



**ORTAÖĞRETİM MÜDÜRLERİNİN YÖNETİCİLİK TARZLARI İLE
ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK DAVRANIŞLARI
ARASINDAKİ İLİŞKİ**

Arzu ALTIN

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ ANABİLİM DALI**

**GAZİ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

EKİM, 2017

TELİF HAKKI VE TEZ FOTOKOPİ İZİN FORMU

Bu tezin tüm hakları saklıdır. Kaynak göstermek koşuluyla tezin teslim tarihinden itibaren yirmi dört (24) ay sonra tezden fotokopi çekilebilir.

YAZARIN

Adı :Arzu

Soyadı : ALTIN

Bölümü : Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı

İmza :

Teslim tarihi :

TEZİN

Türkçe Adı : Ortaöğretim Müdürlerinin Yöneticilik Tarzları ile Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Davranışları Arasındaki İlişki

İngilizce Adı : The Relationship Between Management Styles of Secondary Education Directors and Teachers' Organizational Silence Behaviors

ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI

Tez yazma sürecinde bilimsel ve etik ilkelere uyduğumu, yararlandığım tüm kaynakları kaynak gösterme ilkelerine uygun olarak kaynakçada belirttiğimi ve bu bölümler dışındaki tüm ifadelerin şahsıma ait olduğunu beyan ederim.

Yazar Adı Soyadı: Arzu ALTIN

İmza:

JÜRİ ONAY SAYFASI

Arzu ALTIN tarafından hazırlanan “ORTAÖĞRETİM MÜDÜRLERİNİN YÖNETİCİLİK TARZLARI İLE ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ALGILARI ARASINDAKİ İLİŞKİ” adlı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından oy birliği ile Gazi Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı’nda Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Danışman: Doç. Dr. Vicdan ALTINOK

Eğitim Yönetimi ve Denetimi, Gazi Üniversitesi

Başkan: Doç. Dr. Sait AKBAŞLI

Eğitim Yönetimi, Hacettepe Üniversitesi

Üye: Doç. Dr. Sabri ÇELİK

Eğitim Yönetimi ve Denetimi, Gazi Üniversitesi

Tez Savunma Tarihi: 12/10/2017

Bu tezin, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı’nda Yüksek Lisans tezi olması için şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.

Prof. Dr. Selma YEL

Eğitim Enstitüsü Müdürü



Aileme

TEŞEKKÜR

Bu çalışmanın yürütülmesi sırasında değerli bilgilerini benimle paylaşarak desteğini hiçbir zaman esirgemeyen danışman hocam Doç. Dr. Vicdan ALTINOK' a teşekkür eder şükranlarımı sunarım. Yoğun çalışmalarım sırasında sabır gösterdiği için eşim Necmi ve çocuklarım Alperen, Baturalp ve Uğuralp' e, destekleri ile her zaman yanımda olan, anne ve babama yürekten teşekkür ederim.

**ORTAÖĞRETİM MÜDÜRLERİNİN YÖNETİCİLİK TARZLARI İLE
ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK DAVRANIŞLARI
ARASINDAKİ İLİŞKİ
(Yüksek Lisans Tezi)**

Arzu ALTIN
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
Ekim 2017

ÖZ

Bu çalışma, ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin algılarına göre yöneticilerin liderlik davranışları ve örgütsel sessizlik davranışı arasındaki ilişkinin varlığını ve yönünü belirlemek, aralarındaki etkileşimi ve demografik değişkenlerin etkisini ilişkisel tarama yönetimiyle belirlemeye yöneliktir. Bu sebeple araştırmada yönetici liderlik tarzlarının boyutlarının örgütsel sessizlik davranışı boyutlarına etkisi ile demografik değişkenlerin yönetici liderlik tarzları ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışına etkisi incelenmeye çalışılmıştır. Araştırmanın betimsel olarak çalışma grubunu 2015-2016 öğretim yılında Ankara ili Etimesgut ilçesi Eryaman semtindeki 8 lisedeki 252 öğretmen (Etimesgut İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü) oluşturmaktadır. Araştırmada veriler anket yoluyla elde edilmiştir. Araştırmada, veri toplama aracı olarak, Bolman ve Deal (1991) tarafından geliştirilen ve Türkçeye Dereli (2003) tarafından uyarlanmış “Leadership Orientations Questionnaire”(LOQ) “Liderlik Stilleri Betimleme Anketi”(LOQ) (Ek 1) ve örgütsel sessizliği ölçmek amacıyla Kahveci ve Demirtaş (2013b) tarafından geliştirilen Örgütsel Sessizlik Ölçeği(Ek 2) kullanılmıştır. Elde edilen veriler SPSS 23.0 veri analiz paket

