veya şiddet kullanmadan başkalarının davranışlarını etkilediği sosyal bir süreçtir (Kirimi, 2007: 170).
- ✓ Liderlik, iletişim süreci boyunca ve bazı amaç veya hedeflerin elde edilmesine yönelik takipçilerin faaliyetlerini etkileme girişimidir (Donnelly, Ivancevich & Gibson, 1985: 362).
- ✓ Liderlik, bir kimsenin resmi olarak kendisine verilmiş gücün ötesinde sahip olduğu astlarını etkileme gücüdür (Leiding, 2004: 51).
- ✓ Liderlik bireyin, bir grubun faaliyet ve hareketlerini ortak bir hedefe yönlendirdiği zamanki davranışdır (Hemphill ve Coons, 1957: 7).

- ✓ Liderlik, insanları yeni bir yere götüren etkileyici bir vizyon oluşturma ve daha sonra bu vizyonu gerçeğe dönüştürme kapasitesidir (Bennis, 2009: 188).
- ✓ Liderlik, lider ve onu takip edenler arasında bir etki sürecidir (Hollander, 1978: 1).
- ✓ Liderlik, bir kişinin görüş açısını genişleterek vizyonunu daha üst noktalara taşımak, performansını daha yüksek bir standarda yükseltmek ve bir kimsede normal sınırlarının ötesinde bir kişilik oluşturmaktır (Drucker, 2007: 138).
- ✓ Liderlik, başkalarının düşüncelerini, tutumlarını ve davranışlarını etkileyen bireysel bir davranıştır. Liderler takım için bir yön belirler, insanların ileride ne olacağını görmelerine ve personelin elde edebileceklerini görselleştirmelerine yardımcı olurlar. Ayrıca toplumu teşvik eder ve ilham verirler. Liderliğin olmadığı insan gruplarında herkesin farklı görüşü olabileceğinden, yapılacak işlerde farklı çözümlere yönelimler olur. Bu yüzden hızla tartışma ve çatışma çıkar. Liderlik insanların çabalarını birlikte kullanmalarına ve onları aynı yöne yönlendirmeye yardımcı olur. Çünkü liderlik, diğer insanların normalde yapamayacakları önemli bir şey yapmalarını sağlama yeteneğidir (Surji, 2015:156).

Yukarıda yer alan tanımlar birlikte değerlendirildiğinde liderliğin kısaca, ortak amaçlar ile bir grubun varlığında anlam kazanan bir etkileme süreci olduğu söylenebilir. Lider ise bireylerin davranışlarını istediği yönde etkileyebilen ve bunu yaparken etkilediği kişilere emir ve talimat veren ama aynı zamanda yol gösteren, onları aydınlatan, birlikte çalıştığı kişilerin ihtiyaç ve isteklerini zamanında fark eden öğretici, yaratıcı ve ileriye gören kimsedir (Bakan, 2008: 3).

2.1.2. Lider ve Yönetici Farkı

Tarih boyunca birçok kişi liderlik ve yönetim terimlerini birbirinin yerine kullanmış ve birçok araştırmacı da bu iki kavramı ayırt etmeye çalışmıştır (Train, 2016: 48). Bu iki kavram bazı açılardan benzer olsa da farklı bakış açıları, beceriler ve davranışlar içerebilirler. Kotterman (2006) liderlik ve yönetimin örtüştüğünü ama aynı olmadıklarını vurgularken, Katz (1955) da yönetimin tek yönlü bir otorite ilişkisi iken liderliğin çok yönlü bir etki ilişkisi olduğunu ileri sürerek, bu iki kavram arasındaki farklılığa işaret etmiştir (Wajdi, 2017: 78). Diğer taraftan Mullins (2010)'e göre yönetim ve liderliğin rolünün dengelenmesi, kuruluşun başarısı için kritik öneme sahiptir (Wajdi, 2017: 80). Çünkü bir örgüt, belirsiz bir ortamla karşı karşıya kaldığında güçlü liderliğe ihtiyaç duyarken, örgüt içi faaliyetlerle ilgili karmaşıklıkla karşı karşıya kaldığında ise güçlü bir yönetime ihtiyaç duyar

(Train 2016: 48). Dolayısıyla örgüt içerisinde kimi zaman liderlik kimi zaman da yönetim yeterliklerine ihtiyaç duyulabilir.

John Kotter (1988)'a göre etkili yönetim; kuruluşun amacını dikkatlice planlar, gerekli personeli işe alır, organize eder ve ilk planın doğru şekilde yürütüldüğünden emin olmak için onları yakından denetler. Başarılı liderlik, sadece planları uygulamanın ve işleri yönetmenin ötesine geçer. Geleceği öngörür ve örgüt için yeni bir yön belirler. Gerekli tüm araçları ve insan kaynaklarını harekete geçirir ve örgütün tüm üyelerine yeni misyonu destekleme ve onu coşkuyla yürütme konusunda ilham verir (Train, 2016: 48).

Liderlik ve yönetim birbirinden farklı olduğu gibi lider ve yönetici de birbirinden farklıdır. Zaleznik (1977)'e göre liderler değişimi, yeni yaklaşımları teşvik eder ve insanların bağlılıklarını kazanmak için inançlarını anlamak için çalışırlar. Yöneticiler ise istikrarı teşvik eder, otoriteyi yerine getirir ve işleri başarmak için çalışırlar. Bu nedenle, yönetim ve liderliğin farklı insan türlerine ihtiyacı vardır (Algahtani, 2014: 76). Paul Birch (1999) ise genel olarak yöneticilerin görevlerle, liderlerin ise insanlarla ilgilendiklerini gözlemlemiştir. Birch (1999), liderlerin göreve odaklanmadıklarını söylemek istememiştir. Aslında büyük bir liderin ayırt edici özellikleri arasında görevinde başarılı olmak da vardır. Etkili liderler; maliyet liderliği, gelir liderliği, zaman liderliği ve piyasa değeri liderliği özelliklerini kullanarak rekabet avantajı yaratır ve sürdürür. Yöneticiler ise genellikle liderin vizyonunu takip eder ve gerçekleştirir. Lider, yöneticinin aksine; görevin başarısının, başkalarının iyi niyet ve desteği (etkisi) ile gerçekleştiğini fark eder (Train, 2016: 48). Bennis (2009: 42) yönetici ve lider arasındaki farkı şu şekilde tanımlamıştır:

- ✓ Yönetici yönetir ve uygular, lider yenilik yapar.
- ✓ Yönetici bir kopyadır, lider orijinaldir.
- ✓ Yönetici gözetir, lider geliştirir.
- ✓ Yönetici sistemlere ve yapıya odaklanır, lider insanlara odaklanır.
- ✓ Yönetici kontrole dayanır, lider güven aşılır.
- ✓ Yönetici kısa menzilli bir görüş alanına sahiptir, liderin uzun menzilli bir perspektifi vardır.
- ✓ Yönetici nasıl ve ne zaman, lider ne ve neden sorularını sorar.
- ✓ Yöneticinin gözü daima sonuçta, liderin gözü ufuktur.
- ✓ Yönetici taklit eder, lider yaratır.
- ✓ Yönetici mevcut durumu kabul eder, lider ise buna meydan okur.

- ✓ Yönetici klasik iyi askerdir, lider kendi şahsıdır.
- ✓ Yönetici işleri doğru yapar, lider doğru işi yapar.

Özetle, yönetim ve liderlik benzer rolleri paylaşıırken bu iki işlev arasında bir ayrım yapmak önemlidir. Hem liderlerin hem de yöneticilerin birincil amacı, diğer insanları kontrol etmek ve etkilemektir. Aralarındaki en önemli fark ise hedeflere ulaşma yaklaşımlarıdır. Yöneticiler kontrollerini resmi güç yoluyla kullanırlar ancak liderler takipçilerini hizalamak için ileri görüşlülüklerini ve ilham verici motivasyonlarını kullanırlar (Algahtani, 2014: 78). Sonuç olarak yönetim süreç, liderlik insanlar hakkındadır. Yöneticiler geleceği tahmin ederken liderler geleceği yaratır (Train, 2016: 49).

2.1.3. Liderlikle İlgili Başlıca Teoriler

Liderlikle ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde, liderlik teorilerinin daha çok Özellikler, Davranışsal ve Durumsallık Teorileri başlıkları altında; bunların haricindeki yaklaşımların ise “Yeni Yaklaşımlar/Teoriler” ya da “Diğer Yaklaşımlar/ Teoriler” başlıkları altında incelendiği görülmektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010; Cevrioğlu, 2007: 7; Uğurluoğlu & Çelik, 2009). Bu çalışmada liderlik teorileri; Özellik (Karakter / Kişilik) Teorileri, Davranışçı Teoriler, Durumsallık (Beklenmedik Durum) Teorileri ve Etkileşimli Teoriler (Yeni Teoriler) (Bildik, 2009: 29-30; Bolden, Gosling, Marturano & Dennison, 2003; Poornima, 2017; Yukl, 1989) başlıkları altında ele alınmıştır.

2.1.3.1. Özellik (Karakter / Kişilik) Teorileri

Özellik yaklaşımı, ilk liderlik teorilerinden biridir ve en erken liderlik araştırmalarının temelini oluşturmuştur. Bu yaklaşım liderlerin fiziksel ve kişilik özellikleri, yetkinlikleri ve değerleri gibi kişisel özelliklerine odaklanır. Liderliği yalnızca liderin bireysel bakış açısından görür. Bu yaklaşımda, liderlik özelliklerinin doğuştan olduğu ve zaman içinde nispeten sabit kaldığı kabul edilir (Fleenor, 2006: 830). Öz güven, zeka, hırs, azim, atılganlık, duygusal istikrar, yaratıcılık ve motivasyon gibi -kalıtım yoluyla geçtiği varsayılan- belirli bir özelliğe sahip olanların lider olmaya daha meyilli olduklarını ileri süren teorileri ifade eder (Bolden, Gosling, Marturano & Dennison, 2003: 6; Fleenor, 2006: 831; Russell, 2011: 3). Bu yaklaşımda ön plana çıkan en önemli teori, birçok yazar tarafından bu yaklaşımla özdeşleştirilen Büyük Adam Teorisi’dir.

Büyük Adam Teorisi terimi “Dünya tarihi büyük insanların biyografisidir” diyen on dokuzuncu yüzyıl İskoç tarihçisi Thomas Carlyle (1841) ile ilişkilendirilmiştir. Carlyle,

kahramanların; akıllarının vizyonu, sanatlarının güzelliği, liderliklerinin cesareti ve en önemlisi ilahi ilhamlarıyla tarihi şekillendirdiklerini savunmuştur (Eckmann, 2005: 4).

Carlyle'nin öncüsü olduğu Büyük Adam Teorisi liderleri, benzersiz ve çoğu bireyde mevcut olmayan belirli niteliklere veya kişisel özelliklere sahip olmaları nedeniyle lider olmayanlardan farklı olarak görür. Bu teori, liderler ile lider olmayanlar arasında ayırım yapmak için:

- boy ve enerjiyi içeren fiziksel özellikler,
- eğitim seviyesi ve sosyoekonomik durumdan oluşan sosyal değişkenler,
- zekâ ve sözel akıcılığı içeren yetenek değişkenleri,
- baskınlık, atılganlık, özgüven ve stres toleransını (strese dayanıklılığı) kapsayan kişilik özellikleri gibi sınırlı sayıda bireysel özelliklerin kullanılabileceğini varsaymaktadır (Chamorro-Premuzic, 2015: 345-346).

Bu teori, liderlerin doğuştan gelen önderliğe has niteliklere sahip, ayrıcalıklı insanlar olduğu inancına dayanan ve 20. yüzyılın son dönemlerine kadar özellikle askeri çevrelerde öne çıkmış olan Abraham Lincoln, Julius Caesar, Mahatma Gandhi ve Büyük İskender gibi ünlü liderlerin erkek olması nedeniyle adında “adam” kelimesinin kasıtlı olarak kullanıldığı teoridir (Bolden, Gosling, Marturano & Dennison, 2003: 6; Cherry, 2014: 1-2; Russell, 2011: 2).

2.1.3.2. Davranışçı Teoriler

Etkili bir liderin hareketleri ve davranışlarıyla fark edileceği ve bu davranışların öğrenilebilir ve geliştirilebilir nitelikte olduğu, bir liderin eğitim görerek daha iyi bir lider olabileceği görüşü üzerine kurulu olan teorileri ifade etmektedir (Hilaire, 2008: 8; Robbins & Judge, 2011; Robbins, 1994; Warrick, 1981).

1940'larda, liderlerin sergilediği özellikler üzerine yapılan araştırma çalışmalarının yanı sıra, liderlerin sergilediği davranışlar üzerine de araştırmalar yapılmıştır. Özellik teorisinin ardındaki varsayım “sonradan olmak” yerine “lider doğulduğu” şeklindeyken, davranış teorileri liderlerin belirli davranış biçimlerinin öğrenme ve deneyim yoluyla edinilebileceğini varsayar. Özellik teorileri “liderlerin ne olduğuna” odaklanırken, davranış teorileri “liderlerin ne yaptığı” üzerine yoğunlaşır (Poornima, 2017: 7). Önde gelen davranışçı teoriler arasında McGregor'un X ve Y teorileri, Ohio State Üniversitesi liderlik çalışmaları, Michigan Üniversitesi liderlik çalışmaları, Blake ve Mouton'ın yönetim tarzı

matriksi modeli (The Managerial Grid), Likert'in sistem 4 modeli, rol teorisi ve Reddin'in 3 boyutlu liderlik kuramı sayılabilir (Bolden, Gosling, Marturano & Dennison, 2003; Poornima, 2017; URL-1, 2020; Western, 2019).

2.1.3.3. Durumsallık (Beklenmedik Durum) Teorileri

Liderliğin ortaya çıkan durumlara göre değişebileceğini savunan ve en etkili liderlik stiline ne olacağının liderlik edilen grup ve icra edilecek görev özelliklerinin birlikte değerlendirilmesi neticesinde, lider tarafından belirleneceğini ileri süren teorileri ifade etmektedir (Bolden, Gosling, Marturano & Dennison, 2003: 6; Hersey & Blanchard, 1988: 7; Russell, 2011: 4;). Yapılan araştırmalarda, aynı liderlik tarzı ile farklı koşullarda tutarsız sonuçlar elde edilmesi üzerine araştırmacılar durumsal değişkenlere odaklanmıştır. Bazen bir liderin başarısı, sadece liderin niteliklerine, özelliklerine ve davranışına bağlı olmaz. Liderin becerilerini, özelliklerini ve davranışlarını sergilediği şartlar da önemlidir, çünkü aynı işlev tarzı farklı durumlar için uygun olmayabilir. Dolayısıyla liderliğin etkinliği, durumlara da bağlıdır. Bu teori liderliği; lider, takipçiler, görev durumu, çevre vb. gibi bir dizi durumsal değişken arasındaki dinamik etkileşim açısından ele alır (Poornima, 2017: 10). Durumsal bağlamlar üzerine yapılan ve geniş çapta kabul gören dikkate değer çalışmalara, Hersey-Blanchard'ın durumsal liderlik kuramı, Fred Fiedler'in durumsallık kuramı, House ve Evans'ın yol-amaç kuramı, stratejik durumsallık kuramı, Vroom-Yetton-Jago liderlik modeli, Tannenbaum ve Schmidt'in liderlik modeli ve Adair'in (üç çemberli) eylem odaklı liderlik modeli örnek olarak verilebilir (Bolden, Gosling, Marturano & Dennison, 2003; Duggal, 2017; Peretomode, 2012; Poornima, 2017; URL-1, 2020; Yukl, 1989).

2.1.3.4. Etkileşimli Teoriler

İlk teoriler başarılı liderlerin özelliklerine ve davranışlarına; sonrakiler durumsal şartlara odaklanma eğilimindeyken, yeni teoriler takipçilerin rolünü dikkate almaya başlamıştır. Bu teoriler, liderlerin takipçileriyle olan ilişkilerin ve rol dayanışmasının önemine dikkat çekmiştir. Böylece lider kahraman olarak değil, katılımcı yönetime önem veren bir takım lideri olarak ön plana çıkmaktadır (Bolden, Gosling, Marturano & Dennison, 2003: 12, 14). Etkileşim teorileri, liderlerin takipçilerle olan etkileşiminin ve bununla ilişkili koşulların bir sonucu olarak lider ile takipçisi arasındaki ilişki ve etkileşime dayanır. Gibb's (1958)'in de ifade ettiği gibi, lider ile takipçiler arasındaki etkileşimde, liderin ve takipçilerin kişilikleri; takipçilerin ihtiyaçları, değerleri, tutumları; işin doğası ve kişilerarası ilişkilerin

yapısı ile çevre şartları önemlidir (Bass, 1990: 44). Transformasyonel liderlik, hizmetkâr liderlik, dağıtılmış liderlik ve lider üye etkileşimi bu başlıkla ilişkilendirilebilecek teorilere örnek olarak verilebilir.

2.1.4. Lider Üye Etkileşimi Teorisi (LMX)

Orijinal adı Leader-Member Exchange (LMX) olan bu teori, ülkemizde liderlik alanyazınına Lider-Üye Etkileşimi olarak geçmiştir. Her ne kadar teori ismindeki kelimeler orijinal dilinde çok çeşitli anlamları da içerse de (URL-2, 2020; URL-3, 2020; URL-4, 2020) ülkemizde konu ile ilgili olarak daha önce yapılan çalışmalarda Türkçeye “Lider-Üye Etkileşimi” olarak çevrildiğinden söz konusu teori bu çalışmada da aynı isimle anılmıştır.

Burada açıklanması gereken önemli bir konu, teori adında bulunan “lider” kelimesinin teori açısından ifade ettiği anlamın, kurumunun yöneticisi olan okul müdürünü kapsayıp kapsamayacağı hususudur. Sözlük anlamına bakıldığında “lider” kelimesi, “yeteneği veya konumu nedeniyle bir ülkeyi, bir durumu, bir grubu veya başkalarını yöneten veya kontrol eden kişi” şeklinde görülmektedir. Bu tanımda liderliği, yeteneği ile elde etmeyenler için “konum” vurgusunun yapıldığı anlaşılmaktadır (URL-5, 2020). Her ne kadar bu çalışmadaki “2.1.2 Lider - Yönetici Farkı” başlıklı bölümde de anlatıldığı üzere her yönetici, liderlik özellikleri gösteremeyeceği düşünülse de teori genel olarak değerlendirildiğinde, okul müdürlerinin Lider-Üye Etkileşimi Teorisi çerçevesindeki “lider” kelimesi kapsamında kabul edilebileceği değerlendirilmiştir. Konu ile ilgili olarak yapılan ve teorinin oluşumu ile süreç içerisindeki gelişimine katkıları bulunan çalışmalarda (Dansereau, Graen & Haga, 1975; Dunegan, Duchon & Uhl-Bien, 1992; Graen & Uhl-Bien, 1995; Graen & Scandura, 1987; Liden & Maslyn, 1998) liderlik konumuna atfen, superior (üst, üstün, üstün kimse), supervisor (gözetmen, denetmen, müfettiş, müdür), manager (yönetici, müdür, idareci) gibi kelimelerin kullanılması ve bilimsel araştırmaların büyük bir çoğunluğunun kurum yöneticileri ile yapılması bu değerlendirmeye dayanak teşkil etmektedir.

Liderlik alanında yapılan çalışmalara bakıldığında genel olarak konunun liderlik veya yönetilen kesim açısından değerlendirildiği ancak bunlar arasındaki ikili ilişki ile ilgili çok fazla çalışma yapılmadığı görülmektedir (Graen & Uhl-Bien, 1995: 222). Oysaki iyi veya etkili liderliğin kısmen liderler ve takipçiler arasındaki iyi ilişkilerden kaynaklandığı açıktır. Liderlik üzerine yapılan çalışmalarda ilişkiye dayalı yaklaşımlar, 21. yüzyılın sonuna doğru gelişmeye başlamıştır. Lider ve takipçi arasındaki her benzersiz ilişkiye ikili (dyad)

denir. İkili, bir çalışma birimindeki lider ile her bir takipçisi arasındaki bireyselleştirilmiş ilişkiyi ifade eder. Bu alanda çalışan teorisyenler, liderler ve takipçiler arasındaki ayrı ayrı ikili ilişkilerin geliştirilmesi ve bunların etkilerine odaklanmıştır (Achua & Lussier, 2010: 240).

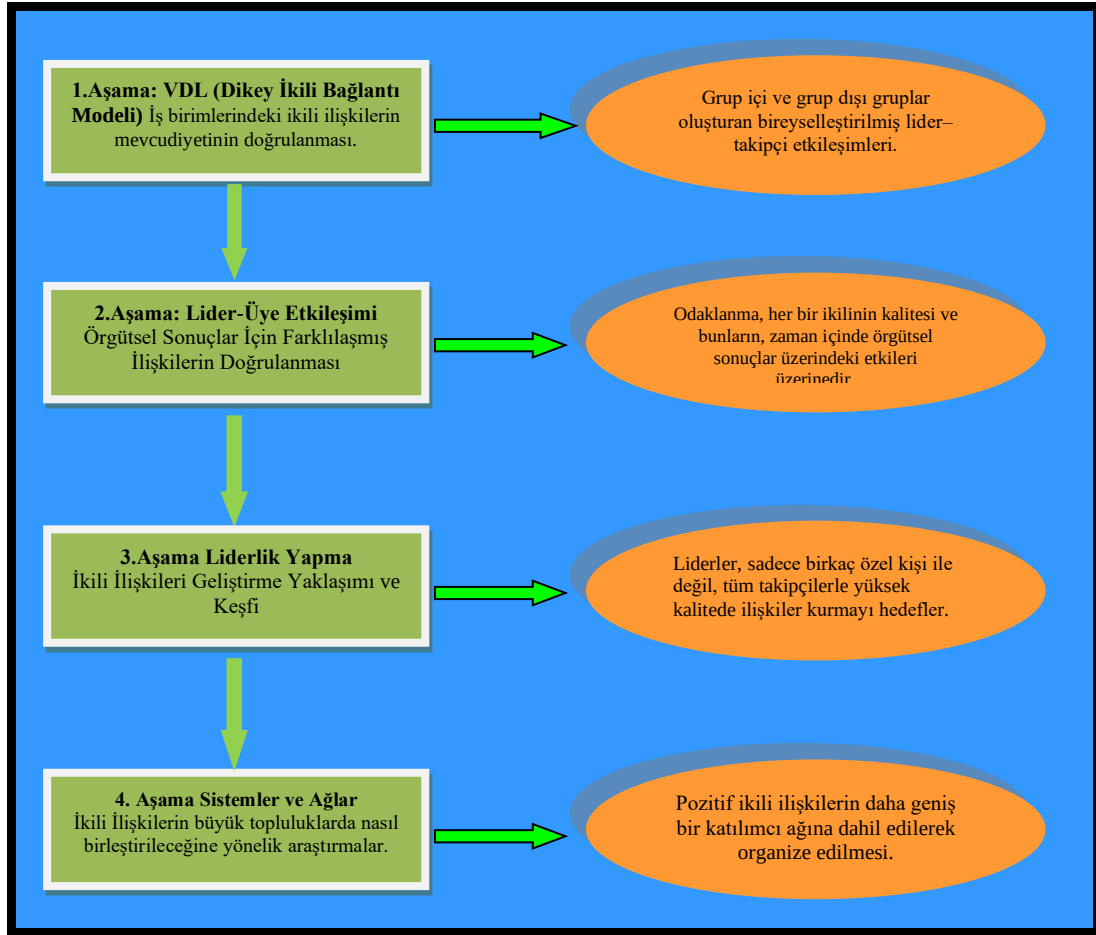
LMX de lider ile takipçi arasındaki ikili ilişkiye odaklanan, diğer bir deyişle ilişki temelli bir teoridir. (Graen & Uhl-Bien, 1995: 221-225). Teorinin temel savı, lider ve takipçi arasındaki ilişkilerin, birçok faydaya ulaşabilecek olgunluğa (ortaklığa) eriştiğinde etkili liderlik sürecinin oluşacağı düşüncesidir (Graen & Uhl-Bien, 1995: 225). Lider-üye etkileşiminin, liderlerin üye davranışlarını nasıl etkilediğini inceleyen bir teori olduğu da söylenebilir (Achua & Lussier, 2010: 247). Lider-Üye Etkileşimi (LMX) teorisinin kavramsallaştırılması için, 1970’lerde ortaya atılışından bu yana birçok çalışma yapılmış, bu çalışmalar ile teori üzerinde birçok geliştirme ve düzenlemeler yapılmıştır. Ortalama liderlik tarzına alternatif olarak başlayan teori, olgun liderlik ilişkilerinin geliştirilmesi ve sürdürülmesi yoluyla daha etkili liderlik üretmek için bir kılavuz haline gelmiştir (Graen & Uhl-Bien, 1991).

Bu süreçte LMX, birkaç analiz seviyesinden ele alınmış ve teorileşme yolunda bir evrim geçirmiştir. Teorinin ortaya çıkışından günümüze geçirdiği evrim süreci içerisinde, başlangıçta grup içi farklılıklara odaklanılırken, sonraki süreçlerde gruplara bakılmaksızın ikili ilişkilere; en son dönemde de ikili ilişkilerin grup ve grupların oluşturduğu ağlar içindeki kombinasyonlara odaklanılmıştır. Mevcut Lider Üye Etkileşimi Teorisi, örgüt içi ve örgütler arası ikili “ortaklar” (örn. liderler ve takipçiler; takım üyeleri ve takım arkadaşları, çalışanlar ve onların yetkinlik ağları, girişim ortakları, tedarikçi ağları vb.) arasındaki liderlik ilişkilerinin nasıl geliştiği ile ilgilenir. Ancak her ne kadar LMX, başlangıçta yapılan çalışmalardaki “grup içi” ve “grup dışı” gibi kavramların ötesine geçse de teori ile ilgili yazının çoğu hala bu düzeyde gerçekleşmektedir (Graen & Uhl-Bien, 1995: 220, 225).

2.1.4.1. Lider-Üye Etkileşimi’nin Gelişim Aşamaları

Graen ve Uhl-Bien (1995) LMX teorisinin gelişiminin 4 aşama olarak düşünülebileceğini ileri sürmüşlerdir. Bunlar: 1. aşama farklılaşmış ikili ilişkilerin keşfi, 2.

aşama LMX ilişkilerinin özelliklerinin ve bunların örgütsel çıktıların (örneğin LMX sonuçlarının) incelenmesi, 3. aşama ikili ortaklık yapısının tanımı ve 4. aşama farklılaştırılmış ikili ilişkilerin, grup ve ağ seviyesinde bir araya getirilmesi şeklinde ifade edilmiştir. Bu geçiş, LMX'in bir liderlik modeli olarak neler sunabileceğini ve bu teori hakkındaki düşüncenin evrimini (LMX üzerine yapılan çalışmaların sonuçlarına da dayanılarak) göstermektedir (Graen & Uhl-Bien, 1995: 225). Lider Üye Etkileşiminin Gelişim Aşamaları Şekil 1'de gösterilmiştir.



Şekil 1. Lider Üye Etkileşiminin Gelişim Aşamaları (Kaynak: Achua & Lussier, 2010: 241; Graen & Uhl-Bien, 1995)

Şekil 1'den de anlaşılacağı üzere Dikey İkili Bağlantı Teorisinin devamı niteliğinde olan LMX, bu teorinin geçirdiği evrimin bir parçası olarak kabul edilebilir.

Yapılan çalışmalar gözden geçirildiğinde her aşamada Lider-Üye Etkileşimine ayrı ayrı katkılar sağlandığı görülmektedir. İlk olarak, Dikey İkili Bağlantı (Vertical Dyad Linkage - VDL) araştırması liderlerin ortalama bir liderlik stili kullanmadığını, birimler

içindeki görevlerde maiyetindekilerle ayırt edilmiş ilişkiler geliştirdiğini belgelemiştir. İlişki geçerliliği belgelendikten sonra, Lider-Üye Etkileşimi (LMX) araştırmaları, bu ayırt edilmiş ilişkilerin doğasını ve bunların örgütsel etkilerini (ikili düzey etkisi) araştırmıştır. Sonra Liderlik Yapma (Leadership-Making) modeli, kuruluşlarda yüksek kaliteli ilişkilerin oranlarının artmasının faydasını fark etmiş ve bunu gerçekleştirmek için ikili ortaklık kurma (ikili düzey etkisi) yoluyla bir süreç tanımlamıştır. Daha sonra, bu ayırt edilmiş ikili ilişkilerin, etkili bir şekilde daha büyük topluluklara nasıl birleştirilebileceğine dair çalışmalar yapılmıştır. Her aşamada, yapılan araştırmaların odağı ve ağırlık merkezi biraz değişmiştir (Graen & Uhl-Bien, 1995: 225-226).

LMX'in açıklanmasında değerlendirilmesi gereken noktalardan biri sadece lider ve takip eden arasında olan bir ilişkinin, birçok üyesi olan bir örgütte nasıl uygulanacağıdır. Bunun için LMX'in ilk halinin ne olduğu ve daha sonra nasıl bir gelişim göstereceği ele alınmalıdır. LMX'in gelişim aşamalarına ait açıklamalar aşağıda yapılmıştır.

2.1.4.1.1. Aşama 1: Dikey İkili Bağlantı Modeli (Vertical Dyad Linkage - VDL)

Bireysel liderlik üzerine ilk yapılan araştırmalarda, bir liderin bir bütün olarak bir gruba aynı liderlik tarzını uyguladığı geleneksel ortalama liderlik tarzına odaklanılmıştır. Bu çalışmalarda algı, liderin / amirin herkese aynı şekilde davrandığı yönündedir. Ancak, liderin takipçilerine farklı davrandığı başka bir yaklaşımı vardır ki buna dikey ikili bağlantı yaklaşımı denir. Dikey ikili yaklaşım, bireyselleştirilmiş liderlik araştırmalarının evrimsel bir aşamasıdır (Achua & Lussier, 2010: 242). Lider-Üye Etkileşimi Teorisi ile ilk çalışmalar, İkili Bağlantı Modeli (Vertical Dyad Linkage - VDL) çerçevesinde yapılmıştır. Bu nedenle VDL, LMX'in ilk aşaması olarak kabul edilmektedir (Graen & Uhl-Bien, 1995: 225-226).

Dansereu, Graen ve Haga (1975), örgütler açısından değerlendirildiğinde çağdaş liderlik modellerinin oldukça ilkel ve az gelişmiş seviyede olduğunu ifade etmişlerdir. Yazarlara göre bu modellerle ilgili VDL (Vertical Dyad Linkage) teorisi ortaya atılmadan önceki 20 yıllık süreçteki incelemeler, çağdaş liderlik modellerinin bu az gelişmiş durumuna tanıklık etmektedir. Çağdaş modeller genellikle liderlik ortamı hakkında iki varsayım içermektedir. Bunlardan ilki, bir örgütsel birimde aynı amire rapor veren üyelerin, çeşitli açılardan (algılar, yorumlar ve tepkiler vb.) yeterince homojen oldukları varsayıldıklarından “çalışma grubu” adı altında tek bir varlık olarak düşünölmeleridir. İkinci varsayım ise bir üstün (amirin, müdürün, yöneticinin vb.) her bir astına esasen aynı şekilde davrandığıdır. Bu varsayımları takiben, doğal olarak çağdaş liderlik modelleri açısından bir amirin “çalışma

grubuna” yönelik ortalama bir davranış sergilediği söylenebilir. Bu varsayımlar, VDL teorisi ortaya atılmadan önceki son 20 yılda liderlik alanındaki yavaş ilerlemeyi açıklamaya yardımcı olabilir. VDL ise liderliğe alternatif bir yaklaşım olarak bu iki varsayımın kısıtlamalarını içermez ve dikey ikiliye (vertical dyad-VD) yani bir üst ve bir astı arasında yer alan ikili ilişkiye odaklanır. Bu yaklaşım, geleneksel olarak aynı kabul edilen, bir birim içinde yer alan dikey ikili ilişkilerin her birinin, esasen farklı olduklarını ileri sürer. Sadece ikili ilişkilerin her birine odaklanarak, herhangi bir örgüt birimi içindeki dikey ilişkilerin fiili dağılımı ampirik olarak keşfedilebilir. Dolayısıyla dikey ikilinin her iki üyesi de liderlik sürecinin araştırma odağı haline gelir. Dikey ikili, üye ve üstünü birbirine bağlayan süreçleri yansıttığından liderlik süreçlerini incelemek için uygun bir analiz birimidir (Dansereu, Graen & Haga, 1975: 47).

Amirin bazı üyelerle liderlik ilişkilerine ve diğer üyelerle denetim ilişkilerine dayalı davranışlar sergilediğine dair görüş, geleneksel liderlik görüşüne makul bir alternatiftir. Geleneksel görüşe göre üyelerin rolleri, meşru olarak belirlenmiş rolle uyumlu ise üyelerin içinde bulunduğu birim işlevini yerine getirir. Bu nedenle üyelerin yeterli birim işlevini yerine getirebilmek için yalnızca kendi resmi otoritelerine güvenmeleri gerekir. Ancak uygulamada durum değişmekte, insanlardan oluşan üyelerin bir rolle uyumlu olması, birimin işlevini yerine getirmesinde yeterli olamayabilmektedir. Ayrıca, birimin tüm işlevlerinin yerine getirilmesi, birkaç kilit üyenin birimin görevinin başarısına kişisel olarak bağlılığını gerektirebilir. Böyle bir durumla karşı karşıya kalan bir yöneticinin, bazı üyeleriyle özel bir bağlılık geliştirmeye çalışması muhtemeldir. Bu bağlılığı geliştirmek için üst resmi otoritesini kullanamaz çünkü bağlılık sadece gönüllü olabilir. Bu nedenle üyenin birime karşı “sahiplik” duyguları geliştirmesi ve birimin başarısı için çalışacağı umuduyla amir, üyeye rolünde daha geniş bir bağımsızlık, daha fazla ilgi, daha fazla destek ve birimin işleyişi üzerinde daha büyük etki imkânı sunabilir. Özetle üst konumdaki yönetici, üyenin kendisini rolüne daha iyi vermesi ve birimin başarısı için biraz sorumluluk alması ümidiyle, üyeyi birim içindeki görev ve ilişkilerini fiilen müzakere etmesine teşvik edebilir. *Rolü müzakere etme süreci, yönetici konumundaki üstün, bir tür bilgiyi astın sonuçlara ikna olacağı tarzda sunması ve astın önerilen şekilde davranması durumunda gerçekleşen kişiler arasındaki etkileşim sürecini ifade eder.* Amir, üyelerin rollerini müzakere etmelerine izin vererek ünitenin başarısına bağlı üyelerden kritik yardım alabilir. Sonuç olarak birimi etkileyen olayların sadece yönetici için değil, aynı zamanda kararlı üyeler için de sonuçlarının olabileceği, üyeler tarafından algılanacaktır. Astlarının, rollerini müzakere

etmesine izin veren yöneticiler, yöneticiliklerinin devam etme potansiyelini geliştirebilecektir (Dansereu, Graen & Haga, 1975: 72, 74).

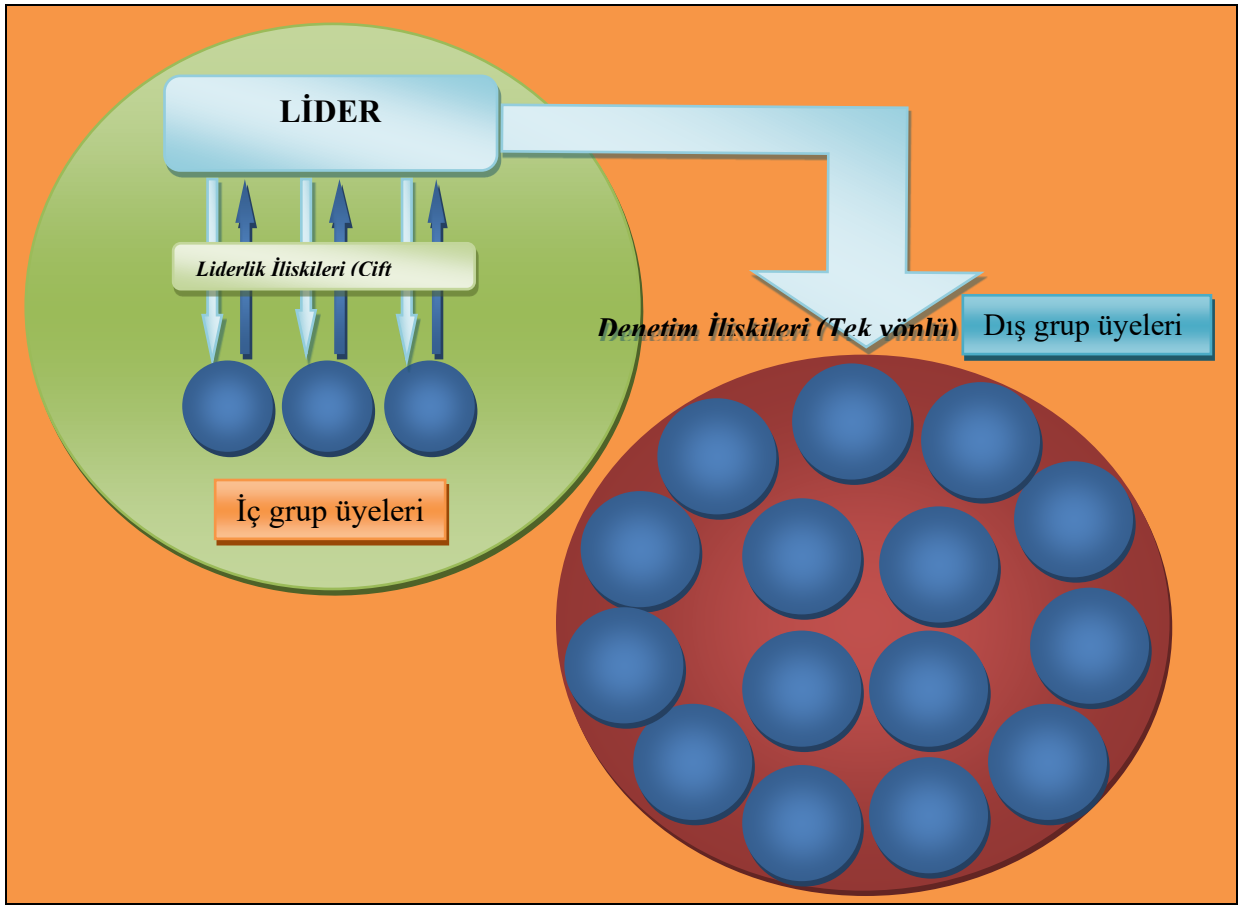
VDL teorisinin merkezinde, bir bireyin diğerine sağladığı “özdeğer desteği” kavramı vardır. Lider, bir takipçiye özdeğer hissi için destek sağlar. Önemli olan, liderlerin takipçilere sağladığı özdeğer desteği karşılığında takipçilerin liderlere sağladığı geri dönüş performansıdır. Özdeğer desteği liderin, takipçinin duygu ve ihtiyaçlarına dikkat ederek onun yeteneğine, dürüstlüğüne ve motivasyonuna olan güvenini arttırmak için eylemleri ve fikirlerine verdiği destek olarak tanımlanır (Achua & Lussier, 2010: 242).

VDL’nin doğası, üst’ün yalnızca iş sözleşmesine güvenemeyeceği düşüncesini içinde barındırır. Daha açık bir ifade ile üst ve ast arasındaki ilişki, sadece resmi görev tanımlarında belirtilen şekilde sınırlı olmamalıdır. Üst, üyenin davranışını etkilemek için farklı bir temel aramalıdır. Bu alternatif etki temeli, bir üst ve bir üye arasındaki kişilerarası değişim ilişkisine dayanır. Teorik olarak resmi denetim tarafından kullanılmayan bu etki kaynağı hem üst hem de üye için çok değerli sonuçları içerebilir. Üst, kişiler arası değişimde astına güvendiğini hissettirebilir. Ayrıca astına işinde bağımsızlık, karar almaya etki, açık ve dürüst iletişim, eylemlerine destek sunabilir. Buna karşılık ast, enerjisini ve zamanını olması gerektiğinden fazla harcayarak, daha çok sorumluluk üstlenerek ve tüm birimin veya kuruluşun başarısına bağlılık gösterebilir. Böylece verimli bir ikili etkileşim sağlanmış olur (Dansereu, Graen & Haga, 1975: 49).

Güvenilir üyeler, güvenilir asistanlar haline geldikçe üst, sadece birimin işleyişini sağlamakla kalmayıp aynı zamanda birim içinde ortaya çıkabilecek problemlerle de başa çıkmak için onlara daha bağımlı hale gelebilir. Öte yandan, güvenilir asistanlar katkılarının ödülleri konusunda üstün olana daha fazla bağımlı hale gelebilir. Bu karşılıklı bağımlılık (değişim) geliştikçe, üst düzey ve onun güvenilir asistanları arasında nispeten sıkı bir oluşum meydana gelebilir ve zaman içinde takıma girip çıkmaya (takımdakilerin çıkmasına, yeni üyelerin takıma girmesine) engel olabilir. Buna ek olarak müzakere süreci sırasında amir tarafından güvenilen asistanlara yatırılan zamanın büyüklüğü, amiri de takım üyelerini değiştirmekten vazgeçirebilir (Dansereu, Graen & Haga, 1975: 74).

Dikey ikili bağlantı teorisi, liderin bazı takipçilerle grup içi ikili ilişkiler ve geriye kalan takipçilerle de grup dışı ikili ilişkiler oluşturduğu bir durumu tanımlar (Şekil 2). Bu nedenle VDL liderin takipçilerle birebir ilişkiler kurma ve bireyleri çalışma birimi içinde grup içi ve grup dışına yerleştirme şeklini inceler (Achua ve Lussier, 2010: 242). VDL’ye

göre birimler güvenilir yardımcılara ve sıradan üyelere ayrılmaktadır. Güvenilir yardımcılar ek sorumlulukları ve görevleri kabul eder ve karşılığında üst düzeyden (lider, yönetici, müdür vb.) özel muamele görür ve işlerini yaparken daha fazla bağımsızlık elde eder. Bu şekilde üst düzey, ünitenin düzgün çalışmasını sağlamak için en değerli kaynağına yani kendi zaman ve enerjisine yatırım yapmış olur. Sonuç olarak Şekil 2’de de görüldüğü üzere, güvenilen yardımcılar (iç grup üyeleri) ile amir arasındaki ilişki “liderlik ilişkileri” ile karakterize edilirken sıradan üyeler (dış grup üyeleri) ile amir arasındaki ilişki “denetim ilişkileriyle” karakterize edilir (Dansereu, Graen ve Haga, 1975: 75).



Şekil 2. Lider ile iç grup ve dış grup üyeler arasındaki ilişkiler (Kaynak: Dansereu, Graen & Haga (1975)’ya dayalı olarak oluşturulmuştur.)

Şekil 2’deki liderlik ilişkileri, liderin üyeye zaman ve enerjisinin büyük bir bölümünü harcaması ile rolünü müzakere etme şansı, işinde bağımsızlık, karar almaya etki, açık ve dürüst iletişim, üyenin eylem ve fikirlerine destek; üyenin de bunun karşılığında gerektiğinden daha çok sorumluluk üstlenip, daha çok zaman ve enerji harcayarak, biriminin başarısına katkı ve örgüte bağlılık göstermesini ifade etmektedir. Denetim ilişkisi ise sadece liderden üyeye doğru uygulanan kontrol mekanizmalarını ifade etmektedir.

VDL ile ilgili yapılan belki de en önemli çalışma, Dansereu, Graen ve Haga (1975) tarafından yapılmıştır. Bu araştırmacılar, büyük bir devlet üniversitesindeki konut bölümünün üstündeki idari piramidi oluşturan 60 yönetici ve 17 amirden oluşan katılımcılar üzerinde 9 aylık bir dönemde araştırma yapmıştır. Araştırmada veri toplama, katılımcılarla dört dalga halinde görüşülerek yapılmıştır. İlk dalga görüşme akademik yılın ilk ayından hemen sonra, ikinci dalga üçüncü aydan sonra, üçüncü dalga altıncı aydan sonra ve son dalga da sekizinci aydan itibaren başlamıştır. Her dalga, 60 yönetici ve bu yöneticilerin 17 üstü ile yapılan görüşmelerden oluşmuştur. Araştırmanın yapıldığı örgütteki personel pozisyonlarının önemli bir bölümü, akademik yılbaşında yeniden düzenlenmiştir. Yönetim ekibinin yarısı, pozisyonların dikey bir kesitini doldurmak için örgüt dışından getirilmiştir. Yeniden yapılanmanın -yaklaşık olarak %90- “yeni” dikey ikili ilişkiler üretecek imkâna sahip olduğu görülmüştür. Araştırma kapsamında en az bir üye yeniden yapılanmadan sonra farklı bir pozisyonuna yeni gelmişse yöneticisi ile ilişkisi dikey ikili bağlantı açısından “yeni” olarak kabul edilmiştir (Dansereu, Graen & Haga, 1975: 51).

Araştırma sonucunda:

- 1) Grup içi üyelerin, iletişim ve yönetim faaliyetlerinde grup dışı üyelere göre daha fazla zaman ve enerji harcadığı; ayrıca grup içi davranışların, grup dışı davranışlara göre hem grup üyelerinin hem de amirlerin tercihlerine daha yakın olduğu,
- 2) Kişinin işini yaparken inisiyatif kullanmasının amirin genişlettiği desteğe yakından bağlı olduğu, birim amirinin işteki sorunlara ve görevlere yenilikçi yaklaşımları destekleyeceği yönünde büyük bir güven (inanç) olmadan inisiyatif kullanımının muhtemel olmadığı,
- 3) Üyelerinin rolünü tartışabilmesine izin veren amirlerin, bu üyelerden başında bulunduğu birimin başarısı için önemli yardımlar alabileceği,
- 4) Yeni veya yeniden düzenlenmiş bir birimin üstünün kendisini sorunlu bir durumda bulduğu,
- 5) En değerli kaynak olan zaman ve enerjinin sınırlı olduğu ve tüm işlevleri yerine getirmek için genellikle yetersiz kaldığı, buna bağlı olarak da yöneticinin en iyi performanslarını sağlamaları için her bir astına gereken zamanı ve enerjiyi ayıramadığı,
- 6) Üst’ün, seçkin bir alt kümesinin (grubunun) olduğu ve grubun genellikle birimin kritik işlevlerinin çoğunu yerine getirebildiği, bu nedenle üst düzey yöneticinin bu

seçkin alt grup ile ilişkilerinin daha iyi olduğu, buna bağlı olarak da zaman ve enerjisinin büyük bir bölümünü bu seçkin alt grubu geliştirmek için harcadığı,

- 7) Üst yöneticinin kalan zaman ve enerjisini ise bu seçkin alt grubun dışında kalan üyelere ayırdığı, geriye kalan üyeler seçilmiş kümeden (gruptan) çok daha geniş bir kitle olduğundan amirin geri kalanlar için ilişkisini “denetim” kavramı üzerinden yürüttüğü (Dansereu, Graen & Haga, 1975: 72-73) tespitleri yapılmıştır.

2.1.4.1.2. Aşama 2: Lider-Üye Etkileşimi (LMX)

Bu aşamada teori ile ilgili birçok araştırma inceleme yapılmış, birinci aşamada keşfedilen ikili ilişkiler, daha fazla araştırılmış ve test edilmiştir. Yapılan araştırmaları genel olarak iki araştırma yoluna ayırmak mümkündür. Birinci kategoriye dâhil edilebilecek çalışmalar, LMX’in öncülü ve belirleyicisi niteliğindeki çalışmalar olup LMX ilişkisinin özelliklerini değerlendiren çalışmalardır. İlişkiler, ikili rol yapma süreçleri, iletişim, liderler ve takipçiler arasındaki farklılaşmış ilişkilerin özellikleri (karşılıklı güven, uyumluluk, iyimserlik, saygı ve yükümlülük) gibi konular, bu kategoriye dâhil edilebilecek çalışmalarda ele alınan konulara örnek olarak verilebilir. İkinci grup çalışmalarda ise genel olarak LMX ile örgütsel değişkenler arasındaki ilişki analiz edilmiştir. Bu gruba dâhil edilebilecek çalışmalarda da LMX ile performans, örgütsel bağlılık, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık, dağıtım adaleti, örgütsel iklim, yenilikçilik ve yetkilendirme arasındaki ilişkiler araştırılmıştır (Graen & Uhl-Bien, 1995: 227-228).

Lider-Üye Etkileşimi Teorisi’nin ortaya atılmasından günümüze kadar alanla ilgili en çok çalışmayı yapan; alanın belki de en etkin teorisyeni George B. Graen (URL-6, 2020), teorinin süreç içinde çok çeşitli isimlerle anıldığını ileri sürmüştür (Tablo: 1).

Tablo 1 incelendiğinde LMX Teorisinin 1968 ve 2017 yılları aralığında birçok farklı isimle anıldığı görülmektedir.

Tablo 1. LMX Teori İsimlerinin Evrimi

Yıl	Teori Adı
1968	Sınır Koşulu (BC)
1972	L-M Durumsallık Modeli (LMC)
1975	Dikey İkili Bağlantı (VDL)

1982	Lider-Üye Etkileşimi (LMX)
1983	Lider-Üye Etkileşimi ve Üye-Üye Etkileşimi (LMX and MMX)
2006	Takım Ağı Lider-Üye Etkileşimi (LMX- Team)
2013	Liderlik Motive Edilmiş Mükemmellik (LMX-Net)
2014	Stratejik İttifak (SA)
2017	Eşsiz Stratejik İttifak Ağı (USA-LMX ve USA-MMX)

Kaynak: URL-6, 2020

Graen, Novak ve Sommerkamp (1982)'ın "Lider-Üye Etkileşimi ve İş Tasarımının Verimlilik ve Memnuniyet Üzerine Etkileri: İkili Bağlanma Modelinin Test Edilmesi" başlıklı çalışmaları ile birlikte teori, Dikey İkili Bağlantı Teorisi yerine Lider-Üye Etkileşimi Teorisi olarak adlandırılmıştır (Graen ve Uhl-Bien, 1995: 227). Her ne kadar teori çok çeşitli isimlerle da anılsa da "Lider-Üye Etkileşimi" günümüzde en çok benimsenen isim olarak kullanılmaktadır.

Lider-üye ilişkilerinde, ilişki kalitesinin seviyesi önemli bir konudur. 1980'ler boyunca bazı yazarlar LMX'i lider ve ast arasındaki değişimin kalitesi olarak tanımlamaya çalışmıştır (Schriesheim, Castro & Coglisier, 1999: 76). Lider-üye ilişkileri ile ilgili yapılan çalışmalarda, yönetim sürecinin ikililer halinde gerçekleştiği ve yöneticilerin işlerini yürütürken, üyelerle farklılaştırılmış ilişkiler geliştirdiği ortaya konulmuştur. Yöneticilerin üyelerle arasındaki ilişki, yüksek derecede karşılıklı güven, saygı ve yükümlülükle ifade ediliyorsa "*yüksek kalitede etkileşim*" (daha çok "in-group" ya da "grup içi" olarak adlandırılır); düşük güven, saygı ve yükümlülükle ifade ediliyorsa "*düşük kalitede etkileşim*" (daha çok "out-group" ya da "grup dışı" olarak adlandırılır) ortaya çıkmaktadır. Yüksek kaliteli etkileşim ilişkilerinde üyeler, görev tanımlarının ötesine geçerek yönetici için "güvenilir asistanlar" haline gelir. Tersine, "düşük kaliteli etkileşim" ilişkilerinde ise üyeler, esasen sadece iş tanımlarının gerektirdiği görevleri yerine getirirler (Graen & Uhl-Bien, 1995: 226-227). Yüksek kaliteli LMX ilişkilerinde, takipçiler daha iyi sosyal destek, daha fazla kaynak ve kariyer gelişimi için daha fazla rehberlik alma eğilimindedir. İlişki, karar verme sürecine daha fazla üye katılımı ve daha fazla müzakere hoşgörüsü ile karakterizedir. Düşük kaliteli LMX ilişkileri, daha az destek, daha resmi denetim ve karar verme sürecine çok az katılım veya hiç katılmama ile karakterizedir. Bu nedenle, lider-üye etkileşimi (LMX), çalışan ile amiri arasındaki değişim ilişkisinin kalitesi olarak da tanımlanabilir (Achua & Lussier, 2010: 244).

Bu araştırma aşamasındaki bulgulara dayanarak LMX araştırmasının ağırlık merkezi şu şekilde tanımlanabilir: (1) LMX ilişkilerinin gelişimi, liderlerin ve üyelerin

özelliklerinden ve davranışlarından etkilenir ve bir rol yapma süreci ile ortaya çıkar ve (2) yüksek kaliteli LMX ilişkileri liderler, takipçiler, iş birimleri ve genel olarak organizasyon için çok olumlu sonuçlara neden olur. Bu durum, VDL yaklaşımından farklıdır çünkü burada söz konusu olan, bir iş birimindeki farklılaşmış ilişkilerin açıklanmasının ötesinde, bu ilişkilerin nasıl geliştiğinin ve ilişkilerin örgütsel işleyiş üzerindeki sonuçlarının neler olduğunun açıklanmasıdır. Dolayısıyla, bu aşamanın bulgularına dayanarak, liderler ve takipçiler yüksek kaliteli sosyal değişim ilişkileri geliştirip sürdürdüklerinde, etkili liderlik süreçlerinin ortaya çıktığı söylenebilir (Graen & Uhl-Bien, 1995: 229).

2.1.4.1.3. Aşama 3: Liderlik Yapma (Leadership Making) Modeli

Araştırmanın ikinci aşamasının sonuçlarına dayanarak alanda daha yakın zamanda yapılan çalışmalar, etkin liderlik ilişkilerinin geliştirilmesi (Liderlik Yapma/üretme/inşa etme) yoluyla daha etkili liderlik sürecinin üretilmesine odaklanmak için “grup içi” ve “grup dışı” kavramlarının ötesine geçmeyi içermektedir. Bu aşamada, yöneticilerin maiyetleri arasında iç grup-dış grup gibi ayırma gitmekten ziyade her bir çalışanı ile ayrı ayrı ortaklık geliştirmek için birebir nasıl çalışabileceklerine vurgu yapılmaktadır. Odaklanma, lider ile üye arasındaki üst-ast ilişkisi yerine, ikili üyeler arasındaki ortaklığın incelenmesine doğru kaymıştır. Bu araştırma aşamasını öncekilerden ayıran temel fark, yöneticilerin bazı çalışanlara diğerlerinden daha hoşgörülü davranması yerine, her bir ast ile LMX ortaklıkları geliştirmek için (çoğu zaman ilk teklifi yaparak) tüm çalışanların LMX sürecine erişimini sağlaması gerektiğini belirtmesidir. Liderin her bir astına ortaklık teklifi yapması, hem LMX sürecinin daha adil olarak algılanmasını hem de daha yüksek kaliteli ilişkiler (ortaklıklar) geliştirerek ve daha etkili liderlik üretme potansiyelinin artmasını sağlayacaktır. Böylece, gelişimin ikinci aşamasını oluşturan tanımlayıcı yaklaşımdan ziyade, “Liderlik Yapma” (Leadership Making) olarak adlandırabilecek kuralcı ve daha kullanışlı bir liderlik geliştirme modeli ortaya çıkmış olacaktır (Graen & Uhl-Bien, 1995: 229). Tablo 3’te Liderlik Yapma Modeli’nin Evreleri gösterilmiştir.

Üçüncü aşamada yapılan çalışmalarda, VDL’nin liderlerin seçilmiş birkaç astla yüksek kaliteli ilişkiler geliştirdiği varsayımının aksine, liderlerin tüm astlarıyla yüksek kaliteli bir ilişki geliştirme fırsatı sunmak için eğitilmeleri durumunda ne olacağı analiz edilmiştir. Sonuçlar, liderin yüksek kaliteli bir LMX geliştirme teklifini kabul eden takipçilerin performanslarını önemli ölçüde iyileştirdiğini göstermiştir. Ayrıca, yüksek kaliteli LMX ilişkilerinin sayısını arttırarak genel birim (örgüt) performansının arttırılacağı

sonucuna da varılmıştır. Liderlik Yapma/Üretme modeli, kuruluşlar arasında daha kaliteli ilişkiler üretmenin önemini belirlemek ve bunların uygulamada nasıl gerçekleştirilebileceğine ilişkin bir süreci tanımlamak için geliştirilmiştir (Graen & Uhl-Bien, 1995: 229).

Tablo 2. Liderlik Yapma Modelinin Evreleri

Gerçekleşme Sırası	Düzeyi	İlişkiler	Değişim-Alışveriş	Sonuç
1	Yabancılık evresi	Resmi	Sözleşme ya da görev tanımına dayalı takaslar	Teklif
2	Tanışıklık ve test etme evresi	Yarı resmi	Sözleşmeye dayalı veya sözleşme dışı sınırlı takaslar	Olgunlaşma
3	Olgun ortaklık evresi	İlgili	Karşılıklı saygı, güven, sadakat ve sorumluluğun ön planda olduğu, duyguya dayalı takaslar	Liderlik Yapma

Kaynak: Graen ve Uhl-Bien, 1995'ten uyarlanmıştır.

Tablo 2'den de anlaşılacağı üzere Liderlik Yapma süreci, liderlik ilişkisinin olgunluğa ulaştığı evreyi ifade etmektedir. Süreç, bireylerin ilk önce birbirine bağımlı örgütsel rolleri işgal eden yabancılar olarak bir araya geldiği bir “yabancılık” evresi ile başlar. Bu evrede, üyeler arasındaki etkileşimler daha resmi bir temelde gerçekleşir. Özünde “al gülüm ver gülüm” diye tabir edilebilecek ekonomik değişim vardır. Bu ilişki içinde değişimler tamamen sözleşmeye dayalıdır. Liderler takipçilere sadece resmi olarak yapmaları gerekenleri söyler, takipçiler de gerektiği gibi davranır ve sadece resmi olarak tanımlanmış işlerini yaparlar. Bu evreden itibaren, kariyer odaklı sosyal paylaşım yoluyla iyileştirilmiş bir çalışma ilişkisi için bir “teklif” yapılmalı ve kabul edilmelidir (bu teklif her iki tarafça da yapılabilir). Bu gerçekleştiğinde, ilişki gelişiminin ikinci evresi olan “tanışıklık” evresine geçilebilir. Tanışıklık evresinde ise üyeler arasında artan sosyal alışverişler meydana gelir ve tüm alışverişler sözleşmeye dayalı değildir. Hem kişisel hem de iş düzeyinde daha fazla bilgi ve kaynak paylaşımaya başlanılır. Bununla birlikte, bu değişimler hala sınırlıdır ve bir test aşamasının parçasıdır. Hâlâ adil, karşılıklı bir iyilik alışverişi mevcut olup bu alışverişler sınırlı bir süre içinde gerçekleşmektedir. Bir sonraki evre “olgun ortaklık” evresidir. Bu noktada, üyeler arasındaki değişimler oldukça gelişmiştir. Bunlar uzun bir karşılıklılık süresine sahip olabilirler. Bireyler sadakat ve destek için birbirlerine güvenebilirler. Dahası, değişimler sadece davranışsal değil aynı zamanda duygusaldır. Süreç boyunca karşılıklı saygı, güven ve yükümlülük büyür. Böylece Liderlik Yapma Modeli tamamlanmış olur (Graen & Uhl-Bien, 1995: 232).

Bu aşamada, artan etki derecesi ve dolayısıyla üyeler arasındaki liderlik ilişkisi son derece yüksektir. Sonuçta ikili ortaklığı oluşturan üyeler, “ortaklık” çıkarlarını karşılayarak kendi çıkarlarını ve daha fazlasını yerine getirebileceklerini de fark ederler. Buna bağlı olarak biçimsel hiyerarşik ilişkiler artık ortaklar tarafından vurgulanmaz ve ilişki, üst-ast ilişkisinden çok akran ilişkisine benzer. Dolayısıyla, liderlik rolü ortaklar arasında değişebilir. Ayrıca olgun ortaklıklarda üyeler, kuruluş tarafından özel olarak emredilmeyen, kişisel inisiyatif alma, iş birimlerini daha etkili hale getirmek için kişisel liderlik yapma gibi faaliyetlerde bulunarak ekstra çaba (ödevleri yerine getirmek için kariyer riskleri almak, iyi organizasyon vatandaşı olmak vb.) göstermeye isteklidirler. Buna bağlı olarak ortaklar, özel ilişkileri nedeniyle örgüt içinde ek sorumluluklar üstlenmelerini sağlayacak kaynaklara ve desteğe sahip olurlar (Graen & Uhl-Bien, 1995: 233).

Aşama 3, yüksek kaliteli ilişkilerin nasıl geliştiğine ilişkin sorunları ele alarak ikili işleme yoğun bir şekilde odaklanır. Bu aşama bizi, örgüt genelinde liderlik oluşturmak için, Aşama 1’in “grup içi / grup dışı” düşüncesinden daha pratik ve daha adil bir modele taşır. Bu aşamanın itici gücü, yöneticilerin tüm astlarına yüksek kaliteli ilişki (ortaklık) oluşturma teklifinde bulunmaları için teşvik edilmesi (ve eğitilmesi) gerektirir. Tabi burada yapılan tüm tekliflerin yüksek kaliteli ilişki gelişimi ile sonuçlanacağını bir garantisi yoktur. Hatta böyle bir sonuca ulaşmak olası da değildir. Ancak teklifler yapıldığı sürece, LMX süreci daha adil ve daha kaliteli ilişkiler (ve daha yüksek kaliteli ilişkiler) potansiyeli olarak görülecek ve daha etkili bir liderlik süreci yaşanacaktır (Graen & Uhl-Bien, 1995: 233).

2.1.4.1.4. Aşama 4: Sistem ve Ağ düzeyindeki İkili Ortaklıklar ve Liderlik Yapısı Kavramı

Aşama 4’te sistem düzeyinde bir bakış açısı benimsenmiş ve farklılaştırılmış ikili ilişkilerin daha büyük ağ sistemleri oluşturmak için nasıl bir araya gelebileceği sorusu ile ilgilenilmiştir. Bu aşamaya kadar LMX üzerine yapılan çalışmaların çoğu, bağımsız veya çalışma grupları içindeki ikili ilişkilerine odaklanmıştır. Bununla birlikte, birçok üyenin bir arada çalıştığı karmaşık kuruluşlar içindeki liderlik durumlarının doğası daha farklıdır. Bu nedenle dördüncü aşamada LMX’in bağımsız ikili ilişkilerden ziyade, birbirine bağımlı “ikili ilişkiler sistemleri” veya “bir ağ oluşturan kurullar” olarak görülmesi önerilmiştir. Bu ağ kurulları, örgütlerdeki liderlik yapısını oluşturmaktadır (Graen & Uhl-Bien, 1995: 234).

Liderlik yapısı, örgüt içindeki bireyler arasındaki liderlik ilişkilerinin örüntüsüdür. Liderlik yapısını oluşturan ilişkiler, örgütsel sınırları bile aşabilir. Bu ilişkiler resmi yönetici-

üye ilişkileriyle de sınırlı olmayıp akranlar, takım arkadaşları ve örgütsel düzeyde hatta örgütler arasındaki liderlik ilişkilerini de içerir. Esasen resmi olarak tasarlanmayan liderlik yapısı, resmi olarak tanımlanmış rollerin örgüt üyeleri tarafından yorumlaması sonucunda temayül haline gelen rollerden kaynaklanmaktadır. Örgüt üyeleri, resmi rolleri yerine getirmek ve görevleri tamamlamak için karşılıklı bağımlılıklara dayalı bir ilişkiler ağı geliştirirler. Bu ilişkilerin nasıl geliştiği, örgüt üyelerinin görev yapısına ve bireysel özelliklerine bağlı olarak örgüt içinde ve örgütler arasında değişiklik gösterebilir. Aynı resmi roller, örgüt içindeki farklı kişiler ve/veya bireylerin kombinasyonları tarafından çok farklı bir şekilde uygulanarak örgüte özgü bir “yasalaşma” meydana gelir. Yasalaşma, işin örgütler içinde nasıl yürütüldüğünü en doğru şekilde yansıtan kavramdır (Graen & Uhl-Bien, 1995: 234).

Aşama 4’te örgütsel katılımcılar arasında gelişen farklılaşmış ilişkilerin kalitesi önemlidir. Bu nedenle liderlik yapısı içindeki farklı kalitedeki ilişki kalıplarının birbirleri ve tüm yapı üzerindeki etkileri araştırılmalıdır. Ayrıca, liderlik yapısının bazı bölümlerindeki ilişki kalitesi, yapının diğer bölümlerindeki ilişki gelişimini ve ilişki etkinliğini etkileyebilir. Örgüt üyeleri arasında daha etkili liderlik ilişkilerinin olması, görev gereksinimlerinin yerine getirilmesini kolaylaştırır. Bununla birlikte bazı ilişkiler, iş faaliyetlerinin başarısını veya başarısızlığını etkilemede diğerlerinden daha önemlidir. Bu nedenle görev performansının artırılmasında ilişkilerin önemi ve farklılaşmış ilişkilerin birbirleri ve tüm yapı üzerindeki etkilerini göz önünde bulundurulmalıdır (Graen & Uhl-Bien, 1995: 234).

Kısacası Aşama 4, pozitif ikili ilişkilerin daha geniş bir katılımcı ağına dâhil edilerek organize edilmesi hususuna odaklanır. Bu nedenle bu aşamada yapılan araştırmalar, ikili ilişkilerin büyük topluluklarda nasıl birleştirileceğine yöneliktir (Achua & Lussier, 2010: 241).

Graen ve Uhl-Bien (1995: 234-235) aşama 4’ün gelişme aşamasında olduğunu, bu aşamada daha birçok araştırmanın yapılması ve bazı soruların cevaplanması gerektiğini ileri sürmüştür. Üzerinde durulması gereken sorulara verdikleri örnekler şunlardır:

- ✓ Aynı çalışma grubundaki yüksek kaliteli ve düşük kaliteli etkileşimlerin üyeleri birbirleri ile nasıl geçinir?
- ✓ Aynı çalışma grubundaki farklılaştırılmış etkileşimler, görev performansını ve çalışma grubu üyelerinin tutumlarını nasıl etkiler?
- ✓ Tek bir çalışma grubunda kaç tane yüksek kaliteli ilişki desteklenebilir?

- ✓ Çalışma grupları içinde LMX'lerin bir "en iyi" oranı var mıdır? Bu oran, görev rol ve gereksinimlerine göre değişir mi?
- ✓ Bir üst ve onun astı arasındaki ilişkinin, diğer astlarla kurulan ilişkilerden bağımsız olduğuna inanmak geçerli midir?
- ✓ Grup üyeliğindeki bir değişiklik, bir çalışma grubundaki LMX'lerin dengesini nasıl etkiler?
- ✓ Akran etkileri bir çalışma grubu üyesinin liderle olan ilişki gelişimini nasıl etkiler?
- ✓ Farklılaştırılmış etkileşimleri olan üyeler aslında nasıl birlikte çalışırlar (örneğin, ne tür roller oynarlar)?
- ✓ Bireyin kendi resmi lideri ve yakın çalışma arkadaşlarıyla geliştirdiği ilişkilerin kalitesi, örgütün diğer bölümlerinde geliştirdiği ilişki kalitesini etkiliyor mu?
- ✓ Bu ilişkilerin kalitesi, bireylerin çalışma birimlerinin ötesine geçen faaliyetlerdeki (örneğin, çapraz işlevli çalışma ekiplerinde) performansını hangi yollarla (kaynaklara erişim, içeriden bilgi vb.) etkiler?
- ✓ Kritik görev ağları nelerdir ve bu ağların etkili bir şekilde yürürlüğe girmesi için ne tür ilişkiler gereklidir?
- ✓ Ağ üyeliğinde değişiklikler meydana geldiğinde ne olur?
- ✓ Liderlik yapılarını görevin tamamlanması için daha etkili hale getirmek için ne yapılabilir?
- ✓ İlişkilerin örüntüsü, bir çalışanın müşteriler, tedarikçiler ve diğer kurumsal paydaşlarla etkileşimini nasıl etkiler.
- ✓ Hangi ilişkiler kombinasyonu, organizasyonlar arası etkileşimlere en faydalı ya da en zararlıdır?

Graen ve Uhl-Bien (1995: 235) LMX teorileştirmesinin ve araştırmasının bir evrim geçirdiğini ve gelişmeye devam ettiğini; ayrıca Aşama 4'ün başlangıç döneminde olduğunu, buna bağlı olarak bu aşamada konu ile ilgili yeterince araştırma yapılmadığını ve bu nedenle de soruların bol miktarda bulunduğunu ifade etmişlerdir. Bu bilgilerden LMX'in, halen gelişiminin 4. aşamasında olduğu anlaşılmaktadır.

2.1.4.2. Lider-Üye Etkileşim Teorisi'ne Dayanak Oluşturan Kuramlar

Lider-Üye Etkileşimi Teorisi'ne dayanak oluşturan en önemli kuramlar rol kuramı ve sosyal mübadele kuramıdır. Bazı yazarlara göre, Lider Üye Etkileşimi Teorisi'ni kuran

Graen ve çalışma arkadaşları, bu teoriyi rol teorisindeki ilkeleri temel alarak kurmuşlardır (Dunegan, Duchon & Uhl-Bien, 1992: 60). Rol Kuramına göre lider ile üyeler arasındaki karşılıklı dikey ikili ilişkiler, rol geliştirme sürecine dayanır. Rol kuramı, örgüt üyelerinin izleyici-lider görevlerini rolleri sayesinde başardıklarını savunur. Buna göre başka bireylerin (astların) rolleri üzerinde kazanılmış hakları olan bireyler (liderler), bunların üzerinde rol beklentisi biçiminde bir baskı oluşturabilirler. Aynı şekilde astların bu beklentileri yerine getirme derece ve düzeyleri, etkileşim sürecinin ana temasını oluşturur. Örneğin liderler, liderlik rollerinin gereği olarak astlarına değişik görevler vererek onları sınarlar. Bu süreçte, astların görevlerini yerine getirirken o göreve layık olup olmadıklarının değerlendirilmesi ile lider-üye etkileşimi ilişkisinin biçimlenmesi sağlanır. Sonrasında ise lider, lider-üye etkileşiminin yüksek ya da düşük oluşuna göre, karşılık olarak vereceği iş ile ilgili kaynakların ne kadar olacağını belirler. Liderin temin edeceği iş ile ilgili kaynaklar; inisiyatif, bilgi ve dikkat çeken görev atamaları olabilir. Kısacası, lider ile üyeleri, karşılıklı bağımlılığı temele alan, her iki tarafın da içselleştirdiği ve kabullendiği birtakım roller geliştirirler. Bu süreçte astların davranışları, becerileri, liyakatleri ve işi tamamlama yeterlikleri önemli etkenlerdendir (Gürboyoğlu, 2009: 41-42; Cevrioğlu, 2007: 23-24).

Lider-Üye Etkileşim Teorisi'nin diğer teorik kaynağı Sosyal Mübadele/Değişim Teorisi'dir. Sosyal Değişim Teorisi'ne göre değişimi gerçekleştirecek kişiler, bu değişimi zorunlu olarak değil gönüllü olarak yapmalıdır. Taraflardan biri, karşı tarafa bir kaynak sağladığında, başka bir ifade ile ilişkiyi geliştirmek için ilk çabayı gösterdiğinde (teklifte bulunduğu) karşı tarafın da buna gönüllü olarak karşılık (cevap) vermesi beklenir. Karşılık verilmemesi mübadeleyi zorlaştırır. Tekrar tekrar yapılan tekliflere hiçbir karşılıklılık verilmediğinde değerli tekliflerin sıklığı azalır. Bunun sonucunda da mübadele gerçekleşmez. Ancak yapılan teklife karşılık verilirse mübadele gerçekleşir. Bu karşılıklı değişim sonucunda tarafların elde edeceği kazançlar pazarlık konusu yapılmaz. Ayrıca kazançlar da para ile ifade edilmez ve tarafların takdirlerine göre değer bulur. Mübadele tamamlandığında karşılıklı güven ve arkadaşlık kazanımları elde edilir (Gürbüz, 2006: 52; Maslyn & Uhl-Bien, 2001: 698).

Lider-üye etkileşimi, örgütteki alışlagelmiş yapılardan farklı olarak lider ve üyeler arasında kişilerarası bir etkileşimin geliştiğini ileri sürmektedir. Bu etkileşim, sosyal değişim kuramına dayanır. Bilgi alışverişi ile paylaşılan kaynakların ve tarafların birbirlerine olan desteklerinin miktarı, lider-üye etkileşiminde çeşitliliği ortaya çıkarır. Somut ve somut

olmayan paylaşılmış kaynakların değeri ne kadar yüksek görülürse lider-üye etkileşiminin kalitesi de o kadar yüksek olur. Yapılan çalışmalar sosyal değişimin kalitesinin lider ve üyelerinin sergiledikleri davranışlarla ilişkili olduğunu göstermiştir. Sosyal değişim, liderin ilgisini üzerine çekmiş, güvenini ve kazanmış üyelerde sorumluluk hissinin oluşmasına neden olur. Kendini sorumlu hisseden bu üyeler de liderin güven ve ilgisine karşılık olarak özveri ile çalışarak ve yüksek performans sergileyerek karşılık verirler. Liderler, genellikle güvenilir buldukları sınırlı sayıdaki üyeler ile diğer üyelerden çok daha farklı, özel bir değişim ilişkisi kurarlar. Liderin güvendiği ve özel bir etkileşim içine girdiği bu üyelerin vekillik, yardımcılık ya da danışmanlık görevlerine getirilen çalışanlar olduğu ileri sürülebilir (Gürboyoğlu, 2009: 42-43).

2.1.4.3. Graen ve Scandura'nın İkili İlişki Geliştirme Modeli

Graen ve Scandura (1987) rol alma, rol yapma ve rol rutinleşmesi adları altında, üç aşamalı ve tanımlayıcı bir ikili ilişki geliştirme (örgütlenme) modeli önermiştir. Bu modelde, biri üye ve biri üst olan iki oyuncunun, genetik yeteneklerini, geçmişlerini ve mevcut durumlarını ikili hale getirmek için bir sahnede oldukları tasavvur edilir. Bu sahne, resmi yapısal düzenlemelerin, organizasyon geçmişinin ve mevcut koşulların (çevre ve yapı kaynaklı) tuzaklarıyla doludur. İşte model ikili ilişkinin, tam da bu noktadan başlayarak rol alma, rol yapma ve rol rutinleşmesi aşamalarından geçerek gelişimini tamamladığını iddia eder. Modele göre bir aşamanın tamamlanmış olması, o aşamanın kesin olarak geçildiği anlamına gelmez. Aşamalar normal olarak önceki sıraya göre ilerlese de bazen rol yapmanın başarısızlığı rol almaya geri dönüş ve rol rutinleşmesinin bazı yönlerinin başarısızlığa uğraması da rol yapmaya geri dönüş yol açar. Üç aşamanın tüm yönleri aynı anda da mevcut olabilir (Graen & Scandura, 1987: 5).

Rol alma, ikili etkileşimin ilk aşamasıdır. Bu aşamada üst, üyenin motivasyonuna ve amaca uygun yeteneklerini keşfetmeye yönelik girişimlerde bulunur. Üst, farklı görevler kullanarak üyenin sınırlarını art arda yaklaşık olarak tahmin edebilir. Rol alma süreci, üst konumundaki aktörün (lider, yönetici vs.), üyeye bir rol (rica, talep, görevlendirme vs.) iletmesi/göndermesi ile başlar. Daha sonra üye rolü alır ve aldığı rolle ilgili bir şekilde davranarak tepki verir (örneğin verilen rolün gereğini yapacağını üste bildirir). Gelen cevap, üst düzey tarafından geri bildirim olarak alınır. Son olarak, üst düzey davranışı değerlendirir ve başka bir rol başlatıp başlatmayacağına karar verir. Bu aşamada, üst eylemde bulunurken üye tepki gösterir. Üst aktif, üye ise pasif bir konumdadır (Graen & Scandura, 1987: 6, 7).

Rol yapma, değerli kaynakların karşılıklı değişimi üzerine kuruludur. Bu aşamada taraflardan her birinin, diğer tarafın değerli gördüğü bir şey sunması ve her iki tarafın da değişimi makul derecede adil görerek yapılan teklifleri kabul etmesi gerekir. Bu süreçte üst ve üye, görevler üzerinde birlikte çalışırlar. Süreci hem üst hem de üye başlatabilse de çoğunlukla üstün başlattığı görülür. Süreci amirin (üstün) başlattığı bir örnekte amir, belirli bir çalışma ilişkisini ima eden belirli bir görevi deneme fırsatını üyeye sunar. Üye aldığı bu teklife, karşı teklifle ve rolünü uygulayarak karşılık verir. Karşılıklı anlaşma sağlandığında, değişim tipik olarak üyenin görevler üzerinde iş birliğini ve amirin sosyal kabulünü içerir. Bu süreç, üst ve üyenin günlük etkileşimleri boyunca devam eder ve zaman içinde uygun işlemleri düzenleyen bir dizi anlayış geliştirilir. Yeterli sosyal değişim olmadan, süreç durma noktasına gelir veya hiçbir zaman başlatılmaz. Süreç çalıştığında ise üyeler ile yöneticiler müzakere ettikleri için ikili bir sosyal yapı oluşur. Böylece bir sonraki aşamaya geçilir (Graen & Scandura, 1987: 7).

Rol rutinleştirme (sıradanlaştırma), rol yapma aşamasında oluşan ikili anlayışın, yakın bir iş birliği süreci boyunca rutin hale geldiği; üst ve üye davranışlarının birbirine kenetlendiği aşamadır. Her ne kadar ikilileşme temel olarak tamamlanmış ve kaliteli bir yola oturmuş olsa da verimli çalışma için ikili uzlaşmaların rutinleştirilmesi gereklidir. Rol rutinleştirmesinden sonra karşılıklı beklentiler, görev tanımları gibi resmi belgelere dâhil edilebilir. Bu ilişki daha sonra kurumsallaşır (Graen & Scandura, 1987: 9-11).

2.1.4.4. Lider-Üye Etkileşimi Teorisi'nin Boyutları

LMX'in çoklu boyutların tanımlanması önemlidir. Boyutların tanımlanması hem yapının kendisini hem de önemli örgütsel sonuçlarla olan ilişkileri anlamaya yardımcı olur. Çok boyutlu bir bakış açısı, LMX ilişkilerinin geliştirilmesinin yanı sıra sürdürülmesinin anlaşılmasına da yardımcı olabilir. LMX'in bu boyutlarını anlamak, düşük ve yüksek kaliteli LMX'ler hakkında da fikir verebilir (Liden & Maslyn, 1998: 44-45).

LMX'in boyutsallığı ile ilgili olarak yapılan çalışmalar gözden geçirildiğinde LMX'in çok boyutlu olduğunu ilk dile ilk getirenlerin Dienesch ve Liden (1986, s. 624) olduğu görülmektedir. Bu soruya yanıt olarak Dienesch ve Liden, LMX'in çok boyutlu olduğu olduğunu belirtmiş ve bu boyutları algılanan katkı, sadakat ve etki olarak tanımlamışlardır (Graen & Uhl-Bien (1995: 236). Dienesch ve Liden LMX'lerin, görevle ilgili davranışlar (katkı), birbirine sadık olmaları (sadakat) ve en basit ifadeyle birbirlerinden hoşlanmaları (duygulanım) temeline dayanabileceğini öne sürmüştür (Liden ve Maslyn

1998: 45). Liden ve Maslyn (1998) ise bu boyutlara 4. Bir boyut olarak “mesleki saygı”yı eklemiştir. Graen ve Uhl-Bien (1995: 237) de LMX’in saygı, güven ve yükümlülük olmak üzere üç boyut içerdiğini ve bir LMX ortaklığı kurma teklifinin bu üç faktöre dayandığını ifade etmişlerdir. Ancak alanyazın tarandığında en kabul gören boyutlamanın, Liden ve Maslyn (1998) tarafından 4. boyut eklenerek son şekli verilen boyutlama olduğu görülmektedir.

Katkı (destek) boyutu, Dienesch ve Liden (1986) tarafından “ikilinin her bir üyesinin, ortak hedefleri için işe yönelik faaliyetlerinin miktarını, yönünü ve kalitesini algılaması” olarak tanımlamıştır. Her ne kadar LMX hem liderin hem de üyenin değişime katkısını içerse de bu boyutta odak, üyelerin görevle ilgili davranışları üzerinde olmuştur. Bu boyuta göre lider, üyenin performansını değerlendirir ve performansını beğendiği astlarla yüksek kaliteli bir etkileşim gerçekleştirir. Yüksek kaliteli etkileşim, lider ve üye arasında daha fazla değerli kaynak değişimini ifade eder. Lideri etkileyen üyeler, liderden işe yönelik performanslarını daha da artıran yardım (kaynak tedarigi) ve destekler alırlar. Görev tanımlarında belirtilenden fazla çalışan, yüksek performans gösteren üyeler hem örgüte hem de liderin alacağı övgülere katkıda bulunmuş olurlar. Liderler de bu seçkin üyelere sağladıkları fiziksel kaynaklar (örn. materyaller, donanım ve bütçe desteği) ile bilgi ve çekici görevler gibi değerli kaynaklarla katkı sağlarlar (Liden & Maslyn, 1998: 45-46).

Sadakat boyutu, lider ve üyenin birbirlerine ne kadar sadık olduklarını ifade eder. Dienesch ve Liden (1986), önerdikleri bu ikinci boyutun LMX’lerin geliştirilmesi ve sürdürülmesinde kritik bir rol oynayabileceğini öne sürmüştür. Sadakat boyutu, lider ile üyenin birbirlerinin karakter ve eylemlerini alenen ne ölçüde desteklediği ile ilgilidir. Bu boyuta göre liderler, bağımsız karar vermeyi ve/veya sorumluluk almayı gerektiren görevleri, genel olarak kendilerine sadık üyelerin üstlenmesini isterler (Liden & Maslyn 1998: 46). Dış eleştiriler karşısında bir üye tarafından desteklenen lider, üyenin zor durumda kaldığı ana kadar aynı şekilde karşılık veremez. Liderlerin ve üyelerin sadakati ifade etme fırsatları genellikle durumsal faktörlere bağlıdır. Diğer bir ifadeyle, lider ve üye birbirlerine karşı olan sadakatlerini farklı zamanlarda gösterebilirler (Liden, Sparrowe & Wayne, 1997: 31).

Duygulanım (duygusal etki) boyutu, ikiliyi oluşturan üyelerden birinin diğerini etkilemesi (çekmesi, cezp etmesi) ya da beğenmesini ifade eder. Kişilerarası beğenme, yönetici-üye etkileşiminin havasını etkileyerek daha dostça bir çalışma atmosferi yaratır.

Kişilerarası ilişkilerde duygulanım ana unsur olarak kabul edilir (Liden & Maslyn 1998: 46: Ahmadi, Tajabadi, Nagahi & Sarchoghaei, 2014: 103). Dienesch ve Liden (1986)'e göre ikili üyelerinin birbirleri için besledikleri karşılıklı sevgi, iş veya mesleki değerlerden ziyade kişilerarası çekiciliğe dayanır. Lider ile üye arasındaki karşılıklı beğenme duygusunun, LMX ilişkilerinin geliştirilmesi ve devam etmesi üzerinde de etkisi vardır (Liden & Maslyn, 1998: 46, 50).

Beğenme; sempatik hareketler, kişisel sorunlar için endişe duyma, karşısındakine bir konuda destek olma ve işyerinin dışında sosyalleşme gibi sayısız şekilde gösterilir. Gülümseme veya bir destek jesti yapma aynı anda geri dönüşle karşılık bulmakla birlikte, duygulanım ifadelerinin çoğu, eşdeğer bir yanıt beklentisi olmadan sunulur. Zaten bu tür değişimlere anında geri dönüş beklenmez. Örneğin üstüne yemek ısmarlayan bir çalışan ertesi gün de üstünün kendisine yemek ısmarlamasını beklemez. Dolayısıyla, beğeni değişimlerinin yakın vadede düşük olması beklenirken ilgi kendi iyiliği için, kendinden ziyade diğerine yöneliktir (Liden, Sparrowe & Wayne, 1997: 31).

Mesleki Saygı boyutu, ikilinin her bir üyesinin kendi iş alanlarında çok iyi olduklarına dair örgüt içinde ve/veya dışında ne derece tanındıklarına dair algıyı ifade etmektedir. Bu algı, kişiyle ilgili tarihsel verilere dayanabilir. Bireyle kişisel deneyim, örgüt içindeki veya dışındaki kişilerin kişi hakkında yaptığı yorumlar, kişinin kazandığı ödüller veya mesleğinde iyi olduğuna dair şöhreti, bu verilere örnek olarak gösterilebilir. Bu nedenle, zorunlu olmasa da kişiyle çalışmadan önce ve hatta karşılaşmadan önce onunla ilgili bir mesleki saygı algısı geliştirmek mümkündür (Liden & Maslyn, 1998: 49-50).

2.2. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

Bu başlık altında, örgütsel sessizlik ile ilgili kuramsal bilgilere yer verilmiştir. Öncelikle seslilik, sessizlik ve örgütsel sessizlik ile örgütsel sessizliğin temelini oluşturan teoriler ele alınmıştır. Araştırmanın temel konularından biri olan örgütsel sessizliği daha iyi anlayabilmek için sessizlik türleri ile örgütsel sessizliği oluşturan faktörler de incelenmiştir. Daha sonra, örgütlerde sessiz kalma biçimleri üzerinde durulmuştur. Son kısımda ise örgütsel sessizliğin sonuçlarına yer verilmiştir.

2.2.1. Seslilik, Sessizlik ve Örgütsel Sessizlik

Örgütsel sessizlik, örgütsel performansı düşürebilen veya geliştirebilen davranışsal bir seçimdir. Duygusal olarak ifade edilmesi zor olan sessizlik, onaylama, paylaşma,

reddetme ve itiraz etme gibi tepkilerin karşı tarafa iletilmesini sağlamak amacıyla kullanılabilir. Bu nedenle bireyler için olduğu kadar örgütler için de bir baskı mekanizması haline geldiği söylenebilir (Gambarotto & Cammazzo, 2010: 170).

Sessizliğin birden çok işlevi yerine getirmenin yanı sıra, birden çok anlamı da vardır. Webster Collegiate Dictionary, sessizliğin beş farklı anlamını tanımlamıştır (Pinder & Harlos, 2001: 338):

- 1) Sessiz kalma durumu veya olgusu, konuşma veya gürültü yapmaktan kaçınma,
- 2) Ses veya gürültünün olmaması,
- 3) Bilgiyi tutma veya bahsi geçirmeme (bahsetmeden atlama),
- 4) İletişim kusuru veya yazım hatası,
- 5) Farkındasızlık veya belirsizlik (anlaşılmazlık).

Sessizlik sadece sesliliğin tersi değildir, bu yüzden sessizliğin doğasını anlamak için sesliliği tanımlamamız gerekir. Hirschman (1970) sesliliği “herhangi bir değişiklik yapma girişimi” olarak tanımlamış ve sesliliğin, bir çıkış mümkün olmadığında örgüt performansındaki bozulmayı önlemek için iyi bir yol haline geldiğini öne sürmüştür. Seslilik sadece konuşma eylemi veya sessizlik sadece konuşmama olarak nitelendirilemez. Diğer bir deyişle, sessizlik sadece sesliliğin tersi olarak tanımlanmaz. Bir çalışanın sessizliği veya sesliliği, örgütsel performansla ilgili bilgi, fikir ve görüşler nedeniyle onun motivasyonlarına bağlıdır. Yani çalışanın ses çıkarması ya da sessiz kalması, önündeki fırsatları maliyetine göre değerlendirilerek aldığı bilinçli bir karardır (Gambarotto & Cammazzo, 2010: 170).

Jensen (1973) sessizliğin beş dualistik (ikili, iki yönlü) işleve hizmet ettiğini öne sürmüştür (Pinder & Harlos, 2001: 338):

- 1) Hem insanları bir araya getirir hem de onları birbirinden ayırır,
- 2) Hem insanlara zarar verebilir hem de iyileştirebilir,
- 3) Hem bilgi sağlar hem de gizler,
- 4) Hem derin düşünceye hem de düşünmemeye işaret eder,
- 5) Hem rızayı hem de muhalefeti ifade edebilir.

Hirschman (1970)’ın çıkış ve seslilik modeli, ses konusunu işleyen önemli modellerden biridir. Hirschman (1970)’ın örgütlerin sosyal kurumlarında veya ulusal hükümetlerde olduğu gibi ekonomik piyasalardaki insan davranışları için de geçerli olduğunu iddia ettiği bu modelin özgün tasarımı çok geniştir. Genel olarak model, üyelerin

örgütün performansına (hizmet veya mal sunumu gibi) yönelik bir düşüş algıladıklarında, “çıkış” veya “seslilik” şeklinde iki tepkiyle karşılık vereceklerini öne sürmektedir. Buna göre “çıkış” işe yönelik bir olumsuzlukla karşılaşıldığında, örgütten ayrılma olarak verilen bir tepki iken “seslilik”, genellikle hizmetin kalitesinin iyileşmesine yol açacak olan örgütün davranışında bir değişiklik elde etmek için şikâyet etme veya protesto etme eylemidir. Bu noktada çıkış seçeneğine ne kadar kolay ulaşırsa ses kullanımı da o kadar az olası olur. Hirschman (1970) çıkış seçeneğinin varlığının, ses çıkarmanın gelişimini köreltebileceğini ifade etmiştir (Hoffmann, 2008: 7).

Hirschman (1970), çıkış ve sesliliğe ek olarak, ait olunan ya da ait olunduğu hissedilen bir örgütün performansında bir düşüş olduğunda, esas olarak çıkış ve sesliliğin ortaya çıkmasını geciktireceğini iddia ettiği üçüncü bir kategoriyi takdim etmiştir. “Sadakat” adını verdiği bu kategori, duygusal bağlılık ve hevesli destekten pasif kabul, atalet ve hatta itaatkâr sessizliğe kadar geniş bir yelpazeyi kapsayan çok geniş bir kategoridir. Hirschman (1970)’ın sessizliği sadakat kapsamına almasıyla, örgütsel sessizliğe yönelik ilk tanımlamalardan birini yaptığı söylenebilir (Hoffmann, 2008: 6-7).

Sessiz kalma davranışı, sadece sadakat kategorisi kapsamında gerçekleşmez. Çalışanlarının, belirli konular veya sorunlar hakkındaki gerçekleri bilmelerine rağmen, cesaret edemedikleri için bu gerçekleri üstlerine söyleyemeyerek çelişki yaşadığı çok fazla örgüt vardır. Çalışanların bu şekildeki davranışlarını sıklıkla ve kolektif olarak yapmaları sonucunda örgütsel sessizlik ortaya çıkar. Örgütlerde çalışanların, herhangi bir değişiklik olmayacağı inancı ile umutsuzluk, tehdit, korku, endişe hisleri veya bunlarla ilişkili nedenlerle, potansiyel sorunlar ve meseleler hakkında bilgi ve görüşlerini kolektif ve bilinçli olarak kendilerinde tutmalarına “örgütsel sessizlik” denir (Morrison & Milliken, 2000: 706-707).

Örgütsel sessizlik, örgütün gelişim ve değişimi için tehlike potansiyeli olan bir engeldir. Ayrıca çoğulcu örgütlerin gelişimine de önemli bir engel teşkil etmesi muhtemeldir. Çoğulcu bir örgüt, çalışanlar arasındaki farklılıklara değer veren ve çoklu bakış açılarının ve görüşlerin dile getirilmesine izin veren bir örgüt olarak tanımlanabilir (Morrison & Milliken, 2000: 707). Bir örgüt içindeki insanların, kritik konulardaki görüşlerini açıkça ifade edemeyeceklerini düşünmeleri çoğulculuğa ulaşmayı engeller. Çalışanlar değerleri, inançları, öncelikleri ve deneyimleri açısından çeşitlilik gösterebilir ancak ifade ettikleri bakış açıları büyük ölçüde yekpare olursa bu çeşitlilikten yararlanamaz.

Dolayısıyla, değişimin ve gelişmenin çoğulcu ortamlarda nasıl ortaya çıkabileceğini anlamak için, görüşlerinin değerli olmadığını çalışanlara sistematik olarak hissettiren ve böylece onların konuşmaktan vazgeçiren örgütsel güçleri anlamak gerekmektedir. Sadece örgütsel sessizliğin nedenleri takip edilerek (nedenlerini anlayarak) örgütlerde çoğulculuğun önündeki engeller hakkında doğru ve kapsamlı bir anlayış geliştirmeye başlanabilir (Morrison & Milliken 2000: 707).

2.2.2. Örgütsel Sessizliğin Temelini Oluşturan Teoriler

Örgütsel Sessizliğin oluşmasına zemin hazırlayan sebepleri açıklamaya yardımcı olacak çeşitli teoriler mevcuttur. Önde gelen teorilerden bazıları aşağıda kısaca açıklanmaya çalışılmıştır.

2.2.2.1. Beklenti Teorisi

Bu teoriye dair ilk girişimler, iş motivasyonu çerçevesinde Vroom (1964) tarafından yapılmıştır. Vroom (1964)'a göre beklenti kişiyi bir işi yapmaya motive eder. Motivasyonu ise kendisi için değerli bir sonuca ulaşacağı beklentisi ile bir kişiyi belirli bir eylemi gerçekleştirmeye teşvik eden “güç” olarak tanımlar. Çalışanlar, kendileri için bir değer taşıyabilen veya elde edildikten sonra başka değerli sonuçlara yol açacakları muhtemel olan getiriler (örneğin ücret, terfi, takdir, tanınma) için eylemde bulunur ve olumlu performans sergilerler. Bu durumda bir çalışan, beklentiye girdiği olası sonuçlara göre sessiz kalır ya da konuşur (Lawler & Suttle, 1973: 482-483).

2.2.2.2. Sessizlik Sarmalı

Sessizlik sarmalı teorisi, Alman siyaset bilimcisi Elisabeth Noelle-Neumann tarafından önerilen bir siyaset bilimi ve kitle iletişim teorisidir. Teori, bireylerin tecrit korkusu olduğunu şart koşar. Sonuçta bu tecrit korkusu, fikirlerini dile getirmek yerine sessiz kalmaya yol açar. Dolayısıyla kişinin sosyal çevresini değerlendirmesi her zaman gerçeklikle ilişkili olmayabilir. Teorinin özünde, çoğunluğun görüşlerine uymayan bireylerin, toplum tarafından tecrit edileceği düşüncesi vardır. Diğer bir ifade ile bir sosyal grubun veya toplumun, görüşleri nedeniyle üyelerini izole edebileceği veya dışlayabileceği görüşünü savunur (URL-7, 2020).

İnsanlar yalnızlaşmaktan kaçınma ve başkaları tarafından kabul görme ihtiyacı duyarlar. Bu nedenle de egemen düşüncüyü/fikri belirlemek için, çevrelerini ayrıntılı olarak

gözden geçirir ve toplumdaki egemen görüşün ne olduğu üzerinde değerlendirmelerde bulunur. Bu aşamada medya hem baskın düşünceyi hem de insanların baskın fikrin ne olduğuna dair algılarını etkileyen önemli bir faktördür. Değerlendirme sonucunda kişi, fikir ve düşüncesini açıklama veya kendini tutma yönünde karar alır. Eğer birey, çoğunluk ile aynı fikirde değilse ya da fikirlerinin destek bulmayacağını hissediyorsa fikirlerini açıklamada isteksiz davranabilir. Hatta inanmadığı düşüncelere bile katıldığını beyan edebilir. Çünkü insanların aynı fikirde olmasa da çoğunluğun görüşlerine katılmaları, hata yapma korkusundan ziyade yalnızlaşma korkusu nedeni ile gerçekleşir. Bireyler, sosyal yalıtımdan kaçınmak için, hem çoğunluğa ait görüşün ne olduğunu hem de hangi görüşlerin daha çok takdir gördüğünü veya takdir görmediği öğrenmeye çalışırlar. Sonuçta izolasyon korkusu, bireyin fikirlerini dile getirmesi yerine sessiz kalmasına yol açar. Sessizlik sarmalı kısaca, bir konu hakkındaki görüşü açıklamadan önce o görüşün toplum desteği düzeyinin ne olduğunu anlamaya çalışma olayıdır (Çakıcı, 2007: 153; URL-7, 2020).

2.2.2.3. Maliyet Fayda Analizi

Maliyet fayda analizi, kurumların veya bireylerin karar almak ya da bir girişimin olası sonucunu tespit etmek için kullandığı yaygın bir yöntemdir. En genel tanımı ile örgütlerin üretecekleri ürün ya da gerçekleştirecekleri proje veya hizmetin maliyeti karşılığında elde edecekleri maddi kazanç vb. gibi faydaların toplamını gösteren analizdir. Bu analiz, genellikle bir yatırım faaliyetinin gerçekleştirilmesi için karar verme aşamasında kullanılır. Yatırımın faaliyeti için hesaplamalar yapılırken, genellikle bu faaliyetin maddi olmayan faydalarının yanı sıra *fırsat maliyeti* (ekonomi ile ilgili bir seçim yapılırken vazgeçilmek zorunda kalınan ikinci en iyi seçenek) de hesaplamalara dâhil edilir (Çelik, 2019; URL-8).

Maliyet fayda analizi seslilik ve sessizlik davranışı açısından ele alındığında işgörenlerin bilgi, fikir ve endişelerini paylaşımları sonucunda elde edecekleri fayda ve katlanacakları maliyeti göze almalarına dayanır. Eğer işgörenler seslilik davranışı sonucunda herhangi bir fayda sağlayacaklarını düşünürlerse bu davranışı gerçekleştirebilir. Bunun tam tersi bir sonuç ile karşılaşacaklarını, zarar görebileceklerini, izolasyona uğrayacaklarını, işten çıkartılacaklarını, mobbinge maruz kalacaklarını öngörmeleri durumunda seslilik ile ilgili tutum sessizlik davranışı ile sonuçlanacaktır (Çöp, 2015: 100).

2.2.2.4. Planlı Davranış Teorisi

Mantıklı Eylem Teorisi'nin genişletilmiş sürümü olan planlı davranış teorisine göre davranışı belirleyen temel etken, bireyin davranışı gerçekleştirmeye yönelik niyetidir. Teoriye göre “davranışsal niyet” ise insanların davranışı gerçekleştirmek için çaba sarf etmeye ne kadar istekli olduklarını gösteren motive edici bir faktördür. Bu teoride bireyin algıları, davranışlarını kontrol etmede önemlidir. Teoride önemli bir yeri olan “algılanan davranışsal kontrol” kavramı, davranışın gerçekleştirilmesini kolaylaştırabilecek veya engelleyebilecek faktörlerin varlığına dair inançların, bireyde oluşturduğu algı neticesinde bireyin davranışlarını kontrol etmesidir. Diğer bir ifade ile davranışın gerçekleştirilip gerçekleştirilmeyeceğine dair bireydeki inançtır (Özer & Yılmaz, 2010: 37; URL-9, 2020).

Teoriye göre, davranışa yönelik tutum ve öznel normlar ne kadar olumlu ise ve bireyin söz konusu davranış üzerindeki algılanmış davranışsal kontrolü ne kadar güçlü ise, bireyin davranışı gerçekleştirmeye yönelik niyeti de o kadar güçlü olacaktır. Bu üç bağımsız değişkenin niyetin belirlenmesindeki ağırlıkları davranışa ve duruma göre değişiklik gösterecektir. Niyet oluştuktan sonra ise davranış gerçekleşecektir. Teoriye göre birey, yapacağı davranış sonunda karşılaşacağı duruma dair algılarına göre, davranışı gerçekleştirmeyi ya da gerçekleştirmemeyi planlayarak hareket eder. Bu açıdan beklenti kuramına benzetilmektedir. Teori örgütsel sessizlik açısından değerlendirildiğinde, bireyin karşılaştığı durumlara, algıları sonucunda belirlediği plana göre tepki verdiği ya da sessiz kaldığı söylenebilir (Özer & Yılmaz, 2010: 37, 39; URL-9, 2020).

2.2.2.5. Kendini Uyarlama

Benliğin kontrollü şekilde ortaya konulmasına işaret eden bu olgu, kişiler arası ilişkilerde, başkalarına sunulan imajın şartlara göre değiştirilmesi anlamına gelmektedir. Kişiler arası ilişkilerde, diğerleri üzerinde belirli bir etkinin yaratılması amacıyla başkalarından gelen geri bildirimlere ve tepkilere göre benlik imajı denetlenip durumun şartlarına uyulanmaktadır. Kendini uyarlama, kişilerin çeşitli sosyal ortamlarda kendilerini belirli bir tarza göre sunmalarına işaret eder. Böylece kendini uyarlama, durumun özelliklerini ve diğer insanları dikkate alarak kendini başkalarına kontrollü bir şekilde göstermeyi içermektedir. Buradaki kontrol, konuşma tarzı ve içeriği kadar, kişinin dış görünüşünü ve sözel olmayan davranışlarını da kapsamaktadır (URL-10, 2020).

Yüksek kendini uyarlama düzeyine sahip olan bireyler, toplum içindeki diğer bireylere iyi izlenim vermek için, insanlara karşı davranışlarını bilinçli olarak değiştirebilen ve içinde bulunduğu ortamdaki ipuçlarını yakalayarak kullanabilen kişilerdir. Düşük kendini uyarlama düzeyine sahip olan bireyler ise durumun şartlarına dikkate almadan, içindeki duyguları, düşünceleri ve yargıları yansıtarak tepki koyma eğilimindedirler. Kendini uyarlama düzeyi düşük olan bireyler, kendini uyarlama düzeyi yüksek olan bireyeye göre, daha açık ve daha rahat konuşurlar (Çakıcı, 2007: 154).

2.2.3. Sessizlik Türleri

Sessizlik türlerinden bazıları, aynı zamanda seslilik türleri olarak da kabul edilmektedir. Bu çalışmada, araştırma konusu ile ilgili olması bakımından bu kavramlar sadece örgütsel sessizlik yönünden değerlendirilmiştir.

Örgütsel sessizliğe ilişkin davranış türleri genel olarak kabullenici sessizlik, savunmacı sessizlik, özgeci (diğerleri yararına) sessizlik ve çıkara dayalı (fırsatçı) sessizlik olarak sınıflandırılmıştır (Gambarotto & Cammozzo, 2010: 169; Çavuşoğlu & Köse, 2016: 123-124).

2.2.3.1. Kabullenici (Uysal) Sessizlik

Örgüt üyelerinin, katlanma ve düşük öz-yeterliliğe bağlı olarak, konuşmalarının bir fark yaratamayacağını hissetmeleri nedeniyle sessiz kalma davranışı sergilemelerini ifade eder (Gambarotto & Cammozzo, 2010: 177). Bu davranışı gösteren bireylerde, hakkında konuşacağı olayın değişmez olduğu ve dolayısıyla konuşmasının boşuna olacağı; diğer bir ifade ile belirli bir konuda konuşmanın bir fark yaratmayacağı inancı vardır. Bu nedenle sorunlar karşısında ses çıkarmak için çaba gösterme konusunda isteksiz olurlar. Dolayısıyla kabullenici sessizlik, boş verme ve tembellik davranışlarıyla ilgili olarak, katlanma ve sorumsuzluk karışımı bir davranış olarak görülebilir (Wynen, Kleizen, Verhoest, Lægreid & Rolland, 2020: 501).

2.2.3.2. Savunmacı Sessizlik

Bireyin, kişisel olarak risk altında olduğunu hissederek korkması ve bunun sonucunda da kendini korumaya yönelik sessizlik davranışı göstermesidir (Gambarotto & Cammozzo, 2010: 177). Bu korkuya çeşitli faktörler neden olabilir. Yaptırım riskine dair herhangi bir şekilde aldığı bir mesaj ya da amirleri, astları, akranları veya meslektaşları ile

olan ilişkisinin düzeyi, bireyin savunma sessizliği stratejisine yönelmesinin muhtemel belirleyicileri arasında sayılabilir. Savunmacı sessizlik, çalışanlar açısından proaktif bir davranıştır. Diğer bir deyişle birey, gerçekleşmesi muhtemel bir zararı önlemek ya da etkisini azaltmak amacı ile bu davranışı gösterebilir. Örneğin birey konuşmanın anlaşmazlıklara, tartışmalara veya yaptırıma neden olabileceğini, yani bir şekilde kendi pozisyonu için risk yaratabileceğini ve bu riskin konuşmanın faydalarından daha ağır bastığını düşünürse sessiz kalabilir. Kısacası birey, konuşmasının zararlı sonuçları olacağını düşündüğünde savunma amaçlı olarak sessizlik davranışı gösterebilir (Wynen, Kleizen, Verhoest, Lægreid & Rolland, 2020: 501).

2.2.3.3. Özgeci (Pro-social) Sessizlik

Örgütü korumak ya da diğer insanlara fayda sağlamak amacıyla sessiz kalanların gösterdiği davranış türüdür. Bu davranışta bulunan bireyler kendilerini özgeci, işbirlikçi ve fedakâr hissederler (Gambarotto & Cammozzo, 2010: 169, 177). Özgeci sessizlik öncelikle başkalarına odaklanan, kasıtlı ve proaktif bir davranıştır. Ayrıca örgüt tarafından zorunlu kılınamaz ve isteğe bağlıdır. Savunmacı sessizlik gibi, özgeci sessizlikte de fikirler, bilgiler ve düşünceler bilinçli olarak saklanır. Ancak özgeci sessizlik davranışı gösteren birey, savunmacı sessizliğinin aksine, konuşmanın doğurabileceği olumsuz kişisel sonuçlardan korkmak yerine başkaları için endişe duyar (Beheshtifar, Borhani & Moghadam, 2012: 279).

2.2.3.4. Çıkara Dayalı (Fırsatçı) Sessizlik

Knoll ve Dick (2012) tarafından örgütsel sessizlik davranışının türlerini belirlemek amacıyla geliştirilen ölçek kapsamında ifade edilen sessizlik türüdür. Her ne kadar bazı yazarların olağan dışı sessizlik kavramı kapsamında, başkalarına zarar vermek için bilginin elde tutulmasına değinmiş olmalarının bu sessizlik türü ile ilgisi olsa da çıkara dayalı sessizlik türü, daha geniş bir anlam ifade etmektedir. Örgüte veya meslektaşlarına zarar verme amacıyla sessiz kalınması, sessizliği çıkarıcı gayelerle kullanma şekillerinden yalnızca birisi olarak değerlendirilebilir. Çünkü kişi, eldeki gücünü ve bulunduğu konumu kaybetmeme ya da fazladan verilecek işlerden kurtulma gibi amaçlarla da bilgiyi kendinde tutabilir. Kısacası çıkara dayalı sessizlik, iş ile ilgili bilgi, görüş ya da fikirlerin, kişisel avantaj sağlamak amacıyla, başkalarına zarar verme ihtimali olsa bile gizli tutulması

şeklinde tanımlanmaktadır. Bu davranışın daha çok rekabetin önemli olduğu örgütlerde görüleceği tahmin edilmektedir (Çavuşoğlu & Köse, 2016: 118, 124, 128).

2.2.4. Örgütsel Sessizliği Oluşturan Faktörler

Örgütlerde çalışanların sessizlik davranışı göstermesine çok çeşitli etkenler neden olabilir. Üstün, astın ve kurumların özellikleri ile ilişkilerin niteliği ve algılanan riskler (Çakıcı & Aysen, 2014: 122); olabilecek sıkıntıları hesaba katma, seçenekleri fayda/maliyet açısından değerlendirme (Çakıcı, 2007:153); korku, utanma, sınırlı etik sorumluluk duyguları, arkadaş çevresi, yetersiz konuşma fırsatı ve örgütün yönetim politikasındaki beceriksizlikler sessizlik nedenlerine örnek olarak verilebilir (Beheshtifar, Borhani & Moghadam, 2012: 275). Bu nedenlerini genel olarak kapsayan ana etken (Bireysel, Örgütsel & Yönetimsel Faktörler) ve alt etkenler, Tablo 3'te gösterilmiştir.

Tablo 3. Örgütsel Sessizliğe Neden Olan Etkenler

Bireysel Faktörler	Örgütsel Faktörler	Yönetimsel Faktörler (İnançlar)
✓ Karakter Özellikleri ✓ Geçmiş Tecrübeler ✓ Deneyimsizlik ✓ Güven Eksikliği ✓ Konuşmanın Riskli Bulunması ✓ Ceza korkusu ✓ İzolasyon Korkusu ✓ İlişkileri Zedeleme Korkusu	✓ Adaletsizlik kültürü ✓ Sessizlik iklimi ✓ Örgüt kültürü ✓ Hiyerarşik Yapı	✓ Yöneticilerin olumsuz geribildirim korkuları ✓ İş ve işgörene olan önyargılı inanışlar ✓ Yöneticinin yapısı ✓ Yönetim ekibinin homojenliği ✓ Ulusal kültürel yapı ve normlar ✓ Güç mesafesi (Haklılığın, sahip olunan hiyerarşik güçten kaynaklandığı inancı)

Kaynak: Eroğlu, Adıgüzel ve Öztürk, 2011: 102-103; Çakıcı, 2007:154-156; Taşkıran, 2010: 109

2.2.5. Örgütlerde Sessiz Kalma Biçimleri

Kasıtlı ve bilinçli olarak gerçekleştirilen sessizleşme davranışları, örgüt içerisinde farklı şekillerde ortaya çıkar. Bu davranışlar, kimi zaman verilen görevleri itiraz etmeden veya sorgulamadan kabul etmek şeklinde ortaya çıkabilirken kimi zaman da mevcut problemleri görmezden gelerek ön plana fazla çıkmadan diğerleri gibi görünmeye çalışarak ortaya çıkabilir. İşgören sessizliğine dair, çalışan itaati, pasif kalma ve razı olma, sağır kulak

sendromu, çekilme ve başka davranışlara yönelme şeklinde sayabileceğimiz başlıca dört davranış türü vardır (Bildik, 2009: 42).

2.2.5.1. Çalışan İtaati

Örgüt içinde itaat etmek, çalışanın yanlış ya da ahlaki olmayan bir durumla karşılaştığında itiraz etmeden boyun eğmesi, hatta belki de göz yummasıdır. İtaat eden çalışan, olaylar hakkında sadece kendine verildiği kadar bilgi sahibi olur; seçeneklerle ilgili sınırlı bilgi verilmesini ve örgütsel koşulları derinden kabul eder. Böylece, itaat eden çalışan, haksızlığın yaşandığı koşullarda, mevcut alternatifleri görmezden gelmek zorunda kalarak herhangi bir arayış arzusundan yoksun olur. İtaat, sessizlikten daha şiddetli (derin) bir sessizlik durumudur. İtaate varan sessizliğin aşılması, kabul edici sessizlik davranışından daha zordur ve daha çok destek gerektirir. İtaatkâr çalışan, sessizliğinin daha az farkındadır ve kabul edici sessizliği yaşayan meslektaşlarından daha az değişmeye hazır ya da isteklidir. Kabul edici sessizlik gibi rahatsızlık vericidir ancak motivasyon kapasitesi zayıftır. İtaat eden çalışan dış olayların öneminden daha az haberdar olur. İtaat eden çalışanların zaman zaman, itaat etmelerine kendilerince mantıklı gerekçeler üretmeye çalıştıkları görülebilir (Pinder & Harlos, 2001: 349-350).

2.2.5.2. Pasif Kalma ve Rız Olma

Örgütlerdeki diğer bir sessiz kalma şekli de pasif kalma ve rıza gösterme (razı olma) davranışdır. Örgütlerde meydana gelen gelişme ve yenileşmeler ile ilgili olarak, şartlara razı olmaya bağlı olarak; fikir, görüş, düşünce ve bilgilerin dile getirilmemesi olarak tanımlanabilir. Bu durumdaki çalışanlar; var olan duruma rıza göstererek, çok konuşmayı tercih etmez ve şartları değiştirmek için herhangi bir girişimde bulunmazlar. Çalışanların bu yönde bir davranış sergilemelerinin temelinde, konuşulsa bile bu konuşmanın bir değişiklik meydana getirmeyeceğine olan inanış yer almaktadır (Karacaoğlu & Cingöz, 2009: 701).

2.2.5.3. Sağır Kulak Sendromu

Sağır kulak sendromu işgörenleri, memnuniyetsizliklerini açıkça ve doğrudan ifade etmekten vaz geçiren örgütsel bir durumdur. Karar verici konumunda bulunan yöneticilerin (müdür, amir vb.) cinsel taciz gibi kurumları veya kendileri açısından kötü bir izlenim bırakacağını düşündükleri olayları duymazdan gelmesi ya da gerçekleştiğini kabul etmemesi durumunu ifade eder. Bu tarz yöneticiler, olayın ciddiyetinden çok kendisini beceriksiz,

başında bulunduğu kurumu da kötü gösterip göstermeyeceğiyle ilgilenirler. Böylece örgütte haksız muamelelerin yaşandığı bir atmosfer teşvik edilmiş olur (Harlos, 2001: 324-325; Pinder & Harlos, 2001: 346).

Sağır kulak sendromu sadece cinsel taciz şikâyetleriyle sınırlı değildir. Prosedürler veya çalışma ortamlarından gelen şikâyetlerden de kaynaklanabilir. Örgütlerin şikâyetleri yönetmek için belirlenmiş politika ve prosedürlere rağmen çalışan şikâyetlerine etkili bir şekilde yanıt verememeleri, bireylerde sessizleşmeye neden olur ve bireyler durumlarını iyileştirmek için sessizliklerini kırmaktan kaçınırlar. Bunun sonucunda da Peirce, Smolinski ve Rosen (1998)'in de ifade ettiği gibi ya bireyler sessizliğe devam ederler ve bu da üretkenliklerini azaltır ya da haksızlığa uğrayan birey dava açarak kurum dışında hakkını aramaya çalışır. Her iki durum da önemli maliyetlerle sonuçlanır. Kısacası sağır kulak sendromu, çalışanların şikâyetlerine yeterince yanıt verilmediğini gösteren örgütsel bir başarısızlık örneğidir (Harlos, 2001: 324-325, 335; Pinder & Harlos, 2001: 346).

2.2.5.4. Çekilme ve Başka Davranışlara Yönelme

Sessizlik davranışı çekilme ve farklı davranışlara eğilim gösterme biçiminde de ortaya çıkabilir. İşgörenlerin konuşmayı riskli görmeleri nedeniyle işleriyle ilgili konularda fikirlerinden ve çözümleyici önerilerinden bahsetmemeleri, ortaya çıkan sorunların çözümüne engel olmakta, sorunların çözümlerini güçleştirmekte veya geciktirmektedir. Ayrıca çalışanların bu şekilde davranışları, çeşitli fırsatların kaçırılmasına da sebep olmaktadır. Çalışanların böyle bir ortamda yaşadıkları stres, nitelikli çalışmayı olumsuz etkilemekte ve verimi azaltmaktadır. Diğer taraftan olumsuz geri bildirim korkuları, bilgi girişlerinde uyumsuzlukların oluşmasına, bu da yanlış kararlar alınmasına veya etkili kararlar alınamamasına sebep olmaktadır. Buna bağlı olarak örgüt içinde çalışanlara karşı önyargılı davranışlar sergilenebilir. Önyargılı davranışlar, çalışanlarda değersizlik duygusunun oluşmasına sebep olabilir. Bu da örgüte bağlılığı azaltmaktadır. İş ile ilgili konularda açıklanan fikirlerin ya da getirilen önerilerin bir fark yaratmayacağı; aksine terfiyi engelleme, işten atma veya ceza verme gibi istenmeyen sonuçlara sebep olacağı inancı, çalışanların geri çekilerek pasif kalmalarına neden olur ve bu da örgütte değişimi azaltır veya yavaşlatır (Bildik, 2009: 44).

Geri çekme davranışları, çalışanların işte kaldıklarında kullandıkları bir dizi tutum ve davranış ifade eder. Bu davranışlarının örgüt için her zaman zararlı etkileri olmaz. Çalışanlar kimi durumlarda geri çekilerek stresli ortama bir mola vermiş olurlar.

Kendilerince zararlı buldukları durumlara yanıt olarak bir süre bekleyerek sessizlik davranışı gösterebilirler. Bir süre sonra, stresli ortam ortadan kalktığında tekrar aktifleşip, daha yüksek motivasyonla çalışmaya dönebilirler. Bunun sonucunda da örgütün etkinliği artabilir (Shapira-Lishchinsky & Even-Zohar, 2011: 429).

2.2.6. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları

Örgütsel sessizlik hem çalışanlar hem de örgütler açısından menfi sonuçların ortaya çıkmasına sebep olabilir. Örgütsel sorunlar ve hatalar hakkındaki görüşlerini ifade ettiklerinde gizli veya açık bir şekilde cezalandırılacaklarına inanan çalışanlar, görüşlerini ifade etmekten kaçınırlar. Ortaya çıkan örgütsel sessizlik hali, örgütsel gelişimi yavaşlatır. Hatta sadece örgütsel gelişimi yavaşlatmakla kalmaz; çalışanların inisiyatif alma isteklerini azatır, iç çatışmalara sebep olur, değişimi ve yenileşmeyi engeller, yönetime müspet ya da menfi geri bildirim yapılmasını da önler. Örgütsel sessizlik aynı zamanda, moral bozukluğu, motivasyon düşüklüğü, devamsızlık, gecikme ve salıverme gibi çalışanı ve örgütü olumsuz yönde etkileyen davranışların çoğalmasına da sebep olur (Erigüç, Özer, Turaç & Songur, 2014: 134).

Harbalıoğlu (2014: 29) çalışmasında, ulaştığı kaynaklara dayanarak örgütsel sessizliğin yaşanması halinde ortaya çıkabilecek belli başlı sorun temelli sonuçları aşağıdaki şekilde maddeleştirmiştir.

- ✓ Örgüt içindeki bireyler iletişimsizlik sebebiyle birbirlerinden ve sosyal ortamlarından uzaklaşarak sessiz kalmayı benimsemek suretiyle kendilerini içinde bulundukları örgütten yalıtabileceklerdir.
- ✓ Örgütsel sessizlik, örgütteki işgörenlerin birlikte sessiz kalma davranışını gösterdiklerinde ortaya çıkmaktadır. Ortaklaşa gösterilen bu davranış, birlikte alınan kararlara ve yeni fikirlere katılımın az olmasına neden olabilmektedir.
- ✓ Sessiz kalma halinin örgütün tamamında benimsenmesi, işgörenlerin örgüte en yararlı olacak bilgileri vermekten imtina etmelerine sebep olacak ve bunun sonucunda da örgütün varlığı tehdit altına girebilecektir.
- ✓ Gerek örgütün gelişim ve yenileşme sürecinde gerekse karar sürecinde örgütsel sessizlik davranışının sergilenmesi, gelişim ve yenileşmeyi yavaşlatacak doğru karar vermeyi engelleyecektir. Bu durum aynı zamanda etkin karar vermenin önüne geçecek ve örgütün değişime uyum sağlamasını zorlaştıracaktır.

- ✓ Örgütsel sessizlik davranışı, bilişsel çelişkinin ortaya çıkmasına da neden olabilir. Çünkü bireyin doğru olduğunu düşündüğü davranış ile gerçekleştirdiği davranış arasındaki uyumsuzluk, bireyi arzu, fikir veya düşüncelerini açıklamaktan vazgeçirebilir. Örneğin bu konu bir işyeri açısından ele alındığında, görüşüne katılmasa da yöneticisinin istediği yönde davranış sergileyen çalışanlarda, yaşadıkları uyumsuzluk nedeni ile işe yönelik bocalama, kaygı ve stres görülebileceğini söylemek mümkündür.
- ✓ Örgütsel sessizliğin görüldüğü örgütlerde, işgörenlerin moral ve işe yönelik güdülenmeleri azalabileceği gibi örgüte olan güven de azalır. Kendini değerli hissetmeyerek geri çekilen işgörenlerin performansları da düşecektir.
- ✓ Örgütteki hataları fark etme ve ortadan kaldırma fırsatları kaçırılacak, bunun sonucunda da örgüt gelişimi engellenecektir.
- ✓ Örgüt yönetimi eleştirel dönüt alamayacağı için kendini yeterince geliştiremeyecek, örgütte alınan kararlarda belli bir çerçevenin dışına çıkamayacak ve bunun sonucunda da örgüt yararına alınacak kararlar engellenmiş olacaktır.
- ✓ Yaşadığı muhim anlaşmazlıklarda sürekli sessiz kalması, çalışandaki bastırılmış duyguların güçlenmesine ve devamında da güvensizlik hissiyatına neden olabilecek, bunun sonucunda da çalışan kendini daha çok koruma isteği duyacaktır. Bu da çalışanın daha çok sessizleşmesine neden olacaktır.

2.3. ÖRGÜT SAĞLIĞI

2.3.1. Örgüt Sağlığı Kavramı

Örgütlerin sürekli gelişmeleri, değişimi yakalamaları ve başarılı olmaları için bütün öğelerinin çalışır ve yararlanılabilir halde olması gerekmektedir. Örgütler bu yönden ele alındığında öne çıkan kavramlardan birisi de örgüt sağlığı kavramıdır. Örgüt sağlığı, örgütün tüm iç bileşenleri ve çevresi ile uyumunu; amaç ve hedeflerine ulaşabilme kabiliyetini; amacını gerçekleştirmeye uygun araç-gereç ve fiziksel ortam durumunu; örgüt içi ve üst yönetimle iletişim durumunu; sorun çözme, gelişim, büyüme ve yenileşme potansiyelini; girdilerinin kalitesini (yeterlik durumunu); personel ve hammadde güvenliğini; yönetim ve karar alma faaliyetlerini; çalışanlarının ahlaki, psikolojik ve bedensel sağlığı ile refah, performans ve örgüt içindeki pozisyonlarını ele alan (birlikte değerlendiren) bir kavram olarak tanımlanabilir (Akbaba-Altun, 2001; Ardıç & Polatçı, 2007; Argyris, 1958; Argyris, 1959; Miles, 1965; Uras, 2000; Xenidis & Theocharous, 2014). Örgüt iklimi, örgüt kültürü

ve örgütsel etkililik kavramlarıyla yakından ilişkili olan örgüt sağlığı, örgütün kendine özgü yapısının çözümlenmesine katkı sunan bir kavramdır (Akbaba-Altun, 2001:7-22). Miles (1965), bir örgütün sağlıklı olarak kabul edilebilmesi için sadece kendi sınırları içerisinde belli bir süre var olmasının yeterli olmayacağını belirtmiş ve sağlıklı bir örgütü uzun bir dönem varlığını sürdüren, hayatta kalma ve üstesinden gelme yeteneklerini sürekli geliştirip genişleten örgüt olarak tanımlamıştır. Örgüt sağlığı ile ilgili ilk çalışmaların 20. yüzyılın ikinci yarısının başlarında yapıldığı görülmektedir. Kavramı ilk Argyris'in kullandığı düşünülmektedir.

Amaçlarını gerçekleştiren, birlikteliğinin devamını sağlayabilen ve çevresiyle uyumlu örgütlerin, sağlıklı oldukları söylenebilir. Sağlıklı örgütler, değişmeye açık olan, sürekli gelişen ve varlıklarını çevreleriyle uyum içinde devam ettiren örgütlerdir (Ordu & Tanrıöğen, 2013: 95). Bir örgütün sağlıklı olması, amacına ulaşması için gereken kaynakların temin edilmesi, içsel bütünlüğünün devam ettirilmesi ve kendisine özgü bir değer sisteminin geliştirilip korunması ile yakından ilişkilidir (Özdemir, 2012: 606). Örgütlerin yapısını oluşturan herhangi bir organ veya ögenin işleyişinde bir yetersizlik ya da bozukluk olabilir. Bu açıdan insana benzeyen örgütler, sağlıklı ya da sağlıksız olarak olarak değerlendirilebilir. Örgütün hedeflerini gerçekleştirme ve amaçlarına ulaşma yetenekleri ile sağlık düzeyi arasında yakın bir bağ vardır. Dolayısıyla, örgütün var olma sebebi olan amaçlarına ulaşması için gereken en önemli etken örgüt sağlığıdır (Uras, 2000). Bir örgütün sağlıklı sayılabilmesi için ise, misyonunu etkin bir şekilde yerine getirmesi, bünyesindeki işgörenler ve gruplar arası çatışmaları belirlenen hedeflere ulaşacak şekilde yönetebilmesi, işgörenlerin yaptırım gücü kullanılmadan örgüte uyumunu sağlayabilmesi; kısacası varlığını sürdürebilmesi, büyüyebilmesi ve yenileşebilmesi için gereken ihtiyaçlarını karşılayabilmesi gerekir (Başaran, 1988; Güçlü, Recepoğlu & Kılınç, 2014: 141).

2.3.2. Örgütü İnsana (Örgüt Sağlığını İnsan Sağlığına) Benzeten Görüşler

Örgüt sağlığı alanında çalışanlardan bazıları (El-Hage, 1980) örgütü insana benzetmek suretiyle konuyu açıklamaya çalışmışlardır. Yapılan çalışmalarda örgütlerin de tıpkı insanlar gibi hasta veya sağlıklı olarak kabul edilebileceği değerlendirilmiştir. Sağlıklı olan örgütlerin düzenli işleyeceği, nitelikli üretim yapacağı ve etkin hizmet vereceği ileri sürülmüştür. (Ardıç & Polatçı, 2007: 140; Polatçı, Ardıç & Kaya, 2008: 147). Dünya Sağlık Örgütü, sağlığın sadece fiziksel eksiklik ya da yetersizlikle ifade edilemeyeceğini; sağlıklı olarak değerlendirilebilmek için, fiziksel olarak iyi olmakla birlikte sosyal ve ruhsal açıdan

da iyi durumda olunması gerektiği düşüncesini benimsemektedir. Bruhn (2001) Dünya Sağlık Örgütü'nün tanımını örgütlere uyarlamış ve sağlıklı örgüt tanımını insan ve örgüt arasındaki benzerliğe göre şekillendirmiştir (Ardıç & Polatçı, 2007: 141):

- Vücut; örgütün yapısını, içindeki düzeni, gücün kullanım biçimini, iş bölümünü ve iletişim sistemini ifade etmektedir.

- Akıl; hedefleri, politikaları ve inançları ifade etmektedir. Örgütün nasıl öğreneceği, değişimin nasıl gerçekleştirilebileceği, işgörenlere nasıl davranılacağı ve çatışmaların nasıl yönetileceği akılla karar verilecek konulardır.

- Ruh ise örgütün var olma sebebi olan görevini ifade etmektedir. Örgütü canlı tutan ve ona enerji veren ruhtur.

Neugebauer (1990), fiziksel olarak sağlıklı olabilmek için akıl, ruh ve vücudun, birbirleriyle uyumlu olarak çalışması; örgütün sağlıklı olabilmesi için de buna benzer bir şekilde örgütün yapısının, yaptığı işin, amacının ve bu amaca ulaşmak için izlediği yolun birbirleriyle uyumlu olması gerektiğini belirtmiştir (Ardıç & Polatçı, 2007: 141).

Örgüt sağlığı kavramı, aynı sağlıklı insanlarda olduğu gibi, tüm organların birbirleriyle ile çelişkiye düşmeden ve çatışma yaşamadan, belli bir düzen içinde çalışmasını ifade etmektedir (Başaran, 1988: 272). Bu betimlemelerden örgüt sağlığının, sağlık kavramının genel olarak bilinen tanımına benzer bir biçimde ifade edilmeye çalışıldığını göstermektedir. Kısacası örgüt sağlığını insan sağlığına benzetenlere göre örgüt sağlığı, aynı canlı varlıkların sağlık durumunda olduğu gibi, örgütlerin kendilerini oluşturan tüm öğelerinin düzenli biçimde görevlerini yerine getirip getirmediklerinin; büyüme ve gelişme potansiyeline sahip olup olmadıklarının değerlendirilmesini ve bu değerlendirme sonucunda örgütlerin sağlık düzeyinin nitelendirilmesini ifade etmektedir (Uras, 2000: 1).

2.3.3. Örgüt Sağlığı ile İlişkili Kavramlar

Örgüt sağlığı ile ilişkili kavramlar ele alındığında en önde gelen kavramlar örgüt iklimi ve örgüt kültürü kavramlarıdır. Hatta öyle ki örgüt sağlığı kavramı, eğitim, çalışma psikolojisi ve örgütsel davranış alanlarında örgüt kültürü ve örgüt iklimi kavramlarıyla birlikte kullanılmıştır (Altun, 2001: 44; Aytaç, 2003: 1). Her iki kavram da örgüt sağlığının teşhisi ve iyileştirilmesinde kullanılabilecek bilimsel araçlardır (Karcıoğlu, 2001: 279). Bunlardan başka örgüt sağlığı ile ilişkili kavramlara örnek olarak örgütsel etkinlik, verimlilik ve iletişim kavramları sayılabilir.

2.3.3.1. Örgüt Kültürü

İnsanın kişiliğini oluşturan özelliklerin kaynağı olan kültür, değer ve kuralların öncülüğünde insanın davranışlarını yönlendirir. Örgüt faaliyetlerini sürdürürken, örgüt içerisinde çalışanların özgün bir kültür meydana getirmeleri doğaldır. Özgün bir örgüt kültürünün yaratılması, aynı zamanda çalışanların ihtiyaçlarının karşılanması yönünden de zorunludur. Örgüt kültürü, örgüt içerisinde işgörenlerce üretilen, keşfedilen veya geliştirilen; işgörenlerin yaşamlarını biçimlendiren ve örgütü başka örgütlerden farklılaştıran fikir, düşünce ve kurallar örüntüsüdür (Ardıç & Polatçı, 2007: 141; Başaran, 2008: 387, 397). Biyolojik yönden ele alındığında sağlık, bir canlının hastalıklardan korunması, varlığını düzenli bir şekilde devam ettirmesi ve gelişmesi anlamına gelir. Bu açıdan sağlık, canlı varlıklarla alakalı bir kavramdır. Örgütün biyolojik açıdan bir organizmaya benzediği düşünüldüğünde, aynı sağlıklı bir organizma için olduğu gibi sağlıklı bir örgüt için de gelişmek, büyümek, hastalıklarla baş ederek düzenli bir yaşam sürmek ve amaçlarını gerçekleştirmek gibi konular oldukça önemlidir. Bu nedenle sağlıklı bir örgütün özellikleri ile güçlü örgüt kültürüne sahip etkili örgütlerin özellikleri arasında benzerlikler vardır (Şişman, 2002: 158-159).

Örgüt kültürü ile örgüt sağlığı karşılaştırıldığında, örgüt kültürünün sağlıklı bir örgüte giden yolda önemli bir etken olduğu, bu doğrultuda örgüt sağlığının daha kapsayıcı olduğu ifade edilebilir. Aralarındaki ilişkiye odaklanıldığında ise örgüt sağlığının ancak güveni merkeze alan ve her türlü olumlu çabayı teşvik eden, şeffaf bir örgüt kültürü ile ortaya çıkabileceği görülür. Örgüt sağlığının amaçlarından biri de örgüte dâhil olanlar arasında dengeli ilişkiler geliştirmektir. Bu da ancak işyerinde bağlılığı artıran, birleştirici ve bütünleştirici bir kültürün mevcut olmasıyla gerçekleşebilir. Örgüt kültürü sağlıklı olduğunda doğru işi yapmak, normal kabul edilir. Sağlıklı örgüt kültüründe bütünü oluşturan parçalar, birbirlerinden farklı rollere sahip değildir. Örgüt bir mozaği andırır. Liderler karşılaştıkları problemleri çözüme kavuştururken örgütün değerleri ile inançlarını dikkate alırlar. Ayrıca örgüt mensupları ile örgütle bağı olanların yararına olabilecek çözümler bulmak için de çaba sarfederler (Ardıç & Polatçı, 2007: 142).

2.3.3.2. Örgüt İklimi

Örgüt iklimi, örgütteki işgörenler tarafından dolaylı ya da doğrudan hissedilen ve onların davranış ve motivasyonlarına etki eden ölçülebilir birtakım özellikler ve işgörenlerin örgüt içi atmosfere ilişkin algılarıdır (Ardıç & Polatçı, 2007: 142). Örgütsel iklim kavramı

aynı zamanda duygu, çevre, ortam ve hava ile eş anlamlı da görülmektedir. Bu gibi kavramların örgütün iç kalitesini ve örgütteki bireylerin yaşantılarını yansıttığı ileri sürülmektedir (aktaran Karcıoğlu, 2001: 268-269). Örgüt ikliminin, elle tutulamayan bir duygu; dört bir yanımızı çevreleyen hava gibi olduğunu belirten Silver (1983), örgütün tamamına etki ettiğini ileri sürmüştür (aktaran Dağlı, 1996: 13). İklim kavramı, örgütü başka örgütlerden ayıran nitelik veya özellikler setini ifade eder (Karcıoğlu, 2001: 275). Dolayısıyla “birey açısından kişilik neyse, örgüt açısından da iklim odur” benzetmesini yapan Halpin ve Croft (1963: 131), örgüt iklimini örgüt için temel bir özellik olarak kabul etmiştir (aktaran Dağlı, 1996: 12).

İklim sözcüğü yalnızca fiziksel olayları (ısı ve basınç vb.) anlatmaz, aynı zamanda örgüt üyelerinin örgütün iç ortamını nasıl anlamlandırıldığını da anlatır. Dolayısıyla örgütsel iklim psikolojik açıdan da bir anlam ifade eder. İnsanların tutum ve davranışlarının tahmin edilmesine yardımcı olan belirleyici özellikler olduğu gibi, örgütlerin de insanlardaki gibi sıcak, dost, katı, tutucu veya yenilikçi gibi ifadelerle ayrıştırılabilir özellikleri vardır. Bu özellikler grubu örgütün psikolojik tarafını oluşturur. Örgüt iklimi psikolojideki temel ilkeler ve kişilik ile ilişkili bir kavram olduğundan doğal olarak örgüt sağlığı ile de ilişkilidir. (Karcıoğlu, 2001: 268, 279).

2.3.3.3. Örgütsel Etkinlik ve Verimlilik

Genellikle örgütsel başarı, etkinlik ve verimlilik yönünden değerlendirilir. Etkinlik, örgütün amaçlarına ulaşma derecesini; verimlilik ise örgütsel faaliyetin ussallık (rasyonellik) derecesini, yani asgarî harcama ile azamî hasıla meydana getirme kabiliyetini ifade eder. Verimlilik daha ziyade ekonomik ve teknik etkenlere bağlıdır. Etkinlik kavramı ise örgüt içi ve örgüt dışı faktörlere dayanır ve verimliliği de kapsayan daha geniş bir başarı ölçüsüdür (Baransel, 1974: 63).

Etkinlik, örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için kaynaklarını ve sinerjik güçlerini değerlendirmesi; çevresiyle ilişkilerini göz önünde bulundurarak yapısını bu yönde biçimlendirmesidir. Diğer bir deyişle planlanmış amaçlarla uygulama sonrasında ulaşılan sonuçlar arasındaki oransal ilişkidir (Öğüt, 2001: 235). Örgütsel etkinlik, özellikle sosyal psikoloji alanında örgütsel başarı, örgütsel performans, örgüt sağlığı başlıkları altında incelenmektedir. Bu başlıklardan da anlaşılacağı üzere, genel anlamı ile örgütsel etkinlik, örgütün sağlık derecesini de belirten bir kavramdır (Baransel, 1974: 64).

En genel anlatımla, üretim sürecine giren çeşitli etkenlerle (girdiler) bu süreç sonunda elde edilen ürünler (çıkıtlar) arasındaki ilişki ile ilgili olan verimlilik, kaynakları en iyi şekilde kullanarak, savurganlığa mahal vermeden üretim yapmayı ifade eder. Verimlilik, eldeki kaynaklardan belli bir çıktının en az maliyetle alınmasını, yani optimum çıktının sağlanmasını ifade eder (Yükçü & Atağan 2009: 1-2, 4).

Örgütlerin etkinlik ve verimliliğini belirleyen birçok kavram, örgüt sağlığının etkisindedir. Örgüt sağlığını oluşturup geliştirmek örgüt etkinliğini olumlu yönde etkilerken, maliyetleri de düşürmektedir. Böylece etkinlik ve verimliliğin artmasının yanında faaliyetler yapılırken katlanılan maliyet de azaldığı için sağlıklı örgütler sağlıksız örgütlere karşı rekabet üstünlüğü elde etmektedir. Bu da örgüt sağlığının, örgütsel etkinlik ve verimlilik için ne kadar önemli olduğunu göstermektedir (Ardıç & Polatçı, 2007: 139, 141). Verimlilik ve etkinlik, bir örgütün sağlıklı oluşunun göstergelerindendir (Başaran, 1982: 30-31).

2.3.3.4. Örgütsel İletişim

Örgütsel iletişim, bir örgütün bütün çalışanları arasında gerçekleşen iletişim mekanizmaları ve süreçleri ile örgütün dış çevresi ile olan iletişimidir. İnsan davranışlarına etki etmek için tasarlanan mesajlara, bu mesajların iletildiği kanallara ve mesajları alan alıcılara odaklanır. Bu anlamda örgütsel iletişim hem bireylerin davranışlarını etkilemede hem de bireylerin davranışlarından etkilenmede kullanılabilen mühim bir araçtır (Bitmiş, Güney & Demirel 2014; Demirtaş, 2010: 412-413).

Örgütsel iletişimin örgüt çalışanlarının motivasyonunu artırma, kişisel ve örgütsel çabaların koordinasyonunu ve kontrolünü sağlama, bilgi tedarik etme, öğretme, etkileme, ikna, emir verme, ast ile üst ilişkilerini düzenleme, duyguları dile getirme, sürekli değişen ve gelişen teknolojik ve sosyal çevreye uyum sağlamayı kolaylaştırma şeklinde sıralanabilecek işlevleri vardır. Etkin bir iletişim sayesinde, sağlıklı bir örgütte bulunması gereken iş birliği ve koordinasyonu sağlamak mümkündür (Demirtaş, 2010: 414-415).

Örgütsel iletişimin önemli kavramlarından biri iletişim doyumu kavramıdır. Kişinin örgüt içindeki toplam iletişim çevresi ile ilgili algılamalarının doyma derecesi olarak tanımlanabilecek olan iletişim doyumu kavramı, birçok etken üzerinde etkili olduğu gibi örgüt sağlığı üzerinde de etkilidir. Redding, mesaj alma ve gönderme etkinliklerini inceleyerek iletişim doyumunun örgütsel politikaların açıklanması, örgüt ile ilgili meselelere

ilişkin çalışanları ilgilendiren bilgilerin temin edilmesi, önemli bilgilerin kaynaklarından veya medyadan (iletişim araçlarından) edinilmesi, şikâyetle bulunma özgürlüğü gibi konularla ilişkili olduğunu savunmuştur. Ayrıca iletişim doyumunun, yöneticilere rahatça öneri getirme imkânının verilmesi, yöneticilerin astların duygularını ve problemlerini anlamaya yönelik çabaları, yöneticilere ulaşılabilirlik, yöneticilerin astların iyi performanslarını takdir etmeleri, yönetimin iletişime açık ve iletişimi başlatmaya da istekli olması, çalışanların iş performansından bekleneni anlaması gibi konularla da ilişkili olduğunu belirtmiştir (Bitmiş, Güney & Demirel 2014: 58-59).

Örgütlerin kendi içlerindeki ya da çevrelerindeki sistemler arasındaki bilgi hareketi, örgütün sağlığı açısından önemlidir. Sağlıklı bir örgütte, dikey ve yatay olarak her yöne açık bir iletişimin olmalıdır. Diğer bir deyişle, örgüt içinde bilgi akışı olması gerektiği gibi olmalı, yani bilgi çevreden sisteme ve sistemden de çevreye rahatça geçebilmelidir. Böylece bilgi, mantıklı olarak iyi dolaşır ve örgüt üyeleri de kendilerini minimum düzeyde baskı ve çarpıklık içinde hisseder. Sağlıklı örgütte her yöne açık, sınırsız bir iletişimin olması; örgüt içinde yaşanan gerginliklerin hızlı ve doğru hissedilmesi, örgütün problemleri hakkında doğru ve yeterli verilerin toplanmasını ve örgütün problemlerine iyi teşhis konulmasını sağlar. Böyle bir örgütte insanlar ihtiyaç duydukları bilgiye sahiptirler ve bilgi elde etmek için gereksiz çaba sarf etmezler (Akbaba-Altun, 2001: 28-29).

İletişim, Miles (1965)'in belirlediği örgüt sağlığının boyutları arasında da sayılmıştır. Sağlıklı örgütlerde kişiler arası iletişim güçlü olduğu gibi üst yönetimle olan iletişim de güçlüdür. Ast konumunda olanların birbirleri ve üstleri ile iletişimini; üst konumunda olanların da yine birbirleri ve astları ile iletişimini; buna bağlı olarak da örgütün tümünün çevresiyle iletişimini güçlendirmek, kolay ve hatasız iletişimi sağlamak, örgüt sağlığının oluşturulması ve artırılması için elzemdir (Ardıç & Polatçı, 2007: 148, 150).

2.3.4. Örgüt Sağlığının Boyutları

Örgüt sağlığıyla ilgili çalışmalar yapan yazarlar, örgüt sağlığının bazı boyutlarının mevcut olduğunu ifade etmişler, bu boyutları farklı şekillerde ele almışlardır. Bunlardan en çok bilinenlerin başında Miles (1965), Hoy ve Feldman (1987) ve Dünya Sağlık (2004) Örgütü tarafından yapılan boyutlamalardır.

2.3.4.1. Miles'in Geliştirdiği Örgüt Sağlığı Boyutları

Miles örgüt sağlığının, tüm örgütlere birebir uymayabileceğini vurguladığı 10 boyutu olduğunu ileri sürmüştür. Kişilerin ya da küçük grupların davranışlarını çeşitli açılardan gözlemleyerek ve benzetmeler yaparak belirlediği bu boyutları üç gruba ayırmıştır. Her grup başında da bu grupları neye göre oluşturduğunu belirtir bir açıklama yapmıştır. Miles'ın yaptığı boyutlamaya göre ilk üç boyut; örgütsel hedefler, mesajların iletimi ve kararların alınma şeklini ele almaları nedeniyle nispeten *işin icrasına* ilişkindir (Miles, 1965: 18-19).

1. *Amaca Odaklanma*: Sağlıklı bir organizasyonda, sistemin amacının (ya da daha genel olarak amaçlarının) sistemin üyeleri için makul derecede açık ve iyi kabul edilmiş olması yeterli görülebilir. Ancak bu makul derecedeki açıklık ve iyi kabul, her ne kadar gerekli olsa da yeterli değildir. Hedefler, eldeki ve elde edilebilir durumdaki kaynaklarla erişilebilir ve ayrıca çevrenin taleplerine de uygun nitelikte olmalıdır.

2. *İletişim yeterliği*: İletişimin çarpıtma ve saptırma olmadan “dikey” ve “yatay” olarak sistem içinde ve sistemin sınırı boyunca kendisini kuşatan çevre ile nispeten kesintisiz olmasını ifade eder.

3. *İdeal güç dağılımı*: Sağlıklı bir organizasyonda etki dağılımı nispeten adaletlidir. Astlar yukarı doğru etkili olabilir. Daha da önemlisi astlar, yöneticilerinin de kendi üstünü etkileyebileceğini düşünür. Böyle bir organizasyon içinde kişiler arası ya da üst-ast ilişkilerinde baskıdan ziyade iş birliği ön plandadır.

Üç boyutlu ikinci grup, görevi merkeze alan kaynak kullanımı, bağlılık ve moral boyutlarından oluşmaktadır. Bu grup esasen sistemde bulunanların koruma, destek ve bakım ihtiyaçları ile ilgilidir (Miles, 1965: 18-19).

1. *Kaynak Kullanımı (Personelin en etkin şekilde kullanımı)*: Sağlıklı organizasyonlarda başta personel olmak üzere sistem girdileri, etkin bir şekilde kullanılır. Çalışanların eğilimleri ile sistemin kendilerinden beklentileri (sistemdeki rolleri) arasındaki uyum iyidir. Örgüt sistemi, çalışanlara ne aşırı yüklenecek şekilde ne de onları boş bırakacak şekilde koordine edilir. Çalışanlar, örgütün hedefleri ile uyumlu olarak potansiyellerini geliştirir.

2. *Bağlılık*: Sağlıklı bir çalışan kendini sever. Ayrıca kendi özelliklerinin farkındadır ve kendini tanımıştır. Benzer şekilde örgüt de çalışanını iyi tanır. Çalışanların özelliklerine (duygu, düşünce, yaşam tarzı vb.) dikkat ederek bir anlamda kişiye özel davranır. Bu nedenle örgüt çalışanlar için daha çekici hale gelir ve çalışanlar iş birliğine açık olur. Bunun sonucunda da örgüte olan bağlılık artar.

3. *Moral*: Çalışanların refah veya memnuniyetini ifade eder. Rahatsızlık, isteksizlik, gerginlik ve hoşnutsuzluk duygularının yerine mutluluk, memnuniyet ve zevk duygularını merkeze almak ve bu duygulara hitap etmek örgütün moralini yükseltir. Bu sayede çalışanlar hayata pozitif gözle bakarlar ve olaylara karşı baskın kişisel tepkileri “iyilik” olur.

Son dört boyut ise *büyüme ve değişkenlikle* alakalı olan yenilikçilik, özerklik, çevre ile karşılıklı uyum ve problem çözme yeterliliği boyutlarıdır (Miles, 1965: 20-22).

1. *Yenilikçilik*: Sağlıklı bir sistem, yeni yöntemler bulma, yeni hedeflere doğru hareket etme, yeni tür ürünler üretme, kendini çeşitlendirme ve zaman içinde farklılaşma eğilimindedir. Bir anlamda, bu eğilimde olan bir sistemin normal seyirde devam etmekten ziyade büyüdüğü, geliştiği ve değiştiği söylenebilir.

2. *Özerklik*: Sağlıklı insan kendini merkez yani başlangıç noktası olarak kabul edip merkezden dışarıya doğru hareket eder. Başka bir deyişle çevre ile kendi benliğini ön plana alarak ilişki kurar. Otorite figürlerine koşulsuz itaat etmez. Başkalarıyla söylediklerini talimat olarak almaz ve kendi davranışlarının belirleyicisi olarak görmez. Sağlıklı örgüt de benzer bir şekilde, çevrenin bir parçası olduğunu hissederek dıştan gelen isteklere yıkıcı veya asice cevap vermeyecek ancak pasif bir duruş da sergileyemeyecektir. Buna bağlı olarak da bir nevi çevreden bağımsızlığa sahip olma eğiliminde olacaktır.

3. *İntibak (Adaptasyon)*: Örgütün kendisini saran çevreye sundukları ile çevrenin beklentileri arasında belli bir uyum olmalıdır. Çevresel istekler ile örgüt çıktıları uyuşmadığında hem çevre hem de örgüt için ayrı ayrı bir problem çözme ve yeniden yapılanma süreci başlar. Böylece örgüt ile çevre bir adaptasyon sürecine girer. Sağlıklı bireyler, gruplar veya örgütler çevreleri ile gerçekçi ve etkili bir ilişki içinde olurlar.

4. *Sorun çözme yeterliği*: Sağlıklı organizmalarda bile her zaman sorunlar, zorluklar, gerginlikler olabilir. Önemli olan sorunların varlığı ya da yokluğu değil kişi, grup ya da örgütün bu sorunlarla nasıl başa çıktığıdır. Argyris (1964) etkin olan sistemlerde, sorunların minimum enerjiyle çözüme kavuşturulduğunu, çözümlenen sorunların kalıcı olarak sorun olmaktan çıktığını, kullanılan problem çözme mekanizmaları zayıflatılmadığını, aksine korunarak güçlendirildiğini belirtmiştir.

Miles (1965), yukarıda ifade edilen boyutlardan herhangi biri ile alakalı eksiklikler görülmesi halinde, bu durumun diğer boyutlar üzerinde de etkili olacağını ve sonuçta bütün sistemi ilgilendiren bir sorunun ortaya çıkabileceğini vurgulamıştır. Örneğin, çalışanlar örgütün hedeflerini anlayamaz ya da kabul etmezlerse (ilk boyut) bireysel ve örgütsel

düzeyde iletişim olumsuz yönde etkilenebilir (ikinci boyut). Buna bağlı olarak da çalışanlar hiçbir konu ya da uygulamadan haberleri olmadığını verdikleri emeklere karşılık saygı bulmadıklarını düşünürler. Dahası bu düşüncüyü tepkiye çevirerek diğer çalışanlara ve müşterilere yanlış ya da eksik bilgiler verirler. Bu durum da çalışanlarda stres ve moral bozukluğuna (altıncı boyut) neden olur (Ardıç & Polatçı, 2007: 144).

2.3.4.2. Hoy ve Feldman'ın Geliştirdiği Ölçekteki Örgüt Sağlığı Boyutları

Örgüt sağlığı alanında çalışmalar yapan Hoy ve Feldman (1987: 32), belirledikleri ortaokullarda yaptıkları çalışma neticesinde 44 maddeden oluşan bir ölçek (OHI) geliştirmişlerdir. Bu ölçeği geliştirirken yaptıkları analizler neticesinde, örgütsel yaşamın kritik yönleri olarak ifade ettikleri yedi boyutun ortaya çıktığını belirtmişlerdir. Yazarlar okul sosyal sisteminin araçsal ve anlamlı ihtiyaçlarını karşılayan bu yedi boyutun Parsons'un okuldaki sorumluluk ve kontrol düzeyleri olan kuramsal, yönetsel ve teknik düzeyler altında sınıflanabileceğini ifade etmişlerdir. Literatürde de kabul gören bu boyutlar, kısaca şu şekilde tanımlanabilir (Hoy & Feldman, 1987: 32-33):

Kurumsal Bütünlük: Okulun programlarıyla eğitim bütünlüğünü sağlayacak şekilde çevresi ile başa çıkma yeteneğidir. Bu boyut aynı zamanda, okul üzerindeki çevre baskısını da içerir. Öğretmenlerin, toplumun çeşitli kesimleri veya velilerden gelebilecek makul olmayan taleplerden korunmasını ifade eder.

Müdür Etkisi: Müdürün üstlerinin (amirlerinin) eylem ve davranışlarını etkileme yeteneğini ifade eder. Üstleri ikna edebilme, göze girme ve hiyerarşik engelleri aşma okul yönetiminin önemli yönleridir.

İnsancıl Yönetim: Dostane, destekleyici, içten müdür davranışdır. Bu düşüncedeki müdürler amirlik taslamaz, çalışana daha yakın durur. Bu boyutta öğretmen refahı ön plandadır.

Başlatma Yapısı: Hem görev hem de başarı odaklı temel davranıştır. İşe yönelik beklentiler, usuller ve performansla dair standartlar, okul müdürü tarafından açıkça ifade edilir.

Kaynak desteği: Yeteri kadar sınıf malzemesi ve eğitim materyallerinin bulunduğu, istendiğinde ekstra materyal ve malzemelerin de kolayca sağlandığı okulları ifade eder.

Moral: Öğretmenler arasında coşku, güven, dostluk ve aleniyet duygularının müşterek olarak yaşanmasını ifade eder. Öğretmenlerin okullarından gurur duymaları, işlerini ve birbirlerini sevmeleri, birbirlerine yardımcı olmaları, işlerinde başarılı olduklarını hissetmeleri bu boyut kapsamında değerlendirilir.

Akademik Vurgu: Okulun akademik yönden mükemmelleşmesi için yapılan arayışlar tarafından ne ölçüde yönlendirildiğidir. Öğrenme ortamının düzenli ve ciddi olması, öğretmenlerin öğrencilerinin başarıma becerisine inanmaları; öğrenciler için yüksek ancak ulaşılabilir akademik hedefler belirlenmesi, öğrencilerin çok çalışmaları ve akademik açıdan iyi düzeyde olanlara saygı duymaları bu boyut kapsamında değerlendirilmiştir.

Hoy, Tarter ve Kottkamp (1991: 16, 58) bu yedi boyuta ek, sekizinci boyut olarak “bağlılık”tan bahsetmiştir. *Bağlılık*, örgüt üyelerinin örgüte, çok net (tartışılmayacak kadar belirgin) bir özdeşlik duygusu beslediklerini ifade eden bir kavramdır. Sağlıklı bir örgüt, örgüte ilgisi olan, üyelikleriyle övünen ve örgüt içinde kalmak isteyen üyelere sahiptir. Örgüte bağlılık duygusu besleyen üyeler, örgütten etkilenirler ve kendileri de örgütü işbirlikçi bir şekilde etkilerler. Kısacası, örgüt ile gurur duyarlar ve örgütün bir parçası oldukları için mutludurlar.

Görüldüğü üzere Hoy ve Feldman (1987) tarafından örgüt sağlığı boyutları üzerine yapılan çalışmalarda “okul” örnek örgüt yapılanması olarak seçilmiş ve belirlenen boyutlar, okul örgütü kapsamında açıklanmaya çalışılmıştır.

Okul sağlığının bu özelliklerin, Parsons tarafından tanımlanan zorunlu işlevler ve bunların kontrol sistemleri ile ilişkileri Tablo 4’te gösterilmiştir (Hoy, Tarter & Kottkamp, 1991: 58).

Tablo 4. Zorunlu İşlevler ve Örgüt Sağlığı Boyutları

Düzy	Düzy İşlevi	Boyut	İşlevi	Etkinliği
Kurumsal	Okulu çevresine bağlar	Kurumsal Bütünlük	İntibak	Araçsal
Yönetsel	İşleri koordine eder	Müdür Etkisi	İş gücünün dayanışmasını sağlama ve bir değer sistemi geliştirme	Etkileyici
		İnsancıl Yönetim	İş gücünün dayanışmasını sağlama ve bir değer sistemi geliştirme	Etkileyici

Teknik	Öğretme ve öğrenme üretir	Başlatma Yapısı	Hedeflere Ulaşma	Araçsal
		Kaynak desteği	İntibak	Araçsal
		Moral	İş gücünün dayanışmasını sağlama ve bir değer sistemi geliştirme	Etkileyici
		Akademik Vurgu	Hedeflere Ulaşma	Araçsal
		Bağlılık	İş gücünün dayanışmasını sağlama ve bir değer sistemi geliştirme	Etkileyici

Kaynak: Hoy, Tarter ve Kottkamp (1991: 58).

2.3.4.3. Dünya Sağlık Örgütü'nün (WHO) Örgüt Sağlığı Boyutları

Dünya Sağlık Örgütü, örgüt sağlığı boyutları konusunda Miles'in modeline göre daha genel kabul edilebilecek bir sınıflandırma ile örgüt sağlığı boyut sayısını 4'e indirmiştir. Ardıç ve Polatçı (2007)'nin Cooper ve Williams (1994)'dan aktardığına göre bunlar:

1. Çevresel Sağlık: Örgütün fiziksel ortamı, ısı, ışık, gürültü, tehlikeli maddeler ve makineler gibi çalışma alanına dair faktörleri kapsar.
2. Fiziksel Sağlık: Örgütte çalışan bireylerin fiziksel sağlıklarını, yani yaralanmalar, hastalıklar, ilaç tedavisi gibi faaliyetleri kapsar.
3. Psikolojik Sağlık: Çalışanların kendilerine güvenmeleri, davranış stilleri, depresyon, kaygı durumları ve stres ile ilgilidir.
4. Sosyal Sağlık: Örgütteki arkadaşlıklar, sosyal destek, iş dışındaki faktörler ve işyeri ilişkileri ile ilgilidir.

Dünya Sağlık Örgütüne göre bu dört boyut arasında ilişkiler mevcut olup boyutları kesin çizgilerle birbirlerinden ayırmak söz konusu değildir. Bu sınıflamada çalışanların sadece fiziki ve ruhsal sağlıkları ön plana çıkarılmakta, yönetsel ve örgütsel açıdan bir boyutlandırma yapılmamaktadır (Ardıç & Polatçı, 2007: 146-147).

2.3.5. Örgüt Sağlığını Artırmak İçin Yapılması Gerekenler

Miles (1969) örgüt sağlığını artırmada, aşağıda sayılan beş yaklaşımın önemine vurgu yapmıştır (Ardıç & Polatçı, 2007: 150; Polatçı, Ardıç & Kaya, 2008:151):

1. Bireysel gelişimi desteklemek: Örgüt yöneticileri, çalışan başarısını takdir ederek ve onların örgüte olan bağlılıklarını artırarak çalışanları bireysel gelişimleri konusunda cesaretlendirebilir.

2. İletişime önem vermek: Üstlerin kendi aralarında ve astlarıyla; astların da yine kendi aralarında ve üstleriyle ve son olarak tüm örgütün örgütten hizmet alanlarla iletişiminin güçlendirilmesi, doğru ve kolay iletişimin sağlanması, örgüt sağlığının oluşturulması ve artırılması için gereklidir.

3. Bilgi akışını güçlendirmek: Geri beslemenin sağlanması örgüt sağlığı için çok önemlidir. Sahip olunan veya yeni elde edilen tüm bilgilerin örgüt içerisinde engellemelere maruz kalmadan, doğru ve hızlı olarak yayılması gerekmektedir.

4. Değişime açık bir örgüt kültürü oluşturmak: Gelişen teknoloji ve hizmet anlayışına uygun örgüt yapısını oluşturan, emeğe ve çalışanlara değer veren bir örgüt kültürü; çalışanların daha verimli çalışmalarını ve kendilerini örgüte ait hissetmelerini sağlayacak, aynı zamanda maliyetleri de azaltacaktır.

5. Uzman desteği: Çalışanlar ve örgütün yapısı ile ilgili olarak gerektiğinde içeriden ya da örgüt dışından konusunda uzman kişilerden danışmanlık hizmeti alınabilir. Uzmanlar yardımıyla, sorunlar ortaya çıkmadan önleyici tedbirler alınabilir.

2.3.6. Okullarda Örgüt Sağlığı

Bir örgütün sağlıklı olarak kabul edilebilmesi için sadece kendi sınırları içerisinde belli bir süre var olması yeterli değildir. Sağlıklı örgüt, uzun bir dönem varlığını sürdüren; hayatta kalma ve üstesinden gelme yeteneklerini sürekli geliştirip genişleten örgüttür. Bir eğitim kurumunda yapılan herhangi bir özel değişim çabasının olası başarısı hakkında en fazla bilgi o kurumun sağlık koşullarından elde edilir. Ayrıca örgütsel sağlığın geliştirilmeye çalışılması, kısa vadeli değişim çabalarından daha ekonomiktir (Miles, 1965: 13, 17).

Örgüt sağlığı kavramı eğitimciler tarafından çoğunlukla okul yönetimi, kültürü, iklimi ve etkinliği çerçevesinde ele alınarak, çalıştırıcı-çalışan, başka bir ifadeyle yönetim, öğretmen ve öğrenciler arasındaki uyum ile bunun sonucunda elde edilen verimlilik olarak kabul edilmiştir (Aytaç, 2003:1). Sağlık ve etkinlik kavramları yakın ilişkili kavramlar olup değişik zamanlarda birbirlerinin yerlerine kullanılmışlardır. Ayrıca örgüt sağlığı ve örgüt iklimi arasında da karşılıklı ilişkiler vardır (Akbaba-Altun, 2001: 16-17). Okul sağlığı, okulun örgüt iklimini yansıtan ve etkinliği ile ilgili önemli bilgiler veren bir kavram olarak kullanılır (Hoy & Feldman, 1987: 31). Sağlıklı okullarda insanlar birbirlerini ve okullarını severler. Güven, bağlılık, iş birliği, sadakat ve ekip çalışması bu tür okulların ayırt edici

özellikleridir. Sağlıklı okullar, bireylerin birbirlerine saygı duymaya ve birbirlerine yardım etmeye geldikleri eğitim topluluklarıdır (Hoy, Tarter & Kottkamp, 1991: 173).

Hoy ve Feldman (1987: 31) tüm sosyal sistemler gibi okulların da varlığını sürdürmek, gelişmek ve büyümek için dört önemli sorunu çözüme kavuşturmaları gerektiğini ileri sürmüştür:

- 1) Yeteri kadar kaynağa sahip olma ve çevrelerine uyum gösterme,
- 2) Hedef belirleme ve bu hedeflere ulaşma,
- 3) Okulda dayanışmayı sağlama ve sürekli hale getirme,
- 4) Benzersiz bir değer sistemi oluşturma ve koruma.

Kısacası sağlıklı okullar, bu sorunları çözmeye yönelik ihtiyaçları etkin bir şekilde karşılayan, amaçlarına ulaşmak için kaynaklarını seferber eden, ortak değerleri çalışma gruplarına aşılayan okullardır (Hoy, Tarter & Kottkamp, 1991: 56; Hoy & Feldman 1987: 31).

Parsons (1976) okulların, bu sorunları çözmeye yönelik ihtiyaçları karşılamasına imkân verebilecek teknik düzey, yönetsel düzey ve kurumsal düzey şeklinde ifade edilebilecek üç farklı düzeyde kontrol gücüne sahip olduklarını belirtmiştir (Hoy & Feldman, 1987: 31).

Teknik düzey, öğrenme-öğretme faaliyetleriyle alakalıdır. Okulların temel işlevleri eğitilmiş (eğitilmiş) öğrenciler yetiştirmektir. Ayrıca, yönetici ve öğretmenlerin etkili öğrenme ve öğretme ile alakalı problemleri çözmede birincil olarak sorumluluğa sahip olduklarını ifade eder.

Yönetim düzeyi, örgütün iç idari işlevi ile ilgilidir. Müdür, okulun başlıca idari görevlisidir. Bu nedenle kaynakları bölüştürmek ve çalışma çabalarını koordine etmek müdürün görevidir. Müdür ayrıca öğretmenlerin sadakat, güven ve bağlılığını geliştirmenin; öğretmenleri motive etmenin yollarını da bulmalıdır. Yönetim düzeyi, okul müdürünün kendi üstlerini etkileme çabalarını da içerir.

Kurumsal düzey ise okul ile çevresi arasındaki ilişkileri konu edinir. Okulun çevresi ile bağlantısı, çevresine uyum sağlaması bu düzeyin kapsamına girer. Okul dışındaki birey veya gruplardan gelebilecek aşırı baskılar karşısında, yönetici ve öğretmenlerin görevlerini uyumlu bir şekilde yerine getirmeleri için desteğe ihtiyaçları olduğu yönündeki düşünce, yine bu düzey ile alakalıdır.

Teknik düzey, yönetim düzeyi ve kurumsal düzeyde anlatılanların birbirleriyle uyum içinde işlediği okullar sağlıklıdır denebilir. Sağlıklı okul, enerjisini doğru kullanarak başarılı bir biçimde dışarıdan gelen yıkıcı güçlerin üstesinden gelir ve ihtiyaçlarını karşılar (Hoy & Feldman, 1987: 31).

2.4. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde, araştırmanın ana konuları olan “lider üye etkileşimi”, “örgütsel sessizlik” ve “örgüt sağlığı” ile dolaylı veya doğrudan ilişkili olduğu değerlendirilen yurt içi ve yurt dışında yapılmış çalışmalar yakın geçmişten başlamak üzere tarihsel olarak sıralanarak özetlenmiştir.

2.4.1. Lider-Üye Etkileşimi ile İlgili Araştırmalar

Aggarwal, Chand, Jhamb ve Mittal (2020) “Lider-Üye Etkileşimi, İş Bağlılığı ve Psikolojik Geri Çekilme Davranışı: Psikolojik Güçlendirmenin Aracılık Rolü” başlıklı çalışmalarında, psikolojik güçlendirmenin öncülleri (lider-üye etkileşimi) ve sonuçları (işe bağlılık ve psikolojik geri çekilme davranışı) arasındaki ilişkideki aracılık rolünü analiz etmeyi hedeflemiştir. Araştırmaya dair veriler, Hindistan’da faaliyet gösteren bilgi teknolojisi ve ilaç sektörlerinin araştırma ve geliştirme departmanlarında görev yapan 454 çalışandan toplanmıştır. Sonuçlar, liderleriyle yüksek kaliteli bir ilişkisi olan çalışanların yüksek psikolojik güçlenmeye sahip olduklarını ve işe son derece bağlı olduklarını göstermiştir. Buna ek olarak, bu kişilerin psikolojik geri çekilme davranışlarının da düşük olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca yüksek düzeyde psikolojik güçlendirmenin, çalışanların işe olan bağlılıkları üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu ve bunun da düşük psikolojik geri çekilme davranışına yol açtığı belirlenmiştir.

Altuntaş, Akça ve Dönmez-Polat (2020) tarafından yapılan “Yöneticiye Duyulan Güven İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Lider – Üye Etkileşiminin Rolü” adlı çalışmada, yöneticiye duyulan güven, işten ayrılma niyeti ve lider-üye etkileşimi arasındaki etkileşimin, lojistik alanında faaliyetleri sürdüren kamuya ait bir işletme özelinde ortaya koyulması amaçlanmıştır. Bu kapsamda ölçme araçları kamu kuruluşunun üst yöneticilerinin bulunduğu Ankara’daki Teknik İşler Otomasyon Daire Başkanlığı çalışanlarına uygulanmış ve cevaplanmış olarak geri dönen 184 ölçme aracı araştırmacılar tarafından analizlere dâhil edilmiştir. Analizler sonucunda, yöneticiye duyulan güvenin işten ayrılma niyeti üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olmadığı; lider-üye etkileşiminin işten ayrılma niyetini negatif bir

biçimde etkilediği; lider-üye etkileşiminin yöneticiye duyulan güven ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi ortaya koyan modele dâhil edildiğinde, “tam aracılık etkisinin” belirlendiği bulguları elde edilmiştir.

Lee (2020), “Lider-Üye Etkileşimi ve Takım-Üye Etkileşiminin İş Geliştirmeyi (Job Crafting) Öngörmeye Ortak Etkileri” başlıklı çalışmada, iş geliştirmenin (Kişinin işini, yaptığı değişikliklerle kendisi için daha anlamlı, çekici ve uyumlu hale getirerek geliştirmesi, job crafting) sosyal yönlerini daha iyi anlamak için, lider-üye etkileşiminin ve takım-üye etkileşiminin, iş geliştirme üzerindeki doğrudan etkilerini araştırmıştır. 336 katılımcıdan oluşan bir örneklemden elde edilen verilerin analiz edilmesi sonucunda, liderleriyle yüksek kaliteli ilişkileri olan bireylerin, daha fazla iş geliştirme yaptıklarını ve takım-üye etkileşiminin iş geliştirme ile olumlu yönde ilişkili olduğunu göstermektedir.

Mascareño, Rietzschel ve Wisse (2020) tarafından yapılan “Lider-Üye Etkileşimi (LMX) ve Yenilik: Rakip Hipotezlerin Testi” başlıklı çalışmada, Lider-Üye Etkileşimi, çalışan yaratıcılığı (yeni ve faydalı fikirlerin üretimi) ve çalışan yeniliği (yeni ve faydalı fikirlerin teşvik edilmesi ve uygulanması) arasındaki ilişki ele alınmıştır. Çalışma kapsamında lider-ast üzerine yapılan bir araştırmada, lider-üye etkileşiminin çalışan yeniliği üzerinde doğrudan bir etkisinin olmadığı ve çalışan yaratıcılığının lider-üye etkileşimi ile inovasyon arasındaki ilişkiye tamamen aracılık ettiği bulunmuştur. Çalışanlar üzerinde yürütülen saha çalışmasında ise lider-üye etkileşiminin profesyonel saygı boyutunun yaratıcılık yoluyla yeniliği yordadığı, diğer boyutları yordamadığı bulunmuştur.

Oktavio (2020), “Lider-Üye Değişimi ve Psikolojik Güvenlik Üretkenliğe Aykırı Çalışma Davranışını Ne Kadar Etkileyebilir? Endonezya Surabaya'daki Konaklama Sektöründen Kanıtlar” başlıklı çalışmada, misafirperverliğe önem veren şirketlerin varlığını tehdit eden davranışsal ve etik dışı bir sapma biçimi olan, üretkenliğe aykırı çalışma davranışına odaklanmıştır. Çalışmada, lider-üye etkileşimi kalitesi ile psikolojik güvenlik kalitesi ilişkilerinin geliştirilmesi yoluyla, üretkenliğe aykırı çalışma davranışının nasıl öngörülebileceği veya en aza indirilebileceği analiz edilmiştir. 124 otel çalışanından elde edilen veriler ile yapılan analizler sonucunda, lider-üye etkileşiminin üretkenliğe aykırı çalışma davranışı üzerinde doğrudan olumsuz bir etkisi olduğu görülmüştür. Çalışmada ayrıca psikolojik güvenliğin lider-üye etkileşiminden olumlu olarak etkilendiği de görülmüştür. Bununla birlikte, psikolojik güvenliğin üretkenliğe aykırı çalışma davranışı üzerinde bir etkisinin bulunmadığı ifade edilmiştir.

Ercan (2019) tarafından yapılan “Lider-Üye Etkileşimi, Yenilikçi İş Davranışı, İşe Adanmışlık, Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Örgütsel Adaletin Rolü” başlıklı çalışmada, örgütsel özdeşleşme, lider-üye etkileşimi, işe adanmışlık ve yenilikçi iş davranışı ilişkisinde örgütsel adaletin rolü incelenmiştir. Araştırma örneklemini, İstanbul ilinde hizmet ve sanayi sektörlerinde faaliyetlerini sürdüren şirketlerde görev yapan 525 katılımcı oluşturmuştur. Araştırma sonucunda, lider üye etkileşim kalitesi ile yenilikçi iş davranışı, işe adanmışlık ve örgütsel özdeşleşme arasında pozitif ilişki olduğu ve örgütsel adaletin bu ilişkilere aracılık ettiği tespit edilmiştir.

Fettahlıoğlu ve Akdoğan (2019), “Lider Üye Etkileşiminin Örgütsel Güven Algısı Üzerine Etkileri” başlıklı çalışmalarında genel amacın, lider üye etkileşiminin olumlu şekilde gerçekleşmesi halinde, örgütsel güven algısının da olumlu yönde etkilenip etkilenmeyeceğinin tespit edilmesi olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca katılımcıların lider üye etkileşimi ve örgütsel güven algılarını tespit etmek ve söz konusu iki kavram arasında ilişki ve etkileşim olup olmadığını ortaya koymak da çalışmanın alt amacı olarak belirlenmiştir. Araştırmanın çalışma grubunu Türkiye genelindeki kalkınma ve yatırım bankalarında görev yapan 418 personel oluşturmuştur. Araştırma kapsamında elde edilen bulgulara göre; lider üye etkileşimi ve örgütsel güven algısı arasında orta ve yüksek düzeyde, pozitif yönlü, istatistikî yönden anlamlı bir ilişki olabileceği, lider üye etkileşimi konusunda yapılabilecek olumlu uygulamaların da örgütsel güven algısı üzerinde pozitif yönlü bir etki ortaya çıkarabileceği sonucuna ulaşılmıştır.

Gül (2019) tarafından yapılan araştırma, öğretmenlerin okullardaki güç mesafesi ve lider üye etkileşimine yönelik görüşleri esas alınarak okul müdürünün kişilik özellikleri bağlamında okullarda güç mesafesi ve lider üye etkileşiminin birbirleriyle olan ilişkisini incelemek ve bu değişkenler arasında kurgulanan yapısal ilişkileri ortaya koymaya yönelik oluşturulan teorik modeli test etmek amacıyla yapılmıştır. Araştırmada ayrıca, okul müdürlerinin lider-üye etkileşimi açısından okul sosyal ağındaki konumları da tespit edilmeye çalışılmıştır. İstanbul ili Sultangazi ilçesindeki 85 resmi ilk/ortaokulda görev yapan 601 öğretmenden elde edilen veriler ile yapılan analizler sonucunda güç mesafesinin lider üye etkileşimini yordadığı, yöneticilerin kişiliğinin, güç mesafesi ve lider üye etkileşimi ile anlamlı bir ilişki içerisinde olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, lider üye etkileşimi düzeyi yüksek tespit edilen okullarda okul müdürünün okul sosyal ağının merkezinde yer aldığı, lider üye etkileşimi düzeyinin düşük olduğu okullarda ise okul müdürünün okul sosyal ağının merkezinde yer almadığı ortaya çıkarılmıştır.

Hündür (2019), “Örgüt İkliminin Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisinde Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü Üzerine Bir Araştırma” başlıklı çalışmada, örgüt ikliminin örgütsel özdeşleşme üzerine etkisinde lider üye etkileşiminin aracılık rolünü araştırmıştır. Çalışma örneklemini İstanbul ilinde faaliyet gösteren işletmelerde çalışan işgörenler oluşturmuş, bu kapsamda 406 ölçek formu analizlere dâhil edilmiştir. Araştırma sonucunda, lider üye etkileşimi ile örgütsel özdeşleşme; örgüt iklimi ile lider üye etkileşimi ve örgüt iklimi ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif ve anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca örgüt ikliminin örgütsel özdeşleşmeyi etkilediği ve bu etkide lider üye etkileşiminin “aracı değişken” rolünün olduğu ifade edilmiştir.

Kavuncu (2019) tarafından yapılan çalışma, okul müdürleri ve öğretmenler arasındaki etkileşimin düzeyi ile sınıf öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi araştırmak amacıyla yapılmıştır. Araştırmanın verileri Bolu ili merkezinde bulunan ilkokullarda görev yapan 223 sınıf öğretmeninden elde edilmiştir. Araştırma sonucunda, aritmetik ortalama değerlerine göre sınıf öğretmenlerinin okul müdürleri ile “etki, katkı, saygı” boyutlarında çok yüksek düzeyde, bağlılık boyutunda ise yüksek düzeyde etkileşiminin olduğu ortaya çıkmıştır. Regresyon analiz sonuçlarına göre etki, bağlılık, katkı ve saygı boyutlarının öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarından diğergamlık, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik ve sivil erdem algılarının anlamlı bir yordayıcısı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Aritmetik ortalama değerlerine göre araştırmaya katılan sınıf öğretmenlerinin diğergamlık, vicdanlılık, centilmenlik, sivil erdem boyutlarında yüksek düzeyde örgütsel vatandaşlık davranışı gerçekleştirdikleri, nezaket boyutunda ise çok yüksek düzeyde örgütsel vatandaşlık davranışı gerçekleştirdikleri ortaya çıkmıştır.

Özer (2019), “Hemşirelerde Lider-Üye Etkileşimi ve Çalışan Performansının İncelenmesi” başlıklı çalışmasını, hemşirelerin lider-üye etkileşimine ve çalışan performansına ilişkin algılarını incelemek, lider-üye etkileşim düzeyinin çalışan performansı üzerindeki etkisini araştırmak amacıyla yapmıştır. Araştırmada Antalya ilinde yer alan bir kamu hastanesinde görev yapmakta olan hemşireler (N=550) evren olarak alınmış ve herhangi bir örnekleme yöntemi kullanılmamıştır. Araştırmacı tarafından evrenin tümüne ulaşmak istenmiş ve toplamda 203 kullanılabılır ölçek elde edilerek, analizler bu ölçekler üzerinden yapılmıştır. Araştırma sonucunda, hemşirelerin performansını artırmada lider-üye etkileşiminin alt boyutlarının önemli olduğunun tespit edildiği ifade edilmiştir.

Uzun (2019) yaptığı çalışmada temel amacının, ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin lider üye etkileşimine ilişkin algılamalarının görev ve bağlamsal performansa

etkisini belirlemede iş tatmininin aracı rolünü tespit etmek olduğunu ifade etmiştir. Araştırmacı, bu amaca ulaşabilmek için bir anket çalışması yapıldığını, anketlerin Kayseri ili Melikgazi ilçesinde rastgele seçilen 35 ilkokulda görev yapan 558 öğretmene uygulandığını ifade etmiştir. Yapılan analizler sonucunda; lider-üye etkileşiminin görev ve bağlamsal performans üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu, öğretmenlerin lider-üye etkileşimine yönelik algılamaları pozitif şekilde arttığında performanslarının ve iş tatmin düzeylerinin de arttığı belirlenmiştir. Bu etki ilişkisi üzerinde de iş tatmininin aracılık rolüne sahip olduğu ortaya konulmuştur.

Duman (2018), “Ortaöğretim Öğretmenlerinde Psikolojik Güçlendirmenin Yordayıcıları Olarak Yapısal Güçlendirme, Yöneticiye Güven ve Lider-Üye Etkileşimi” başlıklı çalışmada, ortaöğretim kurumu öğretmenlerinin yapısal güçlendirme, yöneticiye güven, lider-üye etkileşimi ile psikolojik güçlendirme algılarını ve bu değişkenler arasındaki doğrudan ve dolaylı ilişkileri incelemiştir. İlişkisel tarama modelinde tasarlanan araştırmanın örneklemini, 2015-2016 eğitim öğretim yılında Balıkesir ili Karesi, Altıeylül, Bandırma, Edremit, Gönen, Ayvalık, Burhaniye, Bigadiç, Dursunbey ve Susurluk ilçelerindeki ortaöğretim kurumlarından tabakalı örnekleme yöntemiyle seçilen 641 öğretmen oluşturmuştur. Araştırma sonucunda yapısal güçlendirme, yöneticiye güven ve lider üye etkileşiminin psikolojik güçlendirmeyi yordayıcılıkları pozitif yönlü anlamlı bulunmuştur.

Gürler (2018), “Öğretmenlerin lider-üye etkileşimi ile işle bütünleşme ilişkisinde çalışan sesliliğinin aracılık etkisinin incelenmesi” başlıklı çalışmada, öğretmenlerin lider-üye etkileşimi ile işle bütünleşme ilişkisinde çalışan sesliliğinin aracılık etkisinin belirlenmesi ile belirli demografik özelliklerin değişkenlere etkilerini incelemiştir. Araştırma örneklemini 2015–2016 eğitim-öğretim yılında Ankara ili Ayaş, Beypazarı, Güdül ve Sincan ilçelerinde bulunan 40 devlet okulunda (anaokulu, ilkokul, ortaokul ve lise) çalışan 750 öğretmen oluşturmuştur. Araştırmadan elde edilen bulgular, öğretmenlerin lider üye etkileşimi düzeylerinin “orta” düzeyde; çalışan sesliliği ve işle bütünleşme düzeylerinin “yüksek” düzeyde olduğunu göstermiştir. Değişkenler arasındaki tüm ilişkilerin, pozitif yönde ve anlamlı olduğu belirlenmiştir. Lider üye etkileşimi ve çalışan sesliliği arasında “orta düzeyde”, lider üye etkileşimi ve işle bütünleşme arasında “düşük düzeyde”, çalışan sesliliği ve işle bütünleşme arasında “orta düzeyde” anlamlı bir ilişkinin var olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, lider-üye etkileşiminin çalışan sesliliği ve işle bütünleşme değişkenlerine, çalışan sesliliğinin de işle bütünleşme değişkenine doğrudan etkisinin

olumlu yönde ve anlamlı düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Sonuç olarak lider üye etkileşimi çalışan sesliliğini artırmakta, çalışan sesliliğindeki artış ise işle bütünleşmeyi olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Daha somut bir ifadeyle, öğretmenlerin lider üye etkileşimi ve işle bütünleşme ilişkisinde çalışan sesliliğinin aracı etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Li, Furst-Holloway, Masterson, Gales ve Blume (2018), “Lider Üye Etkileşimi ve Lider Tanımlama: Karşılaştırma ve Entegrasyon” başlıklı çalışmalarının amacının, üç liderlik stili (bireysel odaklı dönüşümsel, koşullu ödül ve yardımsever babacan) ve iki vatandaşlık davranışı (yardım etme ve sorumluluk alma) arasında eşzamanlı olarak işleyen araçlar olarak lider-üye etkileşimini ve lider kimliğini karşılaştırmak ve bütünleştirmek olduğunu belirtmişlerdir. Çalışma sonucunda, lider-üye etkileşimi ile lider tanımlamanın, yardım etme ve sorumluluk alma üzerindeki liderlik etkilerine yön vermek için farklı motivasyonel niteliklere sahip kanallar olduğu bulunmuştur. Çalışmada ayrıca, lider-üye etkileşimi ile lider tanımlamanın, üç liderlik tarzıyla da farklı şekillerde ilişkili olduğu; daha açık bir ifade ile kavramsal olarak farklı üç liderlik tarzının lider-üye etkileşimi ile lider tanımlamayı farklı ve daha önce keşfedilmemiş şekillerde etkilediği ifade edilmiştir.

Sivik (2018), “Öğretmenlerin Örgütsel Adanmışlıkları ile Lider-Üye Etkileşimi ve Motivasyonel Dil Kullanımı Arasındaki İlişki” başlıklı çalışmasında öğretmenlerin örgütsel adanmışlıkları ile lider-üye etkileşimi ve motivasyonel dil kullanımı arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlamıştır. Araştırma örneklemini, Kahramanmaraş ilindeki kırsal ve merkezi konumda bulunan 32 devlet ortaokulunda çalışan toplam 595 öğretmeninden oluşmuştur. Araştırma ile öğretmenlerin örgütsel adanmışlıklarının, lider-üye etkileşimine dair görüşlerinin ve motivasyonel dil kullanımına dair algılarının yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir. Ayrıca örgütsel adanmışlık-lider-üye etkileşimi ve örgütsel adanmışlık-motivasyonel dil kullanımı arasında orta düzeyde, lider-üye etkileşimi motivasyonel dil kullanımı arasında ise yüksek düzeyde, doğrusal ve pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca yapılan regresyon analizi sonucunda öğretmenlerin örgütsel adanmışlıkları üzerinde lider-üye etkileşimi düzeylerinin %40 ve motivasyonel dil kullanımı algılarının ise %28 yordama etkisine sahip olduğunun belirlendiği ifade edilmiştir.

Kırboğa (2017), “Psikolojik sözleşme ihlâli ve örgütsel sinizm arasındaki ilişki: Lider-üye etkileşiminin aracılık etkisi” başlıklı çalışmasında, psikolojik sözleşme ihlâlinin örgütsel sinizm üzerindeki etkisi ve bu etkide lider-üye etkileşiminin aracılık rolünü araştırmıştır. Çalışma örneklemini Erdek/Balıkesir’de bulunan kamu güvenlik görevlileri oluşturmuş, bu kapsamda 246 anket analizlere dâhil edilmiştir. Çalışma sonucunda, lider üye

etkileşimi kalitesi ile psikolojik sözleşme ihlâlinin, işgörenlerin örgütsel sinizmi üzerinde etkili olduğu görülmüştür. Ayrıca psikolojik sözleşme ihlâlinin örgütsel sinizm üzerinde anlamlı ve pozitif, lider-üye etkileşimi ise üzerinde anlamlı ve negatif etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Buna ek olarak lider-üye etkileşiminin, psikolojik sözleşme ihlâli ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkide aracılık etkisinin olduğu saptanmıştır

Alparslan ve Oktar (2015) tarafından yapılan “Türkiye’de Lider-Üye Etkileşim Kuramına Dair Makale Kapsamındaki Araştırmalar: Bibliyometrik Bir İçerik Analizi” başlıklı çalışmada, 2014 yılına kadar yerli alanyazında yayınlanmış ve ulaşılabilen 20 ampirik makale incelenmiştir. Çalışmada lider üye etkileşimi olgusunun bağımsız değişken, bağımlı değişken ve aracı değişken olduğu durumlarda diğer bağımlı ve bağımsız değişkenlerin neler olduğu ortaya konmuştur. Bulgulara göre örgütsel, kişisel ve lidere ilişkin unsurların örgüte yararlı davranış ve tutumlara dönüşebilmesi için lider-üye etkileşimin anlamlı bir aracılık rolünün olduğu görülmüştür. İşbirliği iklimi ve grup kültürünün oluşturulması, dönüşümcü liderlik, dışa dönük karakter yapısı ve öz yeterlilik lider-üye etkileşimini artırmakta; bu etkileşimde örgütün etkinliğini artıracak olumlu iş tutumlarını, psikolojik güçlendirmeyi ve iş performansını iyileştirerek örgütten ayrılma niyetini azaltmakta, hatta çalışanların örgütleri için fazladan çaba göstermelerine katkı sağlamaktadır.

Çöp (2015) tarafından yapılan çalışma, lider-üye etkileşim algısı ile örgütsel sessizlik davranışı arasındaki etkileşimi ve bu etkileşimde öz denetim kişilik özelliğinin aracılık etkisini belirlemek amacı ile yapılmıştır. Bu çerçevede veriler, Türkiye’de hizmet sunan 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışan 640 işgören ile 420 yöneticiden anketle toplanmıştır. Araştırma sonucunda lider-üye etkileşim algısının, örgütsel sessizlik ve öz denetim, cinsiyet, yaş, medeni durum, çalışılan işletmenin yıldız sayısı, konumu, sahip olunan deneyim ve çalışılan departmana göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Araştırma hipotezlerinin testine yönelik olarak gerçekleştirilen analizler sonucunda ise, yöneticilerin ve işgörenlerin lider-üye etkileşim algısının örgütsel sessizlik davranışını etkilediği; yöneticilerin ve işgörenlerin lider-üye etkileşim algısı ile örgütsel sessizlik davranışı ilişkisine öz denetim kişilik özelliğinin aracılık ettiği tespit edilmiştir.

Öztürk (2015) tarafından yapılan “Eğitim Örgütlerinde Örgüt Kültürü ve Öğretmen Liderliği: Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü” başlıklı çalışma, öğretmen algıları doğrultusunda; ilkökul ve ortaokullardaki örgüt kültürü ile lider-üye etkileşim düzeylerinin öğretmen liderliğine olan etkisini belirlemek ve bu ilişkide lider-üye etkileşim düzeyinin

aracılık rolünün bulunup bulunmadığını incelemek amaçlamıştır. Araştırma sonucunda, örgüt kültürü ile öğretmen liderliği ve lider-üye etkileşimi arasında yüksek düzeyde; lider-üye etkileşimi ile öğretmen liderliği arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Öğretmenlerin lider-üye etkileşimi algılarının örgüt kültürü ve öğretmen liderliği arasındaki ilişkide kısmi ara yordayıcı olduğu saptanmıştır. Ayrıca araştırmada, öğretmen liderliği, örgüt kültürü ve lider-üye etkileşimi çerçevesinde okul müdürleri ve öğretmenlerle yapılan görüşmeler sonucunda; öğretmenlerin okullarında kararlara katılımcı olmadıkları, okullarda yapılan toplantıların etkili ve verimli olmadığı, öğretmenlerin mesleki gelişim için istekli oldukları fakat bu konuda fırsat verilmediği bulgusuna ulaşılmıştır. Buna karşın okullarda öğretmenler arası ilişkilerin iyi düzeyde olduğu, kurumsal gelişme için öğretmenlerin istekli oldukları bulgularına da ulaşılmıştır.

Turgut, Tokmak ve Ateş (2015) tarafından yapılan “Lider-Üye Etkileşiminin İşgören Performansına Etkisinde Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Rolü” başlıklı çalışma, lider-üye etkileşiminin, çalışanların örgütsel adalet algıları ile performansları üzerindeki etkilerini belirlemek ve örgütsel adaletin lider-üye etkileşimi ile işgören performansı arasındaki ilişkide aracılık rolünün bulunup bulunmadığını araştırmak amacıyla yapılmıştır. Araştırmacılar çalışmalarını, Çorum ilindeki 20 farklı ortaöğretim kurumunda görev yapan 471 öğretmenin katılım göstermesi sonucunda gerçekleştirmiştir. Araştırma sonucunda; lider üye etkileşiminin, işgören performansı ile örgütsel adalet boyutlarını; işlemsel, kişilerarası ve bilgisel adaletin de işgören performansını anlamlı ve pozitif yönde etkilediğinin görüldüğü belirtilmiştir. Ayrıca bilgisel, kişilerarası ve işlemsel adaletin, işgören performansı ile lider üye etkileşimi ilişkisinde tam aracılık rolünün olduğu ifade edilmiştir.

Ürek ve Uğurluoğlu (2015), “Sağlık Çalışanlarının Lider-Üye Etkileşim Düzeylerinin Çeşitli Özellikler Açısından Değerlendirilmesi” başlıklı araştırmalarında, sağlık çalışanlarının lider-üye etkileşim düzeylerini belirleyerek bu düzeylere ilişkin değerlendirmelerinin bireysel, örgütsel ve lidere ilişkin özellikler açısından farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymayı amaç edinmişlerdir. Araştırma kapsamında, 423 sağlık çalışanından toplanan veriler değerlendirilmiştir. Yapılan analizler neticesinde çalışanların lider-üye etkileşim düzeyinin orta seviyede olduğu belirlenmiştir. Ayrıca çalışanların lider-üye etkileşim düzeyi ve alt boyutları ile ilgili değerlendirmelerinin yaş, eğitim, görev, yönetsel pozisyonun olup olmaması, sektörde çalışma süresi, liderlik eğitimi alıp almama,

hastane türü, liderin yaşı ve liderle iş dışında bir araya gelip gelmeme durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gösterdiği saptaması yapılmıştır.

Çekmecelioğlu ve Ülker (2014), “Lider-Üye Etkileşimi ve Çalışan Tutumları Üzerindeki Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Araştırma” başlıklı araştırmalarında, anaokulu, ilkokul ve ortaokullarda görevli öğretmenlerin, amirleri ile aralarındaki lider-üye etkileşimlerinin nasıl olduğunu ve bu etkileşimin öğretmenlerin örgütlerine olan örgütsel bağlılıklarını ve iş tatminlerini ne şekilde etkilediğini ortaya koymayı amaçlamışlardır. İzmir ili Çeşme ilçesinde yer alan anaokulu, ilkokul ve ortaokullarda görev yapan 210 öğretmene ulaştırılan anket formlarından eksiksiz geri dönen 168 tanesi araştırmacılar tarafından değerlendirmeye alınmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen temel bulguların, okul idarecileri ve öğretmenler arasındaki lider-üye etkileşimi ile lider-üye etkileşimi boyutlarının, öğretmenlerin genel, duygusal ve normatif bağlılıkları ile iş tatminleri üzerinde anlamlı ve pozitif etkileri olduğunu gösterdiği ifade edilmiştir.

Dal ve Çorbacıoğlu (2014) tarafından yapılan “Hizmetkâr Liderlik Davranışları ve Lider-üye Etkileşimi İlişkisi: Bir Devlet Üniversitesi Üzerine Araştırma” adlı çalışma, Türkiye’deki bir devlet üniversitesinde bölüm başkanlarının hizmetkâr liderlik davranışlarını ve bu davranışların lider-üye etkileşimiyle ilişkisini araştırmaya yönelik yapılmıştır. Araştırmacılar, çalışmaya esas verileri 210 öğretim elemanı ve 20 bölüm başkanından toplamıştır. Araştırmacılar bulguların, hizmetkâr liderlik ile hem lider-üye etkileşimi hem de lider-üye etkileşimi boyutları arasında pozitif, doğrusal ve anlamlı ilişkinin var olduğunu gösterdiğini belirtmiştir.

Ordun ve Aktaş (2014) tarafından yapılan “Lider-Üye Etkileşimi Faktörlerinin Liderler ve Astlar Tarafından Karşılıklı Algılanması: Bir Perakende İşletmesi Çalışanları Üzerinde Araştırma” adlı çalışma, iki temel amaca dayalı olarak yapılmıştır. Bunlardan birincisi lider-üye etkileşim modelinde belirtilen ilişkilerin karşılıklı boyutunun analiz edilmesi ikincisi ise iç ya da dış grup üyeleri arasındaki farklılıkların analiz edilmesidir. Bu kapsamda Bursa’da perakende gıda sektöründe faaliyet gösteren bir zincir işletmenin 44 mağaza müdürü ve 214 reyon şefi, gönüllülük esasına göre araştırmaya katılmıştır. Araştırma sonucunda, liderler ve astlar arasında algılanan etki, katkı, vefakârlık ve profesyonel saygı boyutlarında istatistikî olarak anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Karşılıklı ikili ilişkilerinde lider ve astlar açısından ayrı ayrı olmak üzere, kendisini iç grup üyesi olarak değerleyenlerle dış grup üyesi olarak değerleyenler karşılaştırılmıştır. T-testi sonuçlarına göre, algılanan lider-üye etkileşiminin tüm (etki, katkı, vefakârlık, profesyonel saygı)

boyutlarında anlamlı farklılıklar olduğunun belirlendiği ifade edilmiştir. Araştırmacılar tarafından elde edilen sonuçlara göre, demografik değişkenler bağlamında LÜE'nin hiçbir boyutunda istatistikî olarak anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir.

Ayan, Uysal ve Eser (2013), “İşte Kendilik Kontrolü ile Lider-Üye Etkileşimi İlişkisinin Örgüte Duygusal Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi” başlıklı çalışmalarını, işte kendilik kontrolü ve lider-üye etkileşiminin, işten ayrılma niyeti ve örgüte duyulan duygusal bağlılık üzerindeki etkilerini incelemek amacı ile yaptıklarını ifade etmişlerdir. Araştırmaya kamu sektörü ile özel sektörden toplam 146 çalışan katılmıştır. Araştırmacılar yaptıkları analizler sonucunda, işte kendilik kontrolünün işten ayrılma niyeti ve örgüte duyulan duygusal bağlılık üzerinde etkili olduğu ancak aracı değişken olarak kullanılan lider-üye etkileşiminin, bağımlı değişkenlerin açıklanmasında anlamlı bir katkıya sahip olmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Oğuzhan (2013), “Liderle Kurulacak Etkileşimde Örnek Davranışlar Sergilemenin Etkisi Üzerinde Egoist İklim Algısının Aracılık Rolü” adını verdiği çalışmasını, lider ile kurulacak etkileşimde çalışanın sergilediği örnek davranışların, lider-üye etkileşiminin hangi boyutunu nasıl etkilediğini tespit etmek ve bu etkide örgütsel bir değişken olarak egoist iklim algısının aracılık rolünün olup olmadığını araştırmak amacı ile yapmıştır. Araştırma sonucunda örnek davranışlar sergilemenin profesyonel itibar etkileşimi haricinde tüm LÜE boyutlarında anlamlı etkiye sahip olduğunun görüldüğü ifade edilmiştir. Örnek davranışlar sergilemenin, katılım ve bağlılık etkileşimlerinde anlamlı ve pozitif yönlü etkisi saptanırken duygusal etkileşim boyutunda negatif yönlü etkisi saptanmıştır. Ayrıca liderle kurulacak etkileşimde, örnek davranışlar sergilemenin etkisi üzerinde egoist iklimin aracılık rolünün olduğu tespit edilmiştir.

Yaşlıoğlu, Pekdemir ve Toplu (2013) tarafından yapılan “Duygusal Zekâ ve Çatışma Yönetimi Yöntemleri Arasındaki İlişki ve Bu İlişkide Lider Üye Etkileşiminin Rolü” başlıklı çalışmada, çalışan bireylerin duygusal zekâ düzeyleri ile bu bireylerin üstleriyle olan çatışmalarında, çatışmayı yönetmek için kullandıkları yöntemler arasındaki ilişkinin incelenmesi ve bu ilişkide lider üye etkileşiminin rolünün belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın kapsamını İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsündeki yüksek lisans programlarında eğitim görmekte olan öğrenciler oluşturmuştur. Veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanan araştırmacılar tarafından, araştırma sonunda 338 geçerli anket elde edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda, duygusal zekâ ile çatışma yönetimi yöntemleri arasında ve duygusal zekâ ile lider-üye etkileşimi arasında pozitif düzeyde ve anlamlı

ilişkiler olduğu belirlenmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre ayrıca çatışma yönetimi yöntemlerinden bütünleştirme boyutu ile lider üye etkileşimi arasında anlamlı ilişkiler bulunmuş olup lider üye etkileşiminin duygusal zekâ ile çatışma yönetimi yöntemlerinden bütünleştirme yöntemi arasında kısmi aracılık rolü üstlendiği tespiti de yapılmıştır.

Avcı ve Turunç (2012), “Dönüşümcü Liderlik ve Örgüte Güvenin Kariyer Memnuniyetine Etkisi: Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü” başlıklı çalışmalarını, kariyer memnuniyetini doğrudan ve dolaylı olarak etkileyen örgüte güven ve dönüşümcü liderlik ile bu etkide lider-üye etkileşiminin aracılık rolünü incelenmek amacıyla yaptıklarını ifade etmişlerdir. Muğla ilinde hizmet sunan otellerde çalışan 293 katılımcıdan anket ile veri toplandıktan sonra yapılan analizler sonucunda, örgüte güven ve dönüşümcü liderliğin, lider-üye etkileşimi ile kariyer memnuniyeti üzerinde doğrudan etkisinin olduğu tespiti yapılmıştır. Araştırma ile ayrıca lider-üye etkileşiminin, kariyer memnuniyeti üzerinde aracılık etkisinin olduğu da belirlenmiştir.

Dulebohn, Bommer, Liden, Brouer ve Ferris (2012) tarafından yapılan “Geçmiş Geleceğe Yönelik Bir Gözle Bütünleştiren Lider-Üye Etkileşiminin Öncüllerinin ve Sonuçlarının Bir Meta-Analizi” başlıklı çalışma, lider-üye etkileşimi ile ilgili bilimsel çalışmaların sonuçlarıyla ilgili değerlendirme yapan bir meta-analiz çalışması şeklinde yapılmıştır. Bu kapsamda 247 çalışma araştırmacılar tarafından incelenmiştir. Araştırma sonucunda, lider davranışları ve algıları, takipçi özellikleri, kişiler arası ilişki özellikleri ve bağlamsal değişkenlerin önemli lider-üye etkileşimi öncül gruplarını temsil ettiği; lider değişkenlerinin LMX kalitesindeki en fazla varyansı açıkladığı belirlenmiştir. Diğer bir deyişle lider-üye etkileşimi kalitesinin liderlerden önemli ölçüde etkilendiği, lider-üye etkileşiminin takipçilerden daha çok liderlerden etkilendiği tespit edilmiştir. Katılımcıların ülkesinin ve çalışılan çalışma ortamının, meta-analizdeki ilişkiler üzerinde anlamlı etkiler üretmediği ortaya çıkmıştır. Konu ile ilgili yapılan bazı çalışmalarda, lider-üye etkileşiminin aracılık rolünün de test edildiği belirtilmiştir. Sonuçların, lider-üye etkileşiminin arabuluculuğun test edilebileceği ilişkilerde, sıklıkla aracılık rolü oynayabileceğini gösterdiği ifade edilmiştir.

Göksel ve Aydın (2012) tarafından yapılan “Lider-Üye Etkileşimi Düzeyinin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Görgül Bir Araştırma” başlıklı çalışma, örgütsel bağlılık ile lider-üye etkileşiminin düzeyi arasındaki ilişkiyi anlamaya yönelik yapılmıştır. Bu amaca bağlı olarak örgütsel bağlılık boyutları ile lider-üye etkileşimi boyutları arasındaki ilişkileri de inceleme konusu içine alan araştırmanın örnekleme, Gazi Üniversitesi Hastanesinde

alışan 57 sorumlu/başhemşireden oluşturulmuştur. Araştırmada ileri sũrũlen hipotezler doğrusal regresyon modelleri ile test edilmiş ve sonuç olarak lider-ũye etkileşimi dũzeyinin rgũtsel bağlılığı pozitif olarak etkilediğini tespiti yapılmıştır.

Bolat (2011), “Lider Ŭye Etkileşimi ve Tũkenmiřlik İlişkisi” başlıklı çalışmasında temel amacının, lider Ŭye etkileşimi kalitesinin tũkenmiřlik ũzerinde anlamlı bir etkisinin olup olmadığını belirlemek olduğunu ifade etmiştir. Veriler, anketler aracılığıyla Ankara’da faaliyet gösteren beş yıldıızlı bir otelden toplanmıştır. Araştırma kapsamda, 131 anketin analiz edilmesi sonucunda lider Ŭye etkileşimi kalitesinin, iřęörenlerin tũkenmiřlik dũzeylerini etkilediği bulgusuna ulaşılmıştır.

Demir ve Demirkaya (2011) tarafından yapılan “rgũt Kũltũrũ ve Lider- Ŭye Etkileşiminin Adanmışlık ve İşten Ayrılma Niyeti Ŭzerindeki Rolũ” adlı çalışma, lider-ũye etkileşimi ve rgũt kũltũrũnũn işten ayrılma niyeti ve iřęren adanmışlığı ile olan ilişkisini test etmek ve incelemek amacıyla yapılmıştır. Bu doğrultuda araştırmacılar, çalışmada ara değişken olarak rgũtsel iletişim kavramını ele almış ve ulusal dũzeyde hizmet sunan bir bankadan elde ettikleri verileri analiz edilerek sonuca ulaşmıştır. Araştırmacılar, rgũt kũltũrũ ve lider-ũye etkileşimi ile iřęren adanmışlığı ve işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ilişkilerin var olduğunu, rgũtsel iletişimin de lider-ũye etkileşimi ile adanmışlık ve işten ayrılma niyeti arasında aracılık rolũ Ŭstlendięini saptamıştır.

Karcioğlu ve Kahya (2011), “Lider-Ŭye Etkileşimi ve atışma Yönetim Stili İlişkisi” başlıklı çalışmalarında, Lider-ũye etkileşiminin kalitesi ile liderler tarafından sıklıkla kullanılan çatışma yönetim stilini belirlemek ve lider-ũye etkileşimi ile liderlerin sıklıkla kullandığı çatışma yönetim stili arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin var olup olmadığını ortaya koymayı amaçlamışlardır. Araştırmacılar Bayburt ve Trabzon illerinde hizmet sunan çeşitli bankaların merkez şubelerinde görev yapan 30’u yönetici olmak Ŭzere toplam 126 katılımcıya ulaşmışlardır. Araştırma sonucunda liderlerin sıklıkla kullandıkları çatışma yönetim stili problem çözme olarak belirlenmiş, lider-ũye etkileşiminin kalitesi oldukça yũksek bulunmuş ve lider Ŭye etkileşimi ile belirlenen çatışma yönetim stili arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki saptanmıştır.

şahin (2011) tarafından yapılan araştırma, Muğla’daki taşımacılık, gıda ve turizm alanlarında faaliyet gösteren işletmelerde görev yapan 203 çalışan örnekleme alınarak gerçekleşmiştir. Araştırma sonucunda, işten ayrılma niyeti ile lider Ŭye etkileşimi arasında anlamlı ve negatif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca lider-ũye etkileşimi ve cinsiyet değişkeninin işten ayrılma niyetini önemli lũde etkilediği belirlenmiştir. Yine

araştırma sonucunda, işten ayrılma niyeti üzerinde lider-üye etkileşimi ile cinsiyetin birlikte etkisinin var olduğu, kadın çalışanların erkek çalışanlara oranla daha fazla işten ayrılma niyeti taşıdıkları tespitleri yapılmıştır. Sonuç olarak, işten ayrılma niyetinin anlaşılması açısından hem cinsiyetin hem de lider-üye etkileşiminin dikkate alınması gerektiği vurgulanmıştır.

Yolaç (2011), “Yöneticinin Algılanan Liderlik Tarzı ile Yöneticiye Duyulan Güven Arasındaki İlişkide Lider-Üye Etkileşiminin Rolü” başlıklı çalışmada, lider-üye etkileşim ilişkisi içinde, yöneticiye duyulan güven ile liderlik tarzı arasındaki ilişkiyi ele almıştır. Araştırmanın analizleri, İstanbul’da farklı sektörlerde, farklı alanlarda faaliyette bulunan katılımcıların doldurduğu 240 geçerli anket üzerinden yapılmıştır. Çalışmada yöneticiye duyulan güveni açıklamada dönüştürücü liderlik tarzının önemli etkisinin olduğu bulunmuştur. Şartlı değişken olarak analize dâhil edildiğinde, lider-üye etkileşiminin liderlikle güven arasındaki ilişkiyi kuvvetlendiren bir etkisinin olduğu saptanmıştır.

Baş, Keskin ve Mert (2010), “Lider Üye Etkileşimi Modeli ve Ölçme Aracının Türkçede Geçerlik ve Güvenilirlik Analizi” adlı çalışmalarında, Liden ve Maslyn (1998) tarafından geliştirilen ölçeğin Türkçedeki geçerlilik ve güvenilirliği incelenmiştir. Araştırmacılar yaptıkları analizler sonucunda ölçeğin yüksek geçerlilik ve güvenilirliğe sahip olduğunu belirlemiştir.

Akdoğan, Cingöz ve Mirap (2009), “Lider-Üye Etkileşiminin/Değişiminin Yenilikçi İş Performansı, Görev Performansı ve Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesi” başlıklı çalışmalarında, lider-üye değişiminin (etkileşiminin) işgörenlerin yenilikçi iş performansı, bağlamsal performansı ve görev performansı, üzerindeki etkilerini belirlemeyi amaçlamışlardır. Verilerin Kayseri ilinde faaliyet gösteren özel sektör işletmelerinden toplandığı araştırma sonucunda, yüksek kaliteli lider-üye değişiminin (etkileşiminin) astların görev performansını, bağlamsal performansı ve yenilikçi iş performansını pozitif şekilde etkilediği ortaya çıkmıştır.

Aslan ve Özata (2009) tarafından yapılan “Lider-Üye Etkileşiminin (LMX) Yöneticiye Duyulan Güven Düzeyine Etkisi” başlıklı çalışma, lider-üye etkileşiminin örgütsel güven üzerindeki etkisini değerlendirmek amacıyla Karaman ilindeki KOBİ’lerde, farklı hiyerarşik düzeyde çalışan 136 katılımcıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın sonucunda, lider-üye etkileşimini olumlu değerlendirenlerin örgütsel güven düzeyleri yüksek bulunmuştur. Aynı zamanda kendi performanslarını olumlu değerlendirdikleri ve kendilerini yöneticilerine yakın hissettikleri sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma ile çalışan

performansını yükseltmek için tüm çalışanlara grup içi ve grup dışı hareket etme imkânının tanınması gerektiği ve kendilerini geliştirebilecekleri şartlar sağlanması halinde çalışanların, liderlerine güvenerek örgütsel hedefler için çalışabilecekleri sonucuna ulaşılmıştır.

Gürboyoğlu (2009) tarafından yapılan “Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Adalet Algısı ve Tükenmişlik Üzerine Etkileri” başlıklı çalışmada, lider-üye etkileşiminin tükenmişlik ve örgütsel adalet algısı üzerine etkisi araştırılmıştır. Araştırma bulguları, lider-üye etkileşimi ile örgütsel adalet algısı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu göstermiştir. Ayrıca lider-üye etkileşimi ve tükenmişlik arasında anlamlı ve negatif bir ilişkinin olduğu anlaşılmıştır. Örgütsel adalet algısı ve tükenmişlik arasındaki ilişki incelendiğinde de değişkenler arasında anlamlı ve negatif bir ilişkinin olduğu görülmüştür.

Katrinli, Atabay, Günay ve Çangarlı (2009) tarafından yapılan “Lider-Üye Arsındaki Etkileşimin Psikolojik Sözleşme İhlali ile Örgütsel Vatandaşlık İlişkisi Üzerindeki Düzenleyici Rolü” başlıklı çalışma, lider ile üye arasındaki etkileşimin kalitesinin, psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki düzenleyici rolünü ortaya koymak amacıyla yapılmıştır. Araştırmanın örneklemini, özel bir hastanede çalışmakta olan ve araştırmaya katılmaya gönüllü olan 148 hemşire oluşturmıştır. Araştırma sonucunda, lider ile üye arasındaki etkileşimin kalitesi yüksek olduğunda psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin güçlendiği tespit edilmiştir.

Leow ve Khong (2009), “Örgütsel Bağlılık: Malezya'daki Denetçiler Arasında Örgütsel Adalet ve Lider Üye Etkileşimi Çalışması” başlıklı çalışmalarında, örgütsel adaletin etkileşim etkileri (dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel) ile lider üye etkileşimi boyutları (etki, katkı, mesleki saygı ve sadakat) arasındaki ilişkiyi incelemek ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini test etmeyi amaçlamışlardır. Araştırma sonucunda, lider üye etkileşimi ve örgütsel adalet değişkenlerini kullanan çalışmada, her bir değişkenin ölçüt değişkeniyle çok farklı bir şekilde ilişkili olduğu bulunmuştur. Doğrudan etkilere ilişkin bulgular, yordayıcı değişkenlerin duygusal-normatif bağlılık ile pozitif bir ilişki içinde olduğunu ve sürekli bağlılık için yalnızca kısmi destek olduğunu ortaya koymuştur.

Özutku, Ağca ve Cevrioğlu (2008), yönetici ve ast arasındaki etkileşim ile iş performansı ve örgütsel bağlılığın boyutları arasında Lider Üye Etkileşim Teorisi çerçevesinde nasıl bir ilişki olduğunu tespit etmek amacıyla yaptıkları deneysel çalışmalarını, Türkiye'deki bir askeri kurum örneğinde yapmışlardır. Araştırmadan elde edilen bulguların, lider-üye etkileşimi ile örgüte duygusal ve devamlılık bağlılığı arasında

anlamli bir ilişki olmadığını buna karşın lider-ye etkileşimi ile örgüte normatif bağlılık ve iş performansı arasında anlamli ve pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koyduğu ifade edilmiştir.

Cevrioğlu (2007) tarafından yapılan ‘‘Lider-ye Etkileşimi ile Bireysel ve rgtsel Sonuçlar Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme’’ başlıklı çalışmada Lider-ye Etkileşim (LMX) ilişkisi; etki, katkı, bağlılık ve profesyonel saygıyı da içeren çok boyutlu yaklaşımla ele alınarak, LMX kalitesinin bireysel ve örgütsel sonuçlar üzerindeki etkisi incelenmiştir. Çalışmada bağımlı değişkenler olarak; iş tatmini, örgüte bağlılık, işten ayrılma niyeti ve performansı ele alınmıştır. Bağımsız değişken olarak ise lider-ye etkileşiminin kalite düzeyi dikkate alınmıştır. Araştırma sonucunda Tıp Fakültesinde lider-ye etkileşiminin kalite düzeyi ile ğretim elemanlarının iş tatmini, örgüte bağlılığı ve iş performansı arasında istatistiksel olarak anlamli ve pozitif yönde, buna karşın işten ayrılma niyeti ile negatif yönde bir ilişki olduğu grlmştır. LMX’in alt boyutları olan etki, bağlılık, katkı ve profesyonel saygı ile bireysel ve örgütsel sonuçlar arasında da genel olarak istatistiksel açıdan anlamli ilişki bulunmuş, ancak bağlılık boyutu ile iş performansı arasında anlamli ilişki saptanamamıştır. Erkek ğretim elemanlarının LMX kalitesi puanlarının bayanların puanlarından biraz daha yüksek olduğu, ayrıca kurumda çalışma süresi ile iş performansı algısı arasında da pozitif bir ilişki bulunduğu ortaya çıkarılmıştır. Sonuç olarak araştırma ile Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Tıp Fakültesindeki lider-ye etkileşiminin kalite düzeyinin bireysel ve örgütsel sonuçlar üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu ifade edilmiştir.

Erdoğan, Liden ve Kraimer (2006), ‘‘Adalet ve Lider-ye Etkileşimi: Örgütsel Kültürün Moderatör Rolü’’ başlıklı çalışmalarında, örgütsel kültür profilinin boyutlarından insana saygının, etkileşimsel adalet ve lider-ye etkileşimi arasındaki ilişkiyi güçlendirdiğini, bir diğer boyut olan takım uyumunun ise aynı ilişkiyi zayıflattığını tespit etmişlerdir. Ayrıca takım uyumu dağıtımcı adalet ile lider-ye etkileşimi arasındaki ilişkiyi zayıflatırken, saldırganlığın bu ilişkiyi güçlendirdiğini tespit etmişlerdir.

Ceylan, zbal, Din ve Kesgin (2005) tarafından yapılan ‘‘Lider-ye Etkileşimi ve Güvenin Psikolojik Güçlendirmeye Etkileri zerine Bir Araştırma’’ başlıklı çalışma, çalışanların güçlendirmeyi algılayışı, çalışanların yöneticilerine güveni ve lider-ye etkileşimleri arasındaki ilişkileri ortaya koymak amacıyla yapılmıştır. Araştırmacıların 111 lek üzerinden yaptıkları analizler sonucunda, güven unsurunun psikolojik güçlendirme üzerinde lider-ye etkileşimi aracılığıyla bir etkinlige sahip olduğu tespit edilmiştir.

Truckenbrodt (2000), “Lider Üye Etkileşimi ile Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki” başlıklı çalışmada, lider-üye etkileşimi ile astın bağlılığı ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin kalitesini araştırmıştır. Araştırma örneklemini, bir bilgi teknolojisi çözümleri şirketindeki 204 tam zamanlı çalışan oluşturmuştur. Araştırma sonucunda, amir-ast ilişkisinin kalitesi ile astların bağlılığı ve fedakâr örgütsel vatandaşlık davranışı arasında önemli bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

2.4.2. Örgütsel Sessizlik ile İlgili Araştırmalar

Alqarni (2020), “Okul İklimi Öğretmenlerin Örgütsel Sessizliğini Nasıl Öngörür” başlıklı çalışmada, okul iklimi yapılarıyla öğretmenlerin gösterdikleri örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişkinin nasıl olduğunu incelemeyi amaçlamıştır. Araştırmanın örneklemini Suudi Arabistan’ın Cidde kentindeki özel ilkokullarda çalışan 329 öğretmen oluşturmuştur. Araştırma sonucunda, müdür davranışlarının öğretmenlerin sessizliği üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu ortaya konulmuştur. Ancak öğretmen davranışlarının öğretmenlerin örgütsel sessizliği üzerindeki etkisinin anlamlı olmadığı belirlenmiştir. Öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışı ile dört okul iklimi yapısı (destekleyici yönetici davranışı, yönlendirici yönetici davranışı, meslektaş öğretmen davranışı, samimi öğretmen davranışı) arasındaki ilişkiler negatif olarak tespit edilirken öğretmenlerin örgütsel sessizliği ile iki okul iklimi yapısı/ölçeği (kısıtlayıcı yönetici davranışı, bağlantısız öğretmen davranışı) arasındaki ilişkiler pozitif olarak tespit edilmiştir.

Demirhan (2020), “Anaokullarındaki Öğretmenlerin Okul Kültürü Algıları ile Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” başlıklı çalışmada anaokullarındaki okul kültürü ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlamıştır. Çalışmada ayrıca öğretmenlerin algılarına göre, anaokullarının örgütsel sessizlik düzeyleri ile mevcut örgüt kültürünün hangi seviyede olduğunu belirlemek, anaokullarındaki örgütsel sessizlik ve örgüt kültürü algılarının cinsiyet, yaş, kıdem, sendikal üyelik ve görev yapılan okuldaki hizmet süresi değişkenlerine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek ve örgütsel sessizlik davranışı ile okul kültürü arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını ortaya koymak amaçlanmıştır. Çalışma, Malatya ilindeki 42 anaokulunda çalışan 184 öğretmenle yürütülmüştür. Çalışmadan elde edilen bulgular, okul kültürü ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönde ve düşük düzeyde bir ilişkinin varlığını ortaya çıkarmıştır. Çalışma sonucunda, öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri arttıkça, okul kültürü algılarının düştüğü değerlendirilmiştir.

Ergül (2020) tarafından yapılan “Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik ve Mesleki Tükenmişlikleri Arasındaki İlişki ve Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi” başlıklı çalışmanın amacı, öğretmenlerin örgütsel sessizlik yaşama düzeyleri ile mesleki tükenmişlik düzeylerinin farklı değişkenlere göre incelenmesi ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik yaşama düzeyleri ile mesleki tükenmişlikleri arasındaki ilişkinin saptanmasıdır. Araştırmaya, Ankara ilinin Gölbaşı, Yenimahalle ve Sincan ilçelerinde çalışan 484 öğretmen katılmıştır. Araştırma sonucunda, katılımcı öğretmenlerin az düzeyde örgütsel sessizlik ve mesleki tükenmişlik yaşadıkları belirlenirken örgütsel sessizliklerinin cinsiyet, yaş, kıdem ve medeni durum değişkenlerine göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Ayrıca öğretmenlerin mesleki tükenmişliklerinin cinsiyet, yaş, kıdem, medeni durum ve branş değişkenlerine göre farklılık sergilediği saptanmıştır. Bunun yanı sıra, öğretmenlerin örgütsel sessizlikleri ile mesleki tükenmişlikleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya konmuştur.

Okeke-James, Igbokwe, Anyanwu ve Obineme (2020) tarafından yapılan “Anambra Eyaletindeki Öğretmenler Arasındaki Okul İklimi ve Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Cinsiyet Etkisi” başlıklı çalışmada, Nijerya'nın Anambra Eyaleti ortaokullarında, görev yapan öğretmenlerden alınan verilerle, okul iklimi ve örgütsel sessizlik üzerindeki cinsiyet etkisi incelenmiştir. Araştırmanın örneklemini, Anambra Eyaletindeki 259 ortaokulda görev yapan 77 erkek ve 473 kadından oluşan 550 öğretmen oluşturmuştur. Araştırmada kullanılan ölçeğe uygun olarak veriler, açık okul iklimi ve kapalı okul iklimi açısından incelenmiştir. Çalışma sonucunda, açık okul ortamında öğretmenlik yapan öğretmenlerin algıları ile örgütsel sessizlikleri arasında anlamlı bir ilişki olmadığı ortaya koyulmuştur. Buna ek olarak kapalı okul ortamında öğretmenlik yapan kadın ve erkek öğretmenlerin algıları ile örgütsel sessizlik davranışları arasında da anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir.

Rahman, Basar, Ahmad ve Ibrahim (2020) tarafından yapılan “Selangor'daki Kamu ve Özel Yükseköğretim Kurumlarında Sessizlik Davranışı” başlıklı çalışma, Malezya Selangor'daki üniversitelerde çalışan personel arasında sessizlik davranışının kapsamını incelemek ve sessizlik davranışını etkileyen faktörleri araştırmak için yapılmıştır. Araştırma örneklemini, Selangor'daki kamu ve özel yükseköğretim kurumlarında görev yapan 136 katılımcı oluşturmuştur. Çalışmadan elde edilen bulgular neticesinde araştırmacılar, yükseköğretim kurumlarındaki güç mesafesinin, personel arasında sessizlik davranışını teşvik ettiği sonucuna varmıştır.

Wynen, Kleizen, Verhoest, Lægreid ve Rolland (2020) tarafından yapılan “Sadece Sessiz Olun... Ardışık Yapısal Reformlara Tepki Olarak Savunmacı Sessizlik” başlıklı çalışmada, “savunmacı sessizlik” olarak da anılan konuşma korkusunun, örgütteki birbirini izleyen yapısal reformlardan ne ölçüde etkilendiği test edilmek istenmiştir. Başka bir deyişle çalışmada, zaman içinde uygulanan birden fazla reformun, çalışanlar tarafından savunma amaçlı sessizlik stratejilerinin kullanımı üzerinde nasıl kümülatif bir etki yarattığını araştırmak amaçlanmıştır. Çalışmada örneklem olarak, Norveç’teki 41 devlet kurumunda çalışan 1077 memur seçilmiştir. Araştırma sonucunda, kurumlarda tekrarlanan yapısal reformların ardından çalışanlarda, çatışmalardan kaçınmak için savunmacı sessizliğin kullanımının bir strateji olarak arttığı tespit edilmiştir.

Demir (2019), “Örgütsel Sessizliğin Örgüt Sağlığına Etkisi: Afyonkarahisar’daki Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma” başlıklı çalışmada, örgütsel sessizliğin örgüt sağlığını ne düzeyde etkilediğini saptamayı amaçlamıştır. Araştırmanın sonucunda örgütsel sessizliğin örgüt sağlığına genel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisinin olduğu belirlenmiştir. Araştırma kapsamında, örgütsel sessizlik ile örgüt sağlığı arasında anlamlı ama zayıf bir ilişki saptanmıştır. Araştırma kapsamında ayrıca örgütsel sessizliğin alt boyutları olan kabullenici sessizlik, korunma amaçlı sessizlik ve koruma amaçlı sessizliğin örgüt sağlığına etkisi de ölçülmüştür. Araştırma sonucunda kabullenici sessizlik ve koruma amaçlı sessizliğin örgüt sağlığını anlamlı şekilde etkilemediği tespiti yapılmıştır. Ayrıca örgütsel sessizliğin alt boyutlarından olan korunma amaçlı sessizliğin, örgüt sağlığını anlamlı ve pozitif yönde etkilediği saptanmıştır.

Demir ve Cömert (2019) tarafından yapılan “Ortaokul Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizlik Algıları” başlıklı çalışma, ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarını ve örgütsel sessizlik algılarının bağımsız değişkenler (cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu, mesleki kıdem) açısından farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılmıştır. Araştırma evrenini 2017-2018 eğitim öğretim yılında Malatya iline bağlı ilçelerden Yeşilyurt’taki ortaokullarda çalışan öğretmenler oluşturmuştur. Araştırma sonucunda katılımcıların örgütsel sessizliğe ilişkin algılarının orta düzeyde olduğu görülmüştür. Ayrıca örgütsel sessizlik algısının boyutlara göre farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Bu doğrultuda öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının duygu, yönetici ve izolasyon alt boyutunda yüksek düzeyde olduğu; okul ortamı ve sessizliğin kaynağı alt boyutunda ise orta düzeyde olduğu görülmüştür. Araştırmaya katılan

öğretmenlerden mezuniyet durumu lisansüstü olanların, lisans mezunu olanlara oranla örgütsel sessizliği daha fazla yaşadıkları tespit edilmiştir.

Shirvani, Arab, Karami, Delavari ve Kiani (2019) tarafından yapılan “TUMS Genel Hastaneleri 2016 Yılı Çalışanları Açısından Örgütsel Sessizlik ve Yönetim Tarzları Arasındaki İlişki Araştırması” başlıklı çalışmada, Tahran Tıp Bilimleri Üniversitesine bağlı hastanelerde yönetim tarzı ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır. 2016 yılında yürütülen analitik çalışmada, örneklem olarak Tahran Tıp Bilimleri Üniversitesi Genel Hastanelerinde görev yapan 354 çalışan seçilmiştir. Araştırma sonucunda, sömürücü-otoriter ve yardımsever-otoriter tarzlar ile örgütsel sessizlik arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

Ballı (2018), “Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Gösterdiği Karizmatik Liderlik Davranışlarının Okullarda Görülen Örgütsel Sessizliği Yordama Düzeyi” adlı çalışmada amacını, müdürlerinin karizmatik liderlik davranışlarının okullarda görülen örgütsel sessizliği yordama düzeyini tespit etmek olarak belirlemiştir. Araştırma sonucunda karizmatik liderliğin alt boyutlarının örgütsel sessizliğin üzerindeki etkisi hakkında “azaltır” ya da “arttırır” şeklinde kesin ve tek bir yargıya varılamadığı ifade edilmiştir. Araştırma ile öğretmenlerin okul müdürlerini karizmatik lider olarak gördükleri, örgütsel sessizlik davranışını çoğunlukla çalışma arkadaşlarını ve kurumu korumak adına gösterdikleri belirlenmiştir. Ayrıca karizmatik liderliğin “model olma” boyutunun kabullenici örgütsel sessizliği azalttığı, “etkileme” boyutunun kabullenici örgütsel sessizliği artırdığının tespit edildiği belirtilmiştir. Bununla birlikte “imkân tanıma” boyutunun korumacı sessizliği azalttığı ancak korumacı sessizliği artırdığı sonucuna varıldığı ifade edilmiştir.

Gencer (2018) tarafından yapılan “Güç Merkezi Oluşturma Oyunlarının Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sosyalleşmeye Etkisi” başlıklı araştırma, öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin kullandıkları güç merkezi oluşturma oyunlarının, öğretmenlerin örgütsel sessizliklerine ve örgütsel sosyalleşmelerine etkisini incelemek amacıyla yapılmıştır. Araştırmanın örneklemi, Burdur il merkezinde çalışan 468 öğretmenden oluşmuştur. Araştırmanın sonuçlarına göre öğretmenlerin okul müdürlerinin kullandıkları güç merkezi oluşturma oyunları, örgütsel sessizlik ve örgütsel sosyalleşmeye ilişkin algıları “orta” düzeyde bulunmuştur. Öğretmenlerin örgütsel sessizlik alt boyutlarından “Prososyal Sessizlik” boyutuna en yüksek, “Savunma Sessizliği” boyutuna en düşük düzeyde yanıt verdikleri ifade edilmiştir. Öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının branş değişkenine

göre anlamlı farklılıklar göstermediği belirlenmiştir. Araştırma ile güç merkezi oluşturma oyunlarından sponsorluk oyununun örgütsel sessizliğe negatif yönde; ittifak kurma ve patronluk oyunlarının pozitif yönde etki ettiği ve uzmanlık, bütçeleme ve imparatorluk kurma oyunlarının ise örgütsel sessizliğe etki etmediği sonuçlarına ulaşılmıştır.

Helmiati, Rizqa, Nofianti ve Balkish (2018) tarafından yapılan “Örgütsel Güven ve Örgütsel Sessizlik: Örgütsel Bağlılığı Yordayan Faktörler” başlıklı çalışmada, örgütsel bağlılık üzerindeki örgütsel güven etkisi, iş tatmini ile örgütsel sessizlik aracılığıyla araştırılmıştır. Özel yükseköğretim kurumlarından toplam 309 katılımcı araştırmaya dâhil edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda, örgütsel güvenin örgütsel sessizlik üzerinde; örgütsel sessizliğin de iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde olumsuz etkisinin olduğu ortaya koyulmuştur. Düşük güvene sahip kişilerin, organizasyonda sessizlik, işten memnun kalmama ve düşük bağlılık eğiliminde oldukları belirtilmiştir. Ek olarak, örgütsel güvenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin, örgütsel sessizlik ve iş doyumundan dolayı olarak etkilendiği de ifade edilmiştir.

Kılıç (2018), “Ruhsal Liderlik, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Sessizliğin Okul Başarısına Etkisi” başlıklı çalışmasını liselerde görev yapan öğretmenlerin çalıştıkları okulların okul başarıları, ruhsal liderlik, okul kültürü algıları ve örgütsel sessizlikleri arasındaki yapısal ilişkileri ortaya koyan teorik modelleri sınamak amacı ile yapmıştır. Araştırma sonucunda, öğretmenlerin ruhsal liderlik algılarının okul kültürü algılarını, okul kültürü algılarının örgütsel sessizliklerini ve örgütsel sessizliklerinin de çalıştıkları okulun başarısını etkilediği varsayımına dayanan modelin kabul edilebilir nitelikte olduğu ifade edilmiştir. Ayrıca öğretmenlerin ruhsal liderlik algılarının okul kültürü algılarını olumlu yönde; okul kültürü algılarının okulun YGS başarı puanlarını olumlu yönde, LYS başarı puanlarını ise olumsuz yönde etkilediği sonuçlarına ulaşılmıştır. Öte yandan öğretmenlerin okul kültürü algıları ile örgütsel sessizlikleri arasında, örgütsel sessizlikleri ile çalıştıkları okul başarı arasında anlamlı ilişkiler tespit edilemediği belirtilmiştir.

Pope (2018), “NHS’de Örgütsel Sessizlik: Duymayın, Görmeyin, Konuşmayın” adlı çalışmasında NHS’de (Birleşik Krallık Ulusal Sağlık Servisi’nde) örgütsel sessizlik durumunu, bu konudaki örgütsel tepkileri ve bu tepkilerin nedenlerini ve sessizliği önleyici tedbirleri araştırmıştır. Konuyu araştırmak üzere 43 görüşme yapılmış ve altı odak grubu oluşturulmuştur. Çalışma sonucunda incelenen kurumda korku, sessizlik ve sessizlik

kültürünün var olduğu görülmüştür. Çalışmada ayrıca sesi bastırmanın, sese karşı isteksizliği artırdığı ve örgütsel sessizliğin örgütsel işlev bozukluğuna neden olabileceği belirtilmiştir.

Çınar ve Koçak (2017) tarafından yapılan “Lider Üye Etkileşimi ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki: Hizmet Sektöründe Bir Uygulama.” başlıklı çalışmada temel amaç “lider üye etkileşimi ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelenmesi” olarak belirlenmiştir. Araştırma sonuçları, lider üye etkileşiminin örgütsel sessizliğe etkisinin negatif yönlü ve anlamlı olduğunu göstermiştir. Araştırma sonucunda lider üye etkileşim kalitesinin artması durumunda örgütsel sessizliğin azalacağını söylemenin mümkün olduğu ifade edilmiştir. Bu sonuç araştırmada çalışanların, liderleri ile oluşan yüksek kaliteli etkileşim sayesinde, örgüt içerisindeki faaliyetlere olumlu katkıda bulunacak fikir ve düşüncelerini ve kendilerini rahatsız eden durumlarla ilgili istek ve şikâyetlerini liderleri ile paylaşma konusunda korku ve endişe hissetmedikleri şeklinde yorumlanmıştır.

Çöp ve Öztürk (2017) tarafından yapılan “Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma” adlı araştırmanın temel amacının, lider-üye etkileşim algısı ile örgütsel sessizlik davranışı arasındaki etkileşimi belirlemek olduğu ifade edilmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre lider-üye etkileşim algısı ve örgütsel sessizliğin, çalışılan işletmenin yıldız sayısına, konumuna, sahip olunan deneyime ve çalışılan pozisyona göre anlamlı bir farklılık oluşturmakta olduğu ifade edilmiştir. Araştırma hipotezlerinin testine yönelik gerçekleştirilen analizler sonucunda lider-üye etkileşimi algısının, örgütsel sessizlik davranışını etkilediğinin saptandığı belirtilmiştir.

Dervişoğlu (2017), “Okul Yöneticilerinin Algılanan Yönetim Becerileri ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki: Beyoğlu İlçesi Örneği” başlıklı çalışmada araştırmaya katılan öğretmenlerin, okul yöneticilerinin yönetim becerilerine ilişkin algılarının yüksek düzeyde, örgütsel sessizlik algılarının orta düzeyde olduğunu belirtmiştir. Araştırma ile okul yöneticilerinin okulu iyi yönetmeleri, adil olmaları, yönetsel becerilerini gösterebilmeleri ile öğretmenleri örgütsel sessizliğe iten sebeplerin ortadan kaldırılabilmesi, sessizlik davranışının etkisinin azaltılabileceği ve öğretmenlerin sorunlarını, düşüncelerini daha rahat ifade edebileceği sonucuna ulaşılmıştır.

Öncü (2017) tarafından yapılan “Okul Öncesi Yöneticilerinin Algılanan Liderlik Stilleri ile Okul Öncesi Öğretmenlerinin Yaşadıkları Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” başlıklı çalışma, okul öncesi yöneticilerinin algılanan liderlik stilleri ile okul

öncesi öğretmenlerinin yaşadıkları örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin açıklanması amacıyla yapılmıştır. Araştırma verileri 2016-2017 eğitim-öğretim yılında Kırklareli ilindeki bağımsız anaokullarında çalışan 88 okul öncesi öğretmeninden toplanmıştır. Araştırmada ile okul öncesi yöneticilerinin algılanan liderlik stillerinin okul öncesi öğretmenlerinin yaşadıkları örgütsel sessizlik üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Araştırma ile ulaşılan sonuçlara göre dönüşümcü liderlik stilini sergileyen yöneticilerle çalışan okul öncesi öğretmenlerinin sessiz kalmadıkları, karşılaştıkları sorun ve problemleri yöneticileriyle konuşabildikleri görülürken, etkileşimci liderlik stilini sergileyen yöneticilerle çalışan okul öncesi öğretmenlerinin sessiz kaldıkları, karşılaştıkları sorun ve problemleri yöneticileriyle konuşamadıkları tespit edilmiştir.

Özdil (2017) tarafından yapılan “Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sessizliğin Nedenleri Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama” adlı araştırmada, liderlik tarzlarının örgütsel sessizliğin nedenleri üzerindeki etkisinin telekomünikasyon sektöründe ele alınması amaçlanmıştır. Araştırmada liderlerin, çalışanların değerlerine ve inançlarına odaklanmalarının önemi vurgulanmıştır. Yapılan araştırma ile örgütsel sessizliğin nedenlerinin liderlik tarzlarından etkilendiği sonucuna ulaşılmıştır.

Potuk (2017), “Mobbing Davranışı, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sessizlik Algıları Arasındaki İlişki” adlı çalışması ile araştırmaya katılan öğretmenlerin mobbing algılarının belirlenmesi ve belirlenen bu algıların örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik ile ilişkilerinin incelenmesi neticesinde birbirlerine yönelik yordamalarının belirlenmesi amacını gütmüştür. Araştırma ile değişkenler arasında anlamlı ilişkilerin olduğu ve mobbingin örgütsel sessizlik ve örgütsel adalet üzerinde; örgütsel adaletin de örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı etkisinin olduğu tespiti yapılmıştır. Ayrıca öğretmenlerin mobbing algılarının yükselmesinin örgütsel sessizlik düzeylerini artırdığı, örgütsel adalet algılarını düşürdüğü; örgütsel adalet algılarının düşmesinin ise örgütsel sessizlik düzeylerini artırdığı sonuçlarına ulaşılmıştır.

Sardoğan (2017), “Öğretmenlerde Örgütsel Sessizlik” başlıklı çalışmasının amacını, 2015-2016 Eğitim-Öğretim yılında Konya ilinde çalışan öğretmen ve okul yöneticilerinin sessizlik hakkındaki görüşlerini inceleyerek sessizliğin sebepleri, sessizliği azaltan faktörleri ve sessizliğin muhtemel sonuçlarına yönelik çıkarımlara ulaşmak olarak belirlemiştir. Çalışma sonucunda, sessizliğin oluşmasına neden olan faktörlerin öğrenilmiş çaresizlik, eşitsizlik algısı, iş kaygısı, örtük inançlar, bilgiyi paylaşmama, ilişkilerin bozulma korkusu,

yönetici-öğretmen etkileşimi, baskın koalisyonlar, rekabet vb. gibi etkenler olduğu saptanmıştır.

Fapohunda (2016), “Organizasyonel Sessizlik: Üniversite Akademik Personeli Arasındaki Tahminler ve Sonuçlar” başlıklı çalışmada, çalışan sessizliğinin başlıca belirleyicilerini ve sonuçlarını incelemiştir. Çalışmada örneklem olarak Nijerya’nın Lagos şehrindeki üç üniversitede görev yapan 321 akademik personel alınmıştır. Çalışma sonucunda, katılımcıların çoğunun farklı örgütsel sorunlarla ilgili sessizlik davranışları sergiledikleri ifade edilmiştir. Sessizlik davranışına en çok idari inançlar, örgütsel uygulamalar, olumsuz etiketlenme ve saygın ilişkilere zarar verme korkusunun sebep olduğu tespiti yapılmıştır. Ayrıca duygusal tükenme ile örgütsel sessizlik ve iş tatminsizliği ile ilgisizlik arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Örgütsel sessizlik ile bireysel başarının azalması arasında ise anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir.

Çavuşoğlu ve Köse (2016) tarafından yapılan “Örgüt Kültürünün Örgütsel Sessizlik Davranışına Etkisi” başlıklı çalışmada, örgüt kültürünün örgütsel sessizlik davranışı üzerindeki etkisinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Çalışma ile üniversiteler genelinde hiyerarşinin baskın olan örgüt kültürü olduğu, örgütsel sessizlik davranışının vakıf üniversitelerinde daha fazla görüldüğü, örgüt kültürü tiplerinin (Klan Kültürü, Pazar Kültürü, Hiyerarşi Kültürü ve Adhokrasi Kültürü) örgütsel sessizlik türleri (Fırsatçı Sessizlik, Örgüt Yararına Sessizlik, Pasif Sessizlik ve Kabullenici Sessizlik) üzerinde etkisinin olduğu tespitleri yapılmıştır.

Özüçaglayan (2015), “Ortaokullarda Örgütsel Sessizlik (Kadıköy İlçesi Örneği)” adlı çalışmada öğretmenlerin eğitim kurumları içerisindeki seslilik ve sessizlik davranışlarını incelemeyi amaç olarak belirlemiştir. Çalışma sonucunda Ortaokul öğretmenlerinin eğitim kurumlarında sessiz kalma kararı vermesi ya da mevcut örgütünü geliştirici yönde seslilik kararı vermesi üzerinde örgütsel, yönetsel ve bireysel faktörlerin etkili olduğunun saptandığı ifade edilmiştir. Araştırma ile yöneticileri ile rahatlıkla konuşabilen öğretmenlerin sessiz kalmayı tercih etmedikleri ortaya çıkarılmıştır. Yine araştırma sonuçlarına göre örgütlerde çalışanlara yapılan kötü muamele ve haksızlık, onları sessiz kalmaya itmektedir.

Yüksel (2015), “Okul Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi” başlıklı çalışmasını, okul çalışanlarının örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik düzeylerinin demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirmiştir. Araştırma sonucunda, okul

alışanlarının düşük düzeyde örgütsel sessizliğe, orta düzeyde örgütsel bağlılığa sahip oldukları belirlenmiş, okul çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyleri ile örgütsel sessizlik düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişkilerin olduğu ortaya çıkarılmıştır. Okul alışanlarının nüfus bilimsel özelliklerine göre de örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik düzeylerinde farklılaşmalar olduğu saptanmıştır.

Bayraktar (2014) tarafından “Astların Yöneticisini Lider Olarak Kabul Etmesinin Lider ye Etkisi Yoluyla rgtsel Sessizliğe Etkisi” başlıklı çalışmada, astın yöneticisini lider olarak kabul etmesinde önemli bir gösterge olan lider bütünlüğüne ilişkin algı, örgütsel sessizlik, lider-ye arasındaki etkileşim düzeyi ve yöneticiye duyulan güven değişkenleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışma sonunda; lider bütünlüğüne ilişkin algı ile lider-ye etkileşimi ve yöneticiye duyulan güven arasında pozitif, örgütsel sessizlik ile ise negatif; yöneticiye duyulan güven ile lider-ye etkileşimi arasında pozitif ve örgütsel sessizlik arasında negatif; lider-ye etkileşimi ile örgütsel sessizlik arasında ise negatif ve anlamlı bir ilişki olduğu tespiti yapılmıştır. Araştırmada lider bütünlüğüne ilişkin algı ile örgütsel sessizlik arasında, lider-ye etkileşiminin aracılık etkisinin tespit edildiği de ifade edilmiştir.

Morrison (2014), “alışan Sesi ve Sessizliği” başlıklı çalışmasında odak noktasına, çalışanların gayri resmi olarak yukarı doğru konuşma ya da sessiz kalma nedenlerini almıştır. Yazar çalışmasında literatürdeki çalışmaları sentezleyerek çalışanların niçin stelerine karşı rahatlıkla görüş ve düşüncelerini ifade edemediklerini belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırmada alışanların işlerini yaparken ya da diğer çalışanlarla etkileşimde bulunurken çeşitli sorunlar, verimsizlikler, uygunsuz faaliyetler, iyileştirme fırsatları, stratejik sorunlar vb. gibi etkenlerle karşılaşabilecekleri ifade edilmiştir. Araştırma ile çalışanların bu etkenlerle karşılaştıklarındaki seslilik veya sessizlik davranışı seçimlerinde, hangi sonuçlarla karşılaşabilecekleri ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Araştırma sonucunda, sesini duyurma veya sessiz kalma kararlarının, özellikle toplu olarak değerlendirildiğinde, örgütler ve içlerindeki çalışanlar için önemli sonuçlar doğurabileceğini göstermiştir. Örgütler açısından ortaya çıkan sonuçlara göre, çalışanların öneri ve endişelerini paylaşmamaları halinde genel performansın düşebileceği ve örgütlerin kendi çalışanlarının sorunlarını çözme ve yeni fikirlerden yararlanma fırsatlarını kaırabilecekleri ifade edilmiştir. Çalışanlar açısından ortaya çıkan sonuçlara göre ise sesini yükseltmeye istekli olmanın birçok durumda imajı güçlendirebileceği ve çalışanların daha iyi performans gösteren kişiler olarak görülmelerine yol açabileceği ifade edilmiştir. Bununla birlikte, çalışanları geride tutan ve onları fikirlerini

söylemek konusunda isteksiz yapan birçok güç olduğu belirtilmiştir. Yazara göre örgüte faydadan çok zarar getireceği aşikâr olan bu güçlerin ortadan kaldırılması için örgüt liderinin çalışanlara destek olması önemlidir. Bu nedenle örgüt liderinin, çoğu zaman işten çıkarılma veya olumsuz bakılma gibi korku ve engelleyicileri önlerken aynı zamanda sesliliği mümkün kılan ve motive eden koşulları geliştirmesi gerekir.

Gökçe (2013), “Lise Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizlik Düzeyleri” başlıklı çalışmada, İstanbul ili Maltepe ilçesindeki liselerde görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerini belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırmanın evrenini 2012-2013 eğitim öğretim yılında İstanbul ili Maltepe ilçesinde görev yapan lise öğretmenleri oluşturmuştur. Bu kapsamda araştırmada kullanılan ölçek, 5 özel lise ile 17 devlet lisesinde görevli 292 öğretmene uygulanmıştır. Araştırma ile öğretmenlerin örgütsel sessizliğe ilişkin tutumlarının tüm alt boyutlarda orta düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma sonucunda ayrıca öğretmenlerin örgütsel sessizliklerinin sebepleri ilgisizlik, kendini koruma, ilişkileri koruma, boyun eğme ve korkma şeklinde sıralandığı belirlenmiştir. Buna ek olarak öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışlarında eğitim düzeyi, branş, cinsiyet, medeni durum, yaş, kıdem, lise türü ve kurum türünden kaynaklanan anlamlı bir fark saptanmamıştır.

Kahveci ve Demirtaş (2013) tarafından yapılan “Okul Yöneticisi ve Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algıları” adlı çalışmada, ilköğretim okullarında çalışan öğretmen ve yöneticilerin “Örgütsel Sessizlik” algılarını belirlemek amaç edinilmiştir. Araştırmada ilköğretim okullarında çalışan öğretmen ve yöneticilerin olay ve durumlar karşısında konuşmak yerine sessiz kalmayı tercih ettikleri; kadın katılımcıların, yöneticilerinin tutum ve davranışlarından dolayı olay ve durumlar karşısında erkek katılımcılara oranla daha fazla sessiz kaldıkları tespitleri yapılmıştır.

Karabağ-Köse (2013) tarafından yapılan “İlköğretim Kurumu Öğretmenlerine Göre Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Örgütsel Öğrenme Arasındaki İlişkide Örgütsel Sessizlik ve Karara Katılımın Aracı Etkisi” başlıklı çalışmada okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişkide örgütsel sessizlik ve karara katılımın aracı etkisini belirlemek amaçlanmıştır. Araştırmanın evrenini 2012-2013 eğitim-öğretim yılında Çankırı il ve ilçe merkezi sınırları içindeki 121 ilköğretim kurumunda görev yapan 1171 öğretmen oluşturmuştur. Araştırma sonuçlarına göre; işlemci liderlik, dönüşümcü liderlik, örgütsel sessizlik, örgütsel öğrenme ve karara katılım değişkenleri arasındaki ilişkiler

incelendiğinde, değişkenler arasındaki tüm ilişkilerin, pozitif ya da negatif yönde anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre dönüşümcü liderlik ile örgütsel sessizlik arasında ters yönde, yine örgütsel sessizlik ile örgütsel öğrenme arasında ve işlemci liderlik ile örgütsel öğrenme arasında da ters yönde anlamlı ilişkiler olduğu belirlenmiştir.

Bayram (2010) tarafından yapılan “Üniversitelerde Örgütsel Sessizlik” başlıklı çalışma akademisyenlerin örgütsel sessizliğe dair algı düzeylerini belirlemek amacıyla yapılmıştır. Araştırma sonucunda akademisyenlerin yaşa, çalışma suresine, unvan farklılıklarına ve idari görev durumlarına göre örgütsel sessizlik ölçeğinden anlamlı farklılık yaratacak puanlar aldıklarının görüldüğü; özellikle örgütsel sessizlik davranışı sergilenirken izolasyon korkusunun akademisyenler üzerinde etkili olduğu sonuçlarına ulaşıldığı ifade edilmiştir.

Slade (2008), “Örgütsel Sessizliğin Uyarlanabilir Doğası: Gizli Fabrikanın Siberetik Keşfi” başlıklı çalışmada, örgütlerdeki sessizliğin uyarlanabilir davranışlarını incelemiştir. Araştırma sonucunda yönetimin dengeleyici veya kısıtlayıcı eylemlerinin sabit bir içyapı kümesi oluşturacağı, yönetimin de bunu sürdürmeye çalışacağı; bunun doğru olmadığını düşünen üyelerin de doğal olarak uyarlanabilir rutinler oluşturacakları ve buna bağlı olarak da genellikle eylemlerini sessiz durarak gizleyecekleri belirtilmiştir. Araştırmaya göre bireyler, kendilerini işi yapmaktan alıkoyan ve kurumu etkileyen potansiyel fırsatlara göre hareket etmekten caydıran örgütsel engelleri algıladıklarında, genellikle eylemlerini gizlerler. Kendileri ile aynı şekilde düşünen kişilerle doğal destek grupları oluştururlar. Açıklamak istemedikleri bilgileri, kendilerinde veya grup içinde saklarlar. Bireyler korkularını ve yapısal engellerini aşmak üzere destek gruplarını seçerken hayatta kalma içgüdülerine veya ahlaki sınırlarına güvenirlir.

Çakıcı (2007), “Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri” başlıklı çalışmada dikkatleri sessizleşmeye çekerek bu kavramın araştırılmasını sağlamak amacıyla bir çerçeve oluşturmaya çalışmıştır. Çalışmada, konuşma formlarıyla ilgili kavramlar, örgütlerde sessizlik kavramı, sessizleşmeyi üreten ve geliştiren dinamikler ile sessizleşmenin dayandırıldığı teorilere yer verilmiştir. Çalışmada ayrıca, sessizleşme sorununun çözümünde, yönetici/liderlerin baskın rol oynadığı belirtilerek; katılımcı yönetim, yukarı doğru iletişim, örgütsel öğrenme gibi uygulamaları gerçekleştirmede kararlı olan yöneticilerin bu düşüncelerini, çalışanları her konuda içtenlikle dinleyerek ve onlara karşı destekleyici olarak, onların yetişmelerine yardımcı olarak gerçekleştirebilecekleri ve

çalışanların kendilerini güvende hissedecekleri bir işyeri ortamı yaratabilecekleri ifade edilmiştir. Yönetimdekiler demokratik bir ortam yaratmaya gayret etseler bile negatif geribildirimde bulunmada tereddüt yaşayan veya farklı görüşlerini ifade etme konusunda sessiz kalan çalışanlar olabileceğinden, yöneticilerin sesini çıkarma davranışının sonuçları hakkında işgörenlerin inançları üzerinde etkili olan faktörleri değiştirmek için çaba göstermelerinin yararlı olacağı belirtilmiştir. Ayrıca yöneticilerin, çalışanların aktif olduğu resmi iletişim kanallarını oluşturabileceklerini; düşündüklerini açıkça konuşarak ifade edenleri “sorun çıkarıcı”, “şikâyetçi” olarak kabul etmek yerine “cesur” ve “yürekli” olarak gösterilebileceklerini, konuşmayı destekleyen biçimde bir sistem kurulabileceklerini ileri sürmüştür. Ayrıca sessizlik sarmalından kurtulmak için tüm çalışanların, konuşmada ısrarcı ve diğerlerini teşvik edici olmalarını önermiştir.

Vakola ve Bouradas (2005), “Örgütsel Sessizliğin Öncülleri ve Sonuçları: Ampirik Bir Araştırma.” başlıklı makalelerinde, sessizlik ikliminin bireyler tarafından algılanan boyutlarını incelemeyi ve bu boyutların iş tutumları üzerindeki etkilerini keşfetmeyi amaçlamaktadır. Analizler, teknoloji sektöründe faaliyet gösteren bir şirkette çalışan 677 katılımcıdan toplanan veriler üzerinde yapılmıştır. Araştırma sonucunda, üst yönetimin sessizliğe yönelik tutumları ile amirlerin sessizliğe yönelik tutumları arasında pozitif bir ilişki olduğu ve çalışanların sessizlik davranışı ile bireyler tarafından algılandıkları şekliyle iletişim fırsatları arasında negatif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

2.4.3. Örgüt Sağlığı ile İlgili Araştırmalar

Demirok (2020) tarafından yapılan “İlkokullarda Örgüt Sağlığı ile Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki” başlıklı araştırma, sınıf öğretmenlerinin örgütsel bağlılıkları ile ilkokullardaki örgüt sağlığı arasındaki ilişkiyi incelemek amacı ile yapılmıştır. Araştırma örneklemini Ankara ili merkez ilçelerindeki 23 ilkokulda görev yapan 400 sınıf öğretmeni oluşturmuştur. Araştırma sonucunda sınıf öğretmenlerinin örgütsel bağlılıkları ile ilkokullardaki örgüt sağlığı arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Abdullah, Mydin, Ismail, Aziz ve Wong (2019) tarafından yapılan “Kadın Öğretmenlerin Gözünden Malezya’daki Çin İlkokullarında Örgüt Sağlığı, Farkındalık ve Organizasyonel Bağlılık” başlıklı çalışma, Malezya’da eğitim veren Çin ilkokullarında bulunan kadın öğretmenlerinin bakış açısına göre örgüt sağlığının okul farkındalığı ve öğretmenlerin örgütsel bağlılığı üzerindeki etkisini incelemek amacıyla yapılmıştır. Bu

amaçla Kuzey Malezya Yarımadası eyaletindeki 50 ulusal tip Çin ilkokulundan toplam 306 öğretmen örneklem olarak alınmıştır. Araştırma bulguları, örgüt sağlığı ve öğretmenlerin örgütsel bağlılığının yüksek düzeyde olduğunu ortaya koymuştur. Sonuçlar ayrıca örgüt sağlığının öğretmenlerin örgütsel bağlılığı ve okul farkındalığı üzerinde önemli bir etkisinin olduğunu ortaya çıkarmıştır. Buna ek olarak, okul farkındalığının örgüt sağlığı ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasındaki ilişki üzerinde anlamlı bir aracı etkiye sahip olduğu tespiti yapılmıştır.

Akyürek (2019) tarafından yapılan “Okullarda Sosyal Sermaye ve Örgüt Sağlığı İlişkisi” başlıklı araştırma, ilkokullarda görev yapan öğretmen algılarına göre, okulun sosyal sermayesi ve örgüt sağlığı arasındaki ilişki düzeyini belirlemek amacıyla yapılmıştır. Bu genel amaç doğrultusunda öğretmen algılarına göre okulun sosyal sermaye ve örgüt sağlığı düzeyinin bazı demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığı ve okulun sosyal sermayesi ile örgüt sağlığı arasındaki ilişki belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmanın evrenini Ankara’nın sosyo-ekonomik gelişmişlik düzeyi farklı olan Çankaya, Etimesgut ve Sincan ilçelerinde yer alan okullarda görev yapan öğretmenler oluşturmuştur. Bu ilçelerden Çankaya ilçesi, sosyo-ekonomik düzeyi en yüksek; Sincan ilçesi ise en düşük sosyo-ekonomik düzeye sahiptir. Araştırmanın örneklemini ise 475 öğretmenden oluşturulmuştur. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre, öğretmenlerin okulun sosyal sermaye düzeyine ilişkin algılarının “katılıyorum” düzeyinde olduğu belirlenmiştir. Öğretmenlerin okulun sosyal sermaye düzeyine ilişkin algıları cinsiyet, yaş, STK üyeliği ve okulun bulunduğu ilçenin sosyo-ekonomik gelişmişlik düzeyi değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir. Öğretmenlerin okulun örgüt sağlığı düzeyine ilişkin algılarının ise “çoğu zaman” düzeyinde olduğu belirlenmiştir. Öğretmenlerin okulun örgüt sağlığı düzeyine ilişkin algıları yaş, öğrenim durumu, okulundaki kıdem ve okulun bulunduğu ilçenin sosyo-ekonomik gelişmişlik düzeyi değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir. Ayrıca değişkenler arası orta düzeyde pozitif yönlü ilişkilerin olduğu belirlenmiştir.

Alimehr ve diğerleri (2019) tarafından yapılan “Ahvaz Jundishapur Üniversitesi Sağlık Ocağı Çalışanlarında Bilgi Yönetimi ve Örgüt Sağlığı İlişkisi” başlıklı çalışmada, Ahvaz Jundishapur Tıp Bilimleri Üniversitesi Sağlık Merkezlerinde çalışanlar arasında, bilgi yönetimi ve örgüt sağlığı arasındaki ilişkiyi araştırmak amacıyla yapılmıştır. Araştırma örneklemini Ahvaz Jundishapur Tıp Bilimleri Üniversitesi Sağlık Merkezleri çalışanlarından seçilen 210 çalışan oluşturmuştur. Çalışma bulgularına göre, Ahvaz Jundishapur Tıp

Bilimleri Üniversitesi Sağlık Merkezleri çalışanları arasında bilgi yönetimi ile örgüt sağlığı arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki gözlemlendiği ifade edilmiştir. Çalışma ile örgütlerde ve sağlık ocaklarında, bilgi yönetimi ve bileşenlerinin uygulanması arttıkça örgüt sağlığının da arttığı sonucuna varılmıştır.

Altıntaş (2019) tarafından yapılan “Örgütsel Sağlık ve Erdemli Raporlama (Whistleblowing) Arasındaki İlişkinin Araştırılması: Eğitim ve Sağlık Kuruluşları Örneği” başlıklı araştırmada, örgüt sağlığı algısı ile erdemli raporlama davranışı arasındaki ilişkiyi belirlemek amaçlanmıştır. Araştırmanın örneklemini 212’si eğitim ve 158’i sağlık çalışanı olmak üzere toplam 370 kişi oluşturmuştur. Araştırmadan elde edilen bulgular sonucunda örgüt sağlığı algısı ile erdemli raporlama davranışı arasında zayıf ancak pozitif yönde ve anlamlı bir ilişkinin bulunduğu görülmüştür. Ayrıca örgüt sağlığı algısı ile erdemli raporlama davranışının alt boyutları incelendiğinde kayıtsızlık boyutu haricinde bütün boyutlarda anlamlı ilişkilerin varlığı tespit edilmiştir.

Erdinç (2019) tarafından yapılan “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Sağlığa İlişkin Algıları ile Örgütsel Kimlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Soma İlçesi Örneği)” başlıklı araştırma, ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgüt sağlığına ilişkin algıları ile örgütsel kimlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapılmıştır. Araştırmanın örneklemini, Manisa ili Soma ilçesindeki 17 ortaokul ve 21 ilkokulda çalışan toplam 497 öğretmenden oluşturulmuştur. Araştırma sonucunda, ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgüt sağlığı puanları ile algılanan kimlik düzeyleri arasında pozitif yönlü, anlamlı ve yüksek düzeyde bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Gül-Öztürk (2019) tarafından yapılan “Zihinsel İş Yükü ve Örgüt Sağlığı İlişkisi Üzerine Nitel Bir Çalışma: Araştırma Üniversiteleri Örneği” başlıklı araştırmada, araştırma üniversitelerinde görev yapan öğretim üyelerinin algılarına göre zihinsel iş yükü düzeyleri ile görev yaptıkları üniversitelerin örgüt sağlığı arasında nasıl bir ilişki olduğunu belirlemek amacıyla yapılmıştır. Nitel araştırma yönteminin kullanıldığı araştırmanın çalışma grubunu, 2017-2018 eğitim öğretim yılında Türkiye’deki araştırma üniversitelerinde görev yapan 18 öğretim üyesi oluşturmuştur. Araştırma sonucunda, öğretim üyelerinin algılarına göre zihinsel iş yükü ve örgüt sağlığı arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Ayrıca öğretim üyelerinin zihinsel iş yükü algılamalarında en fazla akademik performans talepleri ve zaman baskısının; örgüt sağlığı algılamaları açısından ise iletişim, kaynak

kullanımı ve örgütsel itibar temalarının vurgulandığı tespit edilmiştir.

Mahmudlu (2019) tarafından yapılan “Çalışanların Örgüt Sağlığı Algılarının Yenilikçi İş Davranışlarına Etkisi: Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma” başlıklı çalışmada, öğretmenlerin örgüt sağlığı algılarının yenilikçi iş davranışlarına ve onun alt boyutlarına olan etkisini ve öğretmenlerin örgüt sağlığı algılarının yenilikçi iş davranışlarına etkisinin okul türüne göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amaçlanmıştır. Ayrıca araştırma ile öğretmenlerin örgüt sağlığı algılarının ve yenilikçi iş davranışlarının, çeşitli demografik özelliklere göre farklılaşıp farklılaşmadığının tespit edilmesi amaçlanmıştır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin örgüt sağlığı algılarının yenilikçi iş davranışlarını ve onun alt boyutlarını pozitif ve anlamlı olarak etkilediği bulunmuştur. Ayrıca, öğretmenlerin örgüt sağlığı algılarının yenilikçi iş davranışlarına etkisinin devlet okullarına kıyasla özel okullarda biraz daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Buna ek olarak, öğretmenlerin çeşitli demografik özellikleri ile örgüt sağlığı algıları ve yenilikçi iş davranışları arasındaki farklılıklara bakıldığında, sadece öğretmenlerin örgüt sağlığı algıları ile meslekteki görev süreleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür.

Tekel (2019) tarafından yapılan “Öğretmen Algılarına Göre Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sağlık Arasındaki İlişki (Kemalpaşa Örneği)” başlıklı araştırma, ilköğretim ve ortaöğretim öğretmenlerinin algılarına göre örgütsel adalet ile örgüt sağlığı arasındaki ilişkileri incelemek amacı ile yapılmıştır. Araştırmanın örneklemini, İzmir ili Kemalpaşa ilçesinde faaliyet gösteren devlete bağlı ilk ve ortaöğretim okullarında görev yapan 420 öğretmen oluşturmuştur. Araştırmanın sonuçlarına göre öğretmenlerin örgüt sağlığı algılarında eğitim seviyeleri, meslek kıdemi ve cinsiyet, değişkenlerine göre farklılık olduğu görülmüştür. Bunun yanı sıra öğretmenlerin örgüt sağlığı algıları ile örgütsel adalet algıları arasında anlamlı bir ilişkinin var olduğu da saptanmıştır.

Bakır (2018) tarafından yapılan “Ortaöğretimde Çalışan Öğretmenlerin Eleştirel Düşünme Becerileri İle Okul Sağlığı Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” başlıklı araştırma, ortaöğretim öğretmenlerinin okul sağlığı algıları ile eleştirel düşünme becerileri arasındaki ilişkiyi incelemek amacı ile yapılmıştır. Araştırma ile, ortaöğretim öğretmenlerinin eleştirel düşünme becerileri toplam puanı eğitim düzeylerine, okullarındaki öğretmen sayısına ve cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılık gösterirken; kıdeme, mezun oldukları fakülteye, okullarındaki öğrenci sayısına ve branşa göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği ortaya çıkarılmıştır. Ortaöğretim öğretmenlerinin eleştirel düşünme becerileri

toplam puanları ve alt boyutlarına ait puanlar ile örgüt sağlığı alt boyutları arasındaki ilişkinin olumlu yönde düşük düzeyde; eleştirel düşünme becerileri alt boyutlarının örgüt sağlığı alt boyutları üzerinde anlamlı bir açıklayıcı olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.

Güllü (2018) tarafından yapılan “Lider Üye Etkileşiminin Çalışma Yaşam Kalitesi ile Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Üzerine Etkisinde Örgüt Sağlığının Aracılık Rolü: Spor İşletmeleri Örneği” başlıklı çalışmada, spor işletmelerinde lider-üye etkileşiminin çalışma yaşam kalitesi ile üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisinde, örgüt sağlığının aracılık rolünü ortaya koymak amaçlanmıştır. Araştırmanın örneklemini, İstanbul Büyükşehir Belediyesine bağlı “Spor İstanbul” çatısı altında faaliyetlerini sürdüren spor işletmelerinde çalışan 323 katılımcı oluşturmuştur. Araştırma sonucunda lider-üye etkileşimi, örgüt sağlığı, çalışma yaşam kalitesi ve üretkenlik karşıtı iş davranışları arasında ilişki olduğu ortaya konmuştur. Ayrıca lider-üye etkileşimi ile çalışma yaşam kalitesi ve üretkenlik karşıtı iş davranışları arasında örgüt sağlığının kısmi aracılık rolü olduğu tespit edilmiştir.

Kotbaş (2018) tarafından yapılan “Örgütsel Erdemlilik ile Örgütsel Sağlık Arasındaki İlişkinin Öğretmen Algılarına Göre İncelenmesi” başlıklı çalışmada, örgütsel erdemlilik ile örgüt sağlığı kavramları arasındaki ilişkinin ilköğretim, ortaokul ve imam hatip ortaokullarında görev yapmakta olan öğretmenlerin algılarına göre incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın evrenini 2017-2018 eğitim öğretim yılında Trabzon il merkezi ve ilçelerinde bulunan resmi ilköğretim, ortaokul ve imam hatip ortaokullarında görev yapan öğretmenler oluşturmuştur. Örneklem belirlenirken basit seçkisiz örnekleme yöntemi kullanılmış ve araştırma 500 öğretmenle gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda öğretmenlerin örgüt sağlığı algılarının orta düzeyde, örgütsel erdemlilik algılarının ise yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca örgüt sağlığı ile örgütsel erdemlilik arasında pozitif yönlü ve yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Bununla beraber örgüt sağlığının boyutları ile örgütsel erdemliliğin boyutları arasındaki ilişkiler incelendiğinde tüm boyutlar arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Buna ek olarak örgütsel erdemliliğin, örgüt sağlığının anlamlı bir yordayıcısı olduğu belirlenmiştir.

Köse (2018) tarafından yapılan “Özel Okul Müdürlerinin Stratejik Liderlik Davranışları ile Örgüt Sağlığı Arasındaki İlişki” başlıklı araştırma, öğretmenlerin görüşlerine göre özel ortaokullarda görev yapan okul müdürlerinin sergiledikleri stratejik liderlik davranışları ile okulların örgüt sağlığı arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılmıştır. Araştırmanın evrenini 2017-2018 yılında Ankara ili merkez ilçe eğitim bölgesi

sınırları içerisinde Milli Eğitim Bakanlığına bağlı özel okullarda görev yapan 3340 öğretmen, örneklemini ise bu özel okullarda görev yapan öğretmenler arasından tabakalı ve basit seçkisiz örneklem yöntemiyle seçilen 345 öğretmen oluşturmuştur. Araştırma sonucunda öğretmenlerin, okul müdürlerinin stratejik liderliğine ilişkin görüşlerinin yüksek; okullarının örgüt sağlığına ilişkin görüşlerinin ise olumlu ancak iyileştirilebilir seviyede olduğu saptanmıştır. Öğretmenlerin demografik değişkenleri incelendiğinde örgüt sağlığına ilişkin görüşlerinin ise sadece yaşa göre farklılık gösterdiği sonucuna varılmıştır. Ayrıca, örgüt sağlığı ve stratejik liderlik arasında pozitif yönlü ve yüksek düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Buna ek olarak okul müdürlerinin stratejik liderlik davranışlarının, örgüt sağlığının güçlü bir yordayıcısı olduğu sonucuna varılmıştır.

Bakcak (2017) tarafından yapılan “2007 Yılında Kurulan Bazı Üniversitelerde Görev Yapan Öğretim Elemanlarının Görüşlerine Göre Örgüt Sağlığı ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki” başlıklı çalışmada katılımcıların algılarına göre örgütsel bağlılık ile örgüt sağlığı arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde bir ilişkinin olduğu, örgüt sağlığı arttıkça öğretim elemanlarının örgütsel bağlılıklarının da arttığı, üniversitelerin örgüt sağlığının orta düzeyde olduğu sonuçları elde edilmiştir. Yine araştırmadan elde edilen sonuçlara göre, katılımcıların örgüt sağlığı algılarında cinsiyet değişkenine göre çalışma düzeni ve akademik vurgu alt boyutlarında kadınların lehine farklılık olduğu ifade edilirken; genel örgütsel bağlılık algılarında cinsiyet, birim, daha önce başka bir üniversitede çalışma ve kıdem değişkenlerine göre farklılık olmadığı belirtilmiştir.

Karacan (2017) tarafından yapılan “İlkokul ve Ortaokul Öğretmenlerinin Algılarına Göre Örgütsel Sağlık ile Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki” başlıklı araştırma, ilkokul ve ortaokul öğretmenlerinin algılarına göre örgüt sağlığı ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla yapılmıştır. Araştırmanın evrenini 2015-2016 yılında Kars ili merkez ve ilçe eğitim bölgesi sınırları içerisinde bulunan devlete bağlı ilkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenler, örneklemini ise bu devlet okullarında görev yapan 325 öğretmen oluşturmuştur. Araştırma sonucunda ilkokul ve ortaokul öğretmenlerinin okullarını sağlıklı birer örgüt olarak gördükleri ve öğretmenlerin oldukça yüksek düzeyde örgütsel vatandaşlık davranışı sergiledikleri tespiti yapılmıştır. Ayrıca örgüt sağlığı ile örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutları arasındaki ilişkileri belirlemek için yapılan analizler incelendiğinde, bütün boyutlarda pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Kemer (2017) tarafından yapılan “Örgütsel Adaletin Örgüt Sağlığına Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Rolü: Nevşehir İlindeki Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma” başlıklı araştırma, Nevşehir ilindeki üç, dört ve beş yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin örgütsel adalet algılamalarının, örgüt sağlığına etkisinde örgütsel özdeşleşmenin rolünü belirleyebilmek amacıyla yapılmıştır. Araştırma sonucunda örgütsel adaletin örgüt sağlığına etkisinde, örgütsel özdeşleşmenin kısmi aracılık etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Liang (2017) tarafından yapılan “Okul Örgütsel Sağlığı ile Öğretmen Yeterliğinin Çin Ortaokuluna Başlayan Öğretmenlerin Mesleki Kimliğine Etkisi” başlıklı çalışma, öğretmenliğe yeni başlayanların kişisel öğretmen yeterliğini incelemek ve okulun örgütsel sağlığının öğretmenin profesyonel kimliğini nasıl etkilediğini araştırmak amacı ile yapılmıştır. Çin’deki 125 ortaokul öğretmeni ile yapılan çalışmada, kişisel öğretmen yeterliği, öğretmenlerin profesyonel kimliği ve okulun örgütsel sağlığı şeklinde belirlenen üç değişken ve aralarındaki ilişki; cinsiyet, maaş, okul büyüklüğü, eğitim geçmişi, öğretim deneyimi gibi bazı demografik özellikler açısından incelenmiştir. Çalışma sonucunda, okulun örgütsel sağlığı ile profesyonel kimlik; kişisel öğretmen yeterliği ile profesyonel kimlik ve okulun örgütsel sağlığı ile kişisel öğretmen yeterliği arasında anlamlı derecede ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca okulun örgütsel sağlığının, kişisel öğretmen yeterliği ile profesyonel kimlik arasındaki ilişkiye aracılık ettiği belirlenmiştir.

Tan (2017) tarafından yapılan araştırmada, Elazığ ilindeki ortaokullarda çalışan öğretmenlerin, örgütsel bağlılık ile örgüt sağlığı algıları arasındaki ilişki konu edinilmiştir. Araştırmada evren olarak 2016-2017 eğitim-öğretim yılında Elazığ ilindeki 56 ortaokulda görev yapan 1813 öğretmen belirlenirken örneklem olarak 18 ortaokulda çalışan 411 öğretmen belirlenmiştir. Araştırma sonucunda, örgütsel sağlığın örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediği ve örgütsel sağlığın örgütsel bağlılığı yüksek oranda yordadığı tespit edilmiştir.

Uğur (2017), “Ortaokul Öğretmenlerinin Algılanan Örgütsel Destek Düzeyi İle Örgüt Sağlığı Arasındaki İlişki (Fatih İlçesi Örneği)” adını taşıyan çalışmada, ortaokullarda görev yapan öğretmen ve yöneticilerin örgüt sağlığı ile algılanan örgütsel destek düzeyine yönelik görüşleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Ayrıca araştırmada yönetici ve öğretmenlerin görüşlerine göre ortaokulların algılanan örgütsel destek ve örgüt sağlığı düzeyleri belirlenmiştir. Çalışmada algılanan örgütsel destek düzeyi ve örgüt

sağlığına ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerinin cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim durumu, görev türü, branş, mesleki kıdem, okuldaki görev süresi ve sendika üyeliği değişkenlerine göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığı da incelenmiştir. Araştırma sonucunda öğretmen ve yöneticilerin örgüt sağlığı ölçeği alt boyutları incelendiğinde cinsiyet değişkenine göre çevresel etkileşim, örgütsel bütünlük, örgütsel ürün ve örgütsel kimlik alt boyutlarında kadın eğitimcilerin lehine anlamlı sonuçlar ortaya çıktığı belirtilmiştir. Örgüt sağlığının alt boyutları mesleki kıdem değişkenine göre incelendiğinde ise sadece örgütsel bütünlük alt boyutunun anlamlı farklılık gösterdiğinin saptandığı vurgulanmıştır. Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği ve Örgüt Sağlığı Ölçeği tüm alt boyutlarında sendika üyesi olmayanların lehine anlamlı sonuçlara ulaşılması, Ortaokulların Örgüt Sağlığı Ölçeği alt boyutları ile öğretmen ve yöneticilerin Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği düzeyleri arasında pozitif yönde anlamlı zayıf ilişkiler bulunduğunun görülmesi, Örgüt Sağlığı Ölçeği alt boyutlarının kendi arasındaki ilişkileri incelediğinde ise tüm alt boyutlar arasında pozitif yönde yüksek anlamlı ilişkiler bulunması da yine araştırmadan elde edilen sonuçlar arasındadır.

Kesik (2016) tarafından yapılan “Avrupa Birliği Projelerinin Okul Sağlığına Katkılarına İlişkin Öğretmen Görüşleri” başlıklı çalışmada, AB projelerinin okul sağlığına katkıları irdelenmiş, bunun sonucunda öğretmen görüşlerinin “Kurumsal Gelişim” boyutunda ‘Katılıyorum’ düzeyinde, diğer tüm boyutlarda ise “Kesinlikle Katılıyorum” düzeyinde olduğu ifade edilmiştir. Okul sağlığına ilişkin öğretmen görüşlerinin de mesleki kıdem ve cinsiyet değişkenleri açısından anlamlı bir farklılık göstermediği belirtilirken; branş, okul türü, eğitim kademesi ve projede görev alma değişkenlerinde anlamlı farklılıklar gösterdiği ifade edilmiştir.

Lenka ve Kant (2016) tarafından yapılan “Ortaokul Öğretmenlerinin Uyumlarına İlişkin Örgüt Sağlığı” başlıklı çalışma, örgüt sağlığı ve uyum arasındaki ilişkiyi keşfetmek amacıyla yapılmıştır. Araştırma örneklemine Hindistan’ın Meerut ve Modinagar şehirlerindeki ortaokullarda görev yapan 200 ortaokul öğretmeni alınmıştır. Çalışma sonucunda örgüt sağlığı ile öğretmen uyumu arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur.

Guidetti, Converso ve Viotti (2015), “Okul Örgütsel Sağlık Anketi: İtalyanca Doğrulamaya Katkı” başlıklı çalışmalarında, öğretmenlerin stresini, moralini ve okul organizasyonel iklimini değerlendirmek için onaylanmış önemli ölçme araçlarından

olduğunu ifade ettikleri SOHQ ölçeğinin İtalyan sürümünü geliştirmek ve öğretmenler arasındaki psikometrik özelliklerini incelemek olduğunu belirtmişlerdir. Ölçek, toplam 378 öğretmenden oluşan bir örnekleme uygulanmıştır. İtalyan bir öğretmen örnekleme üzerinde yapılan bu çalışmanın bulguları, İtalyan sürümünün SOHQ ölçeğinde önerilen orijinal 12 boyuttan sadece 7'sine sahip olduğunu göstermiştir. Genel olarak, ölçekteki boyutlar varyansın %68,57'sini açıklamış ve tüm alt ölçekler iyi bir iç tutarlılık bildirmiştir. Bu nedenle geliştirilen ölçeğinin İtalyan öğretmenler arasında moral ve iklimi değerlendirmek için geçerli ve güvenilir bir araç olduğu ifade edilmiştir.

Ülsen (2015) tarafından yapılan “İlkokul Öğretmenlerinin Örgüt Sağlığına İlişkin Algıları Diyarbakır İli Örneği” başlıklı çalışma, ilkokullarda görevli sınıf öğretmenlerinin örgüt sağlığına ilişkin algılarının nasıl olduğunu saptamak amacıyla yapılmıştır. Araştırma ile örgüt sağlığıyla ilgili olarak ortalaması en yüksek üç madde okulun sağladığı kaynaklar savurganca kullanılır; müdür, üstleri ile iyi ilişkiler kurar ve öğrencilerin başarısı okul tarafından tanınır ve onaylanır; örgüt sağlığıyla ilgili en düşük üç madde ise bu okul toplumun gelişmesine katkıda bulunabilecek eğitsel faaliyetler düzenler, yöneticiler, okula ek ödenek sağlamada etkilidirler ve öğretmenler arasında çıkan görüş ayrılıkları yöneticilerce çözülür olarak saptanmıştır. Öğretmenlerin örgüt sağlığına ilişkin algılarının ölçek bazındaki ortalama puanının 3.619 olduğu ve bu değer de “genellikle” düzeyinde olduğu ifade edilmiştir.

Ayduğ (2014) tarafından yapılan “İlkokulların Örgüt Sağlığı ile Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi” başlıklı çalışmada, ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin örgüt sağlığına yönelik görüşleri ile örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemek amaçlanmıştır. Ayrıca örgüt sağlığına ilişkin öğretmen görüşlerinin cinsiyet, eğitim düzeyi, yaş, görev unvanı, mesleki kıdem ve okuldaki görev süresi değişkenleri açısından anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığı da incelenmiştir. Araştırmanın örneklemini, 2013-2014 eğitim öğretim yılı güz döneminde Eskişehir Tepebaşı ve Odunpazarı İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerine bağlı ilkokullarda görev yapan 912 öğretmen oluşturmuştur. Araştırma sonucunda ilkokulların örgüt sağlığı ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasında pozitif yönde, yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişkinin bulunduğu tespit edilmiştir. Diğer taraftan öğretmenlerin ilkokullarının toplam örgüt sağlığına ilişkin görüşlerinin cinsiyet, eğitim düzeyi, yaş, görev unvanı, mesleki kıdem

ve okuldaki görev süresi değişkenleri açısından anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı belirlenmiştir.

Lee, Chen ve Xie (2014) tarafından yapılan “Okul Örgüt Sağlığı ve Mesleki Tükenmişliğin, İlkokul Öğretmenlerinin Kendi Sağlık Durumlarına İlişkin Algılarına Etkisi” başlıklı çalışma, ilkokul öğretmenlerinin kendi sağlıklarına ilişkin algıları, örgüt sağlığı ve mesleki tükenmişlik arasındaki ilişkinin nasıl olduğunu incelemek amacıyla yapılmıştır. Çalışma örneklemini Tayvan’daki 34 ilkokulda görev yapan 560 öğretmen oluşturmuştur. Çalışma sonucunda, örgüt sağlığı boyutlarından kurumsal bütünlük ve akademik vurgunun ilkokul öğretmenlerinin algılanan sağlık durumu üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Yine ilkokul öğretmenlerinin kişisel tükenmişliklerinin, algılanan sağlık durumları üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olduğu tespiti yapılmıştır. Çalışmaya katılan ilkokullarda çalışan erkek öğretmenlerin algılanan sağlık durumlarının, aynı kurumlarda çalışan kadın öğretmenlerle karşılaştırıldığında anlamlı olarak daha yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir. Ayrıca kıdemli ilkokul öğretmenlerinin, sağlık durumlarını genç ilkokul öğretmenlerine göre anlamlı olarak daha kötü algıladığı belirlenmiştir. Diğer bir ifade ile yaş arttıkça algılanan sağlık durumunun önemli ölçüde kötüleştiği tespit edilmiştir.

Yıldız (2014) tarafından yapılan “Okul Yöneticilerinin Kriz Yönetim Tutumları İle Algılanan Örgüt Sağlığı Arasındaki İlişki (Üsküdar İlçesi Örneği)” başlıklı araştırma, resmi ilk ve ortaöğretim okullarında çalışan okul yöneticilerinin kriz yönetim tutumlarıyla algılanan örgüt sağlığı arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla yapılmıştır. Araştırma ölçeği, 2012-2013 Eğitim-Öğretim yılında İstanbul ili Üsküdar ilçesindeki resmi ilköğretim ve ortaöğretim okullarında çalışan okul yöneticilerine uygulanmıştır. Araştırma bulgularının değerlendirilmesi neticesinde, yöneticilikte geçen sürenin ve yetkinin kriz yönetiminde etkili olduğu, yöneticilerin yaşları arttıkça kriz yönetim stratejileri geliştirmelerinin kolaylaştığı, kıdem yılı ve yöneticilikteki kıdem arttıkça okul yöneticilerinin kriz yönetimi ve örgütün sağlıklı işlemesi konularında daha başarılı oldukları, meslek lisesi yöneticilerinin diğer okul türleri yöneticilerine göre kriz yönetim becerileri ve örgüt sağlığı alt boyutları puanlarının daha düşük olduğu tespiti yapılmıştır. Ayrıca hizmetiçi eğitim programına katılan okul yöneticilerinin kriz yönetimi ve örgüt sağlığı puanları incelendiğinde, doğrudan atama yoluyla okul yöneticisi olanların yönetici atama sınavı ile okul yöneticisi olanlara göre kriz yönetim tutumları ve örgüt sağlığı yönetme becerilerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Franciska ve Welly (2013) tarafından yapılan “PT Bio Farma’da (Persero) Organizasyonel Sağlık İndeksi (OHI) Vaka Çalışmasını Kullanarak Organizasyonel Mükemmelliğe Ulaşmak İçin Şirket Sağlık Hedefinin Formüle Edilmesi” başlıklı çalışmada, Endonezya’da devlete ait aşı üreticisi bir kuruluş olan PT. Bio Farma’daki iş sorununun kökü olan faktörler bulunmaya çalışılmıştır. Araştırmada örgüt sağlıklılığını ölçmek için McKinsey Şirketi tarafından geliştirilen Örgütsel Sağlık Endeksi kullanılmıştır. Araştırma sonucunda, PT. Bio Farma’nın sağlıklı örgüt gerekliliğini aştığı, ancak henüz mükemmel düzeye erişemediğinin ortaya konulduğu ifade edilmiştir.

Kurum (2013) tarafından yapılan “Trakya Üniversitesi’nde Görev Yapan Öğretim Elemanlarının Örgüt Sağlığı Algıları ile Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişki” başlıklı araştırma, Trakya Üniversitesinin yedi fakültesinde (Eğitim, Fen, Edebiyat, İktisat, Sağlık Bilimleri, Mühendislik-Mimarlık ve Güzel Sanatlar Fakülteleri) görev yapan öğretim elemanlarının örgütsel güven düzeyleri ile örgüt sağlığı algıları arasındaki ilişkiyi saptamak amacıyla yapılmıştır. Araştırmanın örneklemini 2012-2013 akademik yılında Trakya Üniversitesinin yedi fakültesinde görev yapmakta olan 213 öğretim elemanı oluşturmuştur. Araştırmadaki sonucunda, örgütsel güven ile örgüt sağlığı arasında pozitif ilişki olduğu tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan öğretim elemanı algılarına göre fakültelerin örgüt sağlığı ve örgütsel güven düzeyinin orta seviyede olduğu ifade edilmiştir. Öğretim elemanlarının örgüt sağlığı algıları kıdem yılı değişkenine göre farklılaşmazken; akademik unvan, cinsiyet, görev yapılan üniversite sayısı, görev yapılan fakülte değişkenlerine göre farklılaştığı tespit edilmiştir.

Ordu ve Tanrıöğen (2013) tarafından yapılan “İlköğretim Okullarında Örgütsel Yapı ile Örgüt Sağlığı Arasındaki İlişkiler” başlıklı çalışma, ilköğretim okulu öğretmenlerinin algılarına göre örgüt sağlığı ile örgütsel yapı arasındaki ilişkileri incelemek amacı ile yapılmıştır. Bu amaçla, araştırmacılar tarafından geliştirilen “Yapısal Özellikler Ölçeği” boyutları olan “merkezileşme, karmaşıklık ve formalleşme” ile örgüt sağlığı arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Analizler sonucu elde edilen bulgulara göre, örgüt sağlığı ile merkezileşme özelliğinin negatif yönde; karmaşıklık ve formalleşme özelliklerinin ise pozitif yönde ilişkili çıktığı ifade edilmiştir. Ayrıca öğretmenlerin okullarını sağlıklı ya da sağlıklı olarak algılamalarında, okullarındaki formalleşme ve karmaşıklık özelliklerine ilişkin algılarının etkili olduğu belirtilmiştir.

Recepoğlu (2011) tarafından yapılan “Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Mizah Tarzları ile Öğretim Liderliği Davranışları ve Okulun Örgütsel Sağlığı Arasındaki İlişki” başlıklı araştırma, ilköğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin mizah tarzlarının, öğretim liderliği davranışlarına ve okulların örgütsel sağlığına etkisine ilişkin öğretmenlerinin algılarını incelemek amacıyla yapılmıştır. Araştırma kapsamında ayrıca okulun örgütsel sağlığı ile okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi de amaçlanmıştır. Araştırmanın evrenini, Kastamonu ilinde 2009-2010 ve 2010-2011 eğitim-öğretim yılında, ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenler oluşturmuştur. Araştırma sonucunda, okul müdürlerinin mizah tarzlarının okulların örgütsel sağlığını belirlemede önemli bir etkiye sahip olduğu ifade edilmiştir. İlköğretim okullarının örgütsel sağlığının öğretmenlerin yaşına, cinsiyetine, kıdemine, branşına ve çalıştıkları okuldaki görev süresine göre anlamlı farklılık gösterdiği, öğrenim durumuna göre ise farklılık göstermediği belirtilmiştir. Çalışmada ayrıca okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışları arttıkça, okulların örgütsel sağlık düzeylerinde de artış gerçekleştiği belirtilerek, okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarının bütün boyutlarda örgütsel sağlığın anlamlı bir yordayıcısı olduğu ifade edilmiştir.

Taneri (2011) tarafından yapılan “İlköğretim Kurumlarında Etik Liderlik ile Örgüt Sağlığı Arasındaki İlişki” başlıklı araştırma, ilköğretim kurumlarında görev yapan liderler tarafından sergilenen etik liderlik davranışları ile okulların örgüt sağlığı düzeyleri arasındaki ilişkiyi öğretmenlerin algılarına göre belirlemek amacıyla yapılmıştır. Araştırmanın örneklem grubunu Aksaray ili merkez ilçesinde bulunan 14 ilköğretim okulu ve 2010-2011 eğitim-öğretim yılında bu okullarda görev yapmakta olan 382 öğretmen oluşturmuştur. Araştırma sonucunda etik liderlik davranışları ile örgüt sağlığı arasında orta düzeyde, anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin bulunduğu; etik liderliğin örgüt sağlığının yordayıcısı olduğu tespit edilmiştir.

Köseoğlu ve Karayormuk (2009) tarafından örgüt sağlığına ilişkin yöneticiler arasında görüş farklılığının olup olmadığını değerlendirmek amacıyla yapılan “Örgüt Sağlığı Nedir: Yöneticiler Arasında Görüş Farklılığı Var Mıdır?” başlıklı çalışmada, yöneticiler arasında örgüt sağlığına ilişkin görüş farklılıklarının olduğu, yöneticilerin örgüt sağlığını daha çok hem birey hem de işletme performansına odaklı bir kavram olarak algıladıkları daha sonra sırasıyla birey odaklı ve performans odaklı bir kavram olarak algıladıkları tespit edilmiştir. Araştırma sonucunda örgüt sağlığının, işletmelerin sahip olduğu temel kaynaklar

açısından gelişimini değerlendirerek sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesinde önemli bir role sahip olduğu ifade edilmiştir. Araştırmada, örgüt sağlığının, işgörenler için, pazara veya temel yeteneklere ilişkin stratejilerin geliştirilmesinde yönlendirici bir pozisyona sahip olduğu vurgulanmıştır. Bu çalışmanın sonuçlarından birisi de ölçeğe katılan 825 yöneticiden sadece 163'ünün örgüt sağlığı kavramını duymasındır. Araştırmacılar bunun nedenini örgüt sağlığını teşhis eden uygulanabilir bir değerlendirme modelinin uygulamaya kazandırılmamasına bağlamıştır.

Buluç (2008) tarafından yapılan “Ortaöğretim Okullarında Örgütsel Sağlık ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki” başlıklı araştırma, ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin algılarına göre örgüt sağlığı ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılmıştır. Araştırmanın örneklemini Ankara’da bulunan 12 ortaöğretim okulunda çalışan toplam 215 öğretmenden oluşmuştur. Araştırma bulgularına göre, örgütsel vatandaşlık ile örgüt sağlığı boyutlarından akademik önem arasında yüksek bir korelasyon tespit edilmiştir. Ayrıca örgütsel vatandaşlık davranışları ile örgütsel sağlığın yönetsel ve teknik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Karakuş (2008) tarafından yapılan “İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgüt Sağlığına İlişkin Görüşleri” başlıklı araştırma, Elazığ ili kent merkezindeki ilköğretim okullarında görev yapan sınıf öğretmenlerinin örgüt sağlığına ilişkin görüşlerini belirlemek amacıyla yapılmıştır. Araştırmanın evrenini, 2006–2007 eğitim-öğretim yılında Elazığ ili sınırları içerisinde toplam 113 ilköğretim okulunda çalışan 3145 sınıf ve branş öğretmeni oluşturmuştur. Araştırmanın örneklemine, Elazığ il merkezinde bulunan ilköğretim okullarında çalışan toplam 351 öğretmen alınmıştır. Araştırma ile ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin, örgüt sağlığıyla ilgili çok olumlu bir düşünceye sahip olmadıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Polatçı, Ardıç ve Kaya (2008) tarafından yapılan “Akademik Kurumlarda Örgüt Sağlığı ve Örgüt Sağlığını Etkileyen Değişkenlerin Analizi” başlıklı çalışmada, Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesine bağlı yüksekokulların örgüt sağlığı düzeylerini belirlemek ve örgüt sağlığının demografik değişkenlerle ilişkisini ortaya koymak istenmiştir. Çalışma sonucunda öğretim elemanlarının örgüt sağlığı ile ilgili algıları cinsiyet, akademik unvan ve mesleki kıdeme göre farklılık göstermezken, görev yapılan yüksekokula göre farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. İş tatmini, örgütsel vatandaşlık, örgütsel bağlılık,

tükenmişlik, stres gibi pek çok kavram aynı sürede, aynı kıdem ve görevde çalışan kişilerde bile bireylerin sahip oldukları farklı özelliklerden dolayı, farklı düzeylerde tespit edilmiştir. Ayrıca çalışmada elde edilen veriler ışığında örgüt sağlığı düzeyinin, örgütsel davranışla ilgili diğer kavramlardan farklı olarak bireysel faktörlerden ziyade örgütsel faktörlerden etkilendiği ifade edilmiştir.

Ardıç ve Polatçı (2007), “İşgören Refahı ve Örgütsel Etkinlik Kavramlarına Bütüncül Bir Bakış: Örgüt Sağlığı” başlıklı çalışmalarını, Türk yönetim yazınında henüz gereken ilgiyi görmemiş olduğunu ifade ettikleri örgüt sağlığı kavramına dikkat çekmek amacıyla yaptıklarını belirtmişlerdir. Ayrıca çalışmada, sağlıklı ve sağlıklı örgütler arasındaki farklara değinilerek, örgüt sağlığını arttırmada yapılması gerekenlerin neler olduğu üzerinde durulmuştur. Araştırma sonucunda hem bireysel hem de örgütsel ihtiyaçların karşılandığı, yönetsel kademelerde uyumun sağlandığı, yönetenlerle yönetilenler arasında bir iş birliğinin var olduğu bir örgütün sağlıklı olduğu ifade edilmiştir. Buna ek olarak, sağlıklı bir örgüt yapısına sahip olmanın, bireysel ve örgütsel performansı arttırabilmek, daha da önemlisi hayatta kalabilmek açısından büyük önem taşıdığı ifade edilmiştir.

Cemaloğlu (2007) tarafından yapılan “Okul Yöneticilerinin Liderlik Stillerinin Örgüt Sağlığı Üzerindeki Etkisi” başlıklı araştırma, okul yöneticilerinin liderlik stillerinin örgüt sağlığı üzerindeki etkisini saptamak amacı ile yapılmıştır. Bu amaçla ilköğretim ve ortaöğretim okullarında görev yapan toplam 500 öğretmene araştırma ölçeği uygulanarak veri toplanmıştır. Araştırma sonucunda; moral alt boyutunun en güçlü yordayıcısının bireysel destek, idealleştirilmiş etki (atfedilen) ve laissez-faire; okul yöneticisinin etkisi alt boyutunun en güçlü yordayıcısının telkinle güdüleme, idealleştirilmiş etki (atfedilen) ve istisnalarla yönetim (aktif); inisiyatif yapısının en güçlü yordayıcısının telkinle güdüleme, entelektüel uyarım ve koşullu ödül; okulun örgütsel sağlığının kurumsal bütünlük alt boyutunun en güçlü yordayıcısının okul yöneticilerinin laissez-faire ve dönüşümcü liderlik özelliklerinden idealleştirilmiş etki (davranış); akademik önem alt boyutunun en güçlü yordayıcısının bireysel destek ve laissez-faire liderlik özellikleri; kaynak desteği alt boyutunun en güçlü yordayıcısının bireysel destek, idealleştirilmiş etki (atfedilen) ve saygı alt boyutunun en güçlü yordayıcısının da idealleştirilmiş etki (atfedilen), koşullu ödül ve laissez-faire olduğu saptanmıştır.

Özdemir (2006) tarafından yapılan “Öğretmenlerin Okullarını Örgüt Sağlığı Açısından Değerlendirmeleri (İzmir İli Bornova İlçesi Örneği)” başlıklı çalışmada, İzmir ili Bornova ilçesindeki ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgüt sağlığına ilişkin algılarını belirlemek amaçlanmıştır. Araştırmanın örneklemini, 2005-2006 eğitim-öğretim yılında İzmir ili Bornova ilçesindeki merkez ve köy ilköğretim okullarında görev yapan 325 sınıf ve branş öğretmeni oluşturmuştur. Araştırma sonucunda İzmir ili Bornova ilçesindeki ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgüt sağlığına ilişkin algılarının “orta” düzeyde olduğu ve bu öğretmenlerin örgüt sağlığına ilişkin algılarında branş, kıdem ve cinsiyet değişkenlerine göre anlamlı bir fark bulunmadığı tespit edilmiştir.

Henderson ve diğerleri (2005) tarafından yapılan “Tennessee Orta Seviye Okullarında Örgütsel Sağlık ve Öğrenci Başarısı” başlıklı çalışmada, örgütsel sağlığın üç boyutuna (öğretmen ilişkisi, kaynak desteği ve akademik vurgu) ve bunların akademik performansla ilişkisine odaklanılmıştır. Araştırma sonucunda okulun akademik vurgusu ile öğrencilerin akademik performansı arasında pozitif ilişki bulunduğu tespiti yapılmıştır.

Smith, Hoy ve Sweetland (2001) tarafından yapılan “Liselerin Örgütsel Sağlığı ve Öğretim Kadrosuna Güven Boyutları” başlıklı çalışmada, liselerin örgüt sağlığı ve öğretim kadrosuna güveninin bir analizini yapmak amacıyla yapılmıştır. Çalışmanın örneklemini Ohio’daki 98 liseden oluşturulmuştur. Örnekleme alınacak okullar seçilirken, eyaletin çeşitli coğrafi bölgelerinden; kentsel, banliyö ve kırsal okulların seçilmesine özen gösterilmiştir. Araştırmada okul sağlığının yedi boyutu ve öğretim kadrosunun öğrenciler, meslektaşlar, müdürler ve velilerden oluşan dört boyutu incelenmiştir. Araştırma sonucunda genel okul sağlığı endeksinin olumlu ve öğretim kadrosu ile önemli ölçüde ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

Uras (1998) tarafından yapılan “Lise Öğretmenlerinin Örgüt Sağlığına İlişkin” başlıklı araştırma, Malatya il merkezindeki liselerde görev yapan öğretmenlerin kendi okullarının örgüt sağlığına ilişkin algılarının nasıl olduğunu belirlemek amacıyla yapılmış, bu amaçla 300 lise öğretmeni örneklem olarak alınmıştır. Araştırma sonucunda Malatya il merkezinde bulunan öğretmenlerin örgüt sağlığı boyutlarına ilişkin algılarının orta düzeyde olduğu, en düşük algı düzeyine sahip olan boyutların yetki dağılımı ve moral boyutları; en yüksek algı düzeyine sahip olan boyutun ise iletişim yeterliliği boyutu olduğu tespitleri yapılmıştır.

Akbaba (1997) tarafından yapılan “Ortaöğretim Okullarının Örgüt Sağlığı” başlıklı çalışmada, ortaöğretim okullarının örgüt sağlığını belirlemek için bir anket geliştirmek ve örgüt sağlığı konularına göre öğretmen ve yöneticilerin görüşlerini belirlemek amaçlanmıştır. Araştırmanın evrenini Bolu ilinde Milli Eğitim Bakanlığına bağlı okullarda görev yapan öğretmen ve yöneticiler oluşturmuştur. 810 öğretmene gönderilen araştırma öçeğinden 493’ü analizler için işleme konmuştur. Araştırma sonucunda, araştırmaya katılan okullar arasında örgüt sağlığının algılanmasında anlamlı fark olduğu tespiti yapılmıştır. Genel liselerin örgüt sağlığı puanlarının, anadolu liseleri, meslek liseleri ve anadolu meslek liselerinin örgüt sağlığı puanlarından daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Din Öğretimi Genel Müdürlüğüne bağlı okulların sağlık puanlarının, Kız Teknik Öğretimi Genel Müdürlüğüne bağlı okulların sağlık puanından düşük olduğu, yine Erkek Teknik Öğretimi Genel Müdürlüğüne bağlı okulların örgüt sağlığı puanlarının, en alt sınırdaki olduğu belirlenmiştir. Ayrıca aynı tür eğitim veren okulların örgüt sağlığını algılamalarının da farklı olduğu tespiti yapılmıştır. Kız meslek liselerinin örgüt sağlığı puanlarının, teknik ve endüstri meslek liseleri, genel liseler, imam hatip liseleri, çok programlı liseler ve ticaret liselerinin puanlarından daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Miles (1965) kaleme aldığı “Planlı Değişim ve Örgütsel Sağlık: Şekil ve Zemin” başlıklı çalışma, okullardaki örgüt sağlığı üzerine yapılmış en bilinen çalışmalardan biridir. Makale şeklindeki çalışma, Columbia Üniversitesi Öğretmen Kolejindeki Horace-Mann-Lincoln Okul Deneyimi Enstitüsünde yürütülen “Okullarda Organizasyon Geliştirme Projesi” çalışmasının sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Çalışmada örgütlerin iyileştirilmesi için planlı değişime büyük önem verilmesi gerektiği vurgulanmıştır. Çalışma kapsamında örgütlere uygulanan sağlık kavramındaki bazı problemler ele alınmış, örgüt kavramı gözden geçirilmiş, örgüt sağlığının bazı boyutlarının ana hatları çizilmiştir. Miles (1965) makalesinde ileri sürdüğü tüm duyguların oldukça genel olduğunu, bunların güçlü tartışmalara ve testlere ihtiyacı olduğunu ve eğitim örgütlerinin özel durumlarına göre değişebileceğini ifade etmiştir. Belirli bir sistemde daha iyi bir örgüt sağlığını teşvik etmek için sisteme müdahalenin önemine değinmiştir. Ancak yapılması düşünülen her hangi bir müdahalenin genel amacı, yalnızca anında bir değişime neden olmaktan ziyade, sistemde devam eden iç değişim süreçlerini başlatmak olmalıdır. Örneğin bir öğretmenin bir çocuğun problem çözme sürecine müdahalesi, onun düşüncesine yeniden yön vermeye hizmet eder; belki daha da önemlisi, çocuğun kendi enerjisini daha etkin bir şekilde harekete geçirmesine yardımcı olabilir. Miles (1965), bugünün eğitim ortamında yenilikçilikle ciddi şekilde

ilgilenen her yönetici için örgüt sağlığına dikkat etmenin öncelikli hususlardan olması gerektiğini ifade etmiştir.

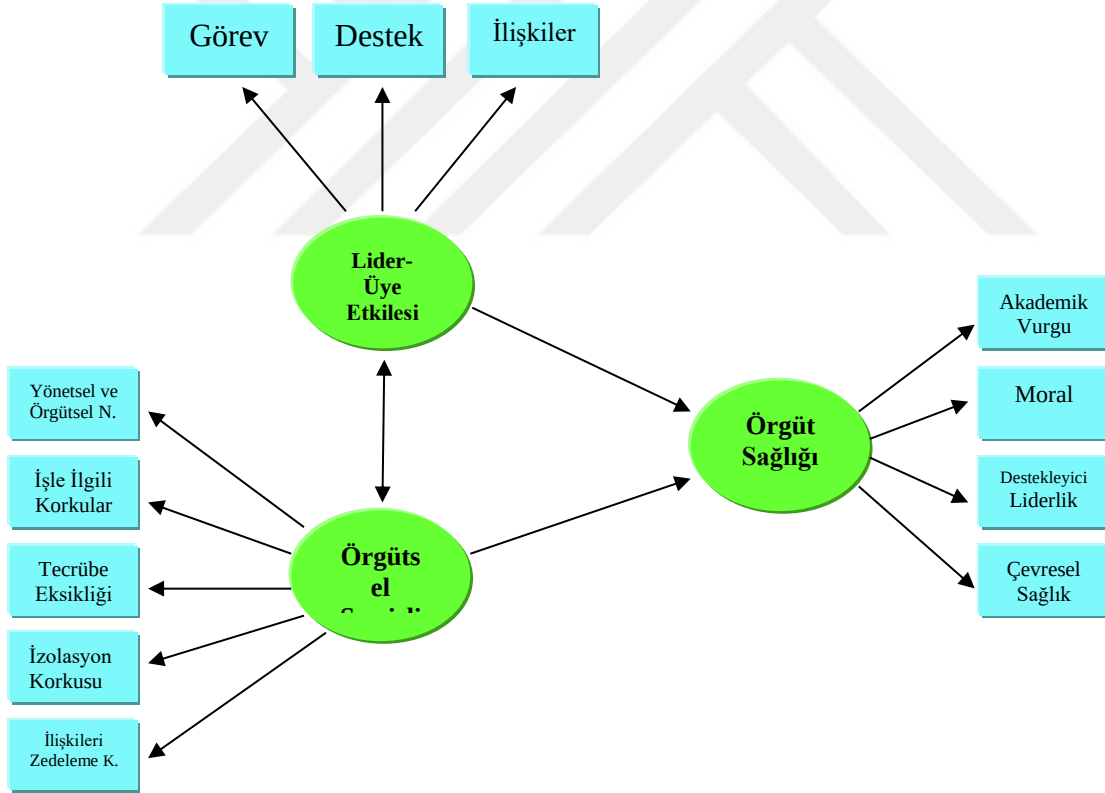


3. YÖNTEM

Bu bölümünde; araştırma modeli, evren ve örneklem, veri toplama araçları, veri toplama aracının uygulanması ve verilerin analizi ile ilgili bilgiler verilmiştir.

3. 1. Araştırma Modeli

Bu araştırmada resmi ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin algılarına dayalı olarak ortaokul müdürlerinin lider-üye etkileşimi davranışları ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışları ile örgüt sağlığı algıları arasındaki ilişkiler, katılımcılara uygulanan ölçme araçları ile belirlenmeye çalışılmıştır. Oluşturulan teorik model Şekil 3'te gösterilmiştir.



Şekil 3. Araştırmanın Teorik Modeli

Araştırmada, betimsel nitelikte ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Tarama modellerinde araştırmaya konu olan olaylar, bireyler veya nesneler, kendi koşulları içinde ve oldukları gibi tanımlanmaya çalışılır. Onları herhangi bir şekilde değiştirme, etkileme

çabası gösterilmez. Tarama modelinde çok sayıda elemandan oluşan evren hakkında genel yargıya ulaşmak için evrenin tümü ya da temsil yeteneği olan örneklem üzerinde yapılır. Tarama modelinin türlerinden olan ilişkisel tarama modellerinde ise, iki ya da daha çok sayıda değişken arasındaki birlikte değişimin varlığını ve/veya derecesini belirlemek amaçlanır (Karasar, 1999: 77, 81). İlişkisel taramada değişkenler arası ilişkiler belirlenebilir ya da grupların ortalamaları karşılaştırılabilir (Şimşek, 2012: 92).

3. 2. Evren ve Örneklem

Araştırma evrenini, 2018-2019 eğitim öğretim yılında Eskişehir il sınırları içinde bulunan 14 ilçedeki 109 resmi ortaokulda görev yapan 2882 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada tabakalı örnekleme yöntemi kullanılmış ve tabakalandırmada ilçe büyüklükleri esas alınmıştır. “Tabakalı örnekleme, evrendeki alt grupların belirlenip bunların evren büyüklüğü içindeki oranlarıyla örnekleme temsili edilmelerini sağlamayı amaçlayan bir örnekleme yöntemidir” (Büyüköztürk, Kılıç, Akgün, Karadeniz & Demirel, 2008: 75).

Örneklem büyüklüğünü belirlerken, ana kütle büyüklüğü belli olan bir evren için hazırlanmış olan örneklem büyüklüğü belirleme formülü (Özdamar, 2003) kullanılmıştır. Yapılan hesaplamalar sonucunda örneklemin evreni temsil gücüne sahip olması için %5 örnekleme hatası için en az 339 katılımcının seçilmesi gerektiği anlaşılmıştır. Bu nedenle araştırmanın örneklemini tabakalı örnekleme yöntemi ile seçilen (en az) 339 öğretmen oluşturmaktadır. Tabaka ağırlığı, her bir tabakadaki (tabakalar ilçelere göre belirlenmiştir) öğretmen sayısının Eskişehir il genelindeki ortaokullarda görev yapan öğretmen sayısına (2882) bölünmesiyle bulunmuştur. Daha sonra, %5 örnekleme hatası için evreni temsil gücüne sahip örneklem sayısı (339) ile tabakaların ağırlıklarının çarpılması suretiyle her bir ilçeden değerlendirmeye alınacak minimum ölçek sayısı (%5 hatasına göre sayı sütunu) belirlenmiştir. Araştırmanın evren ve örnekleme ait sayısal değerler Tablo 5’te verilmiştir.

Tablo 5. Örneklem Belirlemede Kullanılan Çeşitli Değişkenlere İlişkin Sayısal Değerler

S. No	İlçe	Evren	Tabaka ağırlığı	%5 örneklem hatasına göre uygulanması gereken ölçek sayısı.	Katılımcılara ulaştırılan ölçek sayısı	Değerlendirilen ölçek sayısı
1	Odunpazarı	1345	0,470	158	474	471
2	Tepebaşı	1037	0,360	122	366	364
3	Sivrihisar	91	0,031	11	32	31
4	Alpu	62	0,021	7	22	22
5	Çifteler	61	0,020	7	22	21

6	Seyitgazi	57	0,019	7	20	20
7	Mahmudiye	44	0,016	5	16	16
8	Beylikova	39	0,013	5	14	14
9	İnönü	39	0,013	5	14	14
10	Mihalıççık	31	0,011	4	11	11
11	Günyüzü	31	0,011	4	11	11
12	Sarıcakaya	21	0,007	2	7	7
13	Mihalgazi	18	0,006	2	6	6
14	Han	6	0,002	1	2	2
Toplam		2882	1,00	339	1017	1010

Tablo 5’ten de anlaşılacağı üzere, Eskişehir ilindeki ortaokullarda toplamda 2882 öğretmen çalışmaktadır. Merkez ilçeler Odunpazarı ve Tepebaşı ile diğer 12 ilçenin öğretmen sayılarının evrende karşılık geldiği oranlar hesaplanarak (bu oranlar doğrultusunda) araştırma ölçekleri ilçelerdeki öğretmenlere dağıtılmıştır. Okulların öğretmen listelerinden tesadüfî örnekleme yöntemiyle örneklem seçimi yapılmak üzere, ölçeklerin geri dönüşü ve işlenmesi sırasında olabilecek kayıplar göz önünde bulundurularak, toplamda %5 örnekleme hatası için “evreni temsil edebilecek” en az katılımcı sayısı olan 339 sayısının üç katı olan 1017 öğretmene ölçme aracı -tabaka ağırlıklarına göre dağıtılarak- ulaştırılmıştır. Ölçme aracının tamamı toplanarak değerlendirildiğinde, geçerli ölçme aracı sayısının oldukça yüksek olduğu ve analizler için 1010 katılımcı sayısına ulaşıldığı görülmüştür.

Araştırma örnekleminde yer alan öğretmenlerin, öğrenim durumu, cinsiyet, medeni durumu, kıdem, okul büyüklüğü ve sendika üyeliği değişkenlerine ilişkin dağılımları Tablo 6’da verilmiştir. Okul büyüklükleri, Jones’un (1997) önermiş olduğu yaklaşım benimsenerek belirlenmiştir. Bu doğrultuda 28 ve daha az öğretmene sahip okullar “küçük okul” (KO), 29-39 arası (bu sayılar dâhil) öğretmene sahip okullar “orta büyüklükte okul” (OBO) ve 40 ve daha fazla öğretmene sahip olan okullar ise “büyük okul” (BO) olarak kabul edilmiştir (Özdemir, 2010: 91).

Tablo 6. Araştırma Örnekleminin Araştırmada Kullanılan Değişkenlerine İlişkin Yüzde ve Frekans Değerleri

Değişken	Düzyey	f	%
Öğrenim Durumu	Lisans	928	91,9
	Lisansüstü	82	8,1
	Toplam	1010	100
Cinsiyet	Kadın	659	65,2
	Erkek	351	34,8
	Toplam	1010	100

Medeni Durum	Evli	752	74,5
	Bekâr	258	25,5
	Toplam	1010	100
Kıdem	1-5 Yıl	266	26,3
	6-10 Yıl	262	25,9
	11-15 Yıl	187	18,5
	16-20 Yıl	153	15,2
	21 Yıl ve Üzeri	142	14,1
	Toplam	1010	100
Okulun Büyüklüğü	Küçük okul	306	30,3
	Orta büyüklükte okul	217	21,5
	Büyük okul	487	48,2
	Toplam	1010	100
Sendika Üyeliği	Var	635	62,9
	Yok	375	37,1
	Toplam	1010	100

Tablo 6'daki veriler incelendiğinde, kadın katılımcıların erkek katılımcılardan fazla olduğu görülmektedir. Ayrıca sendika üyesi olan öğretmenlerin sendika üyesi olmayan öğretmenlerden daha fazla sayıda oldukları anlaşılmaktadır. Araştırmaya katılanlar kıdemleri açısından değerlendirildiğinde, en çok katılımın kıdemi 1-5 yıl olan öğretmenlerce yapıldığı görülmektedir. Araştırmaya en fazla katılım büyük okullardan olmuştur. Katılımcıların ağırlıklı olarak merkezdeki okullarda görev yapıyor olması buna sebep olarak gösterilebilir. Veriler incelendiğinde, araştırmaya evli öğretmenlerin bekâr öğretmenlerden daha fazla katılım gösterdikleri göze çarpmaktadır.

3. 3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada kullanılan ölçeklerden Örgüt Sağlığı Ölçeği (ÖSÖ) Doğanay ve Dağlı (2016, 2020) tarafından geliştirilmiştir. Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik düzeylerinin tespit edilmesi için mevcut ölçeklerden Çakıcı (2008) tarafından geliştirilen “Örgütsel Sessizlik Ölçeği”nin kullanılması uygun görülmüştür (Ek:4). Öğretmenlerin Lider Üye Etkileşimi davranışlarının ölçülmesi için kullanılan “Üç Boyutlu Lider Üye Etkileşimi Ölçeği (LMX-3D)” ise araştırmacılar tarafından geliştirilmiştir.

3. 3. 1.Örgüt Sağlığı Ölçeği (ÖSÖ)

Resmi ortaokullarda görevli öğretmenlerin algılarına dayalı olarak, okulların örgüt sağlığını ölçmeye yönelik geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı geliştirmek amacıyla Doğanay ve Dağlı (2016, 2020) tarafından 5'li Likert biçiminde geliştirilen Örgüt Sağlığı Ölçeği 23 maddeden oluşmaktadır. Dört boyutlu bir yapıya sahip olan ölçekteki boyutlar araştırmacılar tarafından Akademik Vurgu (7 madde), Destekleyici Liderlik (6 madde), Moral (5 madde),

Çevresel Sağlık (5 madde) olarak adlandırılmıştır. Ölçekte 1 madde (5. madde) tersten puanlama gerektirecek şekilde tasarlanmıştır. Doğanay ve Dağlı (2016, 2020) tarafından, yapı geçerliği açımlayıcı faktör analiziyle incelenen ölçekte, faktör özdeğeri 1'in üzerinde olan dört faktör bulunduğu görülmüştür. Faktörlerin ilk faktörden başlamak üzere ayrı ayrı olarak sırası ile toplam varyansın %20,681'ini; %18,939'ini; %18,775'ini ve %12,756'sını açıkladığı belirlenmiştir. Araştırmacılar tarafından 4 faktörün toplam varyansın %71,101'ini açıkladığı tespit edilmiştir. Madde toplam korelasyonlarının 1. faktör için 0,517 ile 0,669; 2. faktör için 0,226 ile 0,564; 3. faktör için 0,518 ile 0,615 ve 4. faktör için de 0,553 ile 0,541 arasında değişim gösterdiği belirtilen ölçeğin ortak varyans ortalaması 0,714 olarak saptanmıştır.

Örgüt Sağlığı Ölçeği'nde dereceleme maddeleri "1 puan", "2 puan", "3 puan", "4 puan", "5 puan" seçeneklerinden oluşmaktadır. Seçenek aralıkları Doğanay ve Dağlı (2016, 2020) tarafından (En büyük ölçüm - en küçük ölçüm) / istenen grup sayısı formülü ile hesaplanarak aralık katsayısı $5-1=4$ ve $4/5=0,80$ olarak belirlenmiştir. Örgüt Sağlığı Ölçeği'nin puan aralıkları, derecelendirme seçenekleri ve ifade ettikleri anlamlar Tablo 7'de verilmiştir.

Tablo 7. Örgüt Sağlığı Ölçeği Değerlendirme Aralıkları

PuanAralığı	Derecelendirme	İfade Ettiği Anlam
1,00-1,80	Hiç katılmıyorum	Çok düşük
1,81-2,60	Çok az katılıyorum	Düşük
2,61-3,40	Orta düzeyde katılıyorum	Orta
3,41-4,20	Büyük oranda katılıyorum	Yüksek
4,21-5,00	Tamamen katılıyorum	Çok yüksek

Doğanay ve Dağlı (2016) tarafından Örgüt Sağlığı Ölçeği'ndeki 4 boyut için doğrulayıcı faktör analizi de yapılmış; bunun sonucunda belirlenen uyum değerlerinin [SRMR (.055), CFI (.98), RMSEA (.065), NFI (.97) ve χ^2/sd (2,33)] standart değerler aralığında olduğu ve bu nedenle de Örgüt Sağlığı Ölçeğinin dört faktörlü bir yapıda olduğu doğrulanmıştır. Örgüt Sağlığı Ölçeği ile ilgili olarak Doğanay ve Dağlı (2016) tarafından elde edilen iç tutarlılık (Cronbach Alpha) değerleri ölçek genelinde 0,915 olarak hesaplanırken akademik vurgu boyutunda 0,910; moral boyutunda 0,919; destekleyici liderlik boyutunda 0,918 ve çevresel sağlık boyutunda da 0,870 olarak hesaplanmıştır.

Örgüt Sağlığı Ölçeği'nin güvenirlik değerlerini incelemek amacıyla bu çalışma kapsamında da ön uygulama yapılmış ve Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı hesaplanmıştır. Elde edilen iç tutarlılık (Cronbach Alpha) değerleri Tablo 8'de gösterilmiştir.

Tablo 8. Bu Çalışma Kapsamında Hesaplanan ÖSÖ Cronbach Alpha Katsayıları

Faktör	Cronbach Alpha
Akademik Vurgu	,920
Moral	,930
Destekleyici Liderlik	,841
Çevresel Sağlık	,909
Ölçek Geneli	,951

Bu bulgular ışığında, “Örgüt Sağlığı Ölçeği”nin güvenilir bir araç olduğu söylenebilir.

3. 3. 2. Örgütsel Sessizlik Ölçeği

Araştırmada kullanılan diğer bir ölçek de Örgütsel Sessizlik Ölçeği'dir. Sessizliğin nedenleri ve sessizliğin çalışan ve kurum açısından algılanan sonuçlarını ortaya koyarak anlaşılmasına ve kırılmasına katkıda bulunabilmek amacıyla Çakıcı (2008) tarafından geliştirilen Örgütsel Sessizlik Ölçeği (Ek: 4) 30 maddeden oluşmaktadır. Tersten puanlama gerektirecek madde içermeyen ölçek, 5 boyutlu bir yapı göstermektedir. Bu boyutlar yönetsel ve örgütsel nedenler (13 madde), işle ilgili konular (6 madde), tecrübe eksikliği (4 madde), izolasyon korkusu (4 madde) ve ilişkileri zedeleme korkusu (3 madde) olarak belirlenmiştir. Çakıcı (2008) tarafından yapılan analizler sonucunda Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği: %95,5; Bartlett küresellik testi: χ^2 /sd: 8544,224, s.d.: 435, $p < 0.001$ olarak bulunmuştur. Ölçeğin tamamı için Cronbach Alpha ,949 olarak bulunduğu ve beş faktörün toplam varyansın %62,8'ini açıkladığı ifade edilmiştir. Örgütsel Sessizlik Ölçeği boyutlarına ilişkin Çakıcı (2008) tarafından yapılan analizler neticesinde varyans ve güvenirlik değerleri, yönetsel ve örgütsel nedenler boyutu için varyans 24,656, Cronbach Alpha ,934; işle ilgili konular boyutu için varyans 24,656, Cronbach Alpha ,934; tecrübe eksikliği boyutu için varyans 24,656, Cronbach Alpha ,9343; izolasyon korkusu boyutu için varyans 24,656, Cronbach Alpha ,9343; ilişkileri zedeleme korkusu boyutu için varyans 24,656, Cronbach Alpha ,934; olarak hesaplanmıştır.

Bu araştırmada, Örgütsel Sessizlik Ölçeği kapsamındaki 30 maddenin her birine uygun yüklem eklenmiş (Ek: 4) ve bu hali ile güvenirlik analizleri için ön uygulama yapılmıştır. Ölçek maddelerine ait istatistikler Tablo 9’da gösterilmiştir.

Tablo 9. Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Ön Uygulama Madde Toplam İstatistikleri

Maddeler	Madde toplam Korelasyonları	Silinmesi Halinde Ölçek Geneli Alpha Değeri
M1	,740	,918
M2	,775	,918
M3	,755	,918
M4	,494	,923
M5	,594	,921
M6	,831	,917
M7	,663	,920
M8	,740	,918
M9	,755	,918
M10	,633	,920
M11	,688	,919
M12	,480	,923
M13	,491	,922
M14	,598	,921
M15	,574	,921
M16	,408	,924
M17	,690	,919
M18	,471	,923
M19	,535	,922
M20	,518	,922
M21	,482	,923
M22	,421	,924
M23	,450	,923
M24	,639	,920
M25	,561	,922
M26	,450	,923
M27	,505	,922
M28	,491	,923
M29	,571	,922
M30	,486	,923

Ölçeğin güvenirlik durumunu tespit etmek için, iç tutarlılık ölçüsünü belirleyen Cronbach Alpha değerine ve madde toplam korelasyonlarına bakılmıştır. Tablo 9 incelendiğinde madde toplam korelasyonlarının ,408 - ,831 aralığında olduğu, başka bir

deyişle pozitif ve 0,30'dan yüksek olduğu görülmektedir. Ayrıca maddelerin tek tek Alpha değerine etkisine bakıldığında, güvenilirlik katsayısını önemli ölçüde düşüren bir maddenin bulunmadığı da (tüm maddelerin ,900 değerinin üzerinde olduğu) görülmektedir (Tablo 9). Böylece hiçbir maddenin ölçekten çıkarılmasına gerek duyulmamıştır.

Örgütsel Sessizlik Ölçeği'nin güvenilirlik değerlerini incelemek amacıyla bu çalışma kapsamında yapılan ön uygulama sonucunda hesaplanan iç tutarlılık değerleri Tablo 10'da gösterilmiştir.

Tablo 10. Örgütsel Sessizlik Ölçeği Ön Uygulama Cronbach Alpha Katsayıları

Faktör	Cronbach Alpha
Yönetsel ve örgütsel nedenler	,919
İşle ilgili korkular	,891
Tecrübe eksikliği	,839
İzolasyon korkusu	,911
İlişkileri zedeleme korkusu	,818
Ölçek Geneli	,924

Güvenirlik analizi sonucunda, ölçek geneli için Cronbach Alpha değeri Tablo 10'da de görüldüğü üzere ,924 olarak tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre “Örgütsel Sessizlik Ölçeği”nin güvenilir bir araç olduğu söylenebilir.

3. 3. 3. Üç Boyutlu Lider Üye Etkileşimi Ölçeği (LMX-3D)

Öğretmenlerin Lider Üye Etkileşimi davranışlarının ölçülmesi için kullanılan “Üç Boyutlu Lider Üye Etkileşimi Ölçeği” araştırmacılar tarafından geliştirilmiştir. Ölçeğin geliştirilme sürecinde ilk aşamada alanyazın taraması yapılmıştır. Alanyazın taramasında Lider Üye Etkileşimi Teorisi ile ilgili olarak yazılan kitap, tez ve makaleler incelenmiştir. Literatür incelemeleri sonucunda Lider Üye Etkileşimi Teorisini en iyi şekilde ölçebilecek maddeler belirlenmeye çalışılmış ve bu doğrultuda, 34 maddeden oluşan bir madde havuzu, kuramsal temele dayalı olarak (Tezbaşaran, 1997) oluşturulmuştur. Madde havuzu oluşturulurken Aslan ve Özata (2009) ve Baş, Keskin ve Mert (2010), Cevrioğlu (2007), Dienesch ve Liden (1986), Liden ve Maslyn (1998), Yıldız, Özutku ve Cevrioğlu (2008) tarafından yapılan çalışmalardan da yararlanılmıştır. İkinci aşamada, yararlanılan kaynaklara göre temel alınan boyutlar ile ilişkili bulunmayan ya da çok az ilişki gösterdiği sezilen ifadelerin elemine edilmesi ve birbirine benzer maddelerin çıkarılması sonucunda taslak ölçekteki madde sayısı 27'ye indirilmiştir. Bu doğrultuda, eğitim bilimleri alanında uzman kabul edilebilecek öğretim üyelerinin bilgi ve görüşlerine başvurulmuştur. Uzman

incelemeleri sonrasında ölçme aracıdaki ifadeler üzerinde düzenleme yapılması ile madde sayısı 23'e indirilmiştir. Dördüncü aşamada, ölçme aracının dil açısından anlaşılabilirliğini sağlamak amacıyla, Türk Dili ve Edebiyatı uzmanından görüş alınmıştır. Yazım kuralları ve noktalama işaretlerinin kullanımı ile ilgili görüşler doğrultusunda, ölçek maddeleri gözden geçirilmiştir. Son olarak da taslak ölçek üzerinde herhangi bir boyutlandırma yapılmadan maddeler doğrudan sıralanmış; ölçeğe, çalışmanın amacı ve katılımcılardan beklenen cevaplama esaslarını açıklayan bir yönerge ile katılımcılara ilişkin kişisel bilgileri elde etmeye yönelik maddeler (4 madde) eklenmiştir. Uygulamaya hazır hale getirilen taslak ölçek, “*Üç Boyutlu Lider Üye Etkileşimi Ölçeği*” (LMX-3D) olarak isimlendirilmiştir. Tamamen (5), Çok (4), Orta düzeyde (3), Az (2) ve Hiç (1) katılmıyorum seçeneklerinden oluşan ölçek, Likert tipi beşli derecelendirme ile araştırmaya katılanların ölçekteki maddelere verdikleri tepkileri belirleyecek şekilde oluşturulmuştur. Taslak ölçekteki ifadelerin öğretmenler tarafından anlaşılabilirliğini belirlemek için 24 öğretmene ön uygulama yapılmıştır. Ön uygulamada, ölçekte bulunan maddelere öğretmenler tarafından herhangi bir eleştiri getirilmemiş, maddelerin oldukça anlaşılır olduğu ön uygulamanın yapıldığı öğretmenler tarafından ifade edilmiştir. Böylece 23 maddeden oluşan taslak ölçeğe son şekli verilmiştir.

3. 3. 3. 1. Üç Boyutlu Lider Üye Etkileşimi Ölçeği Veri Analizi

Taslak ölçek hazırlandıktan sonra, araştırmanın tamamlanabilmesi için uygulama aşamasına geçilmiştir. Taslak ölçme aracı uygulanmak üzere 2018-2019 eğitim-öğretim yılında Eskişehir İli Merkez Tepebaşı ve Odunpazarı ilçelerinde yer alan ortaokullarda görevli 420 öğretmene araştırmacılar tarafından uygulanmıştır. 401 ölçek geri dönmüş olup doldurulan ölçekler incelendiğinde, 5 ölçme aracının eksik ya da yanlış (birden fazla seçenek işaretlenmiş) doldurulduğu tespit edilmiştir. Yanlış doldurulan ölçeklerin çıkarılması neticesinde, analize tabi tutulacak ölçek sayısı 396 olarak belirlenmiştir. Veriler elde edildikten sonra, ölçümlerin psikometrik özelliklerini belirlemek amacıyla istatistiksel analizler yapılmıştır. Örneklem grubunun evreni temsil etme gücünün olması önemlidir. Buna bağlı olarak da örneklem grubu ve sayısının amaca uygun olarak belirlenmesi gerekir. Gorsuch (1983), N'nin (örneklem sayısının) en az 100 olması gerektiğini önermiş ve Kline (1979) bu öneriyi desteklemiştir (MacCallum, Widaman, Zhang ve Hong 1999: 84). Guilford (1954), N'nin en az 200 olması gerektiğini ileri sürmüştü ve Cattell (1978) de istenen en düşük N'nin 250 olduğunu iddia etmiştir (MacCallum, Widaman, Zhang ve Hong 1999:

84). Comrey ve Lee (1992) 200 = adil, 300 = iyi, 500 = çok iyi, 1.000 veya daha fazla = mükemmel olduğunu ileri sürmüştür (MacCallum, Widaman, Zhang & Hong, 1999: 84).

Alanyazında örneklem büyüklüğü olarak da ifade edilebilen uygulama yapılacak kişi sayısının ölçekteki madde sayısı ile bağlantılı olarak belirlenmesini tavsiye eden görüşler de bulunmaktadır. Bazı yazarlar uygulama yapılacak kişi sayısının ölçekteki madde sayısının en az beş katı (Bryman & Cramer, 2001) olmasını yeterli görürken bazıları 10 (Nunnally, 1978) hatta 15 katı (Gorusch, 1983) olması gerektiğini ileri sürmüştür (Delice & Ergene, 2015: 64). Belirtilen ölçütlere göre, araştırma grubundaki katılımcı sayısının faktör analizi için yeterli olduğu söylenebilir.

Faktör analizi için korelasyon matrisinin uygunluğu, Kaiser-Meyer-Okin (KMO) örnekleme yeterliliği testi ve Bartlett Sphericity testi (BS) kullanılarak belirlenmiştir. Ferguson ve Cox'a (1993) göre, KMO, korelasyon matrisindeki değişkenler arasındaki ilişkilerin daha küçük bir faktör kümesi tarafından hesaplanıp hesaplanamayacağını belirlemek için yapılır (Tehrani, 2004: 145).

Ölçeğin güvenirlik durumunu tespit etmek için, iç tutarlılık ölçüsünü belirleyen Cronbach Alpha değerine ve madde toplam korelasyonlarına bakılmıştır. LMX-3D'nin yapı geçerliği AFA ile incelenmiştir. AFA uygulaması ile 23 maddesi bulunan LMX-3D'nin kaç faktörlü olduğu belirlenmeye çalışılmıştır. Buna bağlı olarak, temel bileşenler analizi (principal components) ve varimax döndürme yöntemi kullanılmıştır. Bu çalışmada, toplanan verilerin KMO değeri ,910 ve BS testi sonucu ise anlamlı ($p < .05$, $df=253$) bulunmuştur. Bu değerler, verilerin faktör analizi için uygun olduğunu göstermiştir.

Faktör sayısını belirlemek üzere ilk olarak özdeğerler incelenmiştir. Köklü (2002)'ye göre özdeğeri 1 ve 1'in üzerinde olan faktörler kararlı olarak kabul edilmelidir. Araştırma kapsamında veriler üzerinden yapılan ilk faktör analizinde faktör özdeğeri 1'den büyük olan 4 faktör ortaya çıkmıştır. Bu faktörlerin açıkladığı varyans oranının sırasıyla birinci faktörde %38,25; ikinci faktörde %14,03; üçüncü faktörde %11,07 ve dördüncü faktörde %4,36 olmak üzere toplamda %67,72 olduğu görülmüştür. Seçer (2017:164) alt faktörlerden her birinin, ölçekte yer alan toplam varyansın en az %5'ini açıklaması; faktör sayısı belirlenirken varyans değeri %5'in üzerinde olan boyutların alt boyut olarak belirlenmesi gerektiğini vurgulamıştır. Buna bağlı olarak dördüncü faktörün varyans değerinin %5'in altında olması nedeni ile bu faktörde bulunan 7, 11 ve 20. Maddeler ölçekten çıkarılmıştır. Bu aşamadan sonra yenilenen analiz ile ölçeğin 3 faktörlü bir yapıya sahip olduğu görülmüş, faktör sayısı

uzman görüşü doğrultusunda 3'e sabitlenerek maddelerin faktör yüklerini daha iyi belirlemek için döndürme işlemi yapılmıştır. Döndürme yöntemi olarak dik döndürme yöntemlerinden "Varimax" seçilmiştir. İkinci analiz sonucunda, 3 faktörden oluşan ölçekteki 4 maddenin (9, 15, 17,23) binişik olduğu görülmüştür. İki ya da daha fazla faktörde sahip olduğu yük değerleri arasında 0,1'den küçük fark olan maddelere binişik madde denir. Bir maddenin sadece bir özelliği ölçmesi istendiğinden, AFA'da binişiklik istenilmeyen bir durumdur (Çokluk, Şekercioğlu & Büyüköztürk, 2014: 234). Bu nedenle binişik olan 9, 15, 17 ve 23. maddeler ölçekten çıkarılmıştır. Ayrıca Korelasyon matrisi (Correlation) incelenerek maddeler arası ilişkilere bakıldığında, 13, 14 ve 22. maddeler ile diğer birçok madde arasında çok düşük bir ($r < 30$) ilişkinin (Can, 2014: 303) bulunduğu görülmüştür. Bu yüzden bu maddeler de ölçekten çıkarılmış ve analiz yenilenmiştir.

Üçüncü analiz sonucunda ölçekte binişik durumda maddenin kalmadığı görülmüştür. Bağımsız değişkenler arasında güçlü ilişkiler bulunması bağlantı veya çoklu doğrusal bağlantı olarak adlandırılmakta ve bu durum regresyon analizinde istenmeyen durum olarak kabul edilmektedir (aktaran Albayrak, 2005: 109). Yine Korelasyon matrisi tablosu incelendiğinde, 2 ile 3. maddelerde, maddeler arası çoklu eş doğrusallık olduğu (0,851) görülmüştür. Can (2014: 300), aralarında yüksek korelasyon ($r > 0.8$) tespit edilen maddelerin elenmesini ve analizin yenilenmesini önermiştir. Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk (2014: 223) de açıklayıcı faktör analizinde madde çıkarma kararı verilmiş ise –bir maddenin çıkarılması ile diğer maddelerin faktör yük değerlerinde değişiklik meydana gelebileceği gerekçesi ile– maddelerin tek tek analiz dışı bırakılması gerektiğini ifade etmiştir. Bu nedenle ortak varyanslar tablosu incelenerek daha düşük faktör yükü olan maddelerin elenmesi yoluna gidilmiştir. 2. maddenin ortak varyans değeri (0,834) 3. maddenin değerinden daha düşük (0,838) olduğu görüldüğünden 2. madde ölçek dışında bırakılmıştır. Korelasyon matrisi incelenmek suretiyle maddeler arası ilişkilere bakıldığında, aralarında kabul edilebilir ilişkinin ($r > 30$) olduğu maddelerin sayısının oldukça fazla olduğu (Can, 2014: 303) görülmüştür. Ayrıca matrisin determinantının 0,001 olması da Can (2014: 303)'a göre faktör çözümlemesinin mümkün olabileceğini göstermektedir (Determinant > 0.0001).

Bir madde birden fazla faktörle ilişkili olabilir ve bir maddenin ilişkili olduğu faktörlerle arasındaki korelasyon katsayılarının karelerinin toplamı o maddenin ortak varyansını oluşturur (Can, 2014: 305). Ortak varyanslar (Communalities) tablosunda

temelde her bir maddenin ortak bir faktördeki varyansı birlikte açıklama oranları verilmektedir. Bu tablodaki maddelerden, diğerlerine göre düşük değerde olduğu görülen maddelerin işleyip işlemedikleri dikkatle değerlendirilmelidir (Çokluk, Şekercioğlu & Büyüköztürk, 2014: 229). Araştırma kapsamında elde edilen verilerin ortak varyans dağılımları da incelenmiştir. Tablo 11’den de anlaşılacağı üzere ortak varyanslar 0,585 ile 0,838 arasında değişmektedir.

Tablo 11. Üç Boyutlu Lider Üye Etkileşimi Ölçeği Ortak Varyanslar Tablosu

Maddeler	Başlangıç Değeri	Çıkarma (Ortak Varyans) Değeri
Madde 1	1,000	,757
Madde 3	1,000	,838
Madde 4	1,000	,789
Madde 5	1,000	,641
Madde 6	1,000	,585
Madde 8	1,000	,626
Madde 10	1,000	,648
Madde 12	1,000	,688
Madde 16	1,000	,774
Madde 18	1,000	,747
Madde 19	1,000	,743
Madde 21	1,000	,730

Field (2005)’e göre Örneklem sayısının 250’yi aştığı çalışmalarda ortak varyans ortalamalarının 0,6’nın üzerinde olması, araştırmada kullanılan ölçütlerin güvenilirliğini artırabilir (Can, 2014: 306). Bu araştırmada ortak varyans ortalaması $0,8566 / 12 = 0,71$ olarak hesaplanmıştır. Bu tespite uygun olarak, maddelere ait ortak varyanslara göre herhangi bir maddenin ölçekten çıkarılmasına gerek görülmemiştir.

AFA sonucunda elde edilen ölçekteki maddelere ait faktör yük değerleri ile madde toplam korelasyon değerleri Tablo 12’de gösterilmiştir. Tablo 12 incelendiğinde, ölçekte bulunan maddelerin üç ayrı faktör oluşturduğu görülmektedir. Ölçeği oluşturan faktörler; Aslan ve Özata (2009), Baş, Keskin ve Mert (2010), Cevrioğlu (2007), Çekmecelioğlu ve Ülker (2014), Dienesch ve Liden, (1986), Liden ve Maslyn (1998), Yıldız, Özutku ve Cevrioğlu (2008), Uğurluoğlu, Santaş ve Demirgil (2013), tarafından yapılan çalışmalardan da yararlanılarak isimlendirilmiştir. Bu bağlamda, birinci boyuta “Görev”; ikinci boyuta “Destek” ve üçüncü boyuta da “İlişkiler” adı verilmiştir.

Tablo 12. Üç Boyutlu Lider Üye Etkileşimi Ölçeği’nin Faktör Yükleri ile Madde Toplam Korelasyon Değerleri

Faktör	Maddeler	Faktör Yükleri	Madde Toplam Korelasyonları
Görev (Bağlılık)	4	,852	,686
	6	,601	,691
	10	,621	,733
	12	,658	,662
	19	,789	,742
	21	,828	,791
Destek (Katki)	5	,725	,594
	8	,710	,584
	16	,797	,639
İlişkiler (Etki)	1	,786	,672
	3	,706	,708
	18	,729	,699

Tablo 12 incelendiğinde, “**Görev**” boyutundaki maddelerin faktör yükleri ,601 ile ,852 arasında; “**Destek**” boyutundaki maddelerin faktör yükleri ,710 ile ,797 arasında ve “**İlişkiler**” boyutundaki maddelerin faktör yüklerinin ise ,706 ile ,786 arasında değiştiği görülmektedir. Maddelerin faktör yüklerinin en az 0,45 olması genel olarak araştırmalarda arzulanan bir durumdur (Büyüköztürk, 2010; Seçer, 2017). Bu verilere göre, Üç Boyutlu Lider Üye Etkileşimi Ölçeği faktör yük değerlerinin yeterli düzeyde olduğu söylenebilir.

Maddelerin ayırt ediciliklerini belirlemek amacıyla madde toplam puan korelasyonuna bakılmıştır. Madde-toplam korelasyonu test maddelerinden alınan puanlar ile testin toplam puanı arasındaki ilişkiyi açıklar. Madde toplam korelasyonunun pozitif ve yüksek olması, maddenin benzer davranışları örneklediğini ve testin iç tutarlılığının yüksek olduğunu gösterir (Büyüköztürk, 2010: 171). Genel olarak madde toplam korelasyonu 0,30 ve daha yüksek olan maddelerin bireyleri iyi derecede ayırt ettiği; 0,20-0,30 arasında kalan maddelerin zorunlu görülmesi durumunda teste alınabileceği veya maddenin düzeltilmesi gerektiği; 0,20’den daha düşük olan maddelerin ise teste alınmaması gerektiği söylenebilir (Büyüköztürk, Kılıç, Akgün, Karadeniz & Demirel, 2008). Üç Boyutlu Lider Üye Etkileşimi Ölçeği’nin madde toplam korelasyonları incelendiğinde (Tablo 12), değerlerin pozitif ve genel olarak yüksek oldukları görülmektedir.

Son haliyle Üç Boyutlu Lider Üye Etkileşimi Ölçeği 12 maddeden oluşan bir ölçek haline gelmiştir. (Ek: 4). Ek 4’teki 12 maddeden 6’sı (4, 6, 10, 12, 19, 21) *Görev* faktörünü; 3’ü (5, 8, 16) *Destek* faktörünü ve 3’ü de (1, 3, 18) *İlişkiler* faktörünü oluşturmaktadır. Üç

faktörlü olarak saptanan *Üç Boyutlu Lider Üye Etkileşimi Ölçeği'nin* (son halinin) faktörlerine ait özdeğerler ve açıkladıkları varyans oranları Tablo 13'te gösterilmiştir.

Tablo 13. Üç Boyutlu Lider Üye Etkileşimi Ölçeği Faktörlerine Ait Özdeğerler ve Açıkladıkları Varyans Oranları

Faktör	Özdeğerler	Varyans (%)
Görev	8,974	30,448
Destek	3,975	21,054
İlişkiler	1,138	19,892
Ölçek Geneli		71,394

Tablo 13 incelendiğinde, açıklayıcı faktör analizi sonucunda 11 maddenin (2, 7, 9, 11, 13, 14, 15, 17, 20, 22, 23) ölçekten çıkarılması ile doğrulayıcı faktör analizi öncesi son şeklini alan ölçeğin üç faktörlü bir yapı gösterdiği; faktörlerce açıklanan varyans oranlarının sırasıyla 1. faktörde %30,448; 2. faktörde %21,054 ve 3. faktörde %19,892 olarak saptandığı anlaşılmaktadır. Tablo 13'e göre, açıklanan varyans açısından ilk faktörün 2 ve 3. faktöre kıyasla daha güçlü olduğu görülmektedir. Faktörlerin toplamda açıkladığı varyans değerinin ise %71,394 olduğu saptanmıştır. Ölçme araçları tarafından açıklanan varyans oranı, açıklanmayan kısımdan daha yüksek olmalıdır (Seçer, 2017). Bu durumda açıklanan toplam varyans yeterlidir.

Üç Boyutlu Lider Üye Etkileşimi Ölçeği'nin tamamından toplam puan ya da her boyutundan ayrı ayrı puan elde edilebilmesine olanak tanımak amacıyla puan aralıkları ve ifade ettikleri anlamlar belirlenmiştir. Bunun için öncelikle aralık katsayısı hesaplanmıştır. Likert tipi beşli puanlama tekniği kullanılan ölçekte, dereceleme maddeleri "1 puan", "2 puan", "3 puan", "4 puan", "5 puan" seçeneklerinden oluşmaktadır. (En büyük ölçüm - en küçük ölçüm) / istenen grup sayısı kuralından hareketle aralık katsayısı, $5-1=4$ ve $4/5=0,80$ olarak belirlenmiş ve seçenek aralıkları bu şekilde düzenlenmiştir. Üç Boyutlu Lider Üye Etkileşimi Ölçeği'nin puan aralıkları, derecelendirme seçenekleri ve ifade ettikleri anlamlar Tablo 14'te verilmiştir.

Tablo 14. Üç Boyutlu Lider Üye Etkileşimi Ölçeği Değerlendirme Aralıkları

PuanAralığı	Derecelendirme	İfade Ettiği Anlam
1,00-1,80	Hiç katılmıyorum	Çok düşük
1,81-2,60	Az Katılıyorum	Düşük
2,61-3,40	Orta düzeyde katılıyorum	Orta
3,41-4,20	Çok katılıyorum	Yüksek

4,21-5,00

Tamamen katılıyorum

Çok yüksek

Doğrulayıcı faktör analizi (DFA), ölçme modellerinin geliştirilmesinde sık kullanılan ve önemli kolaylıklar sağlayan bir analiz yöntemidir. Bu yöntem, önceden oluşturulan bir model aracılığıyla gözlenen değişkenlerden yola çıkarak gizil değişken (faktör) oluşturmaya yönelik bir işlemdir. Genellikle ölçek geliştirme ve geçerlilik analizlerinde kullanılmakta veya önceden belirlenmiş bir yapının doğrulanmasını amaçlamaktadır (Aytaç ve Öngen, 2012: 16). Bu nedenle örgüt sağlığı ölçeğinin, açımlayıcı faktör analizinde ortaya çıkan faktör yapısı (doğrulanıp doğrulanmadığını belirlemek amacıyla), DFA ile incelenmiştir. Bu araştırmada DFA, AMOS programı vasıtasıyla test edilmiştir.

Alanyazında DFA'ya tabi tutulan modellerin uyum yeterliklerini saptamak için birçok uyum indeksi değeri incelenmektedir. Bu doğrultuda yapılan testlerin sonuçlarına göre model kabul veya reddedilir (Ayyıldız, Cengiz ve Ustasüleyman, 2006: 31). Bu araştırmada modelin uygunluğunu test etmede en sık kullanılan uyum indekslerinden Chi-Square, CFI, GFI, RMSEA ve SRMR kullanılmıştır.

Serbestlik derecesi (sd) de Ki-kare testinde önemli bir ölçüttür. Büyük örneklemelerde, sd'nin χ^2 'ye oranı da yeterlik için bir ölçüt olarak kullanılabilir. 2'den daha düşük oranları iyi uyum olarak değerlendiren yazarlar olduğu gibi Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk (2014: 268) gibi 3 ve daha düşük oranları iyi; 5'e kadar olan oranları da yeterli uyum olarak kabul eden yazarlar da mevcuttur. Bu konudaki genel kanı, 5'e kadar olan değerlerin kabul edilebilir olarak görülmesidir (Çelik, Yiğit & Erden 2015: 25; Özdemir & Büyükgöze 2016: 248, Sümer, 2000: 59).

Görelî varyans ve kovaryans miktarının bir göstergesi olan GFI, 0 ve 1 arasında değer alır ve bu değer 1'e yakınlığı modelin uygunluğunun daha iyi olduğu gösterir (Yılmaz, 2004: 82). Bu nedenle her ne kadar GFI değeri için ağırlıklı olarak üzerinde durulan kabul edilebilirlik sınırı ,90 olarak belirtilse de (Ergül, Baydık & Demir, 2013: 505) Brown'un da belirttiği gibi, uyum indekslerine ait değerlerin kabul sınırına çok yakın olduğu durumların da göz önünde bulundurulması gerekmektedir (Ahioğlu-Lindberg & Demircan, 2013: 42).

SRMR uyumsuzluk indeksidir (daha büyük değerler kötü uyum sinyali verir) ve 0,0 ile 1,0 arasındadır. Model tahminleri verilerle mükemmel şekilde eşleştğinde SRMR sıfırdır (Iacobucci, 2009: 91). İyi bir uyum göstergesi olabilmesi için modelin aldığı SRMR değerinin .05'in altında olması gerekmektedir birlikte (Schermelleh-Engel, Moosbrugger &

Müller, 2003: 38), ,10'dan küçük değerler kabul edilebilir olarak yorumlanabilir (Schermelele-Engel, Moosbrugger & Müller, 2003:38).

RMSEA, bir şekilde SRMR'ye benzeyen ancak farklı şekilde hesaplanan ve farklı çalışan bir endekstir (Iacobucci, 2009: 96). Steiger ve Lind (1980) tarafından geliştirilmiştir (Hooper, Coughlan ve Mullen, 2008: 54). Schermellele-Engel, Moosbrugger ve Müller (2003), Browne ve Cudeck (1993)'in RMSEA'nın aldığı ,05 veya daha az olan değerleri iyi uyum; ,05 ve ,08 arası değerleri yeterli ve ,08 ve ,10 arası değerleri ise “vasat” olarak değerlendirirken, 10'dan daha büyük değerler kabul edilmez olarak ifade ettiklerini belirtmiştir (Schermelele-Engel, Moosbrugger & Müller, 2003: 36).

Bu kesim noktaları araştırma açısından önemli olmakla birlikte mutlak gerekli kriterler olarak düşünülmemelidir. Çünkü bu indeksler araştırma modelinin yanlış tanımlanmasından, küçük ve yanlış örneklemden, normallik ve bağımsızlık ihlallerinden, tahmin ve değerlendirme tarzındaki farklılıklardan etkilenebilir (Schermelele-Engel, Moosbrugger & Müller, 2003: 53). Bu nedenle bir veya daha fazla uygunluk ölçümü kötü uyuma işaret etse bile bir modelin verilere uyabilmesi her zaman mümkündür (Schermelele-Engel, Moosbrugger & Müller, 2003: 53).

Üç Boyutlu Lider-Üye Etkileşim Ölçeği'nin DFA sonuçları Tablo 15'te verilmiştir. DFA'da test edilen faktör yapısı için iyileştirme amaçlı verilen modifikasyon önerileri doğrultusunda modifikasyon yapıldıktan sonra ölçeğin Ki-kare değerinin ($\chi^2 = 161,08$, $N=396$, $df = 47$, $p = 0,00$) anlamlı; χ^2/sd oranının da 3,43 olduğu görülmüştür.

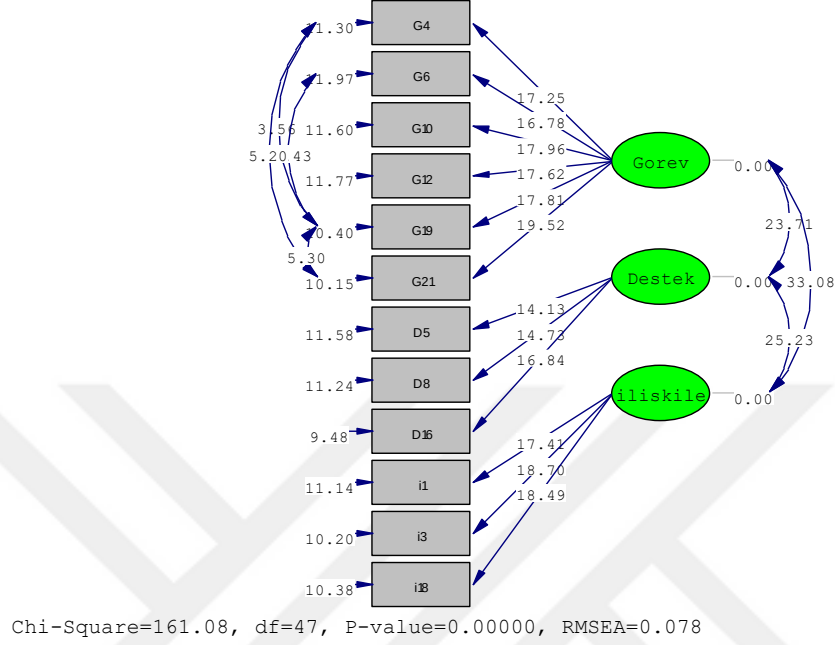
Tablo 15. Üç Boyutlu Lider Üye Etkileşimi Ölçeği DFA Sonuçları ve Uyum İndeksi Değer Aralıkları

Uyum indeksleri	Kabul Edilebilir Uyum	İyi Uyum	Belirlenen Değer
RMSEA	,05 < RMSEA ≤ ,08	$0 \leq RMSEA \leq ,05$	0,078
SRMR	,05 < SRMR ≤ ,10	$0 \leq SRMR \leq ,05$	0,040
CFI	,95 ≤ CFI < ,97	,97 ≤ CFI ≤ 1,00	0,96
GFI	,85 ≤ GFI < ,95	,95 ≤ GFI ≤ 1,00	0,90
χ^2/sd	$3 < \chi^2/sd \leq 5$	$0 \leq \chi^2/sd \leq 3$	3,43

Kaynak: Schermellele-Engel, Moosbrugger ve Müller, 2003; Wakslak, Jost, Tyler ve Chen 2007: 269; Ergül, Baydık ve Demir, 2013: 505; Meyers, Gamst ve Guarino, 2006; Bektaş, Kural ve Orçan 2017: 82

Tablo 15 incelendiğinde SRMR uyum indeksi değerlerinin “iyi uyum” diğer uyum indekslerinin ise “kabul edilebilir uyum” aralığında olduğu görülmektedir. Tablo 15'ten anlaşıldığı üzere elde edilen bulgular, modele ait uyum indeksi değerlerinin arzulanan

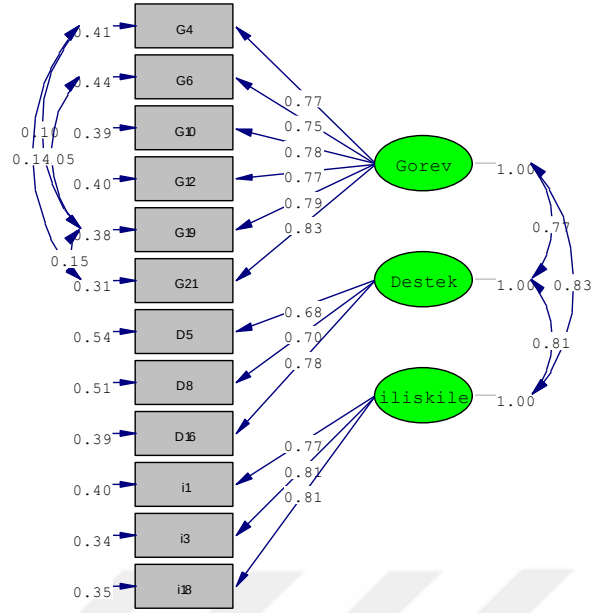
aralıkta olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlar dikkate alındığında, DFA sonucunda ortaya çıkan ve üç faktörden oluşan yapının, kabul edilebilir bir model olduğu ileri sürülebilir. Modele ilişkin yol diyagramı Şekil 4’te görülmektedir.



Şekil 4. LMX-3D Ölçeği “t-değerleri” Diyagramı (LISREL Çıktısı)

Doğrulayıcı faktör analizinde, modelin t değerlerine bakılmıştır. Parametre tahminleri, eğer t-değerleri 1,96’yı aşarsa 0,05 düzeyinde; 2,56 aşarsa 0,01 düzeyinde manidardır. Yapısal eşitlik modeli çerçevesinde yapılan analizlerde manidar olmayan t-değerlerinin analiz dışı bırakılması gerekmektedir (Çokluk, Şekercioğlu & Büyüköztürk, 2014: 304). LMX-3D ölçeğinin t-değerleri incelendiğinde (Şekil 4) değerlerin 14,13 ile 19,52 arasında değiştiği, bu haliyle ölçeğe ait t-değerlerinin 0,01 düzeyinde manidar olduğu görülmektedir.

Doğrulayıcı faktör analizinde hata varyanslarının da gözden geçirilmesi yarar sağlayabilir. Hata varyansı veri setine ilişkin varyansın açıklanamayan kısmını göstermektedir. Hata varyanslarının çok yüksek (1,00’e çok yakın) olmaması gerekmektedir (Büyüköztürk, 2002: 473; Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2014: 305; Çepni, 2010: 50). Ölçeğe ait hata varyansları incelendiğinde en yüksek değerin 0,54 (madde 5) olduğu; diğer maddelere ait değerlerin ise 0,31 ile 0,51 arasında değiştiği ve dolayısıyla da ölçekte çok yüksek hata varyansına sahip bir maddenin bulunmadığı görülmektedir (Şekil 5).



Chi-Square=161.08, df=47, P-value=0.00000, RMSEA=0.078

Şekil 5. LMX-3D Ölçeği “Standardized Solution” Diyagramı (LISREL Çıktısı)

Ayrıca birden çok faktörlü modeller için faktörler arası korelasyonların 0,85’i geçmemesi beklenir. Faktör korelasyonlarının 0,85’i geçmesi ise aslında daha az faktörle model veri uyumunun sağlanabileceği ve varlığı iddia edilen faktörlerin birbirinden ayrı kavramlar olmadıkları düşünülür (Çepni, 2010:50,142). LMX-3D Ölçeği’nin faktör korelasyonları incelendiğinde, 0,85 aşan bir değer bulunmadığı görülmektedir (Şekil 5; Tablo 16).

Tablo 16. LMX-3D Ölçeği Faktör Korelasyonları

Faktörler	Faktörler Arasındaki Korelasyonlar
Destek	0,77
İlişkiler	0,83
İlişkiler	0,81

Bu durum, model-veri uyumunun 3 faktörle sağlanabileceği ve 3 faktörün de birbirinden ayrı kavramlar olduğu yönündeki açıklayıcı faktör analizi sonuçlarının doğrulandığını göstermektedir.

Üç Boyutlu Lider Üye Etkileşimi Ölçeğinin güvenilirliğini belirlemek üzere Cronbach Alpha değerine bakılmıştır. Cronbach Alpha için yüksek bir değer, ölçeğin içindeki öğelerin iç tutarlılığının iyi olduğunu gösterirken, ,80 makul bir hedeftir. George ve Mallery’ye (2003) göre>,90 mükemmel, >,80 iyi, >,70 kabul edilebilir, >60 şüpheli, >,50 zayıf ve <,50 kabul edilemez değerlerdir (Gliem & Gliem, 2003: 87). Lider üye Etkileşimi ile ilgili olarak elde edilen Cronbach Alpha değerleri, Tablo 17’de verilmiştir.

Tablo 17. Üç Boyutlu Lider Üye Etkileşimi Ölçeği Alpha Katsayıları

Faktör	Cronbach Alpha
Görev	0,907
İlişkiler	0,834
Destek	0,759
LMX-3D	0,922

Üç Boyutlu Lider Üye Etkileşimi Ölçeğinin Cronbach Alpha güvenirlik katsayısı 0,922 olarak tespit edilmiştir. Ölçeğin boyutlarına ait Cronbach Alpha katsayıları 0,759 – 0,907 arasında değerlere sahiptir. Tablo 17’de de görüldüğü üzere Görev faktörü için hesaplanan Cronbach Alpha katsayısı 0,907; İlişkiler faktörü için 0,834 ve Destek faktörü için 0,759 olarak hesaplanmıştır. Yapılan çalışma ve analizler birlikte değerlendirildiğinde, LMX-3D ölçeğinin geçerli ve güvenilir bir araç olduğunu söylemek mümkündür.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin (Örgüt sağlığı, örgütsel sessizlik ve Lider üye etkileşimi ölçeklerinin) derecelerini belirleyen puan aralıkları ve bunların karşılığı olan düzeyler Tablo 18’de verilmiştir.

Tablo 18. Araştırmada Kullanılan Ölçme Aracına Ait Değerlendirme Aralıkları

Puan Aralığı	LMX-3D Derecelendirme	ÖSÖ Derecelendirme	ÖSSÖ Derecelendirme	İfade Ettiği Anlam
1,00-1,80	Hiç katılmıyorum	Hiç katılmıyorum	Hiçbir zaman	Çok düşük
1,81-2,60	Az Katılıyorum	Çok az katılıyorum	Ara sıra	Düşük
2,61-3,40	Orta düzeyde katılıyorum	Orta düzeyde katılıyorum	Bazen	Orta
3,41-4,20	Çok katılıyorum	Büyük oranda katılıyorum	Genellikle	Yüksek
4,21-5,00	Tamamen katılıyorum	Tamamen katılıyorum	Her zaman	Çok yüksek

LMX-3D: Üç Boyutlu Lider Üye Etkileşimi Ölçeği, **ÖSÖ:** Örgütsel Sağlık Ölçeği, **ÖSSÖ:** Örgütsel Sessizlik Ölçeği

3. 4. Veri Toplama Aracının Uygulanması

Veri toplamada kullanılan ölçme aracının uygulaması, 2 Mayıs – 14 Haziran 2019 tarihleri arasında araştırma kapsamındaki ortaokullarda bizzat araştırmacı tarafından yapılmıştır. Bu süreçte öncelikli olarak, belirlenen ortaokullara gidilmiş, kurum yöneticileriyle ön görüşme yapılmıştır. Yapılan görüşmelerde, Eskişehir İl Milli Eğitim Müdürlüğünden alınan izni doğrultusunda, ölçek uygulamasının eğitim öğretim faaliyetlerini kesintiye uğratmadan nasıl gerçekleştirileceği konuşulmuştur. Görüşmelerde yapılan değerlendirmeler neticesinde, ölçme aracının teneffüslerde veya öğlen arası gibi ders olamayan diğer zamanlarda, araştırmaya gönüllü olarak katılan öğretmenlere dağıtılmasının

uygun olacağı kararlaştırılmıştır. Bu doğrultuda dağıtılan ölçme aracı, bazı öğretmenlerden aynı gün içinde, bazı öğretmenlerden de en geç ertesi gün toplanmıştır.

3. 5. Verilerin Analizi

Araştırmadan elde edilen veriler, araştırmanın amacı doğrultusunda uygun istatistikî teknikler kullanılarak analiz edilmiştir. Bu doğrultuda araştırma verileri, öncelikle normal dağılıma uygun olup olmadıklarına karar vermek amacıyla analizlere tabi tutulmuştur.

Seçer (2017: 46) bilimsel araştırma sürecinde olabildiğince parametrik analiz tekniklerini karşılayan (normal dağılıma uygun) veri setleri ile çalışmanın esas olması gerektiğini belirtmiştir. Çünkü nonparametrik analiz tekniklerinde araştırma bulgusuna II. Tip hata karışma olasılığı parametrik testlere kıyasla daha yüksektir. Araştırma sürecinde ise esas olan hatadan olabildiğince arınık bir bulgu ortaya koymaktır.

Dağılımın normalliğine karar vermek üzere veriler ilk olarak SPSS paket programının sunduğu Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testleri açısından ele alınmıştır. Alanyazında veri sayısının 50'den fazla olması halinde Kolmogorov-Smirnov testi önerilmektedir (Şencan, 2005: 197; Büyüköztürk, 2010). Bu nedenle veriler Kolmogorov-Smirnov testi ile sınanmıştır. Test sonuçları incelendiğinde, araştırmanın üç değişkeni için de sonuçların anlamlı olduğu ($p < .05$) görülmüştür.

Diğer taraftan bu testin sonuçlarının normalliği gösterme derecesi konusunda alanyazında tartışmalar bulunmaktadır (Can, 2014: 89). Şencan (2005), Kolmogorov-Smirnov testinin az sayıda ayırık/uç puandan büyük ölçüde etkilenmesi nedeniyle p değerinin her zaman sağlıklı bir sonuç vermeyebileceğini belirtmiştir. Şencan (2005)'a göre büyük örneklem verilerinde (örneklem sayısı 400'den fazla ise) test sonuçları normallik şartının sağlanmadığını gösterse de bunun pratikte çok fazla bir önemi yoktur. Böyle durumlarda normal olasılık grafikleri, kutu grafiği ve histogram incelenmelidir. Dağılım normale yakın bir özellik gösteriyorsa, p değerinde normallik koşulunun sağlanmamış olması çok fazla önemli değildir (Şencan, 2005: 196). Seçer (2017: 22, 28) de normalliğe karar vermede grafiklerle birlikte mod, medyan, aritmetik ortalama, çarpıklık ve basıklık değerlerinin önemine işaret etmiştir.

Yapılan frekans dağılım grafiği (histogram), normal Q-Q grafiği, eğiliminden arındırılmış Q-Q grafiği ve kutu grafiği incelemelerinde örgüt sağlığı ve lider üye değişkenleri için dağılımın normalliğe uygun olduğu görülmüş ancak örgütsel sessizlik ile

ilgili olarak tam olarak bir fikir elde edilememiştir. Bu nedenle medyan, ortalama, çarpıklık ve basıklık değerlerinin incelenmesi sonucunda normalliğe karar vermenin daha doğru olacağı değerlendirilmiştir. Söz konusu değerler incelenmeden önce örgütsel sessizlik ölçeğinden elde edilen verilere karekök dönüşüm yöntemi uygulanmıştır.

Araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin aritmetik ortalama, mod, medyan değerleri incelendiğinde (Ek 1), değerlerin birbirine eşit ya da yakın olduğu görülmektedir. Ayrıca verilere ait çarpıklık ve basıklık katsayıları incelendiğinde, değerlerin $\pm 1,5$ aralığında kaldığı görülmektedir. Tabachnick ve Fidell (2012: 80), basıklık ve çarpıklık katsayıları -1,5 ile +1,5 arasında olduğunda, dağılımın normal varsayılması gerektiğini belirtmişlerdir. Bu nedenle katsayıların $\pm 1,5$ aralığında olması, puanların normalden önemli bir sapma göstermediği şeklinde yorumlanmıştır. Dolayısıyla, araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin aritmetik ortalama, mod, medyan, çarpıklık ve basıklık değerleri (Ek 1) dikkate alındığında, verilerin normal dağılım gösterdiği söylenebilir.

Araştırma ayrıca her bir bağımsız değişkene ilişkin çarpıklık ve basıklık değerleri (Ek 2) de incelenmiştir. Yapılan analiz sonucunda, “İşle ilgili korkular” ve “Tecrübe eksikliği” boyutlarında cinsiyet, medeni durum ve kıdem değişkenlerine ilişkin verilerin; “İzolasyon korkusu” ve “İlişkileri zedeleme korkusu” boyutlarında ise “kıdem” değişkenine ilişkin verilerin normal dağılıma uymadığı söylenebilir. Verileri normal dağılım koşullarını sağlayan değişkenlerde parametrik; sağlamayan değişkenlerde ise non-parametrik testler kullanılmıştır.

Öğretmenlerin lider-üye etkileşimine ilişkin algılarının öğrenim durumu, cinsiyet, medeni durum, kıdem, sendika üyelik durumu ve görev yapılan okulun büyüklüğüne göre farklılaşıp farklılaşmadığını saptamak için MANOVA koşulları karşılanmışsa çok değişkenli varyans analizi; karşılanmamışsa One-Way ANOVA (tek yönlü varyans analizi) ve t-testi kullanılmıştır.

MANOVA’nın birtakım ön koşulları bulunmaktadır. Bunlar, tek ve çok değişkenli normal dağılım, doğrusal ilişki, uç değerler, çoklu doğrusal bağıntı ve tekillik, varyans-kovaryans matrislerinin homojenliği olarak sıralanabilir (Seçer, 2017: 107; Akbulut, 2010: 158).

Lider-üye etkileşimine ilişkin verilerin, öğrenim durumu, cinsiyet, medeni durum, kıdem, sendika üyelik durumu ve görev yapılan okul büyüklüğü değişkenlerine göre normal dağılım gösterdiği söylenebilir (Ek 2). Araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin aritmetik

ortalama, mod ve medyan değerleri değerlerinin (Ek 1) birbirine eşit ya da yakın olması da verilerin normal dağılıma sahip olduğu düşüncesini destekler niteliktedir.

Çok değişkenli uç değerleri tespit etmek için Mahalanobis uzaklık değerleri incelenmiştir. Mahalanobis uzaklık değerinde *üç bağımlı değişken* için kritik değer, Pearson ve Hartley (1958)'in belirlediği değerlere göre 16,27'dir. Bu değer üstündeki Mahalanobis değerleri uç değer olarak kabul edildiğinden, böyle bir değer tespit edilmesi halinde veri setinden çıkarılması önerilmiştir (Seçer, 2017: 34, 36). Yapılan analiz sonucunda Mahalanobis değerlerinden biri (232 nolu veriye ait 20,61'lik Mahalanobis değeri) kritik değer üstünde olduğu için veri setinden çıkarılmıştır.

MANOVA yapılabilmesi için gerekli şartlardan bir diğeri ise bağımlı değişkenler arasında doğrusal bir ilişkinin varlığıdır (Seçer, 2017: 107). Çok değişkenli analizler açısından önemli bir sayıtlı olan doğrusallık, değişkenler arasındaki doğrusal bir ilişkiyi ifade eder (Çokluk, Şekercioğlu & Büyüköztürk, 2014: 18). Bir değişkenin değeri artarken diğer değişkenin değeri düzenli olarak artıyor veya eksiliyorsa iki değişken arasındaki ilişki doğrusaldır (Terzi, 2019: 853). Doğrusallığı değerlendirmek üzere öncelikle bağımlı değişkenler arasındaki ilişkiyi gösteren saçılım grafikleri incelenmiştir. Grafiklerden elde edilen bulgular, bağımlı değişkenler arasında doğrusal bir ilişkinin olması koşulunun sağlandığını göstermiştir.

Doğrusal ilişkinin belirlenmesinde, grafiklerden elde bulgularla birlikte Pearson Momentler Çarpımı korelasyonu da kullanılmıştır. Korelasyon katsayısının değeri -1 ile +1 arasında değişir. Sonucun +1 çıkması iki değişken arasında kuvvetli olumlu ilişkinin bulunduğunu, -1 ise kuvvetli olumsuz ilişkinin bulunduğunu gösterir. Korelasyon katsayısı sıfıra yaklaştıkça ilişkinin kuvveti zayıflar, sıfır ise iki değişken arasında ilişkinin olmadığını gösterir (Terzi, 2019: 856). Yapılan analiz sonucunda “Görev” ile “Destek” arasındaki korelasyon ,730; “Görev” ile “İlişkiler” arasındaki korelasyon ,335 ve “Destek” ile “İlişkiler” arasındaki korelasyon ise ,348 olarak hesaplanmıştır. Ayrıca değişkenler arasında ,01 düzeyinde anlamlı pozitif (olumlu) ilişkinin olduğu görülmüştür. Bu durumda değişkenler arasında doğrusal bir ilişki olduğu ileri sürülebilir.

MANOVA yapılabilmesi için istenen ön koşullardan biri de varyans-kovaryans matrisleri homojenliğinin sağlanmasıdır. Bu koşulun yerine getirilip getirilmediği Box's M testi ile kontrol edilmiştir. Varyans-kovaryans homojenliğinin sağlanması için p değerinin daima anlamsız olması yani ,05'in üzerinde olması gerekmektedir. MANOVA'nın başka bir

önemli koşulu da varyans eşdeşliğidir. Bu koşul da Levene testi kullanılarak incelenmiştir. Levene testinde de bağımlı değişkenler açısından p değerinin anlamsız olması yani ,05'in üzerinde olması gerekmektedir (Seçer, 2017: 112). Box's M ve Levene testlerinden elde edilen sonuçlar Tablo 19'da gösterilmiştir.

Tablo 19. Lider-üye Etkileşimi Ölçeği'ne ait Box's M - Levene Test Sonuçları

Değişkenler	Box's M	Levene
Öğrenim durumu	P= ,47	P(Görev)= ,77
		P(Destek)= ,68
		P(İlişkiler)= ,86
Cinsiyet	P= ,29	P(Görev)= ,13
		P(Destek)= ,87
		P(İlişkiler)= ,16
Medeni durum	P= ,82	P(Görev)= ,49
		P(Destek)= ,06
		P(İlişkiler)= ,15
Kıdem	P= ,00	P(Görev)= ,61
		P(Destek)= ,44
		P(İlişkiler)= ,001
Sendika üyeliği	P= ,60	P(Görev)= ,38
		P(Destek)= ,049
		P(İlişkiler)= ,79
Okul büyüklüğü	P= ,15	P(Görev)= ,001
		P(Destek)= ,11
		P(İlişkiler)= ,92

Tablo 19 incelendiğinde, kıdem değişkeninde varyans-kovaryans homojenliği ile varyans eşdeşliğinin sağlanmadığı ($P<,05$); sendika üyeliği ve okul büyüklüğü değişkenlerinde ise varyans eşdeşliğinin sağlanmadığı ($P<,05$) anlaşılmaktadır. Bu değişkenler gerekli koşulları sağlamadıkları için MANOVA analizine dahil edilmemişlerdir.

Öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışlarına ilişkin algılarından elde edilen verilerin, öğrenim durumu, sendika üyelik durumu ve okul büyüklüğü değişkenlerine göre normal dağılım gösterdiği söylenebilir (Ek 2). Bu nedenle bu üç değişken, MANOVA koşullarını karşılayıp karşılamadıkları yönünden incelenmiştir. Normal dağılım göstermeyen cinsiyet, medeni durum ve kıdem değişkenlerinde ise (veriler üzerinde) non-parametrik testler (Mann Whitney U ve Kruskal-Wallis H) kullanılmıştır. Örgütsel Sessizlik Ölçeği'nden elde edilen puanlara, kıdem değişkeni açısından uygulanan Kruskal-Wallis H Testi sonucunda, tecrübe eksikliği boyutunda ortaya çıkan anlamlı farkın kaynağını saptamak için Tamhane testi yapılmıştır.

Çok değişkenli uç değerleri tespit etmek için Mahalanobis uzaklık değerleri incelenmiştir. Mahalanobis uzaklık değerinde *beş bağımlı değişken* için kritik değer, Pearson ve Hartley (1958)'in belirlediği değerlere göre 20,52'dir (Seçer, 2017: 36). Yapılan analiz sonucunda 423 (49,84), 540 (40,81), 57 (37,01), 344 (31,77) ve 533 (24,15) numaralı verilere ait Mahalanobis değerleri kritik değerın üstünde olduğu için veri setinden çıkarılmıştır.

Araştırmada MANOVA'nın şartlardan bir diğeri olan bağımlı değişkenler arasında doğrusal bir ilişkinin varlığı da incelenmiştir. Doğrusallığı değerlendirmek üzere öncelikle saçılım grafikleri incelenmiş, grafiklerden elde edilen bulgular, bağımlı değişkenler arasında doğrusal bir ilişkinin bulunması koşulunun sağlandığını göstermiştir.

Doğrusal ilişkinin belirlenmesinde, grafiklerden elde bulgularla birlikte korelasyon katsayısı değerleri de incelenmiştir. Yapılan analiz sonucunda “Yönetmel ve örgütsel nedenler” ile “İş ile ilgili korkular” arasındaki korelasyon ,755; “Yönetmel ve örgütsel nedenler” ile “Tecrübe eksikliği” arasındaki korelasyon ,572; “Yönetmel ve örgütsel nedenler” ile “İzolasyon korkusu” arasındaki korelasyon ,733; “Yönetmel ve örgütsel nedenler” ile “İlişkileri zedeleme korkusu” arasındaki korelasyon ,680; “İş ile ilgili korkular” ile “Tecrübe eksikliği” arasındaki korelasyon ,717; “İş ile ilgili korkular” ile “İzolasyon korkusu” arasındaki korelasyon ,819; “İş ile ilgili korkular” ile “İlişkileri zedeleme korkusu” arasındaki korelasyon ,793; “Tecrübe eksikliği” ile “İzolasyon korkusu” arasındaki korelasyon ,723; Tecrübe eksikliği ile “İlişkileri zedeleme korkusu” arasındaki korelasyon ,724; “İzolasyon korkusu” ile “İlişkileri zedeleme korkusu” arasındaki korelasyon ,825 olarak hesaplanmıştır. Ayrıca değişkenler arasında ,01 düzeyinde anlamlı pozitif (olumlu) ilişkinin olduğu görülmüştür. Bu durumda değişkenler arasında doğrusal bir ilişki olduğu ileri sürülebilir.

MANOVA yapılabilmesi için istenen ön koşullardan olan varyans-kovaryans matrisleri homojenliği ile varyans eşleşliği de incelenmiştir. Bu koşulların incelendiği Box's M ve Levene testlerine ait sonuçlar Tablo 20'de gösterilmiştir.

Tablo 20. Örgütsel Sessizlik Ölçeği'ne ait Box's M - Levene Test Sonuçları

Değişkenler	Box's M	Levene
Öğrenim durumu	P= ,00	P(Yönetmel ve örgütsel nedenler)= ,08
		P(İş ile ilgili korkular)= ,00
		P(Tecrübe eksikliği)= ,00
		P(İzolasyon korkusu)= ,04

Sendika üyeliği	P= ,22	P(İlişkileri zedeleme korkusu)= ,004
		P(Yönetmel ve örgütsel nedenler)= ,01
		P(İş ile ilgili korkular)= ,10
		P(Tecrübe eksikliği)= ,90
		P(İzolasyon korkusu)= ,86
Okul Büyüklüğü	P= ,00	P(İlişkileri zedeleme korkusu)= ,11
		P(Yönetmel ve örgütsel nedenler)= ,165
		P(İş ile ilgili korkular)= ,541
		P(Tecrübe eksikliği)= ,131
		P(İzolasyon korkusu)= ,597
		P(İlişkileri zedeleme korkusu)= ,137

Tablo 20 incelendiğinde, öğrenim durumu değişkeninde varyans-kovaryans homojenliği ile varyans eşleşliğinin sağlanmadığı ($P<,05$); sendika üyeliği değişkeninde varyans eşleşliğinin sağlanmadığı ($P<,05$): okul büyüklüğü ise varyans-kovaryans homojenliğinin sağlanmadığı anlaşılmaktadır. Bu nedenle bu değişkenler gerekli koşulları sağlamadıkları için MANOVA analizine tabi tutulmamıştır. Dolayısıyla örgütsel sessizlik davranışlarının okul büyüklüğüne göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan analizlerde One-Way ANOVA kullanılmış; öğrenim durumu ve sendika üyelik durumu değişkenleri açısından yapılan analizlerde ise t-testine başvurulmuştur.

Öğretmenlerin örgüt sağlığına ilişkin algılarından elde edilen verilerin, öğrenim durumu, cinsiyet, medeni durum, kıdem, sendika üyelik durumu ve görev yapılan okulun büyüklüğü değişkenlerine göre normal dağılım gösterdiği söylenebilir (Ek 2). Ayrıca araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin aritmetik ortalama, mod ve medyan değerlerinin (Ek 1) birbirine eşit ya da yakın olması da verilerin normal dağılıma sahip olduğu düşüncesini destekler niteliktedir. Bu nedenle öğretmenlerin örgüt sağlığına ilişkin algılarının bu değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla varsayımların karşılandığı durumlarda MANOVA; karşılanmadığı durumlarda ise t-testi ve One-Way ANOVA kullanılmıştır.

Çok değişkenli uç değerleri tespit etmek için Mahalanobis uzaklık değerleri incelenmiştir. Mahalanobis uzaklık değerinde *dört bağımlı değişken* için kritik değer, Pearson ve Hartley (1958)'in belirlediği değerlere göre 18,47'dir (Seçer, 2017: 36). Yapılan analiz sonucunda 253 (27,04), 374 (25,79), 504 (21,78) numaralı verilere ait Mahalanobis değerleri kritik değerin üstünde olduğu için veri setinden çıkarılmıştır.

Araştırmada MANOVA'nın şartlardan bir diğeri olan bağımlı değişkenler arasında doğrusal bir ilişkinin varlığı da incelenmiştir. Doğrusallığı değerlendirmek üzere öncelikle saçılım grafikleri incelenmiş, grafiklerden elde edilen bulgular, bağımlı değişkenler arasında doğrusal bir ilişkinin bulunması koşulunun sağlandığını göstermiştir.

Doğrusal ilişkinin belirlenmesinde, grafiklerden elde bulgularla birlikte korelasyon katsayısı değerleri de incelenmiştir. Yapılan analiz sonucunda “Akademik vurgu” ile “Moral” arasındaki korelasyon ,510; “Akademik vurgu” ile “Destekleyici liderlik” arasındaki korelasyon ,459; “Akademik vurgu” ile “Çevresel sağlık” arasındaki korelasyon ,679; “Moral” ile “Destekleyici liderlik” arasındaki korelasyon ,674; “Moral” ile “Çevresel sağlık” arasındaki korelasyon ,501; “Destekleyici liderlik” ile “Çevresel sağlık” arasındaki korelasyon ,436 olarak hesaplanmıştır. Ayrıca değişkenler arasında ,01 düzeyinde anlamlı pozitif (olumlu) ilişkinin olduğu görülmüştür. Bu durumda değişkenler arasında doğrusal bir ilişki olduğu ileri sürülebilir.

MANOVA yapılabilmesi için istenen ön koşullardan olan varyans-kovaryans matrisleri homojenliği ile varyans eşleşliği de incelenmiştir. Verilere ait Box's M ve Levene testlerinden elde edilen sonuçlar Tablo 21'de gösterilmiştir.

Tablo 21. Örgüt Sağlığı Ölçeği'ne ait Box's M - Levene Test Sonuçları

Değişkenler	Box's M	Levene
Öğrenim durumu	P= ,79	P(Akademik vurgu)= ,41
		P(Moral)= ,97
		P(Destekleyici Liderlik)= ,52
		P(Çevresel Sağlık)= ,89
Cinsiyet	P= ,43	P(Akademik vurgu)= ,71
		P(Moral)= ,50
		P(Destekleyici Liderlik)= ,96
		P(Çevresel Sağlık)= ,41
Medeni durum	P= ,09	P(Akademik vurgu)= ,02
		P(Moral)= ,8
		P(Destekleyici Liderlik)= ,47
		P(Çevresel Sağlık)= ,33
Kıdem	P= ,12	P(Akademik vurgu)= ,65
		P(Moral)= ,009
		P(Destekleyici Liderlik)= ,66
		P(Çevresel Sağlık)= ,40
Sendika üyeliği	P= ,39	P(Akademik vurgu)= ,11
		P(Moral)= ,39
		P(Destekleyici Liderlik)= ,48
		P(Çevresel Sağlık)= ,45

Okul büyüklüğü	P= ,02	$P_{(Akademik\ vurgu)} = ,50$
		$P_{(Moral)} = ,57$
		$P_{(Destekleyici\ Liderlik)} = ,45$
		$P_{(Cevresel\ Sağlık)} = ,45$

Tablo 21 incelendiğinde, okul büyüklüğü değişkeninde varyans-kovaryans homojenliğinin ($P < ,05$); medeni durum ve kıdem değişkenlerinde ise varyans eşleşliğinin sağlanmadığı ($P < ,05$) anlaşılmaktadır. Bu değişkenler gerekli koşulları sağlamadıkları için MANOVA analizine dâhil edilmemişlerdir.

MANOVA yapılabilmesi için gerekli koşullarının karşılanmadığı durumlarda bağımlı değişkenlerin her biri için başka bir ANOVA yapılmışsa aynı zamanda Bonferroni düzeltmesi de yapılmıştır. 1. Tip hatayı kontrol altına almak için yapılan Bonferroni düzeltmesi ile p değeri bağımlı değişken sayısına bölünmüş ve yeni bir anlamlılık düzeyi elde edilmiştir (Seçer, 2017: 107). Bu değer lider üye etkileşimi, örgütsel sessizlik ve örgüt sağlığı ölçeklerine ait puanların ANOVA testine tabi tutulduğu durumlarda kullanılmıştır.

Resmi ortaokullarda görev yapan ortaokul müdürlerinin lider-üye etkileşimi davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışlarının örgüt sağlığına etkilerini saptamak için regresyon analizi yapılmıştır. Bu analizi uygulayabilmek için bazı temel varsayımların yerine getirilmesi gerekmektedir. Yeterli örneklem büyüklüğü, çoklu doğrusal bağıntının olmaması, tekilliğin bulunmaması, varsa uç değerlerin ayıklanması, normal dağılım, doğrusallık bu varsayımlardandır (Can, 2014: 264; Seçer, 2017: 136, 143-144, Özdamar, 2018: 193).

Çoklu regresyon analizinde yordayan değişkenler arasında yüksek düzeyde korelasyon olmaması gerekir. Pallant (2001) yordayan değişkenler arasında .90 ve üzerindeki bir korelasyonun analizde sıkıntı yaratacağını belirtmektedir (Akbulut, 2010: 68). Çoklu doğrusal bağıntı SPSS üzerinden yapılacak olan regresyon analizinde “Coefficients” tablosu incelenerek belirlenebilir. Bunun için söz konusu tabloda “tolerans” değerinin ,10’dan düşük olmaması ve VIF değerinin 10’dan düşük olması gerekir (Seçer, 2017: 143; Akbulut, 2010: 68). Çoklu doğrusal regresyon analizi için ayrıca oto-korelasyon yani bağımsız değişkenlerin hata terimleri arası korelasyon olmaması koşulu da sağlanmalıdır. Regresyon modelinde oto-korelasyon şüphesinin olup olmadığı, Durbin-Watson analizi ile sınılanır. Durbin-Watson değeri, 0 ile 4 arası olmakta ve bu değer 2’den küçük olursa bağımsız değişkenlerin hata terimleri arası pozitif korelasyon olduğu, 2’den büyük olursa

bağımsız değişkenlerin hata terimleri arası negatif korelasyon olduğu anlaşılmaktadır. Bu nedenle Durbin-Watson değeri 2'ye ne kadar yakın olursa, çoklu doğrusal regresyon modeli için o kadar oto-korelasyon şüphesi ortadan kalkar (Doğan & Yılmaz, 2015: 6).

Bu araştırmada yordayan değişkenler arasındaki korelasyon katsayısı -,26 olarak tespit edilmiştir. Yapılan analiz sonucunda tolerans değeri ,93 ve VIF değeri ise 1,07 olarak tespit edilmiştir. Ayrıca Durbin-Watson değeri de 1,68 olarak hesaplanmıştır. Bu değerlerden, yordayan değişkenler arasında çoklu doğrusal bağıntının olmadığı anlaşılmaktadır. Buna bağlı olarak da araştırma verilerinin, regresyon analizi yapılabilmesi için uygun şartları taşıdığı ifade edilebilir.

Değişkenler arasında tespit edilen farkın etki büyüklüğü ile ilgili hesaplamada eta kare (η^2) katsayısı kullanılmıştır. Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde ne derece etkili olduğunu gösteren etki büyüklüğü, bağımlı değişkendeki toplam varyansın ne kadarının bağımsız değişken tarafından açıklandığını belirler. Sonuçları ,00 ile 1,00 arasında değişen eta kare değeri, ,01 düzeyinde ise küçük, ,06 düzeyinde ise orta ve ,14 düzeyinde ise büyük şeklinde yorumlanır (Büyüköztürk, 2010).

Araştırmadaki regresyon analizinde, ölçeklerden elde edilen toplam puanlarla alt boyutların her birinden elde edilen toplam puanlar değerlendirmeye alınmıştır. Örneğin, lider üye etkileşiminin örgüt sağlığını yordayıp yordamadığına ilişkin yapılan analizde görev, destek ve ilişkiler boyutlarının örgüt sağlığına etkisi incelendiği gibi, Üç Boyutlu Lider Üye Etkileşimi Ölçeği'nin tümüne ait veriler kullanılarak, lider üye etkileşiminin örgüt sağlığına etkisi de incelenmiştir. Aynı durum, örgütsel sessizlik için de gerçekleştirilmiştir. Örgütsel sessizlik ölçeğiyle elde edilen toplam puanlarla boyutların her birinden elde edilen toplam puanlar ayrı ayrı analize tabi tutulmuştur. Araştırmada kapsamında yapılan regresyon analizinde Enter ve Forward (ileriye doğru seçim yöntemi) yöntemleri kullanılmıştır.

Büyüköztürk (2010)'e göre korelasyon analizi sonucunda ulaşılan r değerinin (korelasyon katsayısının) 0,00 - ,30 arasında ise düşük düzey; ,31 - ,70 arasında ise orta düzey ve ,71 - 1,0 arasında ise yüksek düzey bir ilişkinin göstergesi olarak yorumlanabilir. Değerler bu araştırmada da bu şekilde yorumlanmıştır.

4. BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde, Eskişehir ilinde bulunan resmi ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin algılarına göre, ortaokul müdürlerinin lider-üye etkileşimi davranışları ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışları ile örgüt sağlığı algıları arasındaki ilişkiyi belirleme yönündeki temel amaca ve buna bağlı alt amaçlara uygun olarak ulaşılan bulgular başlıklar halinde aşağıda sunulmuştur.

4.1. Resmi ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin, kendi okul müdürlerinin lider-üye etkileşimi davranışlarına ilişkin algılarına ait bulgular

Resmi ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin, kendi okul müdürlerinin lider-üye etkileşimi davranışlarına ilişkin algılarını belirleyebilmek amacıyla standart sapma ve aritmetik ortalama değerleri incelenmiş, elde edilen sonuçlar düzeyleri ile birlikte Tablo 22’de gösterilmiştir.

Tablo 22. Üç Boyutlu Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği Boyutları ile Bu Boyutlardaki Maddelere İlişkin Standart Sapma, Aritmetik Ortalama Değerleri ile Bu Değerlere ait Düzeyler

Boyut	Ölçek Maddeleri	Ss	$\bar{X}$	Düzy
Görev	1. Okul müdürüm bana işle ilgili davranışlarımda -mevzuat çerçevesinde- bağımsızlık sağlar.	,93	4,16	Yüksek
	2. Okul müdürüm ile okulumuzun amaçlarını gerçekleştirmek için yoğun çaba sarf ederiz.	,99	4,03	Yüksek
	3. Okul müdürüm işini mükemmel yaptığı için onu takdir ederim.	1,12	3,70	Yüksek
	4. Okul müdürümün iş yeteneğine güvenirim.	1,22	3,65	Yüksek
	5. Okul müdürüm okula katkı sağlayan öğretmenleri tespit eder.	1,15	3,51	Yüksek
	6. Okul müdürüm bireysel karar vermeyi gerektiren işleri güvendiği öğretmenlere verir.	1,31	2,89	Orta
Destek	Görev Boyutu	,75	3,65	Yüksek
	7. Okul müdürüm için okulda görev alanımın dışında da çalışırım.	1,24	3,39	Orta
	8. Okul müdürüm ile gerektiğinde başkalarına karşı birbirimizi savunmaya çalışırız.	1,30	3,46	Yüksek
	9. Okul müdürüm öğretmenin görev tanımının ötesinde işler yapması yönünde gayret göstermesi için imkân sağlar.	1,02	3,81	Yüksek
İlişkiler	Destek Boyutu	,95	3,55	Yüksek
	10. Okul müdürüm ile birbirimizi insan olarak severiz.	1,08	3,95	Yüksek
	11. Okul müdürüm ile birlikte çalışmaktan keyif alırım.	1,16	3,75	Yüksek
	12. Okul müdürüm mesleki bilgisine güvendiği öğretmenlerle ilişkilerini geliştirir.	1,26	3,34	Orta
	İlişkiler Boyutu	,87	3,82	Yüksek
Üç Boyutlu Lider Üye Etkileşimi Ölçek Geneli		,74	3,63	Yüksek

Tablo 22 incelendiğinde, ölçekten alınan toplam puan doğrultusunda araştırmaya katılan öğretmenlerin lider-üye etkileşimine ilişkin genel algılarının “yüksek” düzeyde olduğu anlaşılmaktadır. Tablo 22 boyutlar açısından incelendiğinde, lider-üye etkileşimine ilişkin öğretmen algılarının tüm boyutlarda da “yüksek” düzeyde olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 22’de yer alan ifadelerle ilişkin aritmetik ortalamalar incelendiğinde *görev* boyutunda en yüksek düzeyde katılımın “Okul müdürüm bana işle ilgili davranışlarımda - mevzuat çerçevesinde- bağımsızlık sağlar.” ($\bar{x}$ =4,16) ifadesine; en düşük düzeyde katılımın ise “Okul müdürüm bireysel karar vermeyi gerektiren işleri güvendiği öğretmenlere verir.” ($\bar{x}$ =2,89) ifadesine gösterildiği görülmektedir. *Destek* boyutunda en yüksek düzeyde katılımın “Okul müdürüm öğretmenin görev tanımının ötesinde işler yapması yönünde gayret göstermesi için imkân sağlar.” ($\bar{x}$ =3,81) ifadesine; en düşük düzeyde katılımın ise “Okul müdürüm için okulda görev alanımın dışında da çalışırım.” ($\bar{x}$ =3,39) ifadesine gösterildiği görülmektedir. *İlişkiler* boyutunda ise en yüksek düzeyde katılımın “Okul müdürüm ile birbirimizi insan olarak severiz.” ($\bar{x}$ =3,95) ifadesine; en düşük düzeyde katılımın ise “Okul müdürüm mesleki bilgisine güvendiği öğretmenlerle ilişkilerini geliştirir.” ($\bar{x}$ =3,34) ifadesine gösterildiği görülmektedir.

Maddelere ilişkin aritmetik ortalamalar gözden geçirildiğinde katılımcıların, *görev* boyutunda “Okul müdürüm bireysel karar vermeyi gerektiren işleri güvendiği öğretmenlere verir.” (Madde 6); *destek* boyutunda “Okul müdürüm için okulda görev alanımın dışında da çalışırım.” (Madde 7) ve *ilişkiler* boyutunda da “Okul müdürüm mesleki bilgisine güvendiği öğretmenlerle ilişkilerini geliştirir.” (Madde 12) ifadelerine “orta” düzeyde katıldıkları; diğer ifadelerle ise “yüksek” düzeyde katıldıkları anlaşılmaktadır.

4.2. Resmi ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin, kendi okul müdürlerinin lider-üye etkileşimi davranışlarına ilişkin algılarının çeşitli değişkenler açısından incelenmesine yönelik bulgular

Resmi ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin, kendi okul müdürlerinin lider-üye etkileşimi davranışları üzerinde öğrenim durumu, cinsiyet ve medeni durum değişkenlerinin ortak etkisini belirlemek için çok yönlü MANOVA analizi yapılmıştır. Bu analizin temel sayıtlıları kontrol edildiğinde, Box’s M istatistiğine göre yayılma matrisinin homojenlik sayıtlısının sağlandığı tespit edilmiştir [$F_{(42, 55,803)} = 1,267, p = ,115$]. Ayrıca varyans homojenliği kriterinin Levene testi sonuçlarına göre her üç boyut için de yerine getirildiği

görülmüştür (Görev: $F=1,696$, $p=,106$; Destek: $F=1,846$, $p=,087$; İlişkiler: $F=1,052$, $p=,393$). Bu temel sayıtlılar haricindeki MANOVA sonuçları Tablo 23’te gösterilmiştir.

Tablo 23. Öğrenim Durumu, Cinsiyet ve Medeni Durum Değişkenlerine Göre Üç Boyutlu Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği MANOVA Testi Sonuçları

Etki	Bağımlı Değişken	Wilks’ λ	F	Hipotez Sd	Hata Sd	p	η^2
Öğrenim durumu	Görev					,465	
	Destek	,999	,235	3,00	999,00	,785	
	İlişkiler					,727	
Cinsiyet	Görev					,020	,005
	Destek	,998	4,269	3,00	999,00	,001	,010
	İlişkiler					,795	
Medeni durum	Görev					,784	
	Destek	1,00	,037	3,00	999,00	,943	
	İlişkiler					,918	
Ö.D.*C	Görev					,596	
	Destek	,998	,530	3,00	999,00	,282	
	İlişkiler					,665	
Ö.D.*M.D.	Görev					,971	
	Destek	,999	,279	3,00	999,00	,625	
	İlişkiler					,556	
C*M.D.	Görev					,963	
	Destek	,998	,527	3,00	999,00	,844	
	İlişkiler					,274	
Ö.D.*C*M.D.*	Görev					,496	
	Destek	,999	,233	3,00	999,00	,439	
	İlişkiler					,964	

Ö.D. : Öğrenim durumu C: Cinsiyet M.D. : Medeni durum

Tablo 23 incelendiğinde, cinsiyete göre lider üye etkileşimi puanları arasında, görev [Wilks’ $\lambda=,998$; $F_{(4-1005)}=4,269$; $p<,05$, $\eta^2=,005$] ve destek [Wilks’ $\lambda=,998$; $F_{(4-1005)}=4,269$; $p<,05$, $\eta^2=,010$] boyutlarında anlamlı farklılaşma olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca cinsiyetin, görev boyutundaki varyansın (η^2) % 0,5’ini, destek boyutundaki varyansın ise (η^2) % 1’ini açıkladığı görülmektedir. Hesaplanan etki büyüklüğü değerlerine göre cinsiyetin görev ve destek boyutu üzerinde “küçük” düzeyde etkiye sahip olduğu söylenebilir.

Cinsiyet değişkenine ilişkin aritmetik ortalamalar doğrultusunda, göreve ilişkin algılarda oluşan anlamlı farkın kadınlardan ($\bar{x}=3,59$) ziyade erkeklerin ($\bar{x}=3,81$) lehine; desteğe ilişkin algılarda oluşan anlamlı farkın da yine kadınlardan ($\bar{x}=3,40$) ziyade erkeklerin ($\bar{x}=3,79$) lehine olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 23 incelendiğinde, cinsiyet (görev, destek) dışındaki etki ve boyutlarda, anlamlı farklılaşma bulunmadığı görülmektedir.

Resmi ortaokullarda çalışan öğretmenlerin, kendi okul müdürlerinin lider-üye etkileşimi davranışlarına ilişkin algılarının kıdem değişkeni açısından anlamlı farklılık gösterip göstermediğine ilişkin olarak yapılan ANOVA testi sonuçları Tablo 24'te gösterilmiştir.

Tablo 24. Kıdem Değişkenine Göre Üç Boyutlu Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği ANOVA Testi Sonuçları

Boyutlar	Kıdem	N	$\bar{x}$	Ss	sd	F	p	η^2	Farkın Kaynağı
Görev	1-5 yıl	266	3,59	,75	4/1005	1,024	,394	,048	-
	6-10	262	3,63	,77					
	11-15	186	3,70	,73					
	16-20	153	3,67	,72					
	21 ≤	142	3,71	,79					
Destek	1-5 yıl	266	3,49	,91	4/1005	2,035	,088	,034	-
	6-10	262	3,48	,99					
	11-15	186	3,71	,96					
	16-20	153	3,53	,92					
	21 ≤	142	3,60	,94					
İlişkiler	1-5 yıl	266	4,00	,76	4/1005	5,649	,000	,057	1-5 / 16-20 1-5 / 21 ≤
	6-10	262	3,79	,96					
	11-15	186	3,86	,89					
	16-20	153	3,73	,82					
	21 ≤	142	3,60	,85					

Bonferroni düzeltmesi yapılması sonucunda p değeri ,017 ve altında olan değerler anlamlı kabul edilmiştir.

Tablo 24 gözden geçirildiğinde, kıdem değişkenine göre resmi ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin, kendi okul müdürlerinin görev [$F_{(4-1005)}=1,024$; $p>,017$] ve destek [$F_{(4-1005)}=2,035$; $p>,017$] boyutlarına ilişkin algılarının anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı; ilişkiler [$F_{(4-1005)}=5,649$; $p<,017$] boyutuna ilişkin algılarının ise anlamlı bir şekilde farklılaştığı anlaşılmaktadır. Ortaya çıkan anlamlı farkın büyüklük değerini ifade eden Eta Kare değeri ,057 olarak hesaplanmıştır. Ortaya çıkan eta kare değerine göre öğretmenlerin ilişkiler boyutu puanlarındaki gözlenen varyansın %5,7'sinin kideden kaynaklandığı tespit edilmiştir. Elde edilen etki büyüklüğü değerlerine göre kıdem değişkeninin, ilişkilere yönelik algı düzeyleri üzerindeki anlamlı etkisinin “küçük” düzeyde olduğu ileri sürülebilir.

İlişkiler boyutunda oluşan farkın kaynağını belirlemek üzere yapılan Bonferroni testi sonucunda, ilişkiler boyutuna yönelik algılarda kıdem değişkeni açısından ortaya çıkan farkın, 1-5 ile 16-20 ve 1-5 ile 21 ve üzeri yıl kidede sahip öğretmenlere ait puanlardan kaynaklandığı belirlenmiştir. Kıdem değişkenine ilişkin aritmetik ortalamalar incelendiğinde, ilişkiler boyutunda 1-5 yıl kidede bulunan öğretmenlerin aritmetik ortalamasının ($\bar{x}= 4,00$), 16-20 ($\bar{x}= 3,73$) ile 21 ve üzeri yıl ($\bar{x}= 3,60$) kidede bulunan öğretmenlerin aritmetik ortalamasından daha yüksek olduğu bulunmuştur.

Resmi ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin, kendi okul müdürlerinin lider-üye etkileşimi davranışlarına ilişkin algılarının okul büyüklüğü değişkeni açısından anlamlı olarak fark gösterip göstermediğine ilişkin yapılan ANOVA testi sonuçları Tablo 25'te gösterilmiştir.

Tablo 25. Okul Büyüklüğü Değişkenine Göre Üç Boyutlu Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği ANOVA Testi Sonuçları

Boyutlar	Okuldaki öğretmen sayısı	N	$\bar{X}$	Ss	sd	F	p	η^2	Farkın Kaynağı
Görev	≤ 28	306	3,60	,70	2/1006	2,25	,105	-	-
	29-39	217	3,60	,84					
	$40 \leq$	486	3,70	,74					
Destek	≤ 28	306	3,48	,93	2/1006	5,76	,003	,012	$\leq 28 / 40 \leq$ 29-39 / $40 \leq$
	29-39	217	3,41	1,02					
	$40 \leq$	486	3,65	,92					
İlişkiler	≤ 28	306	3,94	,87	2/1006	4,44	,012	,009	$\leq 28 / 29-39$
	29-39	217	3,73	,86					
	$40 \leq$	486	3,79	,86					

Bonferroni düzeltmesi nedeniyle p değeri ,017 ve altında anlamlı kabul edilmiştir.

Tablo 25 gözden geçirildiğinde, okul büyüklüğü değişkenine göre resmi ortaokullarda çalışan öğretmenlerin, kendi okul müdürlerinin görev [$F_{(2-1006)}=2,25$; $p>,017$] boyutuna ilişkin algılarının anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı; destek [$F_{(2-1006)}=5,76$; $p<,017$] ve ilişkiler [$F_{(2-1006)}=4,44$; $p<,017$] boyutlarına ilişkin algılarının ise anlamlı bir şekilde farklılaştığı anlaşılmaktadır. Ortaya çıkan anlamlı farkın büyüklüğünü gösteren eta kare değeri destek boyutu için ,012; ilişkiler boyutu için ise ,009 olarak hesaplanmıştır. Eta kare değerine göre öğretmenlerin destek boyutu puanlarındaki gözlenen varyansın %1,2'sinin; ilişkiler puanlarına ait gözlenen varyansın ise %0,9'unun okul büyüklüğünden kaynaklandığı tespit edilmiştir. Elde edilen etki büyüklüğü değerlerine göre okul büyüklüğü değişkeninin, destek ve ilişkiler boyutlarına yönelik algı düzeyleri üzerindeki anlamlı etkisinin “küçük” düzeyde olduğu ileri sürülebilir.

Destek boyutunda oluşan farkın kaynağını belirlemek üzere yapılan Bonferroni testi sonucunda, destek boyutuna yönelik algılarda okul büyüklüğü değişkeni açısından ortaya çıkan farkın, 40 ve daha fazla öğretmene sahip (büyük) okullar ile 28 ve daha az öğretmene sahip (küçük) okullar; 40 ve daha fazla öğretmene sahip (büyük) okullar ile 29-39 arası öğretmene sahip (orta büyüklükte) okullarda görev yapan öğretmenlere ait puanlardan kaynaklandığı belirlenmiştir.

Okul büyüklüğü değişkenine ilişkin aritmetik ortalamalar incelendiğinde, destek boyutunda büyük okullarda görev yapan öğretmenlerin aritmetik ortalamasının ($\bar{x}$ = 3,65), orta büyüklükteki ($\bar{x}$ = 3,45) ve küçük ($\bar{x}$ = 3,41) okullarda çalışan öğretmenlerin aritmetik ortalamasından daha yüksek olduğu görülmüştür.

İlişkiler boyutunda oluşan farkın kaynağını belirlemek üzere yapılan Bonferroni testi sonucunda, ilişkiler boyutuna yönelik algılarda okul büyüklüğü değişkeni açısından ortaya çıkan farkın, 28 ve daha az öğretmene sahip (küçük) okullar ile 29-39 arası öğretmene sahip (orta büyüklükte) okullarda görev yapan öğretmenlere ait puanlardan kaynaklandığı belirlenmiştir.

Okul büyüklüğü değişkenine ilişkin aritmetik ortalamalar incelendiğinde, ilişkiler boyutunda küçük okullarda görev yapan öğretmenlerin aritmetik ortalamasının ($\bar{x}$ = 3,94), orta büyüklükteki okullarda görev yapan öğretmenlerin aritmetik ortalamasından ($\bar{x}$ = 3,73) daha yüksek olduğu bulunmuştur.

Resmi ortaokullarda çalışan öğretmenlerin, kendi okul müdürlerinin lider-üye etkileşimi davranışlarına ilişkin algılarının sendika üyeliği değişkeni açısından anlamlı farklılık gösterip göstermediğine ilişkin olarak yapılan t-testi sonuçları Tablo 26’da gösterilmiştir.

Tablo 26. Sendika Üyeliği Değişkenine Göre Üç Boyutlu Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği T-Testi Sonuçları

Boyutlar	Sendika üyeliği durumu	N	$\bar{X}$	Ss	Sd	t	p
Görev	Var	635	3,67	,772	1007	,899	,369
	Yok	374	3,62	,731			
Destek	Var	635	3,54	,974	1007	-,457	,648
	Yok	374	3,57	,918			
İlişkiler	Var	635	3,68	,973	1007	,253	,801
	Yok	374	3,66	,926			

Tablo 26 incelendiğinde sendika üyeliği değişkenine göre sendika üyeliği olan ve olmayan öğretmenlerin görev [$t_{(1007)} = ,899$; $p > ,050$], destek [$t_{(1007)} = -,457$; $p > ,050$] ve ilişkiler [$t_{(1007)} = ,253$; $p > ,050$] boyutlarına ilişkin algılarının anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı anlaşılmaktadır.

4.3. Resmi ortaokullarda çalışan öğretmenlerin, kendi okul müdürlerinin örgütsel sessizlik davranışlarına ilişkin algılarına ait bulgular

Tablo 27: Örgütsel Sessizlik Ölçeği Boyutları ile Bu Boyutlardaki Maddelere İlişkin Standart Sapma, Aritmetik Ortalama Değerleri ile Bu Değerlere ait Düzeyler

Boyut	Ölçek Maddeleri	Ss	$\bar{X}$	Düzey
Yönetimsel ve örgütsel nedenler	1. Yöneticilerime güvenmediğim için sessiz kalıyorum.	1,08	1,82	Düşük
	2. Yöneticilerimin "sözde " ilgileniyor görünmesi nedeniyle sessiz kalıyorum.	1,06	1,78	Çok düşük
	3. Yöneticilerim verdiği sözü tutmadığı için sessiz kalıyorum.	,99	1,62	Çok düşük
	4. Okulumda açıkça konuşmayı desteklemeyen bir kültür var olduğu için sessiz kalıyorum.	1,10	1,79	Çok düşük
	5. Yöneticilerim açıkça konuşmayı desteklemedikleri için sessiz kalıyorum.	1,03	1,68	Çok düşük
	6. Yöneticilerimin "en iyi ben bilirim tavrı " nedeni ile sessiz kalıyorum.	1,09	1,73	Çok düşük
	7. Açıkça konuşabilecek biçimsel bir mekanizma olmadığı için sessiz kalıyorum.	1,11	1,80	Çok düşük
	8. Yöneticilerimin kulak vermeyeceğini düşündüğüm için sessiz kalıyorum.	1,07	1,71	Çok düşük
	9. Öğretmenlik mesleğinin gerektirdiği doğrular ve ilkeler konusunda yöneticilerimle uyuşmadığımı düşündüğüm için sessiz kalıyorum.	1,06	1,71	Çok düşük
	10. Açıkça konuşmamın bir fayda sağlamayacağını düşündüğüm için sessiz kalıyorum.	1,21	2,00	Düşük
	11. Hiyerarşik yapının katı olması nedeniyle sessiz kalıyorum.	1,04	1,66	Çok düşük
	12. Yöneticilerimle ilişkilerim mesafeli olduğu için sessiz kalıyorum.	1,05	1,75	Çok düşük
	13. Açıkça konuşanların haksızlığa veya kötü muameleye maruz kaldıklarına şahit olduğum için sessiz kalıyorum.	1,07	1,64	Çok düşük
İşle ilgili korkular	Yönetimsel ve Örgütsel Nedenler Boyutu	,90	1,74	Çok düşük
	14. İşimi kaybetme korkusu ile sessiz kalıyorum.	,91	1,43	Çok düşük
	15. Görev yerimin veya pozisyonumun değiştirileceği korkusu ile sessiz kalıyorum.	,90	1,42	Çok düşük
	16. Sorun bildirenlere iyi davranılmadığı kanısında olduğum için sessiz kalıyorum.	1,01	1,58	Çok düşük
	17. Terfi edemeyeceğimden korktuğum için sessiz kalıyorum.	,80	1,32	Çok düşük
	18. Yöneticilerimin veya meslektaşlarımla misillemede bulunacağı korkusu ile sessiz kalıyorum.	,96	1,50	Çok düşük
	19. Bilgi ve görüşlerimi paylaşmam iş yükümü arttırabilir düşüncesiyle sessiz kalıyorum.	,92	1,50	Çok düşük
Tecrübe eksikliği	İşle İlgili Korkular Boyutu	,79	1,45	Çok düşük
	20. Açıkça konuşma konusunda yeterince tecrübem olmadığı için sessiz kalıyorum.	,87	1,48	Çok düşük
	21. Okul ile ilgili konu ve sorunların beni değil yönetimi ilgilendirdiği düşüncesinden dolayı sessiz kalıyorum.	,94	1,63	Çok düşük
	22. Bilgisizlik ve deneyimsizliğimin anlaşılacağı endişesiyle sessiz kalıyorum.	,78	1,36	Çok düşük
	23. Mevki olarak ast pozisyonda olduğum için sessiz kalıyorum.	,88	1,48	Çok düşük
İzolasyon korkusu	Tecrübe Eksikliği Boyutu	,74	1,48	Çok düşük
	24. Sessiz kalmazsam sorun yaratan/şikâyetçi biri olarak değerlendirilebilirim düşüncesinden dolayı sessiz kalıyorum.	,99	1,64	Çok düşük
	25. Güven ve saygı kaybına uğrayabilirim düşüncesinden dolayı sessiz kalıyorum.	,90	1,47	Çok düşük
	26. Yöneticilerim negatif geri bildirime olumsuz tepki verdiği için sessiz kalıyorum.	1,03	1,62	Çok düşük

	27. Sessiz kalmazsam ortalığı karıştıran, arabozucu biri olarak değerlendirilebilirim.	1,04	1,63	Çok düşük
	İzolasyon Korkusu Boyutu	,89	1,58	Çok düşük
İlişkileri zedeleme korkusu	28. İlişkilerim zarar görebilir düşüncesinden dolayı sessiz kalıyorum.	,99	1,63	Çok düşük
	29. Destek kaybına uğrayabilirim düşüncesinden dolayı sessiz kalıyorum.	,91	1,50	Çok düşük
	30. Yöneticilerimin hoşuna gitmeyeceği düşüncesinden dolayı sessiz kalıyorum.	,97	1,55	Çok düşük
	İlişkileri Zedeleme Korkusu Boyutu	,89	1,55	Çok düşük
	Örgütsel Sessizlik Ölçek Geneli	,76	1,61	Çok düşük

Tablo 27 incelendiğinde, ölçekten alınan toplam puan doğrultusunda araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel sessizliğe ilişkin genel algılarının “çok düşük” düzeyde olduğu anlaşılmaktadır. Tablo 27 boyutlar açısından incelendiğinde, örgütsel sessizliğe ilişkin öğretmen algılarının tüm boyutlarda da “çok düşük” düzeyde olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 27’de yer alan ifadelerle ilişkin aritmetik ortalamalar incelendiğinde *yönetmelik ve örgütsel nedenler* boyutunda en fazla katılımın “Açıkça konuşmamın bir fayda sağlamayacağını düşündüğüm için sessiz kalıyorum.” ($\bar{x}=2,00$; “düşük” düzeyde) ifadesine; en az katılımın ise “Yöneticilerim verdiği sözü tutmadığı için sessiz kalıyorum.” ($\bar{x}=1,62$; “çok düşük” düzeyde) ifadesine gösterildiği anlaşılmaktadır. *İşle ilgili korkular* boyutunda en fazla katılımın “Sorun bildirenlere iyi davranılmadığı kanısında olduğum için sessiz kalıyorum.” ($\bar{x}=1,58$; “çok düşük” düzeyde) ifadesine; en az katılımın ise “Terfi edemeyeceğimden korktuğum için sessiz kalıyorum.” ($\bar{x}=1,32$; “çok düşük” düzeyde) ifadesine gösterildiği görülmektedir. *Tecrübe eksikliği* boyutunda en fazla katılımın “Okul ile ilgili konu ve sorunların beni değil yönetimi ilgilendirdiği düşüncesinden dolayı sessiz kalıyorum.” ($\bar{x}=1,63$; “çok düşük” düzeyde) ifadesine; en az katılımın ise “Bilgisizlik ve deneyimsizliğimin anlaşılabileceği endişesiyle sessiz kalıyorum.” ($\bar{x}=1,36$; “çok düşük” düzeyde) ifadesine gösterildiği görülmektedir. *İzolasyon korkusu* boyutunda en fazla katılımın “Sessiz kalmazsam sorun yaratan/şikâyetçi biri olarak değerlendirilebilirim düşüncesinden dolayı sessiz kalıyorum.” ($\bar{x}=1,64$; “çok düşük” düzeyde) ifadesine; en az katılımın ise “Güven ve saygı kaybına uğrayabilirim düşüncesinden dolayı sessiz kalıyorum.” ($\bar{x}=1,47$; “çok düşük” düzeyde) ifadesine gösterildiği anlaşılmaktadır. *İlişkileri zedeleme korkusu* boyutunda ise en fazla katılımın “İlişkilerim zarar görebilir düşüncesinden dolayı sessiz kalıyorum.” ($\bar{x}=1,63$; “çok düşük” düzeyde) ifadesine; en az katılımın ise “Destek kaybına uğrayabilirim düşüncesinden dolayı sessiz kalıyorum.” ($\bar{x}=1,50$; “çok düşük” düzeyde) ifadesine gösterildiği görülmektedir.

Maddelere ilişkin aritmetik ortalamalar gözden geçirildiğinde katılımcıların, *yönetmel ve örgütsel nedenler* boyutunda “Yöneticilerime güvenmediğim için sessiz kalıyorum.” (Madde 1) ve “Açıkça konuşmamın bir fayda sağlamayacağını düşündüğüm için sessiz kalıyorum.” (Madde 10) ifadelerine “düşük” düzeyde katıldıkları; diğer ifadeler ise “çok düşük” düzeyde katıldıkları anlaşılmaktadır.

4.4. Resmi ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin, kendi okul müdürlerinin örgütsel sessizlik davranışlarına ilişkin algılarının çeşitli değişkenler açısından incelenmesine yönelik bulgular

Resmi ortaokullarda çalışan öğretmenlerin, kendi okul müdürlerinin örgütsel sessizlik davranışlarına ilişkin algılarının öğrenim durumu değişkeni açısından anlamlı olarak farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yapılan t-testine ait sonuçlar Tablo 28’de gösterilmiştir.

Tablo 28. Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Örgütsel Sessizlik Ölçeği T-Testi Sonuçları

Boyutlar	Öğrenim durumu	N	$\bar{X}$	Ss	sd	t	p
YÖN	Lisans	924	1,72	,889	1003	-1,789	,077
	Lisansüstü	81	1,92	,970			
İŞİLK	Lisans	924	1,43	,772	1003	-1,830	,070
	Lisansüstü	81	1,63	,927			
TECEK	Lisans	924	1,46	,720	1003	-2,010	,057
	Lisansüstü	81	1,67	,902			
İZKOR	Lisans	924	1,56	,873	1003	-1,345	,182
	Lisansüstü	81	1,71	,929			
İLZEK	Lisans	924	1,53	,865	1003	-1,689	,095
	Lisansüstü	81	1,71	,945			

YÖN: Yönetmel ve örgütsel nedenler İŞİLK: İşle ilgili korkular TECEK: Tecrübe eksikliği İZKOR: İzolasyon korkusu İLZEK: İlişkileri zedeleme korkusu

Tablo 28 incelendiğinde öğrenim durumu değişkenine göre lisans mezunu olan öğretmenlerle lisansüstü mezunu olan öğretmenlerin yönetmel ve örgütsel nedenler [$t_{(1003)} = -1,789$; $p > .05$], işle ilgili korkular [$t_{(1003)} = -1,830$; $p > .05$], tecrübe eksikliği [$t_{(1003)} = -2,010$; $p > .05$], ilişkileri zedeleme korkusu [$t_{(1003)} = -1,345$; $p > .05$] ve izolasyon korkusu [$t_{(1003)} = -1,689$; $p > .05$] boyutlarına ilişkin algılarının anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı anlaşılmaktadır.

Resmi ortaokullarda çalışan öğretmenlerin, kendi okul müdürlerinin örgütsel sessizlik davranışlarına ilişkin algılarının, cinsiyet değişkeni açısından anlamlı olarak farklılık gösterip göstermediğine yönelik yapılan Mann Whitney U Testi sonuçları Tablo 29’da verilmiştir.

Tablo 29. Cinsiyet Değişkenine Göre Örgütsel Sessizlik Ölçeği Puanlarına Ait Mann Whitney U Sonuçları

Boyutlar	Cinsiyet	N	Sıra ortalaması	Sıra toplamı	U	Z	p
YÖN	Kadın	656	495,72	325192,00	109696,000	-1,106	,269
	Erkek	349	516,68	180323,00			
İŞİLK	Kadın	656	482,11	316267,00	100771,000	-3,470	,001
	Erkek	349	542,26	189248,00			
TECEK	Kadın	656	489,31	320987,50	105491,500	-2,205	,027
	Erkek	349	528,73	184527,50			
İZKOR	Kadın	656	497,16	326138,50	110642,500	-,946	,344
	Erkek	349	513,97	179376,50			
İLZEK	Kadın	656	489,67	321222,00	105726,000	-2,239	,025
	Erkek	349	528,06	184293,00			

YÖN: Yönetmel ve örgütsel nedenler İŞİLK: İşle ilgili korkular TECEK: Tecrübe eksikliği İZKOR: İzolasyon korkusu İLZEK:İlişkileri zedeleme korkusu

Tablo 29 incelendiğinde cinsiyet değişkeni açısından kadın ve erkek öğretmenlerin yönetsel ve örgütsel nedenler ($U=109696$, $p>,050$) ile izolasyon korkusu ($U=110642,500$, $p>,050$) boyutlarına ilişkin algılarının anlamlı olarak farklılaşmadığı anlaşılmaktadır. İşle ilgili korkular ($U=100771$, $p<,050$), tecrübe eksikliği ($U=105491,5$, $p<,050$) ve ilişkileri zedeleme korkusu ($U=105726$, $p<,050$) boyutlarında ise anlamlı bir fark gözlenmiştir. Ortalamalar incelendiğinde, her üç boyuttaki anlamlı farklılığın da erkek öğretmenlerin lehine olduğu anlaşılmaktadır.

Resmi ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin, kendi okul müdürlerinin örgütsel sessizlik davranışlarına ilişkin algılarının, medeni durum değişkeni açısından anlamlı olarak farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yapılan Mann Whitney U Testi sonuçları Tablo 30'da verilmiştir.

Tablo 30. Medeni Durum Değişkenine Göre Örgütsel Sessizlik Ölçeği Puanlarına Ait Mann Whitney U Testi Sonuçları

Boyutlar	Medeni durum	N	Sıra ortalaması	Sıra toplamı	U	Z	p
YÖN	Evli	749	497,04	372280,00	91405,000	-1,130	,259
	Bekâr	256	520,45	133235,00			
İŞİLK	Evli	749	491,76	368331,50	87456,500	-2,329	,020
	Bekâr	256	535,87	137183,50			
TECEK	Evli	749	490,43	367334,00	86459,000	-2,526	,012
	Bekâr	256	539,77	138181,00			
İZKOR	Evli	749	497,65	372743,50	91868,500	-1,081	,280
	Bekâr	256	518,64	132771,50			
İLZEK	Evli	749	499,37	374026,00	93151,000	-,761	,447
	Bekâr	256	513,63	131489,00			

YÖN: Yönetmel ve örgütsel nedenler İŞİLK: İşle ilgili korkular TECEK: Tecrübe eksikliği İZKOR: İzolasyon korkusu İLZEK:İlişkileri zedeleme korkusu

Tablo 30 gözden geçirildiğinde medeni durum değişkeni açısından evli ve bekâr öğretmenlerin yönetsel ve örgütsel nedenler ($U=91405$, $p>,050$), izolasyon korkusu ($U=91868,500$, $p>,050$) ve ilişkileri zedeleme korkusu ($U=93151$, $p>,050$) boyutlarına ilişkin algılarının anlamlı olarak farklılaşmadığı anlaşılmaktadır. İşle ilgili korkular ($U=87456,500$, $p<,050$) ile tecrübe eksikliği ($U=86459,000$, $p<,050$) boyutlarında ise anlamlı bir fark gözlenmiştir. Grupların sıra ortalamaları incelendiğinde, her iki boyuttaki anlamlı farklılığın da bekârların lehine olduğu görülmektedir.

Resmi ortaokullarda çalışan öğretmenlerin, kendi okul müdürlerinin örgütsel sessizlik davranışlarına ilişkin algılarının kıdem değişkenine göre anlamlı olarak farklılık gösterip göstermediğine yönelik Kruskal-Wallis H Testi sonuçları Tablo 31’de verilmiştir.

Tablo 31. Kıdem Değişkenine Göre Örgütsel Sessizlik Ölçeği Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları

Boyutlar	Kıdem	N	Sıra ortalaması	Sd	X^2	p	Farkın Kaynağı
Yönetsel ve örgütsel nedenler	1-5 yıl	265	495,38	4	2,750	,601	-
	6-10	260	505,60				
	11-15	185	484,54				
	16-20	153	504,47				
	21 ≤	142	534,93				
İşle ilgili korkular	1-5 yıl	265	521,25	4	2,119	,714	-
	6-10	260	503,93				
	11-15	185	489,44				
	16-20	153	493,50				
	21 ≤	142	495,17				
Tecrübe eksikliği	1-5 yıl	265	553,70	4	18,970	,001	1-5 / 6-10 1-5 / 11-15
	6-10	260	486,89				
	11-15	185	473,26				
	16-20	153	453,91				
	21 ≤	142	529,53				
İzolasyon korkusu	1-5 yıl	265	527,78	4	4,789	,310	-
	6-10	260	498,57				
	11-15	185	482,79				
	16-20	153	480,34				
	21 ≤	142	515,62				
İlişkileri zedeleme korkusu	1-5 yıl	265	523,77	4	4,269	,371	-
	6-10	260	502,82				
	11-15	185	488,41				
	16-20	153	475,36				
	21 ≤	142	513,37				

Tablo 31 incelendiğinde, farklı kıdeme sahip öğretmenlerin sadece Tecrübe eksikliği [$X^2_{(4)}= 18,970$; $p<,050$] boyutuna ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılık olduğu, diğer boyutlara ilişkin anlamlı bir farklılaşmanın bulunmadığı anlaşılmaktadır.

Tecrübe eksikliği boyutunda oluşan anlamlı farkın kaynağını belirlemek üzere yapılan Tamhane testi sonucunda, Tecrübe eksikliği boyutuna yönelik algılarda kıdem değişkeni açısından ortaya çıkan farkın, 1-5 yıl kıdemi bulunan öğretmenler ile 6-10 yıl kıdemi bulunan öğretmenler; 1-5 yıl kıdemi bulunan öğretmenler ile 11-15 yıl kıdemi bulunan öğretmenlere ait puanlardan kaynaklandığı belirlenmiştir.

Grupların sıra ortalamaları incelendiğinde, tecrübe eksikliği açısından en fazla 1-5 yıl kıdemi bulunan öğretmenlerin, daha sonra ise 6-10 yıl kıdemi bulunan öğretmenlerin sessiz kaldığı anlaşılmaktadır. Tablo 31 incelendiğinde, 11-15 yıl kıdemi bulunan öğretmenlerin ise bu boyut açısından diğer iki gruba göre daha az sessiz kaldıkları görülmektedir.

Resmi ortaokullarda çalışan öğretmenlerin, kendi okul müdürlerinin örgütsel sessizlik davranışlarına ilişkin algılarının okul büyüklüğü değişkeni açısından anlamlı olarak farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yapılan ANOVA testi sonuçları Tablo 32’de verilmiştir.

Tablo 32. Okul Büyüklüğü Değişkenine Göre Örgütsel Sessizlik Ölçeği ANOVA Testi Sonuçları

Boyutlar	Okul büyüklüğü	N	$\bar{X}$	Ss	sd	F	p	Farkın Kaynağı
Yönetmel ve örgütsel nedenler	≤ 28	304	1,24	,30	2/1002	3,477	,031	-
	29-39	216	1,31	,31				
	$40 \leq$	485	1,28	,31				
İşle ilgili korkular	≤ 28	304	1,16	,27	2/1002	1,554	,212	-
	29-39	216	1,20	,28				
	$40 \leq$	485	1,16	,27				
Tecrübe eksikliği	≤ 28	304	1,18	,24	2/1002	1,034	,356	-
	29-39	216	1,21	,28				
	$40 \leq$	485	1,18	,26				
İzolasyon korkusu	≤ 28	304	1,20	,30	2/1002	1,003	,367	-
	29-39	216	1,24	,31				
	$40 \leq$	485	1,21	,30				
İlişkileri zedeleme korkusu	≤ 28	304	1,19	,30	2/1002	,489	,613	-
	29-39	216	1,22	,32				
	$40 \leq$	485	1,20	,30				

Bonferroni düzeltmesi yapılması sonucunda p değeri ,010 ve altında olan değerler anlamlı kabul edilmiştir.

Tablo 32’ye bakıldığında okul büyüklüğü değişkenine göre küçük, orta büyüklükte ve büyük okullarda görev yapan öğretmenlerin yönetmel ve örgütsel nedenler [$F_{(2-1002)}=3,477$; $p>,010$], işle ilgili korkular [$F_{(2-1002)}=1,554$; $p>,010$], tecrübe eksikliği [$F_{(2-1002)}=1,034$; $p>,010$], izolasyon korkusu [$F_{(2-1002)}=1,003$; $p>,010$] ve ilişkileri zedeleme korkusu

[$F_{(2-1002)}=,489$; $p>,010$] boyutlarına yönelik algılarının anlamlı olarak farklılaşmadığı anlaşılmaktadır.

Resmi ortaokullarda çalışan öğretmenlerin, kendi okul müdürlerinin örgütsel sessizlik davranışlarına ilişkin algılarının sendika üyeliği değişkeni açısından göre anlamlı olarak farklılık gösterip göstermediğine yönelik yapılan t-testine dair sonuçlar Tablo 33'te verilmiştir.

Tablo 33. Sendika Üyeliği Değişkenine Göre Örgütsel Sessizlik Ölçeği T-Testi Sonuçları

Boyutlar	Sendika üyeliği	N	$\bar{X}$	Ss	sd	t	p
YÖN	Var	633	1,76	,921	1003	1,524	,128
	Yok	372	1,68	,851			
İŞİLK	Var	633	1,47	,811	1003	,944	,345
	Yok	372	1,42	,744			
TECEK	Var	633	1,48	,753	1003	,259	,796
	Yok	372	1,47	,713			
İZKOR	Var	633	1,59	,888	1003	,661	,509
	Yok	372	1,55	,860			
İLZEK	Var	633	1,57	,895	1003	1,281	,200
	Yok	372	1,50	,834			

YÖN: Yönetmel ve örgütsel nedenler İŞİLK: İşle ilgili korkular TECEK: Tecrübe eksikliği İZKOR: İzolasyon korkusu İLZEK: İlişkileri zedeleme korkusu

Tablo 33 incelendiğinde sendika üyeliği değişkenine göre sendikal üyeliği olan ve olmayan öğretmenlerin yönetsel ve örgütsel nedenler [$t_{(1003)}= 1,524$; $p>,05$], işle ilgili korkular [$t_{(1003)}= ,944$; $p>,05$], tecrübe eksikliği [$t_{(1003)}= ,259$; $p>,05$], ilişkileri zedeleme korkusu [$t_{(1003)}= ,661$; $p>,05$] ve izolasyon korkusu [$t_{(1003)}= 1,281$; $p>,05$] boyutlarına yönelik algılarının anlamlı olarak farklılaşmadığı anlaşılmaktadır.

4.5. Resmi ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin, kendi okullarının örgüt sağlığına ilişkin algılarına ait bulgular

Resmi ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin, kendi okullarının örgüt sağlığına ilişkin algılarını belirleyebilmek için aritmetik ortalama ile standart sapma değerleri saptanmış olup sonuçlar düzeyleri ile birlikte Tablo 34'te gösterilmiştir.

Tablo 34. Örgüt Sağlığı Ölçeği Boyutları ile Bu Boyutlardaki Maddelere İlişkin Standart Sapma, Aritmetik Ortalama Değerleri ile Bu Değerlere ait Düzeyler

Boyut	Ölçek Maddeleri	Ss	$\bar{X}$	Düzy
Akademik Vurgu	1. Bu okulda öğrenciler sorumluluk sahibidir.	,98	2,90	Orta
	2. Bu okulda öğrencilerin güdülenmeleri yüksektir.	,97	3,01	Orta
	3. Bu okulda öğrenciler akademik alanda başarılı öğrencilere saygı duyarlar.	,97	3,60	Yüksek
	4. Bu okulda öğretmenler öğrencilerin başarılı olacağına inanırlar.	,84	3,86	Yüksek

	5. Bu okulda öğrencilere sunulan psikolojik danışma ve rehberlik hizmetleri yetersizdir.	1,34	2,61	Orta
	6. Bu okulda öğretim araç-gereçleri ihtiyaç anında mevcuttur.	1,04	3,48	Yüksek
	7. Bu okulda öğrencilerin akademik başarı düzeyi yüksektir.	1,05	3,19	Orta
	Akademik Vurgu Boyutu	,65	3,23	Orta
Moral	8. Bu okulda öğretmenler okulun örgütsel ikliminden memnundurlar.	1,02	3,58	Yüksek
	9. Bu okulda öğretmenler birbirlerine güvenirlir.	1,01	3,63	Yüksek
	10. Bu okulda öğretmenler meslektaşlarından destek alırlar.	,91	3,85	Yüksek
	11. Bu okulda öğretmenler birbirlerine karşı hoşgörülü davranırlar.	,91	3,91	Yüksek
	12. Bu okulda öğretmenler birbirlerinin başarısından gurur duyarlar.	1,03	3,72	Yüksek
	13. Bu okulda müdür öğretmenleri etkileme gücüne sahiptir.	,97	3,89	Yüksek
	Moral Boyutu	,78	3,76	Yüksek
Destekleyici Liderlik	14. Bu okulda müdür öğretmenleri ilgilendiren konularda onları karara katar.	1,01	3,81	Yüksek
	15. Bu okulda etik olmayan davranışların ortaya çıkmasına izin verilmez.	1,01	3,83	Yüksek
	16. Bu okulda müdür ile öğretmenler arasında sağlıklı bir iletişim ağı yoktur.	1,14	1,97	Düşük
	17. Bu okulda müdür ve öğretmenler iş birliği içinde çalışırlar.	,98	3,84	Yüksek
	18. Bu okulda müdür öğretmenlerin temel hak ve özgürlükleri konusunda duyarlı değildir.	1,12	1,87	Düşük
	Destekleyici Liderlik Boyutu	,79	3,06	Orta
Çevresel Sağlık	19. Bu okulda öğretmenler meslekleri ile ilgili uzman desteği alma imkânına sahiptir.	1,13	3,07	Orta
	20. Bu okulda sorun çıkmasını engelleyen önleyici bir disiplin sistemi egemendir.	1,14	3,13	Orta
	21. Bu okulda veliler, öğrencilerinin eğitimleri için iş birliğine açıktır.	1,10	2,98	Orta
	22. Bu okulda öğretmenler okulun fiziksel ortamından (okul bahçe ve binasının durumu, ısınma şartları, gürültü vs.) memnundurlar.	1,14	3,41	Yüksek
	23. Bu okulda okul dışından gelebilecek olumsuzluklara karşı güvenlik önlemleri yeterlidir.	1,19	3,17	Orta
	Çevresel Sağlık Boyutu	,83	3,15	Orta
	Örgüt Sağlığı Ölçek Geneli	,61	3,53	Yüksek

Tablo 34 incelendiğinde, ölçekten alınan toplam puan doğrultusunda araştırmaya katılan öğretmenlerin örgüt sağlığına ilişkin genel algılarının “yüksek” düzeyde olduğu anlaşılmaktadır. Tablo 34 boyutlar açısından incelendiğinde, örgüt sağlığına ilişkin öğretmen algılarının akademik vurgu ve çevresel sağlık boyutlarında “orta”; moral ve destekleyici liderlik boyutlarında ise “yüksek” düzeyde olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 34’te yer alan ifadelere ilişkin aritmetik ortalamalar incelendiğinde *akademik vurgu* boyutunda en fazla katılımın “Bu okulda öğretmenler öğrencilerin başarılı olacağına inanırlar.” ($\bar{x}$ =3,86; “yüksek” düzeyde) ifadesine; en az katılımın ise “Bu okulda öğrencilere sunulan psikolojik danışma ve rehberlik hizmetleri yetersizdir.” ($\bar{x}$ =2,61; “orta” düzeyde) ifadesine gösterildiği anlaşılmaktadır. *Moral* boyutunda en fazla katılımın “Bu okulda

öğretmenler birbirlerine karşı hoşgörülü davranırlar.” ($\bar{x}=3,91$; “yüksek” düzeyde) ifadesine; en az katılımın ise “Bu okulda öğretmenler okulun örgütsel ikliminden memnundurlar.” ($\bar{x}=3,58$; “yüksek” düzeyde) ifadesine gösterildiği görülmektedir. *Destekleyici liderlik* boyutunda en fazla katılımın “Bu okulda müdür ve öğretmenler iş birliği içinde çalışırlar.” ($\bar{x}=3,84$; “yüksek” düzeyde) ifadesine; en az katılımın ise “Bu okulda müdür öğretmenlerin temel hak ve özgürlükleri konusunda duyarlı değildir.” ($\bar{x}=1,87$; “düşük” düzeyde) ifadesine gösterildiği görülmektedir. *Çevresel Sağlık* boyutunda ise en fazla katılımın “Bu okulda öğretmenler okulun fiziksel ortamından (okul bahçe ve binasının durumu, ısınma şartları, gürültü vs.) memnundurlar.” ($\bar{x}=3,41$; “yüksek” düzeyde) ifadesine; en az katılımın ise “Bu okulda veliler, öğrencilerinin eğitimleri için iş birliğine açıktır.” ($\bar{x}=2,98$; “orta” düzeyde) ifadesine gösterildiği görülmektedir.

Maddelere ilişkin aritmetik ortalamalar gözden geçirildiğinde ise katılımcıların, *moral ve destekleyici liderlik* boyutlarında tüm ifadeler “yüksek” düzeyde katıldıkları anlaşılmaktadır. *Akademik vurgu* boyutunda ise “Bu okulda öğrenciler sorumluluk sahibidir.” (Madde 1); “Bu okulda öğrencilerin güdülenmeleri yüksektir.” (Madde 2) ve “Bu okulda öğrencilerin akademik başarı düzeyi yüksektir.” (Madde 7) ifadelerine “orta” düzeyde; diğer ifadeler ise “yüksek” düzeyde katıldıkları anlaşılmaktadır.

Tablo 34 incelendiğinde, *çevresel sağlık* boyutunda katılımcıların sadece “Bu okulda öğretmenler okulun fiziksel ortamından (okul bahçe ve binasının durumu, ısınma şartları, gürültü vs.) memnundurlar.” (Madde 22) ifadesine “yüksek” düzeyde katıldıkları, diğer ifadeler ise “orta” düzeyde katıldıkları görülmektedir.

4.6. Resmi ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin kendi okullarının örgüt sağlığına ilişkin algılarının çeşitli değişkenler açısından incelenmesine yönelik bulgular

Resmi ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin, kendi okullarının örgüt sağlığına yönelik algıları üzerinde öğrenim durumu, cinsiyet ve sendika üyeliği değişkenlerinin ortak etkisini belirlemek için çok yönlü MANOVA analizi yapılmıştır. Bu analizin temel sayıtlıları kontrol edildiğinde, Box’s M istatistiğine göre yayılma matrisinin homojenlik sayıtlısının sağlandığı tespit edilmiştir [$F_{(70, 60, 656)}=,822$, $p=,857$]. Ayrıca varyans homojenliği kriterinin Levene testi sonuçlarına göre dört boyut için de yerine getirildiği görülmüştür (Akademik Vurgu: $F=,948$, $p=,468$; Moral: $F=,411$, $p=,896$; Destekleyici Liderlik: $F=,916$, $p=,493$; Çevresel Sağlık: $F=,565$, $p=,785$). Bu temel sayıtlılar haricindeki MANOVA sonuçları Tablo 35’te gösterilmiştir.

Tablo 35. Öğrenim Durumu, Cinsiyet ve Sendika Üyeliği Durumuna Göre Örgüt Sağlığı Ölçeği MANOVA Testi Sonuçları

Etki	Bağımlı Değişken	Wilks'λ	F	Hipotez Sd	Hata Sd	p	η ²
Öğrenim durumu	Akademik					,015	,006
	Vurgu						
	Moral	,990	2,567	4,00	996,00	,414	
	Destekleyici Lid.					,505	
	Çevresel Sağlık					,003	,009
Cinsiyet	Akademik					,140	
	Vurgu						
	Moral	,993	1,638	4,00	996,00	,163	
	Destekleyici Lid.					,644	
	Çevresel Sağlık					,019	,005
Sendika üyeliği	Akademik					,580	
	Vurgu						
	Moral	,999	,238	4,00	996,00	,821	
	Destekleyici Lid.					,682	
	Çevresel Sağlık					,701	
Öğrenim durumu* Cinsiyet	Akademik					,986	
	Vurgu						
	Moral	,995	1,325	4,00	996,00	,655	
	Destekleyici Lid.					,970	
	Çevresel Sağlık					,130	
Öğrenim durumu* Sendika üyeliği	Akademik					,613	
	Vurgu						
	Moral	,997	,827	4,00	996,00	,289	
	Destekleyici Lid.					,258	
	Çevresel Sağlık					,865	
Cinsiyet* Sendika üyeliği	Akademik					,941	
	Vurgu						
	Moral	,995	1,136	4,00	996,00	,292	
	Destekleyici Lid.					,522	
	Çevresel Sağlık					,166	
Öğrenim durumu* Cinsiyet* Sendika üyeliği	Akademik					,798	
	Vurgu						
	Moral	,997	,630	4,00	996,00	,609	
	Destekleyici Lid.					,725	
	Çevresel Sağlık					,349	

Tablo 35 incelendiğinde, öğrenim durumuna göre örgüt sağlığı puanları arasında, akademik vurgu [Wilks'λ= ,998; $F_{(4-996)}=2,567$; $p<,05$, $\eta^2=,005$] ve destek [Wilks'λ= ,998; $F_{(4-996)}=2,567$; $p<,05$, $\eta^2=,010$] boyutlarında anlamlı farklılaşma olduğu görülmektedir. Ayrıca öğrenim durumu, akademik vurgu boyutundaki varyansın (η^2) %0,6'sını, çevresel sağlık boyutundaki varyansın ise (η^2) %0,9'unu açıklamaktadır. Elde edilen etki büyüklüğü değerlerine göre cinsiyetin görev ve destek boyutu üzerinde "küçük" düzeyde etkiye sahip olduğu söylenebilir.

Öğrenim durumu değişkenine ilişkin aritmetik ortalamalar doğrultusunda, akademik vurguya ilişkin algılarda oluşan anlamlı farkın lisans mezunlarından ziyade ($\bar{x}=3,35$) lisansüstü mezunlarının ($\bar{x}=3,54$) lehine; çevresel sağlığa ilişkin algılarda oluşan anlamlı farkın da yine lisans mezunlarından ziyade ($\bar{x}=3,14$) ziyade lisansüstü mezunlarının ($\bar{x}=3,44$) lehine olduğu tespit edilmiştir.

Yapılan analizlerle ayrıca, Tablo 35'te de görüldüğü üzere, cinsiyete göre çevresel sağlık boyutunda (Wilks' $\lambda=,990$; $p<,05$, $\eta^2=,005$) anlamlı farklılaşma olduğu belirlenmiştir. Cinsiyetin çevresel sağlık boyutu üzerindeki etki düzeyinin (η^2) %0,5 olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen etki büyüklüğü değerlerine göre cinsiyetin çevresel sağlık boyutu üzerinde “küçük” düzeyde etkiye sahip olduğu söylenebilir.

Cinsiyet değişkenine ilişkin aritmetik ortalamalar doğrultusunda, çevresel sağlığa ilişkin algılarda oluşan anlamlı farkın kadınlardan ($\bar{x}=3,17$) ziyade erkeklerin ($\bar{x}=3,40$) lehine olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 35 incelendiğinde, öğrenim durumu (akademik vurgu ile çevresel sağlık) ve cinsiyet (çevresel sağlık) dışındaki etki ve boyutlarda, anlamlı farklılaşma bulunmadığı görülmektedir.

Resmi ortaokullarda çalışan öğretmenlerin, örgüt sağlığına yönelik algılarının medeni durum değişkenine göre anlamlı olarak farklılık gösterip göstermediğine yönelik t-testine ait sonuçlar Tablo 36'da verilmiştir.

Tablo 36. Medeni Durum Değişkenine Göre Örgüt Sağlığı Ölçeği T-Testi Sonuçları

Boyutlar	Medeni durum	N	$\bar{X}$	Ss	Sd	t	p
Akademik Vurgu	Evli	749	3,35	,65680	1007	,969	,333
	Bekâr	258	3,31	,65515			
Moral	Evli	749	3,74	,79593	1007	-1,411	,159
	Bekâr	258	3,82	,73948			
Destekleyici Liderlik	Evli	749	3,90	,78652	1007	-1,607	,108
	Bekâr	258	3,99	,78160			
Çevresel Sağlık	Evli	749	3,15	,84062	1007	-,096	,924
	Bekâr	258	3,15	,80198			

Tablo 36 incelendiğinde medeni durum değişkenine göre resmi ortaokullarda çalışan öğretmenlerin, örgüt sağlığına yönelik algılarının akademik vurgu [$t_{(1007)}=,969$; $p>,05$], moral [$t_{(1007)}=-1,411$; $p>,05$], destekleyici liderlik [$t_{(1007)}=-1,607$; $p>,05$] ve çevresel sağlık [$t_{(1007)}=-,096$; $p>,05$] boyutları açısından anlamlı olarak farklılaşmadığı anlaşılmaktadır.

Resmi ortaokullarda çalışan öğretmenlerin, örgüt sağlığına yönelik algılarının kıdem değişkeni açısından anlamlı olarak farklılık gösterip göstermediğine yönelik yapılan ANOVA testi sonuçları Tablo 37’de verilmiştir.

Tablo 37. Kıdem Değişkenine Göre Örgüt Sağlığı Ölçeği ANOVA Testi Sonuçları

Boyutlar	Kıdem	N	$\bar{x}$	Ss	sd	F	p	Farkın Kaynağı	η^2
Akademik Vurgu	1-5 yıl	266	3,30	,67	4/1002	1,594	,174	-	-
	6-10	260	3,30	,67					
	11-15	186	3,39	,64					
	16-20	153	3,35	,60					
	21 ≤	142	3,43	,65					
Moral	1-5 yıl	266	3,88	,70	4/1002	3,737	,005	1-5 / 16-20 1-5 / 21 ≤	,015
	6-10	260	3,74	,85					
	11-15	186	3,83	,80					
	16-20	153	3,65	,74					
	21 ≤	142	3,63	,76					
Destekleyici Liderlik	1-5 yıl	266	4,03	,75	4/1002	2,038	,087	-	-
	6-10	260	3,88	,81					
	11-15	186	3,96	,79					
	16-20	153	3,85	,75					
	21 ≤	142	3,86	,80					
Çevresel Sağlık	1-5 yıl	266	3,12	,80	4/1002	1,841	,119	-	-
	6-10	260	3,06	,87					
	11-15	186	3,23	,85					
	16-20	153	3,13	,78					
	21 ≤	142	3,26	,80					

Bonferroni düzeltmesi yapılması sonucunda p değeri ,0125 ve altında olan değerler anlamlı kabul edilmiştir.

Tablo 37 gözden geçirildiğinde, kıdem değişkenine göre resmi ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin, akademik vurgu [$F_{(4-1002)} = 1,594$; $p > ,0125$], destekleyici liderlik [$F_{(4-1002)} = 2,038$; $p > ,0125$] çevresel sağlık [$F_{(4-1002)} = 1,841$; $p > ,0125$] boyutlarında anlamlı olarak farklılaşmadığı; moral [$F_{(4-1002)} = 3,737$; $p < ,0125$] boyutuna ilişkin algılarının ise anlamlı olarak farklılaştığı anlaşılmaktadır. Ortaya çıkan anlamlı farkın düzeyini gösteren etki büyüklüğü değeri ,015 olarak hesaplanmıştır. Bu eta kare değeri, öğretmenlerin ilişkiler puanlarına ait gözlenen varyansın %1,5’inin kıdemden kaynaklandığı göstermektedir. Elde edilen etki büyüklüğü değerlerine göre kıdem değişkeninin, moral boyutuna ilişkin algı düzeyleri üzerindeki anlamlı etkisinin “küçük” düzeyde olduğu ileri sürülebilir.

Moral boyutunda oluşan farkın kaynağını belirlemek üzere yapılan Bonferroni testi sonucunda, moral boyutuna yönelik algılarda kıdem değişkeni açısından ortaya çıkan farkın, 1-5 ile 16-20 ve 1-5 ile 21 ve üzeri yıl kıdemi bulunan öğretmenlere ait puanlardan kaynaklandığı belirlenmiştir. Kıdem değişkenine ilişkin aritmetik ortalamalar

incelendiğinde, moral boyutunda 1-5 yıl kıdemi bulunan öğretmenlerin aritmetik ortalamasının ($\bar{x}=3,88$), 16-20 ($\bar{x}=3,65$) ile 21 ve üzeri yıl ($\bar{x}=3,63$) kıdemi bulunan öğretmenlerin aritmetik ortalamasından daha yüksek olduğu bulunmuştur.

Resmi ortaokullarda çalışan öğretmenlerin, örgüt sağlığına yönelik algılarının okul büyüklüğü değişkeni açısından göre anlamlı olarak farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yapılan ANOVA testi sonuçları Tablo 38’te gösterilmiştir.

Tablo 38. Okul Büyüklüğü Değişkenine Göre Örgüt Sağlığı Ölçeği ANOVA Testi Sonuçları

Boyutlar	Okul büyüklüğü	N	$\bar{X}$	Ss	sd	F	p	Farkın Kaynağı	η^2
Akademik Vurgu	≤ 28	305	3,25	,63	2/1004	12,997	,000	$\leq 28/40 \leq$ $29-39/40 \leq$	,025
	29-39	216	3,23	,61					
	$40 \leq$	486	3,45	,66					
Moral	≤ 28	305	3,84	,78	2/1004	2,973	,052	-	-
	29-39	216	3,67	,76					
	$40 \leq$	486	3,76	,78					
Destekleyici Liderlik	≤ 28	305	4,04	,78	2/1004	4,606	,010	$\leq 28/29-39$ $\geq 28/40 \leq$	,009
	29-39	216	3,86	,80					
	$40 \leq$	486	3,93	,77					
Çevresel Sağlık	≤ 28	305	3,00	,81	2/1004	13,110	,000	$\leq 28/40 \leq$ $29-39/40 \leq$	,025
	29-39	216	3,05	,80					
	$40 \leq$	486	3,28	,83					

Bonferroni düzeltmesi yapılması sonucunda p değeri ,0125 ve altında olan değerler anlamlı kabul edilmiştir.

Tablo 38 incelendiğinde, okul büyüklüğü değişkenine göre resmi ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin, akademik vurgu [$F_{(2-1004)}=12,997$; $p<,0125$], destekleyici liderlik [$F_{(2-1004)}= 4,606$; $p<,0125$] ve çevresel sağlık [$F_{(2-1004)}= 13,110$; $p<,0125$] boyutlarına yönelik algılarının anlamlı olarak farklılaştığı ($p<,0125$); moral boyutuna yönelik algılarının ise anlamlı olarak farklılaşmadığı [$F_{(2-1004)}= 2,973$; $p>,0125$] anlaşılmaktadır.

Akademik vurgu boyutunda ortaya çıkan anlamlı farkın büyüklük düzeyini gösteren eta kare değeri ,025 olarak hesaplanmıştır. Bu eta kare değerinden, öğretmenlerin akademik vurgu puanlarına ait gözlenen varyansın %2,5’inin okul büyüklüğünden kaynaklandığı anlaşılmaktadır. Elde edilen etki büyüklüğü değerlerine göre okul büyüklüğü değişkeninin, akademik vurgu boyutuna ilişkin algı düzeyleri üzerindeki anlamlı etkisinin “küçük” düzeyde olduğu ileri sürülebilir.

Akademik vurgu boyutunda oluşan farkın kaynağını belirlemek üzere yapılan bonferroni testi sonucunda, akademik vurgu boyutuna yönelik algılarda okul büyüklüğü değişkeni açısından ortaya çıkan farkın, 28 ve daha az öğretmene sahip (küçük) okullar ile 40 ve daha fazla öğretmene sahip (büyük) okullar; 29-39 arası öğretmene sahip (orta

büyüklikte) okullar ile 40 ve daha fazla öğretmene sahip (büyük) okullarda çalışan öğretmenlere ait puanlardan kaynaklandığı belirlenmiştir.

Okul büyüklüğü değişkenine ilişkin elde edilen aritmetik ortalamalar incelendiğinde, Akademik Vurgu boyutunda büyük okullarda görev yapan öğretmenlerin aritmetik ortalamasının ($\bar{x}=3,45$), küçük ($\bar{x}=3,25$) ve orta büyüklükteki okullarda görev yapan öğretmenlerin aritmetik ortalamasından ($\bar{x}=3,23$) daha yüksek olduğu görülmektedir.

Destekleyici liderlik boyutunda ortaya çıkan anlamlı farkın büyüklük düzeyini gösteren etki büyüklüğü değeri ,009 olarak hesaplanmıştır. Bu eta kare değerinden, öğretmenlerin destekleyici liderlik puanlarına ait gözlenen varyansın %0,9'unun okul büyüklüğünden kaynaklandığı anlaşılmaktadır. Elde edilen etki büyüklüğü değerlerine göre okul büyüklüğü değişkeninin, destekleyici liderlik boyutuna ilişkin algı düzeyleri üzerindeki anlamlı etkisinin “küçük” düzeyde olduğu ileri sürülebilir.

Destekleyici liderlik boyutunda oluşan farkın kaynağını belirlemek üzere yapılan Bonferroni testi sonucunda, destekleyici liderlik boyutuna yönelik algılarda okul büyüklüğü değişkeni açısından ortaya çıkan farkın, 28 ve daha az öğretmene sahip (küçük) okullar ile 29-39 arası öğretmene sahip okullar; 28 ve daha az öğretmene sahip okullar ile 40 ve daha fazla öğretmene sahip okullarda görev yapan öğretmenlere ait puanlardan kaynaklandığı belirlenmiştir.

Okul büyüklüğü değişkenine ilişkin elde edilen aritmetik ortalamalar incelendiğinde, destekleyici liderlik boyutunda 28 ve daha az sayıda öğretmene sahip okullarda görev yapan öğretmenlerin aritmetik ortalamasının ($\bar{x}= 4,04$), büyük ($\bar{x}= 3,88$) ve orta büyüklükteki okullarda görev yapan öğretmenlerin aritmetik ortalamasından ($\bar{x}=3,86$) daha yüksek olduğu görülmüştür.

Çevresel sağlık boyutunda ortaya çıkan anlamlı farklılığın büyüklük düzeyini gösteren etki büyüklüğü değeri ,025 olarak hesaplanmıştır. Bu eta kare değerinden, öğretmenlerin çevresel sağlık puanlarına ait gözlenen varyansın %2,5'inin okul büyüklüğünden kaynaklandığı anlaşılmaktadır. Elde edilen etki büyüklüğü değerlerine göre okul büyüklüğü değişkeninin, çevresel sağlık boyutuna ilişkin algı düzeyleri üzerindeki anlamlı etkisinin “küçük” düzeyde olduğu ileri sürülebilir.

Çevresel sağlık boyutunda oluşan farkın kaynağını belirlemek üzere yapılan Bonferroni testi sonucunda, çevresel sağlık boyutuna yönelik algılarda okul büyüklüğü

değişkeni açısından ortaya çıkan farkın, 28 ve daha az öğretmene sahip (küçük) okullar ile 40 ve daha fazla öğretmene sahip (büyük) okullar; 29-39 arası öğretmene sahip (orta büyüklükte) okullar ile 40 ve üzeri sayıda öğretmene sahip okullarda görev yapan öğretmenlere ait puanlardan kaynaklandığı belirlenmiştir.

Çevresel sağlık değişkenine ilişkin elde edilen aritmetik ortalamalar incelendiğinde, çevresel sağlık boyutunda büyük okullarda görev yapan öğretmenlerin aritmetik ortalamasının ($\bar{x}$ = 3,28), orta büyüklükteki ($\bar{x}$ = 3,05) ve küçük ($\bar{x}$ = 3,00) okullarda görev yapan öğretmenlerin aritmetik ortalamasından daha yüksek olduğu görülmüştür.

4.7. Resmi ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin, okul müdürlerinin lider-üye etkileşimi davranışlarına ilişkin algı düzeylerinin, örgüt sağlığı algı düzeylerini yordamasına ilişkin bulgular

Lider-üye etkileşimi davranışlarına ilişkin algı düzeylerinin, örgüt sağlığı algı düzeylerini etkileyip etkilemediğine yönelik üç regresyon analizi yapılmıştır. Bunlardan birincisi, lider-üye etkileşimi değişkenine göre örgüt sağlığı algı düzeylerinin yordanmasına yönelik yapılan basit doğrusal regresyon analizidir. İkincisi, Lider-üye etkileşimi boyutlarına göre örgüt sağlığının yordanmasına ilişkin yapılan çoklu doğrusal regresyon analizidir. Üçüncüsü ise, lider-üye etkileşimi puanlarına göre örgüt sağlığı boyutlarına ilişkin algı düzeylerinin yordanmasına yönelik ayrı ayrı yapılan basit doğrusal regresyon analizidir. Bu regresyon analizlerinde Enter yöntemi kullanılmıştır. Analizi sonuçları sırasıyla Tablo 39, 40 ve 41’de verilmiştir.

Tablo 39. Lider-Üye Etkileşimi Davranışlarına İlişkin Algı Düzeylerinin, Örgüt Sağlığı Algı Düzeylerini Yordamasına İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	Standart Hata	β	t	p	İkili r
Sabit	1,737	,077		22,460	,000	
Lider-üye etkileşimi	,497	,021	,603	23,867	,000	,603
R=,603 R ² = ,363 F ₍₁₋₉₉₉₎ =569,646 p _(Anova) =,000						

Tablo 39 incelendiğinde, yordayıcı faktör olan lider-üye etkileşimi değişkeninin yordanan değişken örgüt sağlığı değişkeni ile anlamlı bir ilişki sergilediği anlaşılmaktadır [R= ,603; R²= ,363; F₍₁₋₉₉₉₎=569,646; p<,05]. Yordayıcı değişken, örgüt sağlığı algı düzeylerindeki toplam varyansın yaklaşık %36’sını açıklamaktadır. Bir başka ifadeyle, lider-üye etkileşimi değişkeninin, örgüt sağlığı algı düzeylerine yönelik puanlardaki değişimin %36’sını açıkladığı söylenebilir.

Yordayıcı değişken ile örgüt sağlığı algı düzeyi arasındaki ilişkilere bakıldığında, lider-üye etkileşimi ile örgüt sağlığı algı düzeyi arasında pozitif ve orta düzeyde bir ilişkinin ($r = ,603$) var olduğu anlaşılmaktadır.

Regresyon denkleminde esas teşkil eden yordayıcı değişkenin (Lider-üye etkileşiminin) katsayısının ($B = ,497$) anlamlılık testi dikkate alındığında, örgütsel sessizlik değişkeninin örgüt sağlığı algı düzeyleri üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu anlaşılmaktadır ($p < ,05$).

Regresyon ile elde edilen sonuçlara göre, örgüt sağlığı algı düzeylerinin, Lider-üye etkileşimi davranışlarına ait puanlarla yordanmasına yönelik regresyon eşitliği modeli şu şekildedir:

$$\text{Örgüt sağlığı ölçek puanı} = 1,737 + (,497 \times \text{Lider-üye etkileşimi ölçek puanları})$$

Tablo 40. Görev, Destek ve İlişkiler Değişkenlerine Göre Örgüt Sağlığının Yordanmasına İlişkin Yapılan Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Yordayıcı Değişkenler	B	Standart Hata	β	t	p	İkili r	Kısmi r
Sabit	,843	,064		13,096	,000		
Görev	,172	,022	,214	7,525	,000	,568	,243
Destek	,131	,017	,204	7,889	,000	,567	,232
İlişkiler	,419	,014	,587	29,735	,000	,733	,686

$$R = ,817 \quad R^2_{(\text{Düzeltilmiş})} = ,666 \quad F_{(3-997)} = 665,641 \quad p_{(\text{Anova})} = ,000$$

Tablo 40 incelendiğinde, yordayıcı değişkenler görev, destek ve ilişkiler değişkenlerinin birlikte yordanan değişken örgüt sağlığı değişkeni ile anlamlı bir ilişki sergilediği anlaşılmaktadır [$R = ,817$; $R^2_{(\text{Düzeltilmiş})} = ,666$; $F_{(3-997)} = 665,641$; $p < ,05$]. Yordayıcı değişkenler (görev, destek ve ilişkiler) birlikte, örgüt sağlığı algı düzeylerindeki toplam varyansın yaklaşık %67'sini açıklamaktadır.

Yordayıcı değişkenler ile örgüt sağlığı arasındaki ilişkilere bakıldığında, en yüksek düzeyde korelasyonun ilişkiler ($r = ,733$) ile pozitif ve yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Görev ($r = ,568$) ile desteğin ($r = ,567$) örgüt sağlığı ile ilişkisinin ise pozitif ve orta düzeyde olduğu belirlenmiştir. Diğer yordayıcı değişkenlerin etkisi kontrol edildiğinde ise, ilişkiler ile pozitif ve orta düzeyde ($r = ,686$), görev ile pozitif ve düşük düzeyde ($r = ,243$) ve destek ile de pozitif ve düşük düzeyde ($r = ,232$) bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Standartlaştırılmış regresyon katsayılarına göre yordayıcı değişkenlerin örgüt sağlığı üzerindeki göreceli önem sırası ilişkiler ($\beta = ,587$), görev ($\beta = ,204$) ve destek ($\beta = ,290$) şeklindedir. Regresyon katsayılarının anlamlılık testleri dikkate alındığında, üç yordayıcı değişkenin de örgüt sağlığı üzerinde anlamlı yordayıcı olduğu anlaşılmaktadır.

Regresyon ile elde edilen sonuçlara göre, örgüt sağlığı algı düzeylerinin, görev, destek ve ilişkiler değişkenleri ile (birlikte) yordanmasına ilişkin regresyon eşitliği modeli şu şekildedir:

$$\text{Örgüt sağlığı ölçek puanı} = ,843 + (,172 \times \text{görev}) + (,131 \times \text{destek}) + (,419 \times \text{ilişkiler})$$

Tablo 41. Lider-Üye Etkileşimine Göre Akademik Vurgu, Moral, Destekleyici Liderlik ve Çevresel Sağlığın Yordanmasına İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Yordayıcı değişken	Yordanan değişkenler	B	Standart Hata	β	t	p	R ²	İkili r
Lider-üye etkileşimi	Sabit	1,909	,093		20,598	,000		
	Akademik vurgu	,497	,021	,603	23,867	,000	,202	,449
	Sabit	1,890	,106		17,772	,000		
	Moral	,518	,029	,497	18,088	,000	,247	,497
	Sabit	1,817	,104		17,442	,000		
	Destekleyici liderlik	,582	,028	,548	20,726	,000	,301	,548
	Sabit	1,232	,116		10,636	,000		
	Çevresel sağlık	,529	,031	,472	16,938	,000	,223	,472

Akademik vurgu: R=,449 $F_{(1-999)}=252,145$ $p_{(Anova)}=,000$ Moral: R=,497 $F_{(1-999)}=327,183$ $p_{(Anova)}=,000$
Destekleyici liderlik: R=,548 $F_{(1-999)}=429,574$ $p_{(Anova)}=,000$ Çevresel sağlık: R=,472 $F_{(1-999)}=286,880$ $p_{(Anova)}=,000$

Tablo 41 incelendiğinde, yordayıcı faktör olan lider-üye etkileşimi değişkeninin yordanan değişkenler akademik vurgu [R= ,449; R²= ,202; $F_{(1-999)}=252,145$; $p<,05$], moral [R= ,497; R²= ,247; $F_{(1-999)}=327,183$; $p<,05$], destekleyici liderlik [R= ,548; R²= ,301; $F_{(1-999)}=429,574$; $p<,05$] ve çevresel sağlık [R= ,472; R²= ,223; $F_{(1-999)}=286,880$; $p<,05$] değişkenleri ile anlamlı bir ilişki sergilediği anlaşılmaktadır. Yordayıcı değişken lider-üye etkileşimi, akademik vurgudaki toplam varyansın yaklaşık %20'sini açıklarken, moraldeki toplam varyansın yaklaşık %25'ini, destekleyici liderlikteki toplam varyansın yaklaşık %30'unu ve çevresel sağlıktaki toplam varyansın da yaklaşık %22'sini açıklamaktadır.

Regresyon katsayılarının anlamlılık testi dikkate alındığında, lider-üye etkileşimi bağımsız değişkeninin, akademik vurgu (B=,497; $p<,05$), moral (B= ,518; $p<,05$),

destekleyici liderlik ($B = ,582$; $p < ,05$) ve çevresel sağlık ($B = ,529$; $p < ,05$) bağımlı değişkenleri üzerinde, önemli (anlamlı) bir yordayıcı olduğu görülmektedir ($p < ,05$).

Yordayıcı değişken ile akademik vurgu ($r = ,449$), moral ($r = ,497$), destekleyici liderlik ($r = ,548$), çevresel sağlık ($r = ,472$) arasındaki ilişkilere bakıldığında, tüm değişkenler ile lider-üye etkileşimi arasında pozitif ve orta düzeyde bir ilişkinin olduğu anlaşılmaktadır.

Regresyon ile elde edilen sonuçlara göre, akademik vurgu, moral, destekleyici liderlik ve çevresel sağlık değişkenlerini yordayan regresyon denklemi şu şekildedir:

$$\text{Akademik vurgu puanı} = 1,909 + (,497 \times \text{Lider-üye etkileşimi ölçek puanları})$$

$$\text{Moral puanı} = 1,890 + (,518 \times \text{Lider-üye etkileşimi ölçek puanları})$$

$$\text{Destekleyici liderlik vurgu puanı} = 1,817 + (,582 \times \text{Lider-üye etkileşimi ölçek puanları})$$

$$\text{Çevresel sağlık puanı} = 1,232 + (,529 \times \text{Lider-üye etkileşimi ölçek puanları})$$

4.8. Resmi ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin, örgütsel sessizlik davranışlarına ilişkin algı düzeylerinin, örgüt sağlığı algı düzeylerini yordamasına ilişkin bulgular

Örgütsel sessizlik davranışlarına ilişkin algı düzeylerinin, örgüt sağlığı algı düzeylerini etkileyip etkilemediğine ilişkin üç regresyon analizi yapılmıştır. Bu analizlerden birincisi, örgütsel sessizlik değişkenine göre örgüt sağlığı algı düzeylerinin yordanmasına yönelik yapılan basit doğrusal regresyon analizidir. İkincisi, örgütsel sessizlik boyutlarına göre örgüt sağlığının yordanmasına ilişkin yapılan çoklu doğrusal regresyon analizidir. Üçüncüsü ise, örgütsel sessizlik puanlarına göre örgüt sağlığı boyutlarına ilişkin algı düzeylerinin yordanmasına yönelik ayrı ayrı yapılan basit doğrusal regresyon analizidir. Bu regresyon analizlerinde birinci ve üçüncüsünde Enter yöntemi; ikincisinde ise ileriye doğru seçim yöntemi (Forward) uygulanmıştır. Analiz sonuçları sırasıyla Tablo 42, 43 ve 44'te verilmiştir.

Tablo 42. Örgütsel Sessizlik Davranışlarına İlişkin Algı Düzeylerinin, Örgüt Sağlığı Algı Düzeylerini Yordamasına İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	Standart Hata	β	t	p	İkili r
Sabit	4,068	,041		98,616	,000	

Örgütsel sessizlik	-,325	,023	-,405	-14,017	,000	-,405
R=,405 R ² = ,164 F ₍₁₋₉₉₉₎ =196,479 p _(Anova) =,000						

Tablo 42 incelendiğinde, yordayıcı faktör olan örgütsel sessizlik değişkeninin yordanan değişken örgüt sağlığı değişkeni ile anlamlı bir ilişki sergilediği anlaşılmaktadır [R= ,405; R²= ,164; F₍₁₋₉₉₉₎=196,479; p<,05]. Yordayıcı değişken, örgüt sağlığı algı düzeylerindeki toplam varyansın yaklaşık %16'sını açıklamaktadır.

Yordayıcı değişken ile örgüt sağlığı algı düzeyi arasındaki ilişkilere bakıldığında, örgütsel sessizlik ile örgüt sağlığı algı düzeyi arasında negatif ve orta düzeyde bir ilişkinin (r=-,405) olduğu anlaşılmaktadır.

Regresyon denklemine esas teşkil eden yordayıcı değişkenin katsayısının (B=-,405) anlamlılık testi dikkate alındığında, örgütsel sessizlik değişkeninin örgüt sağlığı algı düzeyleri üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu anlaşılmaktadır (p<,05).

Yordayıcı değişken ile örgüt sağlığı algı düzeyi arasındaki ilişkilere bakıldığında, örgütsel sessizlik ile örgüt sağlığı algı düzeyi arasında negatif ve orta düzeyde bir ilişkinin (r=-,405) olduğu anlaşılmaktadır.

Regresyon analizi ile elde edilen sonuçlara göre, örgüt sağlığı algı düzeylerinin, örgütsel sessizlik davranışlarına ait puanlarla yordanmasına ilişkin regresyon denklemi şu şekildedir:

$$\text{Örgüt Sağlığı Ölçek Puanı} = 4,068 + (-,325 \times \text{Örgütsel sessizlik ölçek puanları})$$

Yönetmel ve örgütsel nedenler, işle ilgili korkular, tecrübe eksikliği, izolasyon korkusu ve ilişkileri zedeleme korkusu değişkenlerine göre örgüt sağlığının yordanmasına ilişkin yapılan analiz sonuçlarına göre, yönetmel ve örgütsel nedenler, işle ilgili korkular ve tecrübe eksikliği değişkenlerinin örgüt sağlığının anlamlı birer yordayıcısı oldukları (p<,05); izolasyon korkusu ile ilişkileri zedeleme korkusu değişkenlerinin ise örgüt sağlığının anlamlı yordayıcısı olmadıkları görülmüştür. Durumun böyle olmasında, izolasyon korkusu ile ilişkileri zedeleme korkusu arasındaki yüksek korelasyonun (r=,876; p>,05) etkisinin olabileceği düşünülmektedir. Sonuçlar Tablo 43'te verilmiştir.

Tablo 43. Yönetmel ve Örgütsel Nedenler, İşle İlgili Korkular ve Tecrübe Eksikliği, Değişkenlerine Göre Örgüt Sağlığının Yordanmasına İlişkin Yapılan Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Model	Yordayıcı Değişkenler	B	Standart Hata	β	t	p	İkili r	Kısmi r
-------	-----------------------	---	---------------	---------	---	---	---------	---------

1	Sabit	4,814	,071	68,109	,000		
	Yönetmel ve örgütsel nedenler	-,990	,054	-,504	-18,467	,000	-,504
2	Sabit	4,611	,082	56,417	,000		
	Yönetmel ve örgütsel nedenler	-1,171	,065	-,597	-17,986	,000	-,504
	Tecrübe eksikliği	,367	,076	-159	4,800	,000	-,187
3	Sabit	4,598	,082	56,224			
	Yönetmel ve örgütsel nedenler	-1,275	,081	-,650	-15,813	,000	-,504
	Tecrübe eksikliği	,260	,091	,113	2,867	,004	-,187
	İşle ilgili korkular	,232	,107	,106	2,176	,030	-,301
Model 1: R=,504		R ² (Düzeltilmiş)= ,254	F(1-999)=341,036	p(Anova)=,000			
Model 2: R=,521		R ² (Düzeltilmiş)= ,271	F(2-998)=185,797	p(Anova)=,000			
Model 3: R=,524		R ² (Düzeltilmiş)= ,275	F(3-997)=125,906	p(Anova)=,000			

Tablo 43'te de görüldüğü üzere, ileriye doğru seçim yöntemi uygulanarak örgüt sağlığı algı düzeyinin yordanmasına anlamlı katkı sağlayan değişkenler (Yönetmel ve örgütsel nedenler, işle ilgili korkular ve tecrübe eksikliği) ve bu değişkenlerin her birinin örgüt sağlığı algı düzeyinin yordanmasında açıklanan toplam varyansa katkısı belirlenmiştir. Bu yöntemin uygulanması sonucunda üç model ortaya çıkmıştır. Her üç modelin de örgüt sağlığı algı düzeyine ilişkin puanları açıklamada anlamlı birer model oldukları görülmektedir. Ancak toplam varyanstaki en yüksek açıklama düzeyine üçüncü regresyon modeli ile ulaşıldığından bu araştırmada değerlendirmeler üçüncü model verileri [R=,524; R²(Düzeltilmiş)= ,275; F(3-997)= 125,906; p<,05] üzerinden yapılmıştır. Buna göre yönetmel ve örgütsel nedenler, işle ilgili korkular ve tecrübe eksikliği değişkenleri ile birlikte kurulan üçüncü model, örgüt sağlığı puanlarındaki değişimin %27,5'ini açıklamaktadır.

Yordayıcı değişkenler ile örgüt sağlığı arasındaki ilişkilere bakıldığında en yüksek düzeyde korelasyonun yönetmel ve örgütsel nedenler (r= -,504) ile negatif ve orta düzeyde olduğu görülmektedir. İşle ilgili korkular (r= -,301) ile tecrübe eksikliğinin (r= -,187) örgüt sağlığı ile ilişkisinin ise negatif ve düşük düzeyde olduğu belirlenmiştir. Diğer yordayıcı değişkenlerin etkisi kontrol edildiğinde de yine, yönetmel ve örgütsel nedenler değişkeni ile örgüt sağlığı arasında negatif ve orta düzeyde (r= -,448); işle ilgili korkular (r= -,090) ve

tecrübe eksikliği değişkenleri ile örgüt sağlığı arasında ise ($r = -,069$) negatif ve düşük düzeyde bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Standartlaştırılmış regresyon katsayılarına göre yordayıcı değişkenlerin örgüt sağlığı üzerindeki görece önem sırası yönetsel ve örgütsel nedenler ($\beta = -,650$), tecrübe eksikliği ($\beta = ,113$) ve işle ilgili korkular ($\beta = ,106$) şeklindedir.

Regresyon ile elde edilen sonuçlara göre, örgüt sağlığı algı düzeylerinin, yönetsel ve örgütsel nedenler, tecrübe eksikliği ve işle ilgili korkular değişkenleri ile (birlikte) yordanmasına ilişkin regresyon eşitliği modeli şu şekilde kurulabilir:

Örgüt Sağlığı Ölçek Puanı = $4,598 + (-1,275 \times \text{Yönetsel ve örgütsel nedenler}) + (,260 \times \text{tecrübe eksikliği}) + (,232 \times \text{İşle ilgili korkular})$

Tablo 44. Örgütsel Sessizliğe Göre Akademik Vurgu, Moral, Destekleyici Liderlik ve Çevresel Sağlığın Yordanmasına İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Yordayıcı değişken	Yordanan değişkenler	B	Standart Hata	β	t	p	R ²	İkili r
Örgütsel sessizlik	Sabit	3,658	,047		77,714	,000		
	Akademik vurgu	-,006	,001	-,223	-7,235	,000	,050	-,223
	Sabit	4,350	,053		81,485	,000		
	Moral	-,012	,001	-,353	-11,925	,000	,125	-,353
	Sabit	4,825	,049		98,596	,000		
	Destekleyici liderlik	-,018	,001	-,537	-20,145	,000	,289	-,537
	Sabit	3,547	,060		59,456	,000		
	Çevresel sağlık	-,008	,001	-,224	-7,265	,000	,050	-,224

Akademik vurgu: $R = ,223$ $F_{(1-999)} = 52,348$ $p_{(Anova)} = ,000$ Moral: $R = ,353$ $F_{(1-999)} = 142,148$ $p_{(Anova)} = ,000$
Destekleyici liderlik: $R = ,537$ $F_{(1-999)} = 405,824$ $p_{(Anova)} = ,000$ Çevresel sağlık: $R = ,224$ $F_{(1-999)} = 52,774$ $p_{(Anova)} = ,000$

Tablo 44 incelendiğinde yordayıcı faktör olan örgütsel sessizlik değişkeninin yordanan değişkenler akademik vurgu [$R = ,223$; $R^2 = ,050$; $F_{(1-999)} = 52,348$; $p < ,05$], moral [$R = ,353$; $R^2 = ,125$; $F_{(1-999)} = 142,148$; $p < ,05$], destekleyici liderlik [$R = ,537$; $R^2 = ,289$; $F_{(1-999)} = 405,824$; $p < ,05$] ve çevresel sağlık [$R = ,224$; $R^2 = ,050$; $F_{(1-999)} = 52,774$; $p < ,05$] değişkenleri ile anlamlı bir ilişki sergilediği anlaşılmaktadır. Yordayıcı değişken örgütsel sessizlik, destekleyici liderlikteki toplam varyansın yaklaşık %29'unu ve moraldeki toplam

varyansın yaklaşık %13'ünü açıklarken, akademik vurgudaki toplam varyansın yaklaşık %5'ini ve çevresel sağlıktaki toplam varyansın da yine aynı şekilde yaklaşık %5'ini açıklamaktadır.

Yordayıcı değişken ile yordanan değişkenler arasındaki ilişkilere bakıldığında yordayıcı değişken ile destekleyici liderlik ($r = -.537$) ve moral ($r = -.353$) arasında negatif ve orta düzeyde; çevresel sağlık ($r = -.224$) ve akademik vurgu ($r = -.223$) arasında da düşük düzeyde ve negatif bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır.

Regresyon katsayılarının anlamlılık testi dikkate alındığında örgütsel sessizlik bağımsız değişkeninin, akademik vurgu ($B = -.006$; $p < .05$), moral ($B = -.012$; $p < .05$), destekleyici liderlik ($B = -.018$; $p < .05$) ve çevresel sağlık ($B = -.008$; $p < .05$) bağımlı değişkenleri üzerinde, önemli (anlamlı) bir yordayıcı olduğu görülmektedir ($p < .05$).

Regresyon ile elde edilen sonuçlara göre, akademik vurgu, moral, destekleyici liderlik ve çevresel sağlık değişkenlerini yordayan regresyon denklemi şu şekildedir:

$$\text{Akademik vurgu puanı} = 3,658 + (-,006 \times \text{Örgütsel sessizlik ölçek puanları})$$

$$\text{Moral puanı} = 4,350 + (-,012 \times \text{Örgütsel sessizlik ölçek puanları})$$

$$\text{Destekleyici liderlik vurgu puanı} = 4,825 + (-,018 \times \text{Örgütsel sessizlik ölçek puanları})$$

$$\text{Çevresel sağlık puanı} = 3,547 + (-,008 \times \text{Örgütsel sessizlik ölçek puanları})$$

4.9. Ölçek Toplam puanları çerçevesinde, resmi ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin, lider-üye etkileşimi ve örgütsel sessizlik davranışlarına ilişkin algı düzeylerinin, birlikte örgüt sağlığı algı düzeyleri üzerindeki yordayıcı rollerine ilişkin bulgular

Lider-üye etkileşimi ve örgütsel sessizlik davranışlarına ilişkin algı düzeylerinin, birlikte örgüt sağlığı algı düzeylerini yordayıp yordamadığına yönelik çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Bu regresyon analizinde Enter yöntemi kullanılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 45'te verilmiştir.

Tablo 45. Lider-Üye Etkileşimi ve Örgütsel Sessizlik Davranışlarına İlişkin Algı Düzeylerinin, Birlikte Örgüt Sağlığı Algı Düzeylerini Yordamasına İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Yordayıcı Değişkenler	B	Standart Hata	β	t	p	İkili r	Kısmi r
Sabit	2,290	,089		25,766	,000		

Lider-üye etkileşimi	,441	,020	,534	21,650	,000	,603	,517
Örgütsel sessizlik	-,217	,020	-,270	-10,945	,000	-,405	-,327
R=,657 R ² (Düzeltilmiş)= ,430 F ₍₂₋₉₉₈₎ =378,591 p _(Anova) =,000							

Tablo 45 incelendiğinde, yordayıcı değişkenler lider-üye etkileşimi ve örgütsel sessizlik değişkenlerinin birlikte yordanan değişken örgüt sağlığı değişkeni ile anlamlı bir ilişki sergilediği anlaşılmaktadır [R=,657; R²(Düzeltilmiş)=,430; F₍₂₋₉₉₈₎=378,591; p<,05]. Yordayıcı değişkenler (lider-üye etkileşimi ve örgütsel sessizlik) birlikte, örgüt sağlığı algı düzeylerindeki toplam varyansın yaklaşık %43'ünü açıklamaktadır.

Yordayıcı değişkenler ile örgüt sağlığı arasındaki ilişkilere bakıldığında en yüksek düzeyde korelasyonun lider-üye etkileşimi ile pozitif ve orta düzeyde olduğu görülmektedir (r= ,603). Örgütsel sessizliğin örgüt sağlığı ile ilişkisinin ise negatif ve orta düzeyde olduğu belirlenmiştir (r= ,405). Diğer yordayıcı değişkenin etkisi kontrol edildiğinde ise, lider-üye etkileşimi ile pozitif ve orta düzeyde (r= ,517), örgütsel sessizlik ile negatif ve orta düzeyde (r= -,327) bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Standartlaştırılmış regresyon katsayılarına göre yordayıcı değişkenlerin örgüt sağlığı üzerindeki görece önem sırasının lider-üye etkileşimi (β = ,534) ve örgütsel sessizlik (β = -,270) şeklinde olduğu görülmektedir. Regresyon katsayılarının anlamlılık testleri dikkate alındığında, her iki yordayıcı değişkenin de örgüt sağlığı üzerinde anlamlı yordayıcı olduğu anlaşılmaktadır.

Regresyon ile elde edilen sonuçlara göre, örgüt sağlığı algı düzeylerinin, lider-üye etkileşimi ve örgütsel sessizlik değişkenleri ile (birlikte) yordanmasına ilişkin regresyon eşitliği modeli şu şekildedir:

Örgüt sağlığı ölçek puanı= 2,290 + (,441 x Lider-üye etkileşimi) + (-,217 x Örgütsel sessizlik)

Analiz sonuçlarına göre, resmi ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin, okul müdürlerinin lider-üye etkileşimi davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışlarına ilişkin algı düzeylerinin, örgüt sağlığı algı düzeylerinin anlamlı bir yordayıcısı olduğu söylenebilir.

5. TARTIŞMA

Araştırmanın bu bölümünde, araştırma amacına ilişkin elde edilen bulgularlar alanyazındaki benzer çalışmalarla karşılaştırılarak tartışılmıştır.

Araştırmanın birinci bulgusu, resmi ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin, kendi okul müdürlerinin lider-üye etkileşimi davranışlarına yönelik algılarının “yüksek” düzeyde olduğunu göstermektedir. Ayrıca görev, destek ve ilişkiler boyutlarına yönelik algılarının da yine “yüksek” düzeyde olduğu anlaşılmıştır. Bu sonuç Özutku, Ağca ve Cevrioğlu (2008), Duman (2018) ve Kavuncu (2019)’nun araştırma sonuçlarıyla örtüşürken Öztürk (2015) ve Gürler (2018)’in araştırması ile farklılık göstermektedir.

Lider-üye etkileşimi davranışlarına ilişkin algılarının yüksek düzeyde olması, resmi ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin, okul müdürlerine karşı olumlu bir bakış açısına sahip olduklarının, okul müdürleri ile ilişkilerinin iyi olduğunu, okul müdürlerini takdir ettiklerinin, onlarla iş birliği içinde çalışmaya açık olduklarının göstergesidir. Diğer taraftan bu durum aynı zamanda, okul müdürlerinin de öğretmenlerle iyi ilişkiler kurduklarını, olumlu okul ortamına katkı sunduklarını göstermektedir. Okul müdürü ile öğretmenler arasında kurulan iyi ilişkiler, öğretmen performansını artırdığı gibi okul kültürünü geliştirerek ve eğitim ortamının etkinliğini de artırır (Helvacı & Aydoğan, 2011: 46-47). Bu kapsamda, mevcut araştırmada lider-üye etkileşimi davranışlarına ilişkin algılarının yüksek düzeyde olmasının, eğitim öğretim faaliyetleri açısından olumlu anlamlar ifade ettiği söylenebilir.

Resmi ortaokullarda çalışan öğretmenlerin, kendi okul müdürlerinin lider-üye etkileşimi davranışlarına ilişkin algılarının yüksek düzeyde olması, lider üye etkileşim kalitesini gösterme açısından önemlidir. Yüksek kaliteli etkileşim ilişkileri, karşılıklı güven ve saygı olduğu ortamlarda gelişir. Kaliteli etkileşim ilişkilerinin olduğu yerlerde, çalışanların açısından kariyer gelişimi için daha fazla rehberlik ve daha iyi sosyal destek alma; daha fazla kaynak elde etme imkânı vardır. Ayrıca karar verme sürecine daha fazla üyenin katılımı söz konusudur ve müzakere hoşgörüsü de daha fazladır (Graen & Uhl-Bien, 1995: 226-227; Achua & Lussier, 2010: 244). Bu açıdan mevcut araştırmada lider-üye etkileşimi davranışlarına ilişkin algılarının yüksek düzeyde olması, lider-üye etkileşim kalitesinin de olumlu olduğunu göstermektedir.

Her ne kadar görev, destek ve ilişkiler boyutlarına ilişkin algıların yüksek düzeyde olduğu görülse de görev boyutunda, *“Okul müdürüm bireysel karar vermeyi gerektiren işleri güvendiği öğretmenlere verir.”* ifadesine; destek boyutunda, *“Okul müdürüm için okulda görev alanımın dışında da çalışırım.”* ifadesine ve ilişkiler boyutunda da *“Okul müdürüm mesleki bilgisine güvendiği öğretmenlerle ilişkilerini geliştirir.”* ifadesine ilişkin algıların orta düzeyde olduğu görülmüştür. Bu üç ifadedeki algı düzeyi, öğretmenlerin okul müdürlerine karşı biraz daha temkinli yaklaştığı konuların da var olduğunu göstermektedir.

Araştırmanın ikinci bulgusundan, öğrenim durumu, medeni durum ve sendika üyeliği değişkenlerinde öğretmenlerin lider-üye etkileşimi boyutlarından görev, destek ve ilişkilere ilişkin algılarının anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı anlaşılmıştır. Diğer taraftan cinsiyet değişkeninde görev ve destek; okul büyüklüğü değişkeninde destek ve ilişkiler; kıdem değişkeninde ise ilişkiler boyutunda anlamlı farklılaşma görülmüştür. Eta kare etki büyüklüğü değerleri incelendiğinde, kıdem ve okul büyüklüğü değişkenlerindeki anlamlı farklılaşmaların “küçük” düzeyde olduğu anlaşılmıştır.

Öğrenim durumu değişkenine göre öğretmenlerin lider-üye etkileşimine yönelik algılarının farklılaşmadığı yönündeki bulgu, Hündür (2019), Sivik (2018), Aslan (2018)’ın; medeni durum değişkenine göre öğretmenlerin lider-üye etkileşimine yönelik algılarının farklılaşmadığı yönündeki bulgu, Kaşlı ve Seymen (2010), Ürek (2015), Özer (2019)’ın; sendika değişkenine göre öğretmenlerin lider üye etkileşimine yönelik algılarının farklılaşmadığı yönündeki bulgu ise Aslan (2018)’ın araştırma sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. Bu bulgulardan, mevcut araştırma sonuçları ile ilgili alanyazındaki çalışmaların birbirlerini destekler nitelikte olduğu anlaşılmaktadır.

Okul büyüklüğü değişkeni bakımından, lider-üye etkileşimine yönelik algılarının destek ve ilişkiler boyutlarında anlamlı olarak farklılaştığı görülmüştür. Destek boyutunda ortaya çıkan farkın, 40 ve daha fazla öğretmene sahip (büyük) okullar ile 28 ve daha az öğretmene sahip (küçük) okullar; 40 ve daha fazla öğretmene sahip (büyük) okullar ile 29-39 arası öğretmene sahip (orta büyüklükte) okullarda görev yapan öğretmenlere ait puanlardan kaynaklandığı görülmüştür. Araştırma bulgularından büyük okullarda çalışan öğretmenlerin desteğe ilişkin algılarının, orta büyüklükteki ve küçük okullarda çalışan öğretmenlere oranla daha yüksek düzeyde olduğu anlaşılmıştır. Bu bulgulardan, büyük okullarda çalışan öğretmenlerin, okul müdürleri ile birbirlerini küçük okullar ile orta

büyüklikteki okullarda çalışan öğretmenlere oranla daha çok destekledikleri anlaşılmaktadır.

Okul büyüklüğü değişkeni bakımından ilişkiler boyutunda ortaya çıkan farkın ise öğretmen sayısı küçük okullar ile orta büyüklükte okullarda görev yapan öğretmenlere ait puanlardan kaynaklandığı görülmüştür. Araştırma bulgularından küçük okullarda çalışan öğretmenlerin ilişkilere ilişkin algılarının, orta büyüklükteki okullarda çalışan öğretmenlere oranla daha yüksek düzeyde olduğu anlaşılmıştır. Bu bulgulardan küçük okullarda çalışan öğretmenlerin okul müdürleri ile ilişkilerinin, orta büyüklükteki okullarda çalışan öğretmenlere oranla daha iyi olduğu yönünde yorumlanabilir. Bu şekilde bir bulguya ulaşılmasına, küçük okullarda okul müdürleri ile öğretmenlerin daha sık yüze gelmeleri ve okul müdürlerinin küçük okullardaki öğretmenlere daha fazla zaman ayırma imkânlarının bulunması neden olarak gösterilebilir.

Cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin lider üye etkileşimine yönelik algılarının farklılaştığı yönündeki bulgu, Sivik (2018), Aslan (2018), Gül (2019) ve Hündür (2019)'ün araştırma sonuçlarıyla benzerlik göstermemektedir. Bu farklılığın, Hündür (2019)'ün araştırmasının eğitim alanı dışında yapılması; Aslan (2018) ve Gül (2019)'ün araştırmalarında farklı eğitim seviyelerinde okulların araştırmaya dâhil edilmesi; Sivik (2018)'in araştırmasının ise farklı yer ve zamanda yapılmasından kaynaklandığı ileri sürülebilir. Mevcut araştırmada, cinsiyete göre görev ve destek boyutlarında görülen farklılaşmanın kadınlardan ziyade erkeklerin lehine olduğu anlaşılmıştır. Bu sonuç, erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere oranla okul yönetimine kendilerini daha yakın hissettikleri ve okulda daha fazla bulundukları yönünde değerlendirilebilir.

Kıdem değişkenine göre öğretmenlerin lider üye etkileşimine yönelik algılarının farklılaştığı yönündeki bulgu Aslan (2018)'in araştırma sonuçlarıyla örtüşmezken; Uğurluoğlu ve Çelik (2009)'in araştırma sonuçlarıyla örtüşmektedir. Mevcut araştırmada, ilişkiler boyutunda görülen farklılaşmanın 1-5 yıl kıdemi bulunan öğretmenlerle 16-20 ile 21 ve üzeri yıl kıdemi bulunan öğretmenler arasında olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgulardan, 1-5 yıl kıdemi bulunan öğretmenlerin 16-20 ile 21 ve üzeri yıl kıdemi bulunan öğretmenlere oranla, okul müdürleri ile ilişkilerinin daha iyi olduğu anlaşılmaktadır.

Araştırmanın üçüncü bulgusundan, resmi ortaokullarda çalışan öğretmenlerin, örgütsel sessizlik davranışlarına yönelik algılarının “çok düşük” düzeyde olduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca yönetsel ve örgütsel nedenler, izolasyon korkusu, ilişkileri zedeleme

korkusu, işle ilgili korkular ve tecrübe eksikliği boyutlarına ilişkin algılarının da yine “çok düşük” düzeyde olduğu anlaşılmaktadır. Bu sonuç Yenihan ve Cerev (2015)’in araştırma sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir.

Bulgular incelendiğinde sadece iki ifadeye, yani yönetsel ve örgütsel nedenler boyutunda bulunan “*Yöneticilerime güvenmediğim için sessiz kalıyorum.*” ve “*Açıkça konuşmamın bir fayda sağlamayacağını düşündüğüm için sessiz kalıyorum.*” ifadelerine ilişkin algıların düşük düzeyde olduğu, geriye kalan tüm ifadelerle ilişkin algıların çok düşük düzeyinde olduğu anlaşılmaktadır. Bu bulgulardan, katılımcıların yöneticilerine güven ve söyleyeceklerinin etkili olması konusunda bir tereddüt yaşasa da genel olarak sessiz kalmadıkları şeklinde değerlendirilmiştir.

Katılımcıların düşük düzeyde de olsa konuşmalarının bir fark yaratamayacağını hissetmeleri nedeniyle sessiz kalma davranışı sergilemeleri kabullenici-uyusal sessizlik davranışlarının ortaya çıkabileceğini göstermektedir. Buna ek olarak örgüt içinde herhangi bir nedenle ortaya çıkabilecek bir güven azlığı, olumlu manada değişimi yavaşlatacak; işgörenlerin kendilerini geri çekerek pasif kalmalarına sebep olacaktır (Bildik, 2009: 44; Gambarotto & Cammozzo, 2010: 177). Bunu önlemek adına yöneticilerin, öğretmenlerin güvenini kazanmak için öğretmenlere daha açık davranmaları; öğretmenler tarafından ileri sürülen görüş ve düşüncelerin gerçekleştirilmesi için çaba sarf ettiklerini öğretmenlere hissettirmeleri faydalı olabilir.

Araştırmanın dördüncü bulgusu; öğrenim durumu, cinsiyet, medeni durum, kıdem, okul büyüklüğü ve sendika üyeliği değişkenlerinde öğretmenlerin örgütsel sessizlik boyutlarından yönetsel ve örgütsel nedenler ile izolasyon korkusuna ilişkin algılarının anlamlı bir şekilde farklılaşmadığını göstermektedir. Ayrıca öğrenim durumu, sendika üyeliği ve okul büyüklüğü değişkenlerinde öğretmenlerin örgütsel sessizlik boyutlarından işle ilgili korkular, tecrübe eksikliği ve ilişkileri zedeleme korkusu algı düzeylerinin anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı bulgusuna da ulaşılmıştır. Ancak cinsiyet değişkeninde işle ilgili korkular, tecrübe eksikliği ve ilişkileri zedeleme korkusu; medeni durum değişkeninde işle ilgili korkular ve tecrübe eksikliği; kıdem değişkeninde ise tecrübe eksikliği boyutunda anlamlı farklılaşma görülmüştür.

Öğrenim durumu değişkenine göre öğretmenlerin örgütsel sessizliğe yönelik algılarının farklılaşmadığı yönündeki bulgu Dinçer (2017) ve Ebik (2017)’in; sendika değişkenine göre öğretmenlerin örgütsel sessizliğe yönelik algılarının farklılaşmadığı

yönündeki bulgu ise Demirhan (2020)'ın araştırma sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. Diğer taraftan okul büyüklüğü değişkenine göre öğretmenlerin örgütsel sessizliğe yönelik algılarının anlamlı olarak farklılaşmadığı yönündeki bulgunun, Sardoğan (2017)'in araştırma sonuçlarıyla benzeştiği görülmüştür. Büyük okullarda sessizleşmenin daha fazla olacağı bulgusuna ulaşılan Sardoğan (2017)'in araştırmasında, büyük okullarda bazı baskın grup ya da karakterlerin ön plana çıkabileceği; bu baskın ortamda aktif olmayı sevmeyen öğretmenlerin içine kapanarak sessizleşebileceği ancak küçük okullarda ister istemez beraber vakit geçirildiği ve fikir paylaşımında bulunulabildiği için bu ihtimalin azaldığı, dolayısıyla da büyük okullarda sessizliğin oluşma ihtimalinin daha fazla olduğu vurgulanmıştır. İki araştırma bulgularının benzeşmemesine neden olarak Sardoğan (2017)'in araştırmasında Fenomenoloji (nitel araştırma yöntemi) mevcut araştırmada ise betimsel nitelikte ilişkisel tarama modelinin (nicel araştırma yöntemi) kullanılması gösterilebilir.

Cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin işle ilgili korkular, tecrübe eksikliği ve ilişkileri zedeleme korkusu boyutlarında görülen farklılaşmanın erkeklerden ziyade kadınlardan lehine olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Buna göre erkek öğretmenlerin sessiz kalmada işle ilgili korkuları, tecrübe eksikliğini ve ilişkileri zedeleme korkusunu, kadın öğretmenlere göre daha etkili bir neden olarak gördükleri anlaşılmaktadır. Bu sonuca, kadın katılımcı sayısının (656) ve erkek katılımcı sayısından (349) belirgin sayıda fazla olması bir neden olarak gösterilebilir. Sayısal üstünlüğün kişiye özgüven verebileceği düşüncesi, göz ardı edilmemesi gereken bir husus olarak değerlendirilebilir.

Cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin örgütsel sessizliğe yönelik algılarının farklılaştığı yönündeki bulgu, Algın (2018)'in araştırma sonuçlarıyla benzerlik göstermemektedir. Diğer taraftan Algın (2018)'in araştırmasında, işle ilgili korkuları, tecrübe eksikliğini ve ilişkileri zedeleme korkusunu, erkeklere oranla kadınların sessiz kalmada daha etkili bir neden olarak gördüğü bulgusuna ulaşılrken, mevcut araştırmada erkeklerin bu değişkenleri sessiz kalmada daha etkili bir neden olarak gördüğü bulgusuna ulaşılmıştır. İki araştırma arasındaki farklılığın kadın ve erkek katılımcıların sayısından kaynaklanmış olabileceği ileri sürülebilir. Zira Algın (2018)'in araştırmasında kadın katılımcı sayısının (184) erkek katılımcı sayısından (164) yaklaşık yüzde 12 oranında fazla olduğu görülürken, mevcut araştırmada kadın katılımcı sayısının (656) erkek katılımcı sayısından (349) yaklaşık yüzde 88 oranında fazla olduğu görülmektedir.

Medeni durum değişkenine göre öğretmenlerin örgütsel sessizliğe yönelik algılarının farklılaştığı yönündeki bulgu Soybaş (2015), Yıldırım ve Çarıkçı (2017), Gürer ve Deniz (2018), Halbaw (2018), Tulunay-Ateş ve Önder (2019)'ın araştırma sonuçlarıyla benzerlik; Gökçe (2013) ve Özdemir (2015)'in araştırma sonuçlarıyla farklılık göstermektedir. Tulunay-Ateş ve Önder (2019) tarafından yapılan çalışma incelendiğinde, bu konuda ağırlığın daha fazla örgütsel sessizliğe yönelik algılarının medeni durum değişkenine göre farklılık göstereceği düşüncesinden yana olduğu düşünülebilir. Zira Tulunay-Ateş ve Önder (2019) tarafından meta-analiz şeklinde yapılan çalışmada, birbirinden bağımsız 9 araştırmanın bir araya getirilmesiyle yapılmıştır. Çalışmada, eğitim çalışanlarının örgütsel sessizliğinde medenî durumun etkisi de incelenmiş, analizler sonucunda medenî durumun örgütsel sessizlik üzerinde (çok zayıf düzeyde de olsa) etkisinin olduğu belirlenmiştir.

Mevcut araştırmada bekâr öğretmenlerin evli öğretmenlere göre daha fazla sessiz kaldıkları tespiti yapılmıştır. Bu bulgu, Gürer ve Deniz (2018) ile Halbaw (2018)'ın araştırma sonuçlarıyla örtüşmektedir. Bu bulgu boyutlar açısından değerlendirildiğinde, bekâr öğretmenlerin sessiz kalmada, işle ilgili korkuları ve tecrübe eksikliğini evli öğretmenlere göre daha etkili bir neden olarak gördükleri anlaşılmaktadır.

Kıdem değişkenine göre öğretmenlerin örgütsel sessizliğe yönelik algılarının farklılaştığı yönündeki bulgu, Algın (2018)'ın araştırma sonuçlarıyla benzerlik göstermemektedir. Mevcut araştırmada, tecrübe eksikliği boyutunda görülen farklılaşmanın 1-5 yıl kıdemi bulunan öğretmenler ile 6-10 ile 11-15 yıl kıdemi bulunan öğretmenler arasında olduğu tespit edilmiştir.

Grupların sıra ortalamaları incelendiğinde, tecrübe eksikliği açısından en fazla 1-5 yıl kıdemi bulunan öğretmenlerin, sonra 6-10 yıl kıdemi bulunan öğretmenlerin ve daha sonra da 11-15 yıl kıdemi bulunan öğretmenlerin sessiz kaldığı anlaşılmıştır. Bu bulgulara göre kıdem yılı arttıkça tecrübe eksikliği nedeniyle sessiz kalma azalmaktadır ki bu, deneyim ile eş anlamlı olan tecrübe kelimesinin anlamının “bireyin belirli bir zaman sürecinde ya da ömrü boyunca elde ettiği bilgilerin tamamı” (URL-11, 2021) olduğu düşünüldüğünde, oldukça doğal bir durumdur.

Algın (2018)'ın yaptığı araştırmada 1-5 yıl arası görev süresine sahip olanların, örgüte yeni katılmış olduklarından örgütün kültürüne ve yapısına henüz tam bir uyum sağlayamadıkları için sessizliği tercih edebilecekleri; örgütteki iletişim kanallarının nasıl çalıştığı ve örgütsel yapının sorunlarını dile getirmeye elverişli olup olmadığına karar verme

sürecinde, sessiz kalmanın daha güvenli olduğunu düşünebilecekleri değerlendirmesinde bulunmuştur. Algın (2018)'ın ayrıca, Near ve Miceli (1996) tarafından yapılan bir araştırmanın bulgularını dayanarak göstererek, çalışanların örgütteki hizmet süreleri arttıkça, sorunları dile getirmeye yönelik eğilimlerinin de arttığını ifade etmiştir.

Araştırmanın beşinci bulgusundan, resmi ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin, kendi okullarının örgüt sağlığına ilişkin algılarının “yüksek” düzeyde olduğunu ortaya koymaktadır. Bu sonuç Taneri (2011)'nin araştırma sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. Örgüt sağlığına ilişkin öğretmen algıları boyutlar açısından incelendiğinde ise katılımın sadece moral boyutlarında da “yüksek” düzeyde olduğu, diğer boyutlarda ise “orta” düzeyde olduğu anlaşılmaktadır.

Aritmetik ortalamalar incelendiğinde, öğretmenlerin en çok moral boyutuna ($\bar{x}=3,76$), en az ise destekleyici liderlik boyutuna ($\bar{x}=3,06$) katıldıkları anlaşılmıştır. Öğretmenlerin moral boyutundaki tüm ifadeler yüksek düzeyde katılım gösterdikleri görülürken, destekleyici liderlik boyutunda “Bu okulda müdür ile öğretmenler arasında sağlıklı bir iletişim ağı yoktur.” ve “Bu okulda müdür öğretmenlerin temel hak ve özgürlükleri konusunda duyarlı değildir.” ifadelerine düşük, diğer ifadeler ise yüksek düzeyde katılım gösterdikleri görülmüştür. Birinci ifadeye düşük katılım aslında öğretmenlerin, okul müdürlerinin öğretmenlerle iletişimlerinin sağlıklı olduğunu düşündükleri şeklinde yorumlanabilir. İkinci ifadeye düşük katılım ise öğretmenlerin, okul müdürlerinin temel hak ve özgürlükler konusunda duyarlı olduğuna inandıklarını göstermektedir.

Diğer boyutlardaki maddeler incelendiğinde, akademik vurgu boyutunda “*Bu okulda öğrenciler sorumluluk sahibidir.*”, “*Bu okulda öğrencilerin güdülenmeleri yüksektir.*”, “*Bu okulda öğrencilere sunulan psikolojik danışma ve rehberlik hizmetleri yetersizdir*” ve “*Bu okulda öğrencilerin akademik başarı düzeyi yüksektir.*” ifadelerine; çevresel sağlık boyutunda ise “*Bu okulda öğretmenler meslekleri ile ilgili uzman desteği alma imkânına sahiptir*”, “*Bu okulda sorun çıkmasını engelleyen önleyici bir disiplin sistemi egemendir.*”, “*Bu okulda veliler, öğrencilerinin eğitimleri için iş birliğine açıktır.*” ve “*Bu okulda okul dışından gelebilecek olumsuzluklara karşı güvenlik önlemleri yeterlidir.*” ifadelerine ilişkin algıların orta düzeyde olduğu, geriye kalan tüm ifadelerle ilişkin algıların yüksek düzeyde olduğu anlaşılmaktadır.

Bu bulgulara göre araştırma kapsamındaki okullarda görev yapan öğretmenlerin, öğrencilerin yeterince sorumluluk sahibi olmadıklarını düşündükleri anlaşılmaktadır. Aslında öğrencilerin güdülenmelerinin yüksek düzeyde olamamasının da onların sorumluluk düzeyleri üzerinde etkisinin olduğu söylenebilir. Öğrencilere sunulan psikolojik danışma ve rehberlik hizmetleri yetersiz olduğu ifadesine orta düzeyde katılım gösterilmesi, bu konuda da gelişmeye ihtiyaç duyulduğunun göstergesidir. Bu üç ifadeye ilişkin algıların orta düzeyde olması, öğrencilerin akademik başarı düzeyinin yüksek olduğu yönündeki ifadeye katılımın orta düzeyde olmasını açıklar niteliktedir. Dolayısıyla akademik vurgu boyutundaki ifadelere verilen cevaplardan, birbirini destekler nitelikte sonuçların ortaya çıktığı ileri sürülebilir.

Öğretmenlerin “Bu okulda öğretmenler meslekleri ile ilgili uzman desteği alma imkânına sahiptir.” ifadesine orta düzeyde katılmaları, uzman desteği alma ihtiyaçlarının tam olarak karşılanmadığını göstermektedir. Disiplin sistemi ve güvenlik konusundaki ifadelere orta düzeyde katılım da bu konudaki önlemlerin yeterli görülmediğine işaret etmektedir. Öğretmenlerin, “*Veliler, öğrencilerinin eğitimleri için iş birliğine açıktır*” yönündeki ifadeye orta düzeyde katılım göstermeleri ise, veli bilgilendirici ve onları iş birliği yapmaya teşvik edici çalışmaların faydalı olabileceğini göstermektedir.

Öğretmenlerin moral boyutundaki tüm ifadelere yüksek düzeyde katılım göstermiştir. Bu bulgu diğer bulgularla birlikte değerlendirildiğinde, araştırma kapsamındaki okullarda görev yapan öğretmenlerin, öğrencilerin başarı düzeyleri, güdülenmeleri, sorumluluk sahibi olma durumları ile uzman desteği, disiplin sistemi, güvenlik önlemleri ve velilerin iş birliğine duyarlılığı konularında endişeleri olmasına rağmen, morallerinin yüksek düzeyde olduğu söylenebilir.

Araştırmanın altıncı bulgusu; sendika üyeliği ve medeni durum değişkenlerinde öğretmenlerin örgüt sağlığı boyutlarından akademik vurgu, moral, destekleyici liderlik ve çevresel sağlık algı düzeylerinin anlamlı bir şekilde farklılaşmadığını göstermektedir. Ancak okul büyüklüğü değişkeninde akademik vurgu, destekleyici liderlik ve çevresel sağlık; öğrenim durumu değişkeninde akademik vurgu ve çevresel sağlık; cinsiyet değişkeninde çevresel sağlık; kıdem değişkeninde ise moral boyutunda anlamlı farklılaşma görülmüştür. Öğrenim durumu, cinsiyet, kıdem ve okul büyüklüğü değişkenlerindeki eta kare etki büyüklüğü değerleri incelendiğinde, anlamlı farklılaşmaların “küçük” düzeyde olduğu anlaşılmıştır.

Okul büyüklüğü değişkeni bakımından örgüt sağlığına yönelik algılarının, akademik vurgu boyutunda ortaya çıkan farkın, 28 ve daha az öğretmene sahip (küçük) okullar ile 40 ve daha fazla öğretmene sahip (büyük) okullar ve 29-39 arası öğretmene sahip (orta büyüklükte) okullar ile 40 ve daha fazla öğretmene sahip okullarda görev yapan öğretmenlere ait puanlardan kaynaklandığı görülmüştür. Akademik vurgu boyutuna ait aritmetik ortalamalar incelendiğinde, büyük okullarda görev yapan öğretmenlerin aritmetik ortalamasının ($\bar{x}= 3,45$), küçük ($\bar{x}= 3,25$) ve orta büyüklükteki ($\bar{x}= 3,23$) okullarda çalışan öğretmenlerin aritmetik ortalamasından daha yüksek olduğu anlaşılmıştır. Bu bulgulardan, büyük okullarda çalışan öğretmenlerin, öğrencilerinin akademik durumlarını küçük okullarla orta büyüklükteki okullarda çalışan öğretmenlere oranla daha çok takdir ettikleri anlaşılmaktadır.

Okul büyüklüğü değişkeni bakımından örgüt sağlığına yönelik algılarının, destekleyici liderlik boyutunda ortaya çıkan farkın, 28 ve daha az öğretmene sahip okullar ile 29-39 arası öğretmene sahip okullar; 28 ve daha az öğretmene sahip okullar ile 40 ve daha fazla öğretmene sahip okullarda görev yapan öğretmenlere ait puanlardan kaynaklandığı görülmüştür. Destekleyici liderlik boyutuna ait aritmetik ortalamalar incelendiğinde, küçük okullarda çalışan öğretmenlerin aritmetik ortalamasının ($\bar{x}= 4,04$), büyük ($\bar{x}= 3,88$) ve orta büyüklükteki ($\bar{x}=3,86$) okullarda çalışan öğretmenlerin aritmetik ortalamasından daha yüksek olduğu anlaşılmıştır. Bu bulgulardan, küçük okullarda çalışan öğretmenlerin, büyük okullarla orta büyüklükteki okullarda çalışan öğretmenlere oranla daha çok desteklendiklerini hissettikleri anlaşılmaktadır.

Okul büyüklüğü değişkeni bakımından örgüt sağlığına yönelik algılarının, çevresel sağlık boyutunda ortaya çıkan farkın, 28 ve daha az öğretmene sahip okullar ile 29-39 arası öğretmene sahip okullar; 28 ve daha az öğretmene sahip okullar ile 40 ve daha fazla öğretmene sahip okullarda görev yapan öğretmenlere ait puanlardan kaynaklandığı görülmüştür. Çevresel sağlık boyutuna ait aritmetik ortalamalar incelendiğinde, büyük okullarda görev yapan öğretmenlerin aritmetik ortalamasının ($\bar{x}= 3,28$), orta büyüklükteki ($\bar{x}= 3,05$) ve küçük ($\bar{x}= 3,00$) okullarda çalışan öğretmenlerin aritmetik ortalamasından daha yüksek olduğu anlaşılmıştır. Bu bulgulardan, büyük okullarda görev yapan öğretmenlerin, ölçek kapsamındaki çevresel şartlardan, küçük okullarla orta büyüklükteki okullarda çalışan öğretmenlere oranla daha çok memnun oldukları anlaşılmaktadır.

Öğrenim durumu değişkenine göre öğretmenlerin örgüt sağlığına yönelik algılarının farklılaştığı yönündeki bulgu Ülsen (2015) ve Ebcim (2012)'in araştırma sonuçlarıyla farklılık gösterirken, Büyükyılmaz, Yurdasever ve Horuzoğlu (2018) ve Altıntaş (2019) son dönemde yapılan çalışmalarla benzerlik göstermektedir. Bu bulguya göre bu konudaki öğretmen fikirlerinin zaman için değiştiği ileri sürülebilir.

Mevcut araştırmadaki öğrenim durumu değişkenine ilişkin aritmetik ortalamalar ele alındığında, akademik vurguya ilişkin algılarda oluşan anlamlı farkın lisans mezunlarından ziyade ($\bar{x}= 3,35$) lisansüstü mezunlarının ($\bar{x}= 3,54$) lehine; çevresel sağlığa ilişkin algılarda oluşan anlamlı farkın da yine lisans mezunlarından ziyade ($\bar{x}= 3,14$) ziyade lisansüstü mezunlarının ($\bar{x}= 3,44$) lehine olduğu anlaşılmaktadır. Bu sonuç, hem akademik açıdan hem de çevre etkisi açısından lisansüstü mezunlarının lisans mezunlarına kıyasla daha olumlu düşüncelere sahip olduklarını göstermektedir.

Örgüt sağlığı alanyazını incelendiğinde cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin örgüt sağlığına yönelik algılarının farklılaştığı yönündeki bulgu Ülsen (2015), Büyükyılmaz, Yurdasever ve Horuzoğlu (2018) ile Altıntaş (2019)'ın çalışmalarında da elde edilmiştir. Diğer taraftan mevcut araştırmada elde edilen bulgu Polatçı, Ardıç ve Kaya (2008)'nin araştırmasıyla farklılık göstermektedir. Araştırmadaki cinsiyet değişkenine ilişkin aritmetik ortalamalar doğrultusunda, çevresel sağlığa ilişkin algılarda oluşan anlamlı farkın kadınlardan ziyade ($\bar{x}= 3,17$) ziyade erkeklerin ($\bar{x}= 3,40$) lehine olduğu görülmüştür. Bu bulguya göre erkek öğretmenlerin, kendi okullarının çevresel sağlığına ilişkin algılarının kadın öğretmenlere oranla daha olumlu olduğu anlaşılmaktadır.

Kıdem değişkeni bakımından öğretmenlerin örgüt sağlığına yönelik algılarının farklılaştığı yönündeki bulgu, Çetin ve Karataş (2006), Çelebi (2014), Recepoğlu ve Özdemir (2014), Tan (2017)'in araştırma sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. Bu çalışmaların sonuçları ile mevcut çalışmanın sonuçlarının birbirlerini desteklediği söylenebilir.

Kıdem değişkeni bakımından örgüt sağlığına yönelik algılarının, moral boyutunda ortaya çıkan farkın, 1-5 ile 16-20 ve 1-5 ile 21 ve daha fazla kıdemi bulunan öğretmenlere ait puanlardan kaynaklandığı görülmüştür. Kıdem değişkenine ilişkin elde edilen aritmetik ortalamalar incelendiğinde, moral boyutunda 1-5 yıl kıdemi bulunan öğretmenlerin aritmetik ortalamasının ($\bar{x}= 3,88$), 16-20 ($\bar{x}= 3,65$) ile 21 ve üzeri yıl ($\bar{x}= 3,63$) kıdemi bulunan öğretmenlerin aritmetik ortalamasından daha yüksek olduğu bulunmuştur.

Çevresel sağlık boyutuna ait aritmetik ortalamalar incelendiğinde, büyük okullarda görev yapan öğretmenlerin aritmetik ortalamasının ($\bar{x}$ = 3,28), orta büyüklükteki ($\bar{x}$ = 3,05) ve küçük ($\bar{x}$ = 3,00) okullarda çalışan öğretmenlerin aritmetik ortalamasından daha yüksek olduğu anlaşılmıştır. Bu bulgulardan, küçük okullarda görev yapan öğretmenlerin, büyük okullarla orta büyüklükteki okullarda çalışan öğretmenlere oranla daha çok desteklendiklerini hissettikleri anlaşılmaktadır. Bu bulgulardan, 1-5 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin, ölçek kapsamındaki çevresel şartlardan, 16-20 ($\bar{x}$ = 3,65) ile 21 ve üzeri yıl ($\bar{x}$ = 3,63) kıdemi bulunan öğretmenlere oranla daha çok memnun oldukları anlaşılmaktadır.

Araştırmanın yedinci bulgusu, lider-üye etkileşimi ile örgüt sağlığı algı düzeyi arasında pozitif ve orta düzeyde, anlamlı bir ilişkinin varlığını ortaya koymuştur. Benzer bir sonuç Güllü (2018)'nın yaptığı araştırmada da elde edilmiştir. Güllü (2018: 233) çalışmasında, örgüt sağlığı ve lider-üye etkileşimi arasında orta düzeyde, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunduğunu ifade etmiştir.

Soylu (2017) yaptığı araştırmada ise lider-üye etkileşimi ile örgüt sağlığı arasında $p<0,01$ anlamlılık düzeyinde güçlü derecede ve pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Araştırmada bu sonucun, öğretmenlerin lider-üye etkileşimi düzeyleri ile örgüt sağlığı algılamalarının birlikte arttığı veya azaldığı şeklinde yorumlanabileceği ifade edilmiştir (Soylu, 2017: 112).

Lider-üye etkileşimi davranışlarına ilişkin algı düzeylerinin, örgüt sağlığı algı düzeylerini yordamasına ilişkin yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucunda, lider-üye etkileşimi değişkeninin, örgüt sağlığı algı düzeyleri üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu anlaşılmıştır.

Yordayıcı değişkenler görev, destek ve ilişkiler ile örgüt sağlığı arasındaki ilişki incelendiğinde, görev, destek ve ilişkiler değişkenlerinin -birlikte- yordanan değişken örgüt sağlığı ile anlamlı bir ilişki sergilediği anlaşılmıştır. Yordayıcı değişkenlerden ilişkiler ile örgüt sağlığı arasında, pozitif ve yüksek düzeyde ilişkinin olduğu görülmüştür. Ancak diğer yordayıcı değişkenlerin (görev ile desteğin) etkisi kontrol edildiğinde bu ilişkinin pozitif ve orta düzeyde ortaya çıktığı anlaşılmıştır. Diğer yordayıcı değişkenlerden hem görev ile örgüt sağlığı hem de destek ile örgüt sağlığı arasında ise pozitif ve orta düzeyde ilişkinin olduğu görülmüştür. Öte yandan görev ile örgüt sağlığı arasındaki ilişki, diğer yordayıcı değişkenlerin (ilişkiler ile desteğin) etkisi kontrol edildiğinde pozitif ve düşük düzeyde olurken, destek ile örgüt sağlığı arasındaki ilişki de diğer yordayıcı değişkenlerin (ilişkiler

ile görevin) etkisi kontrol edildiğinde yine aynı şekilde pozitif ve düşük düzeyde ortaya çıkmıştır. Tüm bulgular birlikte değerlendirildiğinde üç yordayıcı değişkenin de örgüt sağlığı üzerinde anlamlı yordayıcı olduğu anlaşılmaktadır.

Yordayıcı değişkenlerin örgüt sağlığı üzerindeki göreceli önem sırası ilişkiler, görev ve destek şeklinde ortaya çıkmıştır. Bu durum çalışanlar arası ilişkilerin, örgütün sağlığı üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir.

Lider-üye etkileşimi ile örgüt sağlığı boyutlarından akademik vurgu, moral, destekleyici liderlik ve çevresel sağlık arasındaki ilişki incelendiğinde lider-üye etkileşiminin dört boyutla da pozitif, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki sergilediği anlaşılmıştır.

Yordayıcı değişken lider-üye etkileşimi ile yordanan değişkenler arasındaki varyans değerlerine bakıldığında en yüksek toplam varyans açıklama oranının destekleyici liderlikte gerçekleştiği görülmüştür. Destekleyici liderlikteki ifadelerin lider ve çalışan arasındaki ilişki ve dayanışmaya yakın ifadeler ve lider-üye etkileşiminin de liderlik kuramı olduğu düşünüldüğünde bu durumun genel kanıya uygun olduğu söylenebilir.

Regresyon katsayılarının anlamlılık testi dikkate alındığında lider-üye etkileşimi bağımsız değişkeninin, akademik vurgu, moral, destekleyici liderlik ve çevresel sağlık bağımlı değişkenleri üzerinde, anlamlı bir yordayıcı olduğu söylenebilir.

Araştırmanın sekizinci bulgusundan, örgütsel sessizlik ile örgüt sağlığı algı düzeyi arasında negatif ve orta düzeyde, anlamlı bir ilişkinin olduğu; ayrıca örgütsel sessizlik değişkeninin örgüt sağlığı algı düzeyleri üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu anlaşılmaktadır. Bu bulgu örgütsel sessizliğin örgüt sağlığına etkisini araştıran ve örgütsel sessizlik arttıkça örgüt sağlığının da kısmen artacağı sonucuna ulaşan Mahir (2019)'in araştırmasıyla farklılık göstermektedir. Mahir (2019)'in yaptığı araştırmada, örgütsel sessizlik ile örgüt sağlığı algı düzeyi arasında anlamlı ancak mevcut araştırmadan farklı olarak pozitif ve zayıf bir ilişki saptanmıştır.

Araştırmasında, örgütsel sessizliğin örgüt sağlığını olumsuz yönde etkilemediği yönünde bir bulgu elde edilmesini beklenenin aksine bir sonuç olarak ifade eden Mahir (2019), bu sonuca neden olabilecek iki durumdan bahsetmiştir. Birinci neden olarak araştırmada kullanılan örgütsel sessizlik ölçeğindeki ilk 10 ifadenin, araştırmaya katılanlar tarafından yanlış anlaşılabilmesi düşüncesi ile ters kodlama yapılarak analizlerin

yapılmasını göstermiştir. İkinci neden olarak ise araştırma bulguları ile örgütsel sessizlik tutumu içerisinde olmadığı tespit edilen araştırma kapsamındaki işgörenlerin, örgütlerinin sağlığının iyi olduğunu düşündüklerini, bu nedenle de araştırma ölçeği kapsamındaki ifadelerle, araştırmayı örgüt sağlığı ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin zayıf olduğu ve örgütsel sessizliğin örgüt sağlığını beklenilenin aksine pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaştıracak cevaplar verdikleri anlaşılmıştır. Mahir (2019)'in ifadelerinden, araştırma bulguları ile örgütsel sessizlik tutumu içerisinde olmadığı tespit edilen araştırma kapsamındaki işgörenlerin, örgütlerinin sağlığının da iyi olduğunu düşündüklerinden bu sonuca ulaşılabilecek cevaplamalar yaptıkları anlaşılmaktadır.

Örgütsel sessizliğin, örgütlerin değişme ve gelişme yetenekleri üzerinde olumsuz etkilere sebep olduğu (Morrison & Milliken 2000: 706-707) düşüncesi de göz önüne alındığında mevcut araştırmada elde edilen örgütsel sessizlik ile örgüt sağlığı algı düzeyi arasındaki negatif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu yönündeki sonucun, istenen ve de beklentilere uygun bir sonuç olduğu söylenebilir.

Örgütsel sessizlik boyutlarından oluşan yordayıcı değişkenlere göre örgüt sağlığının yordanmasına ilişkin yapılan analiz sonuçları, yönetsel ve örgütsel nedenler, işle ilgili korkular ve tecrübe eksikliği değişkenlerinin -birlikte- örgüt sağlığının anlamlı yordayıcısı oldukları; izolasyon korkusu ile ilişkileri zedeleme korkusu değişkenlerinin ise örgüt sağlığının anlamlı yordayıcısı olmadıklarını ortaya koymuştur. Yordayıcı değişkenler ile örgüt sağlığı arasındaki ilişkilere bakıldığında, en yüksek düzeyde korelasyonun yönetsel ve örgütsel nedenler ile negatif ve orta düzeyde olduğu görülmektedir. İşle ilgili korkular ile tecrübe eksikliğinin örgüt sağlığı ile ilişkisinin ise negatif ve düşük düzeyde olduğu belirlenmiştir. Diğer yordayıcı değişkenlerin etkisi kontrol edildiğinde de yine, yönetsel ve örgütsel nedenler değişkeni ile örgüt sağlığı arasında negatif ve orta düzeyde; işle ilgili korkular ve tecrübe eksikliği değişkenleri ile örgüt sağlığı arasında ise negatif ve düşük düzeyde bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Yordayıcı değişkenlerin örgüt sağlığı üzerindeki göreceli önem sırası yönetsel ve örgütsel nedenler, tecrübe eksikliği ve işle ilgili korkular şeklinde ortaya çıkmıştır. Bu durum örgütün sağlığı üzerinde en önemli etkiye, okul müdürleri ile okul müdürü-öğretmen ilişkilerinin sahip olduğunu göstermektedir.

Örgütsel sessizlik ile örgüt sağlığı boyutlarından akademik vurgu, moral, destekleyici liderlik ve çevresel sağlık arasındaki ilişki incelendiğinde yordayıcı değişken

olan örgütsel sessizliğinin, yordanan değişkenlerden destekleyici liderlik ve moral ile negatif ve orta düzeyde; çevresel sağlık ve akademik vurgu ile negatif ve düşük düzeyde bir ilişki sergilediği anlaşılmıştır. Regresyon katsayılarının anlamlılık testi dikkate alındığında örgütsel sessizlik bağımsız değişkeninin, akademik vurgu, moral, destekleyici liderlik ve çevresel sağlık bağımlı değişkenleri üzerinde, anlamlı bir yordayıcı olduğu söylenebilir.

Yordayıcı değişken örgütsel sessizlik ile yordanan değişkenler arasındaki varyans değerlerine bakıldığında, en yüksek toplam varyans açıklama oranının destekleyici liderlikte gerçekleştiği görülürken en düşük oran akademik vurgu ile çevresel sağlıkta görülmüştür. Örgütsel sessizlik davranışı, her ne kadar emsaller veya astlara karşı da gerçekleşebilse de yapılan araştırmaların çoğunluğundan da anlaşılabacağı üzere genel olarak amir pozisyonunda bulunanlara karşı gösterilir (Morrison & Milliken 2000: 706, 714; Brinsfield, 2009: 70). Bu nedenle destekleyici liderlik ile diğer iki boyut arasındaki orta ve düşük düzeyde ortaya çıkan belirgin orandaki (%24) varyans açıklama farklılığına neden olarak öğretmenlerdeki örgütsel sessizlik davranışının ortaya çıkmasında akran, ast veya çevre ilişkilerinden daha fazla yönetim ile olan ilişkilerin etkili olduğu düşüncesi gösterilebilir.

Diğer taraftan örgütsel sessizliğin destekleyici liderlik boyutundaki toplam varyans açıklama oranının özellikle akademik vurgu boyutundakinden belirgin oranda farklılaşması ve her iki değişkenin de örgütsel sessizlikle anlamlı ve *negatif* ilişki sergilemesi, durumun tersten değerlendirilmesine de imkân vermektedir. Bu durum, lider desteğinin olmadığı durumlarda, öğretmenlerdeki örgütsel sessizlik davranışı artsa bile öğretmenlerin bu durumu öğrencilerle ilgili akademik değerlendirmelerine çok az yansıttıkları şeklinde yorumlanabilir.

Araştırmanın dokuzuncu bulgusu, yordayıcı değişkenler lider-üye etkileşimi ve örgütsel sessizlik ile örgüt sağlığı arasındaki ilişkinin incelenmesi sonucunda lider-üye etkileşimi ve örgütsel sessizlik değişkenlerinin -birlikte- yordanan değişken örgüt sağlığı ile anlamlı bir ilişki sergilediğini ortaya koymuştur. Ayrıca, araştırma kapsamında yapılan regresyon analizi kapsamında lider-üye etkileşimi ile örgütsel sessizlik değişkenlerinin örgüt sağlığı algı düzeylerinin anlamlı bir yordayıcısı olduğu anlaşılmıştır.

Yordayıcı değişkenlerden lider-üye etkileşimi ile örgüt sağlığı arasında, pozitif ve orta düzeyde ilişkinin olduğu görülmüştür. Diğer yordayıcı değişkenin (örgütsel sessizliğin) etkisi kontrol edildiğinde bu ilişkinin yine pozitif ve orta düzeyde ortaya çıktığı anlaşılmıştır. Örgütsel sessizlik ile örgüt sağlığı arasında ise negatif ve orta düzeyde ilişkinin olduğu

görülmüştür. Diğer yordayıcı değişkenin (lider-üye etkileşiminin) etkisi kontrol edildiğinde de bu ilişkinin yine negatif ve orta düzeyde ortaya çıktığı anlaşılmıştır.

Yordayıcı değişkenlerin örgüt sağlığı üzerindeki göreceli önem sırası lider-üye etkileşimi ve örgütsel sessizlik şeklinde ortaya çıkmıştır. Bu durumda örgüt sağlığı üzerinde, lider-üye etkileşimi davranışlarının, örgütsel sessizlik davranışlarından daha fazla etkili olduğu söylenebilir.

Bu araştırma sonuçlarının lider-üye etkileşimi ile örgütsel sessizliğin, örgüt sağlığı algı düzeylerinin anlamlı bir yordayıcısı olduğunu ortaya koymasının ilgili alanyazına istatistiksel olarak katkı sağladığını söylemek mümkündür. Diğer taraftan, konuyla ilgili araştırmaların çeşitlendirilmesi ve lider-üye etkileşimi, örgütsel sessizlik ve örgüt sağlığı arasındaki ilişkinin birçok araştırma tarafından da doğrulanmasının çok daha sağlıklı sonuçlar doğuracağını ifade etmenin de yerinde olacağı düşünülmektedir. Bu noktada araştırma sonuçları, okulları sağlıklı okul yapma çabalarına katkı sağlayabilir.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

6.1. SONUÇLAR

Bu araştırmanın temel amacı; resmi ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin algılarına göre, ortaokul müdürlerinin lider-üye etkileşimi davranışları ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışları ile örgüt sağlığı algıları arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bu amaca bağlı olarak araştırmada:

1. Resmi ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin, okul müdürlerine karşı olumlu bir bakış açısına sahip oldukları, okul müdürlerini takdir ettikleri ve onlarla iş birliği içinde çalışmaya açık oldukları,
2. Resmi ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin de öğretmenlerle iyi ilişkiler kurdukları ve bu bağlamda olumlu okul ortamına katkı sundukları,
3. Resmi ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin lider-üye etkileşimi davranışlarına ilişkin algıların yüksek düzeyde olduğu,
4. Resmi ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin görev, destek ve ilişkilere (lider-üye etkileşimi boyutları) ilişkin algıların yüksek düzeyde olduğu,
5. Resmi ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin, görev, destek ve ilişkilere ilişkin algılarının öğrenim durumu, medeni durum ve sendika üyeliği değişkenlerinde anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı,
6. Resmi ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin, göreve ilişkin algılarının cinsiyet değişkeninde erkeklerin lehine anlamlı bir şekilde farklılaştığı,
7. Resmi ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin, desteğe ilişkin algılarının cinsiyet değişkeninde erkeklerin; okul büyüklüğü değişkeninde büyük okullarda görev yapan öğretmenlerin lehine anlamlı bir şekilde farklılaştığı,
8. Resmi ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin, ilişkilere ilişkin algılarının kıdem değişkeninde 1-5 yıl kıdeme sahip olan öğretmenlerin; okul büyüklüğü değişkeninde küçük okullarda görev yapan öğretmenlerin lehine anlamlı bir şekilde farklılaştığı,
9. Resmi ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışlarına ilişkin öğretmen algıların çok düşük düzeyde olduğu,

10. Resmi ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin yönetsel ve örgütsel nedenler, izolasyon korkusu, ilişkileri zedeleme korkusu, işle ilgili korkular ve tecrübe eksikliğine (örgütsel sessizlik boyutları) ilişkin öğretmen algıların çok düşük düzeyde olduğu,
11. Resmi ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin, yönetsel ve örgütsel nedenler ile izolasyon korkusuna ilişkin algılarının öğrenim durumu, cinsiyet, medeni durum, kıdem, okul büyüklüğü ve sendika üyeliği değişkenlerinde anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı,
12. Resmi ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin, işle ilgili korkulara ilişkin algılarının öğrenim durumu, kıdem, okul büyüklüğü ve sendika üyeliği değişkenlerinde anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı; cinsiyet değişkeninde erkeklerin; medeni durum değişkeninde bekârların lehine anlamlı bir şekilde farklılaştığı,
13. Resmi ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin, tecrübe eksikliğine ilişkin algılarının öğrenim durumu, okul büyüklüğü ve sendika üyeliği değişkenlerinde anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı; cinsiyet değişkeninde erkeklerin; medeni durum değişkeninde bekârların; kıdem değişkeninde 1-5 yıl kıdeme sahip olan öğretmenlerin lehine anlamlı bir şekilde farklılaştığı,
14. Resmi ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin, ilişkileri zedeleme korkusuna ilişkin algılarının öğrenim durumu, medeni durum, kıdem, okul büyüklüğü ve sendika üyeliği değişkenlerinde anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı; cinsiyet değişkeninde erkeklerin lehine anlamlı bir şekilde farklılaştığı,
15. Resmi ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgüt sağlığına ilişkin algıların yüksek düzeyde olduğu,
16. Resmi ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin, örgüt sağlığı boyutlarından moral boyutuna ilişkin algıların yüksek; akademik vurgu, destekleyici liderlik ve çevresel sağlık boyutlarına ilişkin algıların orta düzeyde olduğu,
17. Resmi ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin, akademik vurguya ilişkin algılarının cinsiyet, medeni durum, sendika üyeliği ve kıdem değişkenlerinde anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı; öğrenim durumu değişkeninde lisansüstü mezunlarının; okul büyüklüğü değişkeninde büyük okullarda görev yapan öğretmenlerin lehine anlamlı bir şekilde farklılaştığı,

18. Resmi ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin, morale ilişkin algılarının öğrenim durumu, cinsiyet, medeni durum, okul büyüklüğü ve sendika üyeliği değişkenlerinde anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı; kıdem değişkeninde 1-5 yıl kıdeme sahip olan öğretmenlerin lehine anlamlı bir şekilde farklılaştığı,
19. Resmi ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin, destekleyici liderliğe ilişkin algılarının öğrenim durumu, cinsiyet, medeni durum, okul büyüklüğü ve sendika üyeliği değişkenlerinde anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı; okul büyüklüğü değişkeninde küçük okullarda görev yapan öğretmenlerin lehine anlamlı bir şekilde farklılaştığı,
20. Resmi ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin, çevresel sağlığa ilişkin algılarının medeni durum, sendika üyeliği ve kıdem değişkenlerinde anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı; öğrenim durumu değişkeninde lisansüstü mezunlarının lehine; cinsiyet değişkeninde erkeklerin; okul büyüklüğü değişkeninde ise büyük okullarda görev yapan öğretmenlerin lehine anlamlı bir şekilde farklılaştığı,
21. Lider-üye etkileşimi ile örgüt sağlığı algı düzeyi arasında pozitif ve orta düzeyde, anlamlı bir ilişkinin olduğu,
22. Lider-üye etkileşiminin örgüt sağlığı üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu,
23. Lider-üye etkileşimi boyutları olan görev, destek ve ilişkilerinin birlikte örgüt sağlığı ile anlamlı bir ilişki sergilediği,
24. Görev, destek ve ilişkiler değişkenlerinin örgüt sağlığı üzerinde anlamlı yordayıcı olduğu,
25. Lider-üye etkileşiminin örgüt sağlığı boyutlarından akademik vurgu, moral, destekleyici liderlik ve çevresel sağlık boyutları arasında pozitif, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişkinin olduğu,
26. Lider-üye etkileşiminin akademik vurgu, moral, destekleyici liderlik ve çevresel sağlık boyutları üzerinde, anlamlı bir yordayıcı olduğu,
27. Örgütsel sessizlik ile örgüt sağlığı algı düzeyi arasında negatif ve orta düzeyde, anlamlı bir ilişkinin olduğu,
28. Örgütsel sessizliğin, örgüt sağlığı üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu,
29. Örgütsel sessizlik boyutları olan yönetsel ve örgütsel nedenler, işle ilgili korkular ve tecrübe eksikliğinin birlikte örgüt sağlığının anlamlı yordayıcısı oldukları; izolasyon korkusu ile ilişkileri zedeleme korkusu boyutlarının ise örgüt sağlığının anlamlı yordayıcısı olmadıkları,

30. Örgütsel sessizlik ile destekleyici liderlik ve moral arasında negatif ve orta düzeyde; çevresel sağlık ve akademik vurgu arasında ise negatif ve düşük düzeyde bir ilişki olduğu,
31. Örgütsel sessizliğin akademik vurgu, moral, destekleyici liderlik ve çevresel sağlık üzerinde, anlamlı bir yordayıcı olduğu,
32. Hem lider-üye etkileşiminin hem de örgütsel sessizliğin birlikte örgüt sağlığı ile anlamlı bir ilişki sergilediği,
33. Lider-üye etkileşimi ile örgütsel sessizliğin birlikte örgüt sağlığının anlamlı yordayıcısı oldukları,
34. Örgüt sağlığı üzerindeki göreceli önem sırasının lider-üye etkileşimi ve örgütsel sessizlik şeklinde ortaya çıktığı, buna bağlı olarak da örgüt sağlığı üzerinde lider-üye etkileşimi davranışlarının, örgütsel sessizlik davranışlarından daha fazla etkili olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.

6.2. ÖNERİLER

6.2.1. Araştırma Sonuçlarına Dayalı Öneriler

Araştırma sonuçları kapsamında:

1. Görev, destek ve ilişkiler boyutlarına ilişkin algıların yüksek düzeyde olduğu görülse de destek boyutunda “Okul müdürüm için okulda görev alanımın dışında da çalışırım.” ifadesine ilişkin algıların orta düzeyde olduğu görülmüştür. Dikkat çeken bu ifadeden öğretmenlerin görev tanımlarında belirtildiğinden daha fazla çalışmaya temkinli yaklaştıkları anlaşılmaktadır. Bu konu ile ilgili olarak öğretmenlere okulda fazladan çalışmanın ülkemizi, eğitim sistemini ve okulu geliştirmeye katkı sağlayacağı, bunun geri dönüşünün de tekrar öğretmenlere olacağı yönünde bilgilendirmeler yapılabilir. Ayrıca okulda fazladan çalışan öğretmenlere değişken zamanlı ekders teşvikleri verilebilir.
2. Okul müdürlerinin orta büyüklükteki okullarda çalışan öğretmenlerle periyodik aralıklarla birebir görüşmeler yapmaları, öğretmenlerin özellikle görevlerine ilişkin sorunlarını dinlemeleri, bu sorunlara birlikte çözüm yolu aramaları aralarındaki ilişki bağlarını güçlendirebilir.
3. Bulgular incelendiğinde katılımcıların okul müdürlerinin örgütsel sessizlik davranışlarına ilişkin “Yöneticilerime güvenmediğim için sessiz kalıyorum.” ve “Açıkça konuşmamın bir fayda sağlamayacağını düşündüğüm için sessiz

kalıyorum.” ifadelerine diğer ifadelerden daha fazla katılım gösterdikleri anlaşılmıştır. Okul müdürlerinin öğretmenlerden gelen fikir, düşünce veya öneriye verecekleri karşılığın çözüm odaklı olduğunu onlara hissettirmeleri, öğretmenlerin yöneticilerine güvenme ve söyleyeceklerinin etkili olması konularında yaşadıkları tereddütleri giderebilir.

4. Örgüt Sağlığı Ölçeği ile elde edilen bulgular incelendiğinde katılımcıların *“Bu okulda öğrencilere sunulan psikolojik danışma ve rehberlik hizmetleri yetersizdir”* ifadesine “orta düzeyde” katıldıkları tespiti yapılmıştır. Ortaokullardaki rehberlik faaliyetlerinin öğretmenler tarafından yeterli görülmediğinin göstergesi olan bu durum ile ilgili olarak uygulayıcıların önlem alması yerinde olacaktır. Bu doğrultuda rehber öğretmen bulunmayan ya da yetersiz sayıda rehber öğretmene sahip olan okullara gerekli atamaların yapılması; mevcut rehber öğretmenlerin de görevlerini daha etkin yürütmelerine yönelik hizmetiçi eğitim faaliyetlerine alınmaları faydalı olabilir. Ayrıca öğrencilere sunulan psikolojik danışma ve rehberlik hizmetleri ile ilgili programa yönelik mevzuatın gözden geçirilmesi de yerinde olacaktır.
5. Akademik vurgu boyutunda *“Bu okulda öğrenciler sorumluluk sahibidir.”* ve *“Bu okulda öğrencilerin güdülenmeleri yüksektir.”* ifadelerine ilişkin algıların orta düzeyde olması nedeniyle ders saatlerinde değişiklikler yapılabilir, müfredata öğrencilerdeki sorumluluk duygusunu artıran ve öğrencilerin ilgi ve alakalarına yönelik yeni dersler eklenebilir.
6. Öğretmenlerin *“Bu okulda öğretmenler meslekleri ile ilgili uzman desteği alma imkânına sahiptir”* ifadesine ilişkin algıların orta düzeyde olduğu görülmüştür. Milli Eğitim Bakanlığının uzman desteği ile ilgili olarak üniversitelerle iş birliği yapma yoluna gitmesi bu konudaki eksikliği tamamlayabilir.
7. Okullardaki disiplin sistemlerinin, öğretmen ve öğrenci görüşlerine başvurma suretiyle, sorun çıkmasını önleyici bir yapıya dönüştürülmesi için gerekli düzenlemelerin yapılması faydalı olabilir.
8. Araştırmadan elde edilen bulgulardan, küçük ve orta büyüklükteki okullarda öğrenim gören öğrencilerin velileri için öğrencilerinin eğitimlerine yönelik iş birliği yapmaya teşvik edici çalışmaların yapılmasının bir ihtiyaç olduğu anlaşılmaktadır. Öğrencilerin okulda sergiledikleri olumlu davranışların günlük olarak velilere bildirilmesi faydalı olabilir. Ayrıca olumlu davranış sergilemeyen öğrencilere ise çeşitli sorumluluklar verilerek *(örneğin gerekli mevzuat düzenlemesi yapılarak,*

akademik başarısı düşük spora yatkın bir öğrencinin, ilgili branş öğretmeninin de izni ile beden eğitimi dersi başkanı yapılması vb.) bu durumun velilere bildirilmesi, velilerin okula daha sıcak yaklaşımlarına yardımcı olabilir.

9. Küçük ve orta büyüklükteki okullarda, okul dışından gelebilecek olumsuzluklara karşı güvenlik önlemlerinin geliştirilmesi, bu doğrultuda orta büyüklükteki okullara güvenlik görevlisi görevlendirmelerinin yapılması, küçük okullarda ise okul bünyesinde güvenlik komisyonlarının oluşturulması Milli Eğitim Bakanlığınca değerlendirilmelidir
10. Araştırmadan elde edilen bulgular, lider-üye etkileşimi ile örgüt sağlığı algı düzeyi arasında pozitif ve orta düzeyde, anlamlı bir ilişkinin varlığını ortaya koymuştur. Ayrıca lider-üye etkileşimi değişkeninin, örgüt sağlığı algı düzeyleri üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu da anlaşılmıştır Bu nedenle okul müdürlerine yönelik öğretmenlerle kurdukları ikili ilişkilerin önemini daha fazla kavratacak seminerler düzenlenebilir.
11. Araştırmadan elde edilen bulgular, örgütsel sessizlik ile örgüt sağlığı algı düzeyi arasında negatif ve orta düzeyde, anlamlı bir ilişkinin olduğu; ayrıca örgütsel sessizlik değişkeninin örgüt sağlığı algı düzeyleri üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu anlaşılmaktadır. Bu doğrultuda öğretmenlere, sessiz kalmalarının örgüt sağlığına negatif yönde etki edeceği yönünde bilgilendirmeler yapılabilir.
12. Örgüt sağlığı üzerinde, lider-üye etkileşimi davranışlarının, örgütsel sessizlik davranışlarından daha fazla etkili olduğu tespit edildiğinden, lider-üye etkileşiminin daha fazla tanıtılmasına yönelik öğretmen ve okul müdürlerine hizmetiçi eğitim seminerlerinin düzenlenmesi önerisi ileri sürülebilir.
- 13.

6.2.2. İleride Yapılabilecek Araştırmalara Yönelik Öneriler

1. Lider üye etkileşimi, örgütsel sessizlik ve örgüt sağlığı arasındaki ilişkinin ilkökul, lise ve üniversite düzeylerinde de araştırılması,
2. Aynı araştırma konusunun farklı demografik değişkenler kullanılarak farklı illerde veya bölge düzeyinde yapılması,
3. Nicel yöntemden yararlanılarak yapılan bu araştırmanın konusu, nitel veya karma yöntemler kullanılarak yapılacak olan benzer araştırmalara da konu olması,

4. Araştırmada kullanılan ölçme araçlarının okul müdürleri ve müdür yardımcısına uygulanması yoluyla benzer araştırmaların yapılması,
5. Resmi ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin, örgütsel sessizlik davranışlarına ilişkin algılarının çok düşük düzeyde olmasını sağlayan faktörlerin araştırılması,
6. Öğretmenlerin, öğrencilerinin yeterince sorumluluk sahibi olmadıklarını ve öğrencilerinin güdülenmelerinin yüksek düzeyde olmadığını düşünmelerinin ardındaki nedenlerin araştırılarak çözümlenmesi,
7. Araştırmaya konusunun, farklı ülkelerde hangi düzeyde ve ne şekilde gerçekleştiğini belirlemek amacıyla karşılaştırmalı çalışmalar yapılması önerilebilir.



7. KAYNAKLAR

- Abdullah, A. G. K., Mydin, A., Ismail, S. N., Aziz, A. & Wong, Z. H. K. (2019). Organizational health, mindfulness, and organizational commitment in Malaysian Chinese primary school from female teachers' perspective. *Sci. Int. (Lahore)*, 318(2), 209-212.
- Achua, C. F. & Lussier, R. N. (2010) *Effective leadership*. 4th Edition, Canada, South-Western.
- Aggarwal, A., Chand, P. K., Jhamb, D. & Mittal, A. (2020). Leader-member exchange, work engagement, and psychological withdrawal behavior: The mediating role of psychological empowerment. *Frontiers in Psychology*, 11(423).
- Ahioğlu-Lindberg, E. N. & Demircan, A. N. (2013). Ortaöğretim okullarında öğrenci görüşlerine göre aile katılımı: Bir ölçek uyarlaması. *Anadolu Journal of Educational Sciences International*, 3(1), 35-46.
- Ahmadi, S. A. A., Tajabadi, S. H., Nagahi, M. & Sarchoghaei, M. N. (2014). Effect of leader-member exchange on perceived organizational support. *International Journal of Research in Organizational Behavior and Human Resource Management*. 2(1). 98-122.
- Akbaba, S. (1997). Ortaöğretim okullarının örgüt sağlığı. Yayınlanmamış doktora tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Akbaba-Altun, S. (2001). *Örgüt sağlığı*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Akbulut, Y. (2010). *Sosyal bilimlerde SPSS uygulamaları*. İstanbul: İdeal Kültür Yayıncılık.
- Akdoğan, A., Cingöz, A. & Mirap, S. O. (2009, Mayıs). Lider-üye etkileşiminin /değişiminin yenilikçi iş performansı, görev performansı ve bağlamsal performans üzerindeki etkisinin belirlenmesi, 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Osmangazi Üniversitesi İşletme Bölümü, Eskişehir.

- Akgündüz, Y. (2014). Otel çalışanlarının örgütsel sessizliği tercih etmelerinde örgütsel güvenlerinin etkisi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(1), 184-199.
- Akkoç, İ., Çalışkan, A, Uçak, P. & Özalp, D. (2013, Mayıs-Haziran). Örgütsel destek, lider ve sosyal desteğin iş performansına etkisinde lider-üye etkileşiminin rolü, 21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Dumlupınar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Kütahya.
- Algın, İ. (2014). Üniversitelerde örgütsel sessizlik. Yayınlanmış yüksek lisans tezi. Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Aktaş, H. & Şimşek, E. (2013, Mayıs-Haziran). Örgütsel sessizlik ve bireysel performans ilişkisinde örgüt kültürünün rolü: Sussan olmuyor, susmasan olmaz..! 21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Dumlupınar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Kütahya.
- Akyürek, M. İ. (2019). Okullarda sosyal sermaye ve örgüt sağlığı ilişkisi. Yayınlanmamış doktora tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Albayrak, A. S. (2005). Çoklu doğrusal bağlantı halinde en küçük kareler tekniğinin alternatifi yanlı tahmin teknikleri ve bir uygulama. *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), 105-126.
- Alimehr, M., Tahmasebi, M., Rastak, L., Moradi, A., Naghavi, H., Bazi, R. G., & Kord, A. (2019). The relationship between knowledge management and organizational health among employees of health centers in Ahvaz Jundishapur University. *Journal of Research in Medical and Dental Science*, 7(2), 137-144.
- Algahtani, A. (2014). Are leadership and management different? A review. *Journal of Management Policies and Practices*, 2(3), 71-82.
- Alqarni, S. A. Y. (2020). How school climate predicts teachers' organizational silence. *International Journal of Educational Administration and Policy Studies*, 12(1), 12-27.
- Alparslan, A. M. & Kayalar, M. (2012) Örgütsel sessizlik: sessizlik davranışları ve örgütsel ve bireysel etkileri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(6), 136-147.

- Alparslan, A. M. & Oktar, Ö. F. (2015). Türkiye’de lider-üye etkileşim kuramına dair makale kapsamındaki araştırmalar: Bibliyometrik bir içerik analizi, *Business and Economics Research Journal*, 6(1), 107-123.
- Altıntaş, M. (2019). Örgütsel sağlık ve erdemli raporlama (whistleblowing) arasındaki ilişkinin araştırılması: Eğitim ve sağlık kuruluşları örneği. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi, Kırşehir.
- Altun, S. A. (2001). *Örgüt Sağlığı*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Altuntaş, G., Akça, M. & Dönmez-Polat, D. (2020). Yöneticiye duyulan güven ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide lider – üye etkileşiminin rolü. *Toros Üniversitesi İİSBF Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(12), 86-114.
- Aras, M. (2013, Mayıs-Haziran). İş özel yaşam dengesinin sağlanmasında lider üye etkileşiminin rolü 21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Dumlupınar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Kütahya.
- Ardıç, K. & Polatçı, S. (2007). İşgören refahı ve örgütsel etkinlik kavramlarına bütüncül bir bakış: örgüt sağlığı. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1), 137-154.
- Argyris, C. (1958). The organization: whatmakes it healthy? *Harvard business review*, 36(6), 107-116. (https://journals.lww.com/joem/Citation/1959/03000/The_Organization__What_Makes_It_Healthy_.53.aspx) adresinden 14.11.2017 tarihinde edinilmiştir.
- Argyris, C. (1959). Organizational health and executive development. *Advanced management*. 24(12), 8-11. https://journals.lww.com/joem/Citation/1959/03000/The_Organization__What_Makes_It_Healthy_.53.aspx adresinden 14.11.2017 tarihinde edinilmiştir.
- Aslan, M. (2018). Lider-üye etkileşiminin sinizme etkisi ve bir araştırma. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Aslan, Ş. & Özata, M. (2009). Lider-üye etkileşiminin yöneticiye duyulan güven düzeyine etkisi. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(17), 95-116.

- Avcı, U. & Turunç, Ö. (2012). Dönüşümcü liderlik ve örgüte güvenin kariyer memnuniyetine etkisi: lider-üye etkileşiminin aracılık rolü. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 4(2), 45-55.
- Ayduğ, D. (2014). İlkokulların örgüt sağlığı ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Ayan, D., Uysal, Ö. & Eser, G. (2013, Kasım). İşte kendilik kontrolü ile lider-üye etkileşimi ilişkisinin örgüte duygusal bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi, 1. Örgütsel Davranış Kongresi, Sakarya Üniversitesi İşletme Fakülte, Sakarya.
- Aytaç, M. & Öngen, B. (2012). Doğrulayıcı faktör analizi ile yeni çevresel paradigma ölçeğinin yapı geçerliliğinin incelenmesi. *İstatistikçiler Dergisi*, 5(1), 14-22.
- Aytaç, S. (2003). Çalışma psikolojisi alanında yeni bir yaklaşım: Örgütsel sağlık. *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 5(2). (<http://www.isguc.org/?p=article&id=163&cilt=5&sayi=2&yil=2003>).
- Ayyıldız, H., Cengiz, E. & Ustasüleyman, T. (2006). Üretim ve pazarlama bölümleri arası davranışsal değişkenlerin firma performansı üzerine etkisine ilişkin yapısal bir model önerisi. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (17), 21-38.
- Bakan, İ. (2008). “Örgüt kültürü” ve “liderlik” türlerine ilişkin algılamalar ile yöneticilerin demografik özellikleri arasındaki ilişki: Bir alan araştırması. *KMU İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(14), 1-28.
- Bakan, İ. & Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik “türleri” ve “güç kaynakları” na ilişkin mevcut-gelecek durum karşılaştırması: Eğitim kurumu yöneticilerinin algılarına dayalı bir alan araştırması, *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(19), 73-84.
- Bakcak, S. (2017). 2007 yılında kurulan bazı üniversitelerde görev yapan öğretim elemanlarının görüşlerine göre örgüt sağlığı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Fırat Üniversitesi, Elazığ.

- Bakır, D. (2018). Ortaöğretimde çalışan öğretmenlerin eleştirel düşünme becerileri ile okul sağlığı algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Ege Üniversitesi, İzmir.
- Ballı, F. E. (2018). Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin gösterdiği karizmatik liderlik davranışlarının okullarda görülen örgütsel sessizliği yordama düzeyi. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: theory, research, and managerial applications*. New York: Free Press; London: Collier Macmillan.
- Başaran, İ.E. (1982). *Örgütsel Davranışın Yönetimi*. Ankara: Sevinç Matbaası.
- Başaran, İ. E. (1988). *Eğitim Yönetimi*. 2. Basım. Ankara: Gül Yayınevi.
- Başaran, İ. E. (2008). *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*, Ankara: Ekinoks Eğitim Danışmanlık Hz.
- Baş, T., Keskin, N. & Mert, İ. S. (2010). Lider üye etkileşimi modeli ve ölçme aracının Türkçe’de geçerlik ve güvenilirlik analizi, *Ege Akademik Bakış*, 10(3), 1013-1039.
- Bayram, T. Y. (2010). Üniversitelerde örgütsel sessizlik. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.
- Bayraktar, A. N. (2014). Astların yöneticisini lider olarak kabul etmesinin lider üye etkisi yoluyla örgütsel sessizliğe etkisi. Yayınlanmamış doktora tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Baumeister, R. F. & Bushman, B. J. (2014). *Social psychology and human nature* (3rd edition). CA: Wadsworth / Cengage: Belmont.
- Beheshtifar, M., Borhani, H. & Moghadam M. N. (2012). Destructive role of employee silence in organizational success, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(11), 275-282.
- Bektaş, F. Kural, B. & Orçan, F. (2017). Doğaya bağlılık ölçeğinin türkçe uyarlaması: geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Niğde Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*. 11(1), 77-86.

- Bennis, W. (2009). On becoming a leader. Twentieth-anniversary edition. New York: Basic Books
- Bildik, B. (2009). Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, İstanbul.
- Bitmiş, M. G., Güney, S. & Demirel, H. (2014). İletişim doyumu verimlilik ilişkisinde örgütsel bağlılık ve iş tatmininin rolü: Çoklu aracılı bir model testi, *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32(2), 57-7
- Bolat, O. İ. (2011). Lider üye etkileşimi ve tükenmişlik ilişkisi. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. 13(2), 63-80.
- Bolden, R., Gosling, J., Marturano, A. & Dennison, P. (2003). A review of leadership theory and competency frameworks. Report For Chase Consulting And The Management Standards Centre, *Centre For Leadership Studies*, University of Exeter, Uk. 1-44.
- Bozdemir, C. G. (2014). İşyerinde psikolojik taciz: bir kamu kuruluşunda çalışanların psikolojik tacize uğrama oranlarının incelenmesi. Çalışma ve sosyal güvenlik eğitim uzmanlığı tezi. T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, Ankara.
- Brinsfield, C. T. (2009). Employee silence: investigation of dimensionality, development of measures, and examination of related factors. Published doctoral dissertation, The Ohio State Üniversitesi, Amerika.
- Buluç, B. (2008). Ortaöğretim okullarında örgütsel sağlık ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 6(4), 571-602.
- Büyüköztürk, Ş. (2002). Faktör analizi: Temel kavramlar ve ölçek geliştirmede kullanımı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, (32), 470-483.
- Büyüköztürk, Ş. (2010). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç, Ç. E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. & Demirel, F. (2008). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.

- Büyükyılmaz, O., Yurdasever, E. & Horuzoğlu, K. (2018). Kardemir A.Ş. çalışanlarının örgüt sağlığı algılarını belirlemeye yönelik bir araştırma. *Balkan Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(14) , 60-79.
- Can, A. (2014). *SPSS ile nicel veri analizi*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Case, R. (1998). Leader member exchange theory and sport: possible applications, *Journal of Sport Behavior*, 21(4), 387-396.
- Cemaloğlu, N. (2007). Okul yöneticilerinin liderlik stillerinin örgüt sağlığı üzerindeki etkisi. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11(2), 165-194.
- Cevrioğlu, E. (2007). Lider-üye etkileşimi ile bireysel ve örgütsel sonuçlar arasındaki ilişki: Ampirik bir inceleme. Yayınlanmamış doktora tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.
- Ceylan A., Özbal S., Dinç A. & Kesgin M. (2005). “Lider-Üye Etkileşimi ve Güvenin Psikolojik Güçlendirmeye Etkileri Üzerine Bir Araştırma”. *İ. Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, (50), 25-40.
- Chamorro-Premuzic, T. (2015). *Personality and individual differences*. Glasgow: Great Britain by Belland Bain Ltd.
- Cinel, M. O. (2014). Müsamahacı ve kısıtlayıcı örgüt kültürünün lider-üye etkileşimi ve çalışanların iş tatmini üzerine etkisi: Fındık işletmelerinde çalışanlar üzerine bir araştırma. Yayınlanmamış doktora tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Cherry, K (2014). Leadership theories - 8 major leadership theories. [Http://Psychology.About.Com/Od/Leadership/P/Leadtheories.Htm](http://Psychology.About.Com/Od/Leadership/P/Leadtheories.Htm) adresinden 01/05/2014 tarihinde edinilmiştir.
- Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde sessizlik: sessizliğin teorik temelleri ve dinamikleri, *Ç. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 145-162.
- Çakıcı, A. (2008). Örgütlerde sessiz kalınan konular, sessizliğin nedenleri ve algılanan sonuçları üzerine bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1), 117-134.

- Çakıcı, A. & Aysen B. (2014). Örgütlerde yönetici sessizliği mümkün müdür? Keşifsel bir araştırma, *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, 7(1), 107-125.
- Çavuşoğlu, S. & Köse, S. (2016). Örgüt kültürünün örgütsel sessizlik davranışına etkisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(1), 115–146.
- Çekmecelioğlu, H. G. & Ülker, F. (2014). Lider-üye etkileşimi ve çalışan tutumları üzerindeki etkisi: eğitim sektöründe bir araştırma. *KOSBED*, (28), 35-58.
- Çelebi, M. (2014). Ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel sağlık ve örgütsel bağlılık algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Zirve Üniversitesi, Gaziantep.
- Çelik, C. Yiğit, İ. & Erden G. (2015). Wechsler çocuklar için zekâ ölçeği geliştirilmiş formunun doğrulayıcı faktör analizi: normal zihinsel gelişim gösteren çocukların oluşturduğu bir örneklem. *Türk Psikoloji Yazıları*, 18(35), 21-29.
- Çelik, M. O. (2019). <https://medium.com/muhasebe-finans/fayda-maliyet-analizi-nedir-%C3%B6rnekler-ve-gereken-ad%C4%B1mlar-3f4e35e941e> adresinden 13.05.2019 tarihinde edinilmiştir.
- Çelik, V. (2011). *Eğitimsel liderlik*. Ankara: Pegem Yayınevi.
- Çetin, M. & Karataş, İ. (2006). Okullarda örgüt sağlığı. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 24(24), 27-40. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/maruaebd/issue/383/2419>
- Çınar, O. & Koçak, D. (2017). Lider üye etkileşimi ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki: Hizmet sektöründe bir uygulama. *Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(2), 1-24.
- Çokluk, Ö., Şekercioglu, G. & Büyüköztürk, Ş. (2014). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Çöp, S. (2015). Lider üye etkileşim algısı ile örgütsel sessizlik davranış algısı arasında öz denetim kişilik özelliğinin aracılık rolü: otel işletmeleri üzerine bir araştırma. Yayınlanmamış doktora tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.

- Çöp, S. & Öztürk, Y. (2017). Lider-üye etkileşiminin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi: konaklama işletmelerinde bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9(2), 37-68.
- Dağlı, Abidin (1996). İlköğretim okullarının örgüt iklimi. Yayınlanmamış Doktora Tezi Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Dal, L. & Çorbacıoğlu, S. (2014). Hizmetkâr liderlik davranışları ve lider-üye etkileşimi ilişkisi: bir devlet üniversitesi üzerine araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(4), 287-310.
- Dansereau, F., Graen, G. B. & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46-78.
- Demir, E. & Cömert, M. (2019). Ortaokul öğretmenlerinin örgütsel sessizlik algıları. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (49), 148-165.
- Demir, H., & Demirkaya, H. (2011, Mayıs). Örgüt kültürü ve lider- üye etkileşiminin adanmışlık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki rolü, 19. Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale.
- Demir, M. (2019). Örgütsel sessizliğin örgüt sağlığına etkisi: Afyonkarahisar'daki otel işletmeleri üzerine bir araştırma. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.
- Demirhan, N. B. (2020). Anaokullarındaki öğretmenlerin okul kültürü algıları ile örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Fırat Üniversitesi, Elazığ.
- Demirtaş, M. (2010). Örgütsel iletişimin verimlilik ve etkinliğinde yararlanılan iletişim araçları ve halkla ilişkiler filmleri örneği. *Marmara Ün. İ.İ.B.F. Dergisi*, (1) 41-444.
- Demirok, K. N. (2020). İlkokullarda örgüt sağlığı ile sınıf öğretmenlerinin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.

- Dervişoğlu, Ç. (2017). Okul yöneticilerinin algılanan yönetim becerileri ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki: Beyoğlu ilçesi örneği. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Sabahattin Zaim Üniversitesi, İstanbul.
- Dienesch, R. M. & Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of Management Review*, 11(3), 618-634.
- Dinçer, H (2017). İş yerinde yıldırma ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki: Enerji sektörü üzerine bir araştırma. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Doğanay, E. & Dağlı, A. (2016, Elül-Ekim). Örgüt sağlığı ölçeğinin geçerlik ve güvenirlik çalışması. Uluslararası Çağdaş Eğitim Araştırmaları Kongresi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Eğitim Fakültesi ve Çağdaş Eğitim Araştırmaları Derneği (CEAD), Muğla.
- Doğanay, E. & Dağlı, A. (2020). Organizational health scale: A scale development study. *International Education Studies*, 13(7), 128-144.
- Doğan, A. & Bozkurt, S. (2008) İstanbul ilindeki beş yıldızlı otellerin örgütsel sağlık durumlarının çalışanların algıları ile ölçümüne yönelik bir araştırma. *Yönetim Dergisi*, 19(60), 61-73.
- Doğan, V. & Yılmaz, C. (2015). Çoklu Doğrusal Regresyon Modellerinde Bağımsız Değişkenlerin Karşılaştırılması ve Bastırıcı Etki Tespiti, <https://silo.tips/download/oklu-dorusal-regresyon-modellerinde-bamsz-deikenlerin-arlatrlmas-ve-bastrc-etki> Erişim Tarihi: 26.03.2021
- Donnelly, J. H., Ivancevich, J. M. & Gibson, J. L. (1985). Organizations: Behavior, structure, processes (5th ed.). Plano, Texas: Business Publications Inc
- Drucker, P. F. (2007). *The practice of management*. Oxford: Butterworth Heinemann.
- Duggal, A. & Sing, R. (2017). Human behaviour: ingroup, emotional intelligence & organisational culture. Singh, R. & Rani, A. (Ed.) *Leadership and theories*. Chennai: Notion Press.

- Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L. & Ferris, G. R. (2012). A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange integrating the past with an eye toward the future. *Journal of Management*, 38(6), 1715-1759.
- Duman, Ş. (2018). Ortaöğretim öğretmenlerinde psikolojik güçlendirmenin yordayıcıları olarak yapısal güçlendirme, yöneticiye güven ve lider-üye etkileşimi. Yayınlanmamış doktora tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Dunegan, K. J., Duchon, D. & Uhl-Bien, M. (1992). Examining the link between leader-member exchange and the subordinate performance: The role of task analyzability and variety as moderators. *Journal of Management*, (18), 59-76.
- Ebcim, P. Ö. (2012). Resmi ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin motivasyonu ile örgüt sağlığı algıları arasındaki ilişki. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Maltepe Üniversitesi, İstanbul.
- Ebik, G. E. (2017). Hemşirelerde örgütsel sessizlik düzeyinin hasta güvenliği kültürü üzerine etkisi. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Okan Üniversitesi, İstanbul.
- Eckmann, H. L. (2005). Great Man Theory: A personal account of attraction. <http://www.jameslconsulting.com/documents/GreatManTheory.pdf> adresinden 23.02.2020 tarihinde edinilmiştir.
- Efil, İ. (1996). *İşletmelerde yönetim ve organizasyon*. Bursa: Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı Yayını No: 80.
- Ercan, S. (2019). Lider-üye etkileşimi, yenilikçi iş davranışı, işe adanmışlık, örgütsel özdeşleşme ilişkisinde örgütsel adaletin rolü. Yayınlanmamış doktora tezi. Maltepe Üniversitesi, İstanbul.
- Erdem, H. (2016). Stresle başa çıkmada iç kontrol odağının yordayıcı gücü ve psikolojik sermayenin aracılık rolü. *Türk Psikoloji Dergisi*, 31(78), 1-9.
- Erdinç, Ç. (2019). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel sağlığa ilişkin algıları ile örgütsel kimlik düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi (Soma ilçesi örneği). Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.

- Erdoğan, B., Liden, R. C. & Kraimer, M. L. (2006). Justice and leader-member exchange: The moderating role of organizational culture. *Academy of Management Journal*, 49(2), 395-406.
- Erdoğan I. & Rofcanin Y. (2013, Mayıs-Haziran). Çalışan-yönetici uyumu ve lider-üye etkileşimi üzerine bütünsel bir analiz: iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkiler, 21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Dumlupınar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Kütahya.
- Eren, E. (2003). *Yönetim ve organizasyon (çağdaş ve küresel yaklaşımlar)*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.
- Eren, E. (2012). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. (13. Basım). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Ergül, C., Baydık, B. & Demir, Ş. (2013). Özel eğitim öğretmen adaylarının ve öğretmenlerinin zihin engelliler öğretmenliği lisans programı yeterliklerine ilişkin görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 13(1), 499-522.
- Ergül, P. T. (2020). Öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve mesleki tükenmişlikleri arasındaki ilişki ve bazı değişkenlere göre incelenmesi. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara
- Erigüç, G., Özer, Ö., Turaç, İ. & Songur, C. (2014). Örgütsel sessizliğin nedenleri ve sonuçları: hemşireler hangi konularda sessizdirler? *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 10(22), 131-153.
- Eroğlu, H., Adıgüzel, O. & Öztürk, U. (2011). Sessizlik girdabı ve bağlılık ikilemi: İşgören sessizliği ile örgütsel bağlılık ilişkisi ve bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(2), 97-124.
- Fapohunda, T. N. (2016). Organizational silence: Predictors and consequences among university academic staff. *International Journal of Research in Social Science and Humanities Research*, 2(1), 83-103. Retrieved from <http://www.ijrssh.com/>

- Fettahlioğlu, Ö. O. & Akdoğan, Z. (2019). Lider üye etkileşiminin örgütsel güven algısı üzerine etkileri. *International Journal of Disciplines Economics & Administrative Sciences Studies*, 5(13), 295-310.
- Fleenor, J. W. (2006). Trait approach to leadership. SG Rogelberg (E.d.). *Encyclopedia of industria land organizational psychology* içinde (s. 831-833). Publisher: Sage.
- Franciska, V., & Welly, J. (2013). Formulating company health aspiration to achieve organizational excellence by using organizational health index (OHI) case study at PT. Bio Farma (Persero). *Indonesian Journal of Business Administration*, 2(13), 1570-1579.
- Gambarotto, F. & Cammazzo, A. (2010). Dreams of silence: employee voice and innovation in a public sector community of practice. *Innovation: Management Policy and Practice*, 12(2), 166–179.
- Gencer, M. (20018). Güç merkezi oluşturma oyunlarının örgütsel sessizlik ve örgütsel sosyalleşmeye etkisi. Yayınlanmamış doktora tezi, Pamukkale Üniversitesi, Denizli
- Gliem, J. A. & Gliem, R. R. (2003). Calculating, interpreting, and reporting Cronbach's alpha reliability coefficient for Likert-type scales. *2003 Midwest Research to Practice Conference in Adult, Continuing, and Community Education*, (82-88), Columbus.
- Gökçe, N. (2013). Lise öğretmenlerinin örgütsel sessizlik düzeyleri. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Maltepe Üniversitesi, İstanbul.
- Göksel, A. & Aydın, B. (2012). Lider-üye etkileşimi düzeyinin örgütsel bağlılık üzerine etkisi: Görgül bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(2), 247-271.
- Graen, G. B. & Scandura, T. A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. B. M. Staw, & L. L. Cummings içinde, *Research in Organizational Behavior* (s. 175- 208). Greenwich: JAI Press.
- Graen, G. & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.

- Guidetti, G., Converso, D. & Viotti, S. (2015). The school organizational health questionnaire: Contribution to the Italian validation *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, (174), 3434-3440.
- Güçlü, N., Recepoğlu, E. A. & Kılınç, Ç. (2014) İlköğretim okullarının örgütsel sağlığı ile öğretmenlerin iş motivasyonları arasındaki ilişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi (H. U. Journal of Education)*, 29(1), 140-156.
- Gül, H. (2007). İş stresi, örgütsel sağlık ve performans arasındaki ilişkiler: bir alan araştırması, *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İİBF Dergisi*, 9(13), 318-332.
- Gül, Ö. (2019). Okullardaki güç mesafesinin lider üye etkileşimi üzerine etkisi. Yayınlanmamış doktora tezi, Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.
- Gül-Öztürk, D. (2019). Zihinsel iş yükü ve örgüt sağlığı ilişkisi üzerine nitel bir çalışma: araştırma üniversiteleri örneği. Yayınlanmamış doktora tezi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Samsun.
- Güllü, S. (2018). Lider üye etkileşiminin çalışma yaşam kalitesi ile üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerine etkisinde örgüt sağlığının aracılık rolü: Spor işletmeleri örneği. Yayınlanmamış doktora tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Güner, Ş. (2002), Dönüşümsel liderliğin güç kaynakları ve silahlı kuvvetler organizasyonunun dönüşümsel liderliğe uygunluk açısından değerlendirilmesi. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Gürboyoğlu, J. (2009). Lider-üye etkileşiminin örgütsel adalet algısı ve tükenmişlik üzerine etkileri. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.
- Gürbüz, S. (2006). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(1), 48-75.
- Gürer, A. ve Deniz, N. (2018). Çalışan sessizliğinin demografik özellikler açısından incelenmesi. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 53(1), 91-110.

- Gürler, M. (2018). Öğretmenlerin lider-üye etkileşimi ile işle bütünleşme ilişkisinde çalışan sesliliğinin aracılık etkisinin incelenmesi. Yayınlanmamış doktora tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Halbaw, A. (2018). Erbil temel okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet algılarıyla örgütsel sessizlik arasındaki ilişki. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul.
- Harbalıoğlu, M. (2014). Örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: Konaklama işletmeleri üzerine bir araştırma. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Harlos, K. (2001). When organizational voice systems fail: More on the deaf ear syndrome and frustration effects. *Journal of Applied Behavioral Science*, 37(3). 324-342.
- Helmiati, M. R. A., Rizqa, A., Nofianti L. & Balkish, Z. N. (2018). Organizational trust and organizational silence: The factors predicting organizational commitment, *International Journal of Engineering and Technology*, 7(3.35), 126-131.
- Helvacı, M. A. & Aydoğan, İ. (2011). Etkili okul ve etkili okul müdürüne ilişkin öğretmen görüşleri. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(2), 41-60.
- Hemphill, J. K., & Coons, A. E. (1957). Development of the leader behavior description questionnaire. In R. M. Stogdill, & A. E. Coons (Eds.). *Leader behavior: Its description and measurement*. Columbus: The Ohio State University, Bureau of Business Research, 6-38.
- Henderson C. L., Buehler A. E., Stein W. L., Dalton J. E., Robinson T. R. & Anfara V. A. (2005). Organizational health and student achievement in Tennessee middle level schools. *NASSP Bulletin*, 89(644), 54-75.
- Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1988). *Management of organization behavior: Utilizing human resources*, Englewood Cliffs, Nj: Prentice-Hall.
- Hilaire, F. (2008). Leadership theories: toward a relational model, university laval. *University Laval*, 3-56. Google Scholar.

- Hoffmann, B. (2008) : bringing hirschman back in: conceptualizing transnational migration as a reconfiguration of “exit”, “voice”, and “loyalty”, giga working papers, no. 91, *German Institute of Global and Area Studies (GIGA)*, Hamburg
- Hollander, E. P. (1978). *Leadership dynamics: A practical guide to effective relationships*. New York: Free Press.
- Hooper, D., Coughlan, J. & Mullen, M. (2008). Structural Equation Modelling: Guidelines for Determining Model Fit. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 6(1), 53-60.
- House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., Dorfman, P. W., Falkus, S. A., and Ashkanasy, N. M. (1999). Cultural influences on leadership and organizations: Project Globe. *Advances in Global Leadership*. Edited by W. H. Mobley, M. J. Gessner, and V. Arnold. Bingley, UK: Emerald Group Publishing Ltd.171-233.
- Hoy, W. K. & Feldman, J. A. (1987). Organizational Health: The concept and its measure. *Journal of Research and Development in Education*, 20(4), 30-38.
- Hoy, W. K., Tarter, C. J. & Kottkamp, R. B. (1991). *Open schools / healthyschools: Measuring organizational climate*. Beverly Hills.
- Hündür, Ü. (2019). Örgüt ikliminin örgütsel özdeşleşmeye etkisinde lider-üye etkileşiminin aracılık rolü üzerine bir araştırma. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Iacobucci, D. (2010). Structural equations modeling: Fit indices, sample size, and advanced topics. *Journal of Consumer Psychology*, 20(1), 90-98.
- İzmir, G. & Fazlıoğlu, A. (2010). İşyerinde psikolojik taciz (mobbing) ve çözüm önerileri komisyon raporu. *TBMM Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu Yayınları* (6), TBMM Basımevi, Ankara.
- Kahveci, G. & Demirtaş, Z. (2013). Okul yöneticisi ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları. *Eğitim ve Bilim*, 38(167), 50-64.

- Karabağ-Köse, E. (2013). İlköğretim kurumu öğretmenlerine göre okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişkide örgütsel sessizlik ve karara katılımın aracı etkisi. Yayınlanmamış doktora tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Karacan, K. (2017). İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin algılarına göre örgütsel sağlık ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Karacaoğlu, K. & Cingöz, A. (2009, Mayıs). İşgören sessizliğinin kaynağı olarak liderlik davranışı ve örgütsel adalet algısı, 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.
- Karakuş, H. (2008). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgüt sağlığına ilişkin görüşleri. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Fırat Üniversitesi, Elazığ.
- Karaman, M K. & Akıl, Ü. G. (2004) Bürokrasi ve ilköğretimde örgütsel sağlık. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(2), 15-38.
- Karasar, N. (1999). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Karcioğlu, F. (2001), Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi İlişkisi, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1-2), 265-283.
- Karcioğlu, F. & Kahya, C. (2011). Lider-üye etkileşimi ve çatışma yönetim stili ilişkisi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(2), 337-352.
- Kaşlı, M. & Seymen, O. A. (2010). Kişilik özellikleri, lider-üye etkileşimi ve tükenmişlik ilişkisi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 27, 109-122.
- Katrinli, A., Atabay G., Günay G. & Çangarlı B.G. (2009, Mayıs). Lider-üye arasındaki etkileşimin psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel vatandaşlık ilişkisi üzerindeki düzenleyici rolü, 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.
- Kavuncu, M. (2019). Lider üye etkileşimi ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, İstanbul.

- Keith, D. (1967). *Human Behaviour at Work*. McGraw-Hill Book Co., New Delhi.
- Kemer, E. (2017). Örgütsel adaletin örgüt sağlığına etkisinde örgütsel özdeşleşmenin rolü: Nevşehir ilindeki konaklama işletmelerinde bir araştırma. Yayınlanmamış doktora tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Nevşehir.
- Kesik, F. (2016). Avrupa Birliği projelerinin okul sağlığına katkılarına ilişkin öğretmen görüşleri. Yayınlanmamış doktora tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Kılıç, B. (2018). Ruhsal liderlik, örgüt kültürü ve örgütsel sessizliğin okul başarısına etkisi. Yayınlanmamış doktora tezi, Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.
- Kılıç, R., Keklik, B. & Yıldız, H. (2014). Dönüştürücü, etkileşimci ve tam serbesti tanıyan liderlik tarzlarının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma, *Yönetim ve Ekonomi*, 21(2), 249-268.
- Kırboğa, R. (2017). Psikolojik sözleşme ihlali ve örgütsel sinizm arasındaki ilişki: Lider-üye etkileşiminin aracılık etkisi. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.
- Kirimi, B. (2007). *Successful leadership: 8 essential principles you must know*. ABC Book Publishing. USA.
- Kotbaş, S. (2018). Örgütsel erdemlilik ile örgütsel sağlık arasındaki ilişkinin öğretmen algılarına göre incelenmesi. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Rize.
- Köklü, N. (2002). *Açıklamalı istatistik terimleri sözlüğü*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Köse, A. A. (2018). Özel okul müdürlerinin stratejik liderlik davranışları ile örgüt sağlığı arasındaki ilişki. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Köseoğlu, M. A. & Karayormuk, K. (2009). Örgüt sağlığı nedir? Yöneticiler arasında görüş farklılığı var mıdır? *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(2), 175-193

- Kurtulmuş, M. (2014). Farklılıkların yönetiminin öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına ve vatandaşlık davranışlarına etkisi. Yayınlanmamış doktora tezi. Dicle Üniversitesi, Diyarbakır.
- Kurum, G. (2013). Trakya Üniversitesi'nde görev yapan öğretim elemanlarının örgüt sağlığı algıları ile örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişki. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Trakya Üniversitesi, Edirne.
- Küçük, Ö. & Çakıcı, A. (2018). İşyeri kabalığının çalışan performansına etkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21(39), 365-385.
- Lawler, E. E. & Suttle, J. L. (1973). Expectancy theory and job behavior (PDF). *Organizational Behavior and Human Performance*, 9(3), 482.
- Lee, J. C., Chen, C. L. & Xie, S. H. (2014). The influence of school organizational health and occupational burnout on self-perceived health status of primary school teachers. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, (116), 985-989.
- Lee, K. (2020). The joint effects of leader–member exchange and team-member exchange in predicting job crafting. *12(8) Sustainability*, 1-14.
- Leiding, D. (2004). Managers make the difference: Managing vs. Leading in our schools innovations in education. Rowman & Littlefield Education Publisher.
- Lencioni, P. (2012). *The advantage: Why organizational health trumps everything else in business*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Lenka, S. K. & R. Kant, (2016). Organizational health of secondary school teachers in relation to their adjustment. *Journal of Educational & Psychological Sciences*, 17(4), 662-679.
- Leow, K. L. & Khong, K. W. (2009). Organizational commitment: the study of organizational justice and leader-member exchange (LMX) among auditors in Malaysia. *International Journal of Business and Information*, 4(2), 161-198.

- Li, J., Furst-Holloway, S., Masterson, S. S., Gales, L. M. & Blume, B. D. (2018) Leader-member exchange and leader identification: comparison and integration. *Journal of Managerial Psychology*.
- Liang, C. (2017). The influence of school organizational health and teacher efficacy on Chinese middle school beginning teachers' professional identity. The degree of master of education, The University of Arizona, Usa.
- Liden, R. C. & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management* (24), 43-72.
- Liden, R. C., Sparrowe, R. T. & Wayne, S. J. (1997). Leader-member exchange theory: The past and potential for the future. In GR Ferris (ed.) *Research in Personnel and Human Resources Management*, 15: 47-119.
- Lievens, F., Van Geit, P. & Coetsier, P. (1997). Identification of transformational leadership qualities: an examination of potential biases. *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 6(4), 415-430.
- MacCallum, R. C., Widaman, K. F., Zhang, S. & Hong, S. (1999). Sample size in factor analysis. *Psychological Methods*, 4(1), 84-99.
- Mahmudlu, S. (2019). Çalışanların örgüt sağlığı algılarının yenilikçi iş davranışlarına etkisi: Öğretmenler üzerine bir araştırma. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Samsun.
- Mascareño, J., Rietzschel, E. & Wisse, B. (2020). Leader-member exchange (LMX) and innovation: A test of competing hypotheses. *Creativity and Innovation Management*, 29(3). 495-511.
- Maslyn, J. & Uhl-Bien, M. (2001). Leader-member exchange and its dimensions: effects of self-effort and other's effort on relationship quality. Management Department Faculty Publications.
- Meyers, L., Gamst, G. & Guarino, A. J. (2006). *Applied Multivariate Research Design and Interpretation*. Newbury Park, CA: Sage.

- Miles, M. B. (1965). Planned change and organizational health: Figure and ground. J. M. Kitchel (Ed.), *Change Processes in the Public Schools*. Eugene, Oregon: University of Oregon Press, 10-34.
- Morrison, E. W. (2014). Employee voice and silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 173-197.
- Morrison, E. W. & F. J. Milliken, (2000). Organisational silence: A barrier to change and development in pluralistic world, *Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.
- Neill, S. (2009). How social media is challenging the spiral of silence theory in glbt communities of color, school of communication, American University, Washington, D.C., 4- 20.
- Northouse, G. (2007). *Leadership theory and practice*. (3rd ed.) Thousand Oak, London, New Delhe, Sage Publications, Inc.
- Oğuzhan, T. (2013, Kasım). “Liderle kurulacak etkileşimde örnek davranışlar sergilemenin etkisi üzerinde egoist iklim algısının aracılık rolü”. 1. Örgütsel Davranış Kongresi, Sakarya Üniversitesi İşletme Fakülte, Sakarya.
- Okeke-James, N. J., Igbokwe, I. C., Anyanwu, A. N. & Obineme, O. P. (2020). Gender influence on school climate and organizational silence amongst teachers in Anambra State. *European Scientific Journal*, 16(10). 223-237.
- Oktavio, A. (2020). To what extent is leader-member exchange and psychological safety able to influence counterproductive work behavior? Evidence from the hospitality industry in Surabaya, Indonesia. The 1st International Conference on Social Sciences and Humanities (76). 18-20 October 2016, Indonesia.
- Ordu, A. & Tanrıöğen, A. (2013). İlköğretim okullarında örgütsel yapı ile örgüt sağlığı arasındaki ilişkiler. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (33), 93-106.
- Ordun, G. & Aktaş, H. (2014). Lider-üye etkileşimi faktörlerinin liderler ve astlar tarafından karşılıklı algılanması: Bir perakende işletmesi çalışanları üzerinde araştırma. *Istanbul University Journal of the School of Business Administration*, 43(1), 120-135

- Öncü, B. (2017). Okul öncesi yöneticilerinin algılanan liderlik stilleri ile okul öncesi öğretmenlerinin yaşadıkları örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelenmesi. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.
- Özdamar, K. (2003). *Modern bilimsel araştırma yöntemleri*. Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Özdamar, K. (2018). *Eğitim, Sağlık ve Sosyal Bilimler İçin SPSS Uygulamalı Temel İstatistik*. Eskişehir: Nisan Kitabevi.
- Özdaşlı, K., Kanten, P. & Alparslan, M. (2013, Mayıs-Haziran). Lider-Üye Etkileşiminin Proaktif Davranışlar Üzerindeki Etkisi, 21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Dumlupınar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Kütahya.
- Özdemir, A. (2006). Öğretmenlerin okullarını örgüt sağlığı açısından değerlendirmeleri (İzmir ili Bornova ilçesi örneği). Pamukkale Üniversitesi, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Denizli.
- Özdemir, M. (2010). Ankara ili kamu genel liselerinde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel muhalefete ilişkin görüşleri. Yayınlanmamış doktora tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Özdemir, M. & Büyükgöze, H. (2016). Gerçeklik şoku beklentisi ölçeği'nin uyarlaması ve aday öğretmenler üzerine bir uygulama. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD)*. 17(2), 243-257.
- Özdemir, S. (2012). İlköğretim okullarında okul kültürü ile örgütsel sağlık arasındaki ilişki. *Educational Administration: Theory and Practice*. 18(4), 599-620.
- Özdemir, Ş. (2015). Sınıf öğretmenlerinin örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki (İstanbul-Ümraniye ilçesi örneği). Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Özdil, M. M. (2017). Liderlik tarzlarının örgütsel sessizliğin nedenleri üzerindeki etkisi ve bir uygulama. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul.

- Özer, G. & Yılmaz, E. (2010). Planlı davranış teorisi (pdt) ile muhasebecilerin bilgi teknolojisi kullanımına yönelik bir uygulama. *World of Accounting Science*, 12(2), 33-54.
- Özer Ö. (2019) Hemşirelerde lider-üye etkileşimi ve çalışan performansının incelenmesi. *Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi*. 1(6) :11-21.
- Özkalp, E. & Sabuncuoğlu, Z. (1997). *Örgütlerde Davranış*. 9. Baskı, 2. Fasikül, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 138-185.
- Öztürk, N. (2015). Eğitim örgütlerinde örgüt kültürü ve öğretmen liderliği: Lider-üye etkileşiminin aracılık rolü. Yayınlanmamış doktora tezi, Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep.
- Özutku, H., Ağca & Cevrioğlu, E. (2008). Lider-üye etkileşim teorisi çerçevesinde, yönetici-ast etkileşimi ile örgütsel bağlılık boyutları ve iş performansı arasındaki ilişki: Ampirik bir inceleme. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22(2), 193-210.
- Özüçavaş, M. Ö. (2015). Ortaokullarda örgütsel sessizlik (Kadıköy ilçesi örneği). Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Okan Üniversitesi, İstanbul.
- Peretomode, O. (2012). Situational and contingency theories of leadership: Are they the same? *IOSR Journal of Business and Management*. 4(3), 13-17.
- Pinder, C. C. & Harlos, K. P. (2001). Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331-369.
- Polatçı S., Ardic, K. & Kaya, A. (2008). Akademik kurumlarda örgüt sağlığı ve örgüt sağlığını etkileyen değişkenlerin analizi, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 15(2).
- Poornima, M. (2017). Theories of leadership <http://egyankosh.ac.in/bitstream/123456789/8007/1/Unit-5.pdf>. adresinden 23.02.2020 tarihinde edinilmiştir.
- Pope, R. (2018). Organizational Silence in the NHS: ‘Hear no, See no, Speak no’. *Journal of Change Management*, 19(1), 45-66.
- Potuk, A. (2017). Mobbing davranışı, örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik algıları arasındaki ilişki. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.

- Rahman, A. R. A., Basar, S. A., Ahmad, A. & Ibrahim, N. A. (2020). Silence Behavior in Public and Private Higher Learning Institutions in Selangor, Malaysia. *Journal of Management and Economic Studies*, 2(1), 15-23.
- Rauch, C. F. & Behling, O. (1984). Functionalism: Basis for an Alternate Approach to the Study of Leadership. *Leaders and Managers: International Perspectives on Managerial Behavior and Leadership*, 45-62.
- Recepoglu, E. (2011). Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin mizah tarzları ile öğretim liderliği davranışları ve okulun örgütsel sağlığı arasındaki ilişki. Yayınlanmamış doktora tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Recepoglu, E. & Özdemir, S. (2014). Türkiye'deki öğretmenlerin ilköğretim okullarının örgüt sağlığına ilişkin algılarının incelenmesi. *Cumhuriyet International Journal of Education*, 3(1), 34-58.
- Robbins, S. P. (1994). *Örgütsel davranışın temelleri*, (Çev: S. A. Öztürk), Eskişehir: Etam A. Ş. Basım Yayın.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2011) *Essentials of organizational behavior*, Pearson Education. USA.
- Rue, L. W. & Byars, L. L. (1995). *Management, Skill, and Application* 11th edition. United States of America: Von Hoffman Press.
- Russell, M. E. (2011) *Leadership theories and style: A transitional approach*, General Douglas Macarthur, Military Leadership Writing Competition,
- Sardoğan, İ. (2017). Öğretmenlerde örgütsel sessizlik. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Necmettin Erbakan Üniversitesi, Konya.
- Schriesheim, C. A., Castro, S. L. & Coglisier, C. C. (1999). Leader- member exchange (lmx) research: a comprehensive review of theory, *Measurement, and Data-Analytic Practises, Leadership Quarterly*, 10(1), EBSCO host Database, 63-113.

- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H. & Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), 23-74.
- Seçer, İ. (2017). *SPSS ve LISREL ile Pratik Veri Analizi*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Shapira-Lishchinsky, O. & Even-Zohar, S. (2011). Withdrawal behaviors syndrome: An ethical perspective. *Journal of Business Ethics*, 103(3), 429-451.
- Shirvani M, Arab M, Karami H, Delavari S, Kiani M. M. (2019). Survey on the relationship between organizational silence and management styles from the viewpoint of employees of TUMS General Hospitals 2016. *Evidence Based Health Policy, Management & Economics*. 3(1), 23-31.
- Smith, P. A., Hoy, W. K., & Sweetland, S. R. (2001). Organizational health of high schools and dimensions of faculty trust. *Journal of School Leadership*, 11(2), 135-151.
- Soybaş, İrem (2015). Örgütsel sessizlik ilkimi ve işgören sessizlik davranışlarının işgören performansına etkisinin analizi: eğitim sektörü örneği. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Dicle Üniversitesi, Diyarbakır.
- Soylu, İ. (2017). Örgütsel güven ile lider-üye etkileşiminin örgütsel sağlık üzerindeki etkisi: Özel okullar üzerine bir araştırma, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Tokat.
- Sivik, S. (2018). Öğretmenlerin örgütsel adanmışlıkları ile lider-üye etkileşimi ve motivasyonel dil kullanımı arasındaki ilişki, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş.
- Slade, M. R. (2008). The adaptive nature of organizational silence: A cybernetic exploration of the hidden factory. Doctoral dissertation, The George Washington University, USA.
- Surji, K. (2015). Understanding leadership and factors that influence leaders' effectiveness. *European Journal of Business and Management*, 7(33), 154-167.
- Sümer, N. (2000). Yapısal eşitlik modelleri: Temel kavramlar ve örnek uygulamalar. *Türk Psikoloji Yazıları*, 3(6), 49-74.

- Şahin, F. (2011). Lider-üye etkileşimi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki üzerinde cinsiyetin etkisi, *Ege Akademik Bakış*, 11(2), S:279
- Şehitoğlu, Y. (2010). Örgütsel sessizlik örgütsel vatandaşlık davranışı ve algılanan çalışan performansı ilişkisi. Yayınlanmamış doktora tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Kocaeli.
- Şencan, H. (2005). *Sosyal ve davranışsal ölçümlerde güvenirlik ve geçerlilik*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Şimşek A. (Ed.) (2012). *Araştırma modelleri sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Şişman, M. (2002). *Örgütler ve Kültürler: Örgüt Kültürü*, Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Tabachnick, B. G. & Fidell, L.S., (2012), *Using Multivariate Statistics*, 6nd ed., Person Education, Boston.
- Tan, S. (2017). Öğretmen algılarına göre örgütsel sağlık ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Siirt Üniversitesi, Siirt.
- Taneri, A. (2011). İlköğretim kurumlarında etik liderlik ile örgüt sağlığı arasındaki ilişki, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Taş, A., Ergeneli, A., Akyol, A. & Demirel, H. (2013, Kasım) Mobbing ile duygusal tükenmişlik arasındaki ilişkide örgütsel sessizliğin etkisi, 1. Örgütsel Davranış Kongresi, Sakarya Üniversitesi İşletme Fakülte, Sakarya.
- Taşkıran, E. (2010). Liderlik tarzının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin rolü ve bir araştırma. Yayınlanmamış doktora tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Tehrani, N. (2004). *Workplace Trauma: Concepts, Assessment and Interventions*. New York: Brunner-Routledge.
- Tekel, M. (2019). Öğretmen algılarına göre örgütsel adalet ve örgütsel sağlık arasındaki ilişki (Kemalpaşa örneği). Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Aydın Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın.

- Terzi, Y. (2019) SPSS İle İstatistiksel Veri Analizi. Erişim Tarihi: 12.03.2021
file:///C:/Users/LenovoPC/Desktop/de%C4%9Fi%C5%9Fkenler%20aras%C4%B1%20korelasyon.pdf
- Tezbaşaran, A. A. (1997). *Likert tipi ölçek geliştirme kılavuzu*. Ankara: Türk Psikologlar Derneği.
- Train, B. (2016). The origin of servant leadership: The foundation of leadership. Selladurai, R. (E.d.). *Leadership And Personel Management: Concepts, Methodologies, Tools, Andapplications* içinde (s. 31-63). Hershey, USA: IGI Global.
- Truckenbrodt, Y. B. (2000). The relationship between leader-member exchange and commitment and organizational citizenship behavior. *Acquisition Review Quarterly*, 7(3), 233-244.
- Turgut, H., Tokmak, İ., & Ateş, M. F. (2015). Lider-üye etkileşiminin işgören performansına etkisinde çalışanların örgütsel adalet algılarının rolü. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İİBF Dergisi*, 5(2), 1-26.
- Tutar, H. (2010). İşgören yabancılaşması ve örgütsel sağlık ilişkisi: bankacılık sektöründe bir uygulama, *Ankara Üniversitesi Sbf Dergisi*, 65(1), 175-204.
- Tulunay-Ateş, Ö. & Önder, E. (2019). Eğitimcilerin örgütsel sessizliklerinde cinsiyetin ve medenî durumun etkisi: Bir meta analiz çalışması. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 34(3), 786-803.
- Uğur, F. (2017). Ortaokul öğretmenlerinin algılanan örgütsel destek düzeyi ile örgüt sağlığı arasındaki ilişki (Fatih ilçesi örneği). Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Uğurluoğlu, Ö. & Çelik, Y. (2009). Örgütlerde stratejik liderlik ve özellikleri. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 12(2), 121-156.
- Uğurluoğlu, Ö., F. Şantaş & B. Demirgil (2013). Lider-üye etkileşimi ile tükenmişlik ilişkisi: hastanelerde bir uygulama, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 16(1), 1-21.

- Uras, M. (1998). Lise öğretmenlerinin örgüt sağlığına ilişkin algıları. Yayınlanmamış doktora tezi, İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Uras, M. (2000). Lise öğretmenlerinin örgüt sağlığının moral, yenilikçilik, özerklik, uyum ve problem çözme yeterliği boyutlarına ilişkin algıları, *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (7), 1-8.
- URL-1: <https://www.leadership-central.com/leadership-theories.html> 04 Şubat 2020.
- URL-2: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/exchange> 10 Mart 2020.
- URL-3: <https://www.dictionary.com/browse/exchange> 12 Mart 2020.
- URL-4: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/member> 12 Mart 2020.
- URL-5: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/leader> 14 Mart 2020.
- URL-6: <http://www.lmxlotus.com/> 15.04.2020.
- URL-7: https://en.wikipedia.org/wiki/Spiral_of_silence 11 Mayıs 2020.
- URL-8: <https://kanalfinans.com/sorular/firsat-maliyeti-nedir-nasil-ortaya-cikar> 13 Mayıs 2020.
- URL-9: <https://people.umass.edu/aizen/pbc.html> adresinden 14 Mayıs 2020.
- URL-10: <https://www.kozanbilgi.net/kendini-uyarlama.html> 14 Mayıs 2020.
- URL-11: <https://www.https://sozluk.gov.tr/> TDK, 22 Mayıs 2021.
- Uzun, S. A. (2019). İlkokul öğretmenlerinin lider üye etkileşimine ilişkin algılamalarının görev ve bağlamsal performansları üzerindeki etkisini belirlemede iş tatmininin aracı rolü: Kayseri ilinde bir uygulama. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Nevşehir.
- Ülsen, Y. (2015). İlkokul öğretmenlerinin örgüt sağlığına ilişkin algıları Diyarbakır ili örneği. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Dicle Üniversitesi, Diyarbakır.

- Ürek, D. & Uğurluoğlu, Ö. (2015). Sağlık çalışanlarının lider-üye etkileşim düzeylerinin çeşitli özellikler açısından değerlendirilmesi. *Sosyoekonomi*, 23(25), 7-30.
- Wajdi, B. N. (2017). The Differences Between Management and Leadership. *Sinergi: Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen*. 7(2). 75-84.
- Wakslak, C. J., Jost J. T., Tyler T. R. & Chen E. S. (2007). Moral outrage mediates the dampening effect of system justification on support for redistributive social policies. *Psychological Science*, 18(3), 267–274.
- Warrick, D. D. (1981). Leadership styles and their consequences, *Journal of Experiential Learning and Simulation*. 3(4), 156-158.
- Western, S. (2019). *Leadership: A critical text*. London: Sage.
- Wynen, J. Kleizen, B. Verhoest, K. Lægreid P. & Rolland, V. (2020). Just keep silent... Defensive silence as a reaction to successive structural reforms, *Public Management Review*, 22: 4, 498-526.
- Xenidis, Y. & Theorcharous, K. (2014). Organizational health: Definition and assessment. *Procedia Engineering*, (85), 562- 570.
- Vakola, M. & Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organisational silence: An empirical investigation, *Employee Relations*, 27(5), 441-458.
- Yaşlıoğlu, M. M., Pekdemir, I. & Toplu, D. (2013). Duygusal zekâ ve çatışma yönetimi yöntemleri arasındaki ilişki ve bu ilişkide lider üye etkileşiminin rolü. *Yönetim Bilimleri Dergisi*. 11(22), 191-220.
- Yenihan, B. & Cerev, G. (2015). “Örgütsel sessizlik ve tükenmişlik arasındaki ilişki: Kocaeli-Gölcük’te görev yapan kadın öğretmenlere yönelik bir inceleme”. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 10(2), 86-104.
- Yeşilaydın, G., Bayın, G., Esatoğlu, A. E. & Yılmaz, G. (2016). Örgütsel sessizliğin nedenleri: Kamu hastaneleri çalışanları üzerine bir araştırma. *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 18(31), 14-22.

- Yıldırım, A. & Çarıkçı, O. (2017). Mesleki ve teknik anadolu liselerinde görev yapan eğitim yöneticisi ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin incelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 8(19), 33-43.
- Yıldız, Ç. (2014). Okul yöneticilerinin kriz yönetim tutumları ile algılanan örgüt sağlığı arasındaki ilişki (Üsküdar ilçesi örneği). Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Yıldız, G., Özutku C. & Cevrioğlu, E. (2008). Lider-üye etkileşimine çok boyutlu yaklaşım: Liden ve Maslyn'in dört boyutlu lider-üye etkileşim ölçeğinin psikometrik özelliklerine yönelik görgül bir araştırma. *Akademik İncelemeler*, 3(1), 95-123.
- Yiğit İ, Akpınar AT & Taş Y. (2016). İş Güvenliğinin Tükenmişliğe Etkisini Belirlemeye Yönelik Üniversite Hastanesinde Bir Araştırma. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 12(2), 53-75.
- Yolaç, S. (2011). Yöneticinin algılanan liderlik tarzı ile yöneticiye duyulan güven arasındaki ilişkide lider-üye etkileşiminin rolü. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(36), 63-72.
- Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of Management* - 15(2), 251-289.
- Yükçü, S. & Atağan, G. (2009). Etkinlik, etkililik ve verimlilik kavramlarının yarattığı karışıklık. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(4), 1-13.
- Yüksel, R. F. (2015). Okul çalışanlarının örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Okan Üniversitesi, İstanbul.
- Zel, U. (2001). *Kişilik ve Liderlik*, Ankara: Seçkin Yayıncılık

8. EKLER

Ek: 1

Ek 1: Araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin aritmetik ortalama, mod, medyan, çarpıklık ve basıklık değerleri

Değişkenler	$\bar{x}$	Mod	Medyan	Çarpıklık	Basıklık
Görev	3,6	3,6	3,6	-,30	-,06
Destek	3,5	3,4	3,6	-,29	-,52
İlişkiler	3,8	4,0	4,0	-,49	-,19
<i>Lider Üye Etkileşimi (Ölçek Geneli)</i>	3,6	3,4	3,6	-,37	-,07
Yönetmel ve örgütsel nedenler	1,2	1,0	1,1	,98	-,04
İşle ilgili korkular	1,1	1,0	1,0	1,37	1,48
Tecrübe eksikliği	1,1	1,0	1,0	1,47	1,40
İzolasyon korkusu	1,2	1,0	1,0	1,36	,93
İlişkileri zedeleme korkusu	1,2	1,0	1,0	1,39	,92
<i>Örgütsel Sessizlik (Ölçek Geneli)</i>	1,2	1,0	1,1	1,18	,57
Akademik Vurgu	3,3	3,1	3,2	,59	,36
Moral	3,8	4,0	3,8	-,38	-23
Destekleyici Liderlik	3,9	4,1	4,0	-,52	-22
Çevresel Sağlık	3,1	3,0	3,2	,01	-,18
<i>Örgüt Sağlığı (Ölçek Geneli)</i>	3,5	3,4	3,5	-,12	-,09

Ek: 2

Ek 2: Araştırmada kullanılan ölçek verilerine ait (bağımsız değişkenlere göre) çarpıklık ve basıklık değerleri

DEĞİŞKEN	GÖREV		DESTEK		İLİŞKİLER		YÖN		İŞİLK		TECEK		İZKOR		İLZEK		AKVUR		MORAL		DESLİD		ÇEVSA	
	Ç	B	Ç	B	Ç	B	Ç	B	Ç	B	Ç	B	Ç	B	Ç	B	Ç	B	Ç	B	Ç	B	Ç	B
Öğrenim Durumu	-30	-06	-27	-53	-50	-15	103	09	144	148	133	140	141	114	146	121	06	05	-37	-21	-54	-14	03	-15
	-41	02	-50	-31	-38	-79	55	-100	102	-45	95	-57	85	-76	75	-107	15	-19	-46	-35	-29	-117	-18	-18
Cinsiyet	-28	-12	-29	-47	-54	-11	107	19	185	270	157	182	140	112	149	125	0007	05	-39	-19	-56	-08	02	-15
	-33	08	-28	-65	-34	-53	84	-40	137	77	128	73	128	62	121	41	18	-07	-33	-36	-42	-51	-01	-22
Medeni Durum	-26	-16	-25	-62	-45	-20	10	02	180	241	165	214	139	102	144	109	12	02	-31	-33	-45	-27	06	-21
	-45	28	-41	-15	-60	-11	92	-20	134	75	103	-12	127	73	123	47	-12	02	-60	20	-72	03	-15	04
Kıdem	-12	-29	-28	-22	-47	-40	101	-01	153	143	103	-15	114	23	120	45	-05	-08	-41	-16	-54	-55	-005	007
	-15	-36	-23	-62	-53	-30	104	11	169	206	164	243	162	165	146	111	11	14	-40	-32	-42	-40	06	-40
	-57	62	-57	-12	-72	30	112	37	169	179	167	196	138	67	151	122	30	-002	-67	25	-84	57	09	-12
	-43	-21	-20	-61	-23	-42	86	-36	179	235	187	286	147	114	155	134	10	11	01	-14	-16	-72	-06	-14
	-50	60	-15	-102	-17	-41	78	-47	174	197	136	107	134	123	127	67	-09	05	-43	-58	-53	07	03	08
	-39	05	-29	-61	-44	-25	90	-26	144	148	143	147	135	94	88	119	03	-07	-35	-29	-53	-18	009	-18
Sendikası	-15	-27	-28	-35	-58	-05	114	44	131	149	136	82	137	92	145	99	10	25	-43	-09	-49	-29	03	-17
Okulun Büyüklüğü	-28	42	-35	-43	-59	-23	125	58	140	145	138	107	141	108	145	117	01	-17	-47	-27	-74	-07	-07	-04
	-16	-69	-12	-70	-44	-13	76	-37	130	82	126	61	124	62	122	21	19	27	-36	-02	-36	-02	25	17
	-40	10	-31	-49	-47	-13	94	-12	139	143	133	141	139	103	144	119	-01	13	-35	-23	-35	-23	-05	-33

Ç: Çarpıklık Katsayısı B: Basıklık Katsayısı YÖN: Yönetmel ve örgütsel nedenler İŞİLK: İşle ilgili korkular TECEK: Tecrübe eksikliği İZKOR: İzolasyon korkusu İLZEK: İlişkileri zedeleme korkusu AKVUR: Akademik Vurgu DESLİD: Destekleyici Liderlik ÇEVSA: Çevresel Sağlık

İzin talebi (İş görenlerin sessiz kalma nedenleri)

Gelen Kutusu



ercandoğanay

13 Mar 2016 Paz
13:51

Alıcı: aysehancakici

Merhaba Hocam.

Ben Dicle Üniversitesi Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalında Doktora yapmaktayım. Doktora tezim "Lider Üye Etkileşimi, Örgütsel Sessizlik ve Örgüt Sağlığı arasındaki İlişki" başlığını taşımaktadır. "İş görenlerin sessiz kalma nedenleri" başlığı altında geliştirdiğiniz Örgütsel Sessizliğe yönelik ölçek maddelerini tezimde kullanmak istiyorum. Ölçek maddelerini kullanabilmem için gerekli olan izni vermeniz beni çok sevindirecektir. Selam ve saygılarımla.
Ercan DOĞANAY / Eskişehir



Ayşehan ÇAKİCİ

14 Mar 2016 Pzt
10:23

Alıcı: ben

Merhaba Ercan Bey,

Tarafımdan geliştirilen örgütsel sessizlik ölçeğini kullanabilirsiniz. Başarılar dilerim.

Prof.Dr. Ayşehan Çakıcı
Mersin Üniversitesi
İİBF İşletme Bölümü

Bu e-posta Avast tarafından korunan virüssüz bir bilgisayardan gönderilmiştir.

[REDACTED]

13 Mart 2016 13:51 tarihinde ercandoğanay <[REDACTED]> yazdı:

LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK İLE ÖRGÜT SAĞLIĞI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Sayın Meslektaşım,

Bu çalışma, “Lider-Üye Etkileşimi ve Örgütsel Sessizlik ile Örgüt Sağlığı Arasındaki İlişki” konulu Doktora Tezi için bilgi toplamayı amaçlamaktadır. Bu araştırmada; ortaokul müdürlerinin lider-üye etkileşimi davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışı ve örgüt sağlığı arasındaki ilişki, ortaokullarda görevli öğretmenlerin algılarına dayalı olarak test edilmeye çalışılacaktır. Ölçekten elde edilecek bilgiler sadece bilimsel amaçlarla kullanılacaktır.

Ölçek dört bölümden oluşmaktadır. **I. Bölümde** kişisel bilgiler, **II. Bölümde** örgütsel sağlık, **III. Bölümde** örgütsel sessizlik ve **IV. Bölümde** ise lider üye etkileşimi ölçekleri bulunmaktadır.

Ölçekleri samimi ve objektif olarak cevaplamanız araştırma bulgularının geçerliliği için önemlidir. Ölçekten elde edilecek veriler toplu olarak değerlendirileceğinden **ölçek formuna isim yazmanıza gerek yoktur.** Ayıracağınız zaman ve değerli katkılarınız için şimdiden teşekkür eder, saygılar sunarım.

Ercan DOĞANAY
Dicle Üniversitesi
Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması
ve Ekonomisi Bl. Doktora Öğrencisi

1. BÖLÜM

KİŞİSEL BİLGİLER

Bu bölümde, ölçeğe katılanlarla ilgili kişisel bilgilerin elde edilmesi amaçlanmaktadır. Aşağıda verilen soruları dikkatlice inceleyerek durumunuza uygun olan seçeneği (X) şeklinde işaretleyiniz.

- | | | |
|-------------------------------|---------------------------------|--------------------------------|
| 1. Öğrenim Durumunuz: | 1 () Lisans | 2 () Lisansüstü |
| 2. Cinsiyetiniz: | 1 () Kadın | 2 () Erkek |
| 3. Medeni Durumunuz: | 1 () Evli | 2 () Bekâr |
| 4. Öğretmenlikteki Kıdeminiz: | 1 () 1-5 yıl | 2 () 6-10 yıl 3 () 11-15 yıl |
| | 4 () 16-20 yıl | 5 () 21 yıl ve üzeri |
| 5. Sendika Üyeliği: | 1 () Var | 2 () Yok |
| 6. Okulun büyüklüğü | 1 () 28 ve daha az öğretmen | 2 () 29-39 arası öğretmen |
| | 3 () 40 ve daha fazla öğretmen | |

2. BÖLÜM

ÖRGÜT SAĞLIĞI ÖLÇEĞİ

Madde No	Açıklama: Bu bölümde görev yaptığınız okulun “Örgüt Sağlığı” açısından değerlendirilmesine yönelik maddeler bulunmaktadır. Örgüt sağlığı genel olarak bir örgütün, başarılı bir şekilde çevresine uyum sağlayabilmesini; tüm bileşenlerinin görevlerini düzenli biçimde yerine getirmesini, üyeleri arasında iş birliği yaratması ve hedeflerine ulaşabilmesi için gerekli yetenekler ile büyüme ve gelişme gücüne sahip olmasını; kısacası genel bir iyilik ve esenlik halinde bulunmasını ifade etmektedir. Lütfen bu maddelere katılma derecenizi, ilgili ifadenin karşısında bulunan kutucuğa X işareti koyarak belirtiniz. Bu okulda;	Hiç katılmıyorum (1)	Çok az katılmıyorum (2)	Orta düzeyde katılmıyorum (3)	Büyük oranda katılmıyorum (4)	Tamamen Katılmıyorum (5)
	Akademik Vurgu					
1	öğrenciler sorumluluk sahibidir.	1	2	3	4	5
2	öğrencilerin güdülenmeleri yüksektir.	1	2	3	4	5
3	öğrenciler akademik alanda başarılı öğrencilere saygı duyarlar.	1	2	3	4	5
4	öğretmenler öğrencilerin başarılı olacağına inanırlar.	1	2	3	4	5
5	öğrencilere sunulan psikolojik danışma ve rehberlik hizmetleri <u>yetersizdir.</u> *	1	2	3	4	5
6	öğretim araç-gereçleri ihtiyaç anında mevcuttur.	1	2	3	4	5
7	öğrencilerin akademik başarı düzeyi yüksektir.	1	2	3	4	5
	Moral					
8	öğretmenler okulun örgütsel ikliminden memnundurlar.	1	2	3	4	5
9	öğretmenler birbirlerine güvenirlir.	1	2	3	4	5
10	öğretmenler meslektaşlarından destek alırlar.	1	2	3	4	5
11	öğretmenler birbirlerine karşı hoşgörülü davranırlar.	1	2	3	4	5
12	öğretmenler birbirlerinin başarısından gurur duyarlar.	1	2	3	4	5
13	müdür öğretmenleri etkileme gücüne sahiptir.	1	2	3	4	5
	Destekleyici Liderlik					
14	müdür öğretmenleri ilgilendiren konularda onları karara katar.	1	2	3	4	5
15	etik olmayan davranışların ortaya çıkmasına izin verilmez.	1	2	3	4	5
16	müdür ile öğretmenler arasında sağlıklı bir iletişim ağı <u>yoktur.</u> *	1	2	3	4	5
17	müdür ve öğretmenler iş birliği içinde çalışırlar.	1	2	3	4	5
18	müdür öğretmenlerin temel hak ve özgürlükleri konusunda duyarlı <u>değildir.</u> *	1	2	3	4	5
	Çevresel Sağlık					
19	öğretmenler meslekleri ile ilgili uzman desteği alma imkânına sahiptir	1	2	3	4	5
20	sorun çıkmasını engelleyen önleyici bir disiplin sistemi egemendir.	1	2	3	4	5
21	veliler, öğrencilerinin eğitimleri için iş birliğine açıktır	1	2	3	4	5
22	öğretmenler okulun fiziksel ortamından (okul bahçe ve binasının durumu, ısınma şartları, gürültü vs.) memnundurlar.	1	2	3	4	5
23	okul dışından gelebilecek olumsuzluklara karşı güvenlik önlemleri yeterlidir.	1	2	3	4	5

* Ters maddeler

3. BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÖLÇEĞİ

Aşağıdaki maddeler öğretmenlerin Sessiz Kalma (işgörenlerin örgütteki potansiyel sorunlar veya konular hakkındaki bilgi ve görüşlerini bilinçli olarak esirgemeleri) nedenleriyle ilgilidir. Okulunuzda sessiz kalma nedenlerinizi dikkate alarak rakamların altındaki kutuları işaretleyiniz.	Hiçbir zaman (1)	Ara-sıra (2)	Bazen (3)	Genellikle (4)	Her zaman (5)
Yönetmel ve örgütsel nedenler					
1.Yöneticilerime güvenmediğim için sessiz kalıyorum.	1	2	3	4	5
2.Yöneticilerimin "sözde " ilgileniyor görünmesi nedeniyle sessiz kalıyorum.	1	2	3	4	5
3.Yöneticilerim verdiği sözü tutmadığı için sessiz kalıyorum.	1	2	3	4	5
4.Okulumda açıkça konuşmayı desteklemeyen bir kültür var olduğu için sessiz kalıyorum.	1	2	3	4	5
5.Yöneticilerim açıkça konuşmayı desteklemedikleri için sessiz kalıyorum.	1	2	3	4	5
6.Yöneticilerimin "en iyi ben bilirim tavrı " nedeni ile sessiz kalıyorum.	1	2	3	4	5
7.Açıkça konuşabilecek biçimsel bir mekanizma olmadığı için sessiz kalıyorum.	1	2	3	4	5
8.Yöneticilerimin kulak vermeyeceğini düşündüğüm için sessiz kalıyorum.	1	2	3	4	5
9. Öğretmenlik mesleğinin gerektirdiği doğrular ve ilkeler konusunda yöneticilerimle uyuşmadığımı düşündüğüm için sessiz kalıyorum.	1	2	3	4	5
10.Açıkça konuşmamın bir fayda sağlamayacağını düşündüğüm için sessiz kalıyorum.	1	2	3	4	5
11.Hiyerarşik yapının katı olması nedeniyle sessiz kalıyorum.	1	2	3	4	5
12.Yöneticilerimle ilişkilerim mesafeli olduğu için sessiz kalıyorum.	1	2	3	4	5
13.Açıkça konuşanların haksızlığa veya kötü muameleye maruz kaldıklarına şahit olduğum için sessiz kalıyorum.	1	2	3	4	5
İşle ilgili korkular					
14.İşimi kaybetme korkusu ile sessiz kalıyorum.	1	2	3	4	5
15.Görev yerimin veya pozisyonumun değiştirileceği korkusu ile sessiz kalıyorum.	1	2	3	4	5
16.Sorun bildirenlere iyi davranılmadığı kanısında olduğum için sessiz kalıyorum.	1	2	3	4	5
17.Terfi edemeyeceğimden korktuğum için sessiz kalıyorum	1	2	3	4	5
18.Yöneticilerimin veya meslektaşlarımla misillemede bulunacağı korkusu ile sessiz kalıyorum.	1	2	3	4	5
19.Bilgi ve görüşlerimi paylaşmam iş yükümü arttırabilir düşüncesiyle sessiz kalıyorum.	1	2	3	4	5
Tecrübe eksikliği					
20.Açıkça konuşma konusunda yeterince tecrübem olmadığı için sessiz kalıyorum.	1	2	3	4	5
21.Okul ile ilgili konu ve sorunların beni değil yönetimi ilgilendirdiği düşüncesinden dolayı sessiz kalıyorum.	1	2	3	4	5
22. Bilgisizlik ve deneyimsizliğimin anlaşılacağı endişesiyle sessiz kalıyorum.	1	2	3	4	5
23. Mevki olarak ast pozisyonda olduğum için sessiz kalıyorum.	1	2	3	4	5
İzolasyon korkusu					
24. Sessiz kalmazsam sorun yaratan / şikâyetçi biri olarak değerlendirilebilirim düşüncesinden dolayı sessiz kalıyorum.	1	2	3	4	5
25. Güven ve saygı kaybına uğrayabilirim düşüncesinden dolayı sessiz kalıyorum.	1	2	3	4	5
26.Yöneticilerim negatif geri bildirim olumsuz tepki verdiği için sessiz kalıyorum.	1	2	3	4	5
27. Sessiz kalmazsam ortalığı karıştıran, arabozucu biri olarak değerlendirilebilirim.	1	2	3	4	5
İlişkileri zedeleme korkusu					
28. İlişkilerim zarar görebilir düşüncesinden dolayı sessiz kalıyorum.	1	2	3	4	5
29. Destek kaybına uğrayabilirim düşüncesinden dolayı sessiz kalıyorum.	1	2	3	4	5
30. Yöneticilerimin hoşuna gitmeyeceği düşüncesinden dolayı sessiz kalıyorum.	1	2	3	4	5

4. BÖLÜM

LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİ ÖLÇEĞİ

Açıklama: Aşağıdaki maddeler öğretmenler, aynı örgütte görev yapan lider ve üyeler arasında kişilerarası bir ilişkinin bulunduğunu öne süren “Lider-Üye Etkileşimi” Teorisi ile ilgilidir. Aşağıdaki cümlelerin başına “Okul müdürüm.../ Müdürümün...” ifadesinin konulduğunu göz önünde bulundurarak, size uygun olan seçeneğin altındaki kutucuğa “X” işareti koyunuz. Okul müdürüm.../ Müdürümün		Hiç katılmıyorum (1)	Az katılıyorum(2)	Orta düzeyde katılıyorum (3)	Çok katılıyorum(4)	Tamamen Katılıyorum (5)
	Görev	1	2	3	4	5
1	bana işle ilgili davranışlarımda -mevzuat çerçevesinde- bağımsızlık sağlar.	1	2	3	4	5
2	ile okulumuzun amaçlarını gerçekleştirmek için yoğun çaba sarf ederiz.	1	2	3	4	5
3	işini mükemmel yaptığı için onu takdir ederim.	1	2	3	4	5
4	iş yeteneğine güvenirim.	1	2	3	4	5
5	okula katkı sağlayan öğretmenleri tespit eder.	1	2	3	4	5
6	bireysel karar vermeyi gerektiren işleri güvendiği öğretmenlere verir.	1	2	3	4	5
	Destek	1	2	3	4	5
7	için okulda görev alanımın dışında da çalışırım.	1	2	3	4	5
8	ile gerektiğinde başkalarına karşı birbirimizi savunmaya çalışırız.	1	2	3	4	5
9	öğretmenin görev tanımının ötesinde işler yapması yönünde gayret göstermesi için imkân sağlar.	1	2	3	4	5
	İlişkiler	1	2	3	4	5
10	ile birbirimizi insan olarak severiz.	1	2	3	4	5
11	ile birlikte çalışmaktan keyif alırım.	1	2	3	4	5
12	mesleki bilgisine güvendiği öğretmenlerle ilişkilerini geliştirir.	1	2	3	4	5

Ek-3. Etik Komisyonu Onay Bildirimi

Evrak Tarih ve Sayısı: 28/01/2019-10649



T.C.
DİCLE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Eğitim Bilimleri Etik Kurulu



Sayı : 90871155-044-
Konu : Anketler

EĞİTİM BİLİMLERİ BÖLÜMÜNE

- İlgi :
- a) 17/12/2018 tarihli, 124003 sayılı ve "Veri Toplama Aracı Uygulama" konulu yazı
 - b) 25/12/2018 tarihli, 127723 sayılı ve "Anketler" konulu yazı
 - c) 25/12/2018 tarihli, 127720 sayılı ve "Anketler" konulu yazı
 - d) 25/12/2018 tarihli, 128129 sayılı ve "Veri Toplama Aracı Uygulama" konulu yazı
 - e) 02/01/2019 tarihli, 317 sayılı ve "Anketler" konulu yazı
 - f) 04/01/2019 tarihli, 1513 sayılı ve "Anketler" konulu yazı
 - g) 04/01/2019 tarihli, 1515 sayılı ve "Anketler" konulu yazı
 - h) 07/01/2019 tarihli, 2082 sayılı ve "Anketler" konulu yazı
 - i) 07/01/2019 tarihli, 2218 sayılı ve "Anketler" konulu yazı
 - j) 14/01/2019 tarihli, 5117 sayılı ve "Anketler" konulu yazı

İlgi yazılar tetkik edilmiş olup; Etik Kurulumuzun 21.01.2019 tarihli oturumunda görüşülmüş olan kararlar, ilgili kurul kararı ekte sunulmuştur.
Gereğini bilgilerinize rica ederim.

Prof. Dr. Behçet ORAL
Başkan

EK :
25 Adet belge

DAĞITIM
Eğitim Bilimleri Bölümüne
Matematik Eğitimi Anabilim Dalına
Sınıf Eğitimi Anabilim Dalına
Sayın Arş.Gör. Neşe DOKUMACI SÜTÇÜ

Evrak Doğrulamak İçin : https://ebelge.dicle.edu.tr/enVision/Validate_Doc.aspx?V=BEL954NCH

Dicle Üniversitesi Rektörlüğü, 21280-Diyarbakır
Telefon:+90 412 241 10 05 Faks:+90 412 248 83 20
e-Posta: dicle@dicle.edu.tr Elektronik Ağ: http://www.dicle.edu.tr

Ayrıntılı bilgi için irtibat: Behçet Oral
Evrak Pin Kodu: 38302



Bu belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5. Maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.



T.C.
DİCLE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Eğitim Bilimleri Etik Kurulu

Toplantı Tarihi: 21 Oca 2019	Oturum 1 No: -1-2-3-4-5-6 -7-8-9-10 -11 -12	Saat:13.30
------------------------------	---	------------

İlgi: 25.12.2018 tarih 128129 sayılı yazı Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Eğitimi anabilim dalı Eğitim Yönetimi bilim dalı 18952301 no'lu doktora öğrencisi Ömer Murat ÖTER, Dr. Öğr. Üyesi Abidin DAĞLI danışmanlığında *"Okul müdürlerinin hizmetkar liderlik davranışlarının okulların örgüt sağlığı ve öğretmenlerin yaşam doyumu ile ilişkisi"* Konulu tez çalışmasına veri toplamak için hazırladığı anket talebi kurulumuzun 21 Oca 2019 tarihli oturumunda görüşülmüş ve ilgili kurul kararı aşağıda belirtilmiştir.

KARAR-2019/ 1-1 Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Eğitimi anabilim dalı Eğitim Yönetimi bilim dalı 18952301 no'lu doktora öğrencisi Ömer Murat ÖTER, Dr. Öğr. Üyesi Abidin DAĞLI danışmanlığında *"Okul müdürlerinin hizmetkar liderlik davranışlarının okulların örgüt sağlığı ve öğretmenlerin yaşam doyumu ile ilişkisi"* Konulu tez çalışmasına veri toplamak için hazırladığı anket etik açıdan uygun olduğu, herhangi bir sakınca içermediği ve etik ilke-şartlarını taşıdığı kanaatine varıldığından, veri toplama aracının/anketin uygulanmasının uygun olduğuna oy birliğiyle karar verildi.

Gereğini bilgilerinize rica ederim.

İlgi: 25.12.2018 tarih 127720 sayılı yazı Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Eğitimi Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Bilim Dalı 18952301 no'lu doktora öğrencisi Ercan DOĞANAY, Doç. Dr. Cemal AKÜZÜM danışmanlığında *"Lider Üye Etkileşimi ile Örgütsel Sessizlik ve Örgüt Sağlığı Arasındaki İlişki"* Konulu tez çalışması 11/02/2019-28/06/2019 tarihleri arasında veri toplamak için hazırladığı anket talebi kurulumuzun 21 Oca 2019 tarihli oturumunda görüşülmüş ve ilgili kurul kararı aşağıda belirtilmiştir.

KARAR-2019/ 1-2 Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Eğitimi Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Bilim Dalı 18952301 no'lu doktora öğrencisi Ercan DOĞANAY, Doç. Dr. Cemal AKÜZÜM danışmanlığında *"Lider Üye Etkileşimi ile Örgütsel Sessizlik ve Örgüt Sağlığı Arasındaki İlişki"* Konulu tez çalışması 11/02/2019-28/06/2019 tarihleri arasında veri toplama istediği etik açıdan uygun olduğu, herhangi bir sakınca içermediği ve etik ilke-şartlarını taşıdığı kanaatine varıldığından, veri toplama aracının/anketin uygulanmasının uygun olduğuna oy birliğiyle karar verildi.

Gereğini bilgilerinize rica ederim.

İlgi: 02.01.2019 tarih 317 sayılı yazı Anabilim Dalımız öğretim üyelerinden Dr. Öğretim. Üyesi Fatih YILMAZ'ın danışmanı olduğu Sınıf Eğitimi Bilim Dalı Yüksek Lisans 17977004 no'lu öğrencisi Mehmet DEMİRHAN'ın "Sınıf Öğretmenlerinin Beden Eğitimi ve Oyun Derslerindeki Yeterliliklerine İlişkin Görüşleri " adlı tez çalışmasını Malatya İl Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı ilkokullarında 01.02.2019 ile 01.07.2019 tarihleri arasında veri toplamak için hazırladığı anket talebi kurulumuzun 21 Oca 2019 tarihli oturumunda görüşülmüş ve ilgili kurul kararı aşağıda belirtilmiştir.

KARAR-2019/ 1-3 Anabilim Dalımız öğretim üyelerinden Dr. Öğretim. Üyesi Fatih YILMAZ'ın danışmanı olduğu Sınıf Eğitimi Bilim Dalı Yüksek Lisans 17977004 no'lu öğrencisi Mehmet DEMİRHAN'ın "Sınıf Öğretmenlerinin Beden Eğitimi ve Oyun Derslerindeki Yeterliliklerine İlişkin Görüşleri " adlı tez çalışmasını Malatya İl Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı ilkokullarında 01.02.2019 ile 01.07.2019 tarihleri arasında veri toplama istediği etik açıdan uygun olduğu, herhangi bir sakınca içermediği ve etik ilke-şartlarını taşıdığı kanaatine varıldığından, veri toplama aracının/anketin uygulanmasının uygun olduğuna oy birliğiyle karar verildi.

Gereğini bilgilerinize rica ederim.

Ek: 6





T.C.
ESKİŞEHİR VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü



Sayı : 12377788-604.01.02-E.4310082
Konu : Araştırma İzni

27.02.2019

DİCLE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE
(Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı)

İlgi: 14/02/2019 tarih ve 3420 sayılı yazınız.

Üniversiteniz Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Eğitimi Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı Doktora Programı öğrencisi Ercan DOĞANAY'a ait Araştırma Projesi Müdürlüğümüz Araştırma ve Sosyal Etkinlik İzinleri İnceleme Komisyonu tarafından değerlendirilmiş ve Valiliğimizce uygun görülmüş olup, Araştırma Değerlendirme Formu ile Valilik Oluru ekte gönderilmiştir.

Bilgilerinize arz ederim.

Hakan CIRIT
İl Millî Eğitim Müdürü

EKLER :

- 1-Araştırma Değerlendirme Formu
- 2-Valilik Oluru

Büyükdere Mah.Atatürk Blv. No:247 ESKİŞEHİR
Elektronik Ağ: www.eskisehir.meb.gov.tr
e-posta: bilgiedinme26@meb.gov.tr

Ayrıntılı bilgi için:Özel Büro
Tel: (0 222) 239 72 00/355
Faks: (0 222) 239 39 22

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 62c2-f93e-32e4-b390-6d1b kodu ile teyit edilebilir.



T.C.
ESKİŞEHİR VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü



Sayı : 12377788-604.01.02-E.4183987
Konu : Araştırma İzni

26/02/2019

VALİLİK MAKAMINA

İlgi : Dicle Üniversitesi Rektörlüğü Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı'nın 14/02/2019 tarih ve 3420 sayılı yazısı.

Dicle Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Eğitimi Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı Doktora Programı öğrencisi Ercan DOĞANAY'ın "Lider Üye Etkileşimi ile Örgütsel Sessizlik ve Örgüt Sağlığı Arasındaki İlişki" başlıklı doktora tezi kapsamındaki uygulama çalışması Müdürlüğümüz Araştırma ve Sosyal Etkinlik İzinleri İnceleme Komisyonu tarafından değerlendirilmiş ve uygulanmasında sakınca görülmediği bildirilmiştir.

Müdürlüğümüzce de uygun görülmüş olan, Lider Üye Etkileşimi ile Örgütsel Sessizlik ve Örgüt Sağlığı Arasındaki İlişki konulu araştırma çalışmasının, 2018-2019 eğitim öğretim yılı içerisinde ve eğitim öğretimi aksatmamak kaydıyla, ilimiz merkez ve bağlı ilçelerdeki ortaokullarda uygulanmasını takdirlerinize arz ederim.

Hakan CIRIT
İl Millî Eğitim Müdürü

O L U R
..../02/2019

Dr.Erdinç YILMAZ
Vali a.
Vali Yardımcısı

Büyükdere Mah.Atatürk Blv. No:247 ESKİŞEHİR
Elektronik Ağ: www.eskisehir.meb.gov.tr
e-posta: bilgiedinme26@meb.gov.tr

Ayrıntılı bilgi için: Özel Büro
Tel: (0 222) 239 72 00/355
Faks: (0 222) 239 39 22

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden e987-7953-3515-b0dc-facb kodu ile teyit edilebilir.

9. ÖZGEÇMİŞ

Öğrenim Geçmişi (Mezuniyet Yılı):

1999 - Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Sınıf Öğretmenliği Bölümü Lisans

2006 - Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi, Denetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bölümü Yüksek Lisans

2013 - Anadolu Üniversitesi İktisat Fakültesi Uluslararası İlişkiler Bölümü Lisans

İş Deneyimi

1999-2008 MEB kadrolarında öğretmenlik ve okul yöneticiliği

2009-2021 İlköğretim Müfettişliği, Eğitim Müfettişliği, İl Eğitim Denetmenliği, Maarif Müfettişliği

İlgi Alanları:

Yönetim, denetim, eğitim ekonomisi, lider üye etkileşimi, örgüt sağlığı, örgütsel sessizlik.

Yayın ve Diğer Çalışmalarından Bir Örnek:

Doğanay, E. & Dağlı, A. (2020). Organizational health scale: A scale development study. International Education Studies, 13(7), 128-144.