programı ile elektronik ortama aktarılmış ve yine SPSS 23.0 ve AMOS 21.0 programıyla istatistiksel analizler yapılmıştır. Katılımcıların demografik özellikleri ise frekans tabloları şeklinde sunulmuştur. Araştırmada kullanılan ölçeklerin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla öncelikle açıklayıcı faktör analizi yapılmış, ardından AMOS programında doğrulayıcı faktör analizi yapılmış, ortaya çıkan faktörlerin güvenilirlik düzeyleri test edilmiş, faktörlerin normal dağılım gösterip göstermediği Kolmogorov-Smirnov testi ile test edilmiş, korelasyon analizi, daha sonra ortalamaların karşılaştırılması için bağımsız t testi ve One-Way ANOVA testleri yapılmış ve değişkenler arası nedensel ilişkileri test etmek için çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Araştırma sonucunda ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin liderlik tarzlarını algılamaları “orta” seviye olan 3’ ün altında çıkmıştır. Bu tarzlara ilişkin aritmetik ortalamalardan en yükseği 2,62 ortalama ile sembolik, en düşüğü ise ortalaması 2,31 ile insan kaynağı boyutundadır. Öğretmenlerin algılarına göre, örgütsel sessizliğin alt boyutlarına ilişkin en yüksek değeri 3,31 ortalama ile öğretmen boyutuna verdikleri görülmektedir. Bunu sırasıyla, 3,28 ortalama ile ortam ve 3,10 ortalama ile yönetici boyutları izlemektedir. Genel olarak öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışları ise “orta” seviye olan 3’ün üstünde çıkmıştır. Değişkenler arasındaki birlikte değişim ilişkileri ile ilgili bulgular incelendiğinde liderlik tarzlarının her bir boyutunun kendi aralarındaki ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkilere ait korelasyon değerlerinin tümünün pozitif ve $p < 0.01$ düzeyinde anlamlı olduğu görülmüştür. Yöneticilik tarzlarının alt boyutlarından olan insan kaynağı ve sembolik boyutu arasındaki ilişkinin ($r = ,754$) en yüksek değere sahip olduğu görülmüştür. Örgütsel sessizliğin her bir alt boyutunun kendi aralarındaki ve liderlik tarzları arasındaki ilişkilere ait korelasyon değerlerinin de pozitif ve $p < 0.01$ düzeyinde anlamlı olduğu görülmüştür. Örgütsel sessizliğin alt boyutlarından ortam ve yönetici arasındaki ilişki ($r = ,592$) en yüksek değere sahip bulunmuştur. Liderlik tarzlarının alt boyutlarına ait bağımsız değişkenlerin örgütsel sessizliğin alt boyutlar olan bağımlı değişkenler üzerindeki nedensel etkilerini test etmeye yönelik yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre insan kaynağı boyutu ve yapısal boyutun öğretmen boyutunun istatistiksel açıdan anlamlı birer yordayıcısı oldukları, sadece politik boyutun yönetici boyutunun istatistiksel açıdan anlamlı bir yordayıcısı olduğu hiçbir liderlik tarzının Ortam boyutu üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisine sahip olmadığı görülmüştür.

Anahtar Kelimeler : Örgütsel sessizlik, yöneticilik tarzları, okul yöneticisi, öğretmen
Sayfa Adedi :111
Danışman : Doç. Dr. Vicdan ALTINOK

**THE RELATIONSHIP BETWEEN MANAGEMENT STYLES OF
SECONDARY EDUCATION DIRECTORS AND TEACHERS’
ORGANIZATIONAL SILENCE BEHAVIORS**

(M. Sc. Thesis)

Arzu ALTIN

GAZİ UNIVERSITY

GRADUATE SCHOOL OF EDUCATIONAL SCIENCES

October 2017

ABSTRACT

This study aims to determine the existence and direction of the relationship between managers' leadership behaviors and organizational silence behaviors and determine the effect of demographic variables by means of relational screening according to the perceptions of teachers working in secondary schools. Therefore, effects of dimensions of managers’ leadership styles on dimensions of the organizational silence behaviors and effect of demographic variables on both manager’s leadership styles and teachers’ organizational silence behaviors have been examined. Descriptive study group of the study consists of 252 teachers working on 8 high schools in Ankara province, Etimesgut/Eryaman district (Etimesgut District Director of National Education) in 2015-2016 academic year. Data were obtained through questionnaires. In the study, “Leadership Orientations Questionnaire (LOQ)” (Ek 1), which is proposed by Bolman and Deal (1991) and translated in Turkish by Dereli (2003), and Organizational Silence Scale which is proposed by Kahveci and Demirtaş (2013b) have been used as data gathering tool. The obtained data were transferred to digital

data by SPSS 23.0 data analysis package program and analyzed statistically with SPSS 23.0 and AMOS 21.0 programs. The demographic characteristics of the participants are presented in the form of frequency tables. Exploratory factor analysis and then confirmatory factor analysis have been performed with AMOS program in order to test construct validity of the scale used in the research study. Besides, distribution of the factors has been tested with Kolmogorov-Smirnov test, correlation analysis, then independent t test and One-Way ANOVA test have been performed in order to compare the mean values, and multiple linear regression analysis has been performed in order to examine causality relation between variables. As a result, of the research, the perception of the leadership style level of the teachers working in the secondary schools is obtained as lower than “3” which is “medium level”. While the biggest arithmetic mean value is obtained for symbolic dimension style as 2.62, the lowest arithmetic mean value is obtained for human resource dimension as 2.31. According to teachers’ perception, it is seen that biggest value related with the sub-dimensions of the organizational silence is obtained for teacher dimension as 3.31. This value is followed by the ambience which is 3.28 and the administrator which 3.1. In general, the organizational silence behaviors is obtained bigger than the “3” which is “medium level”. When interchange relationships between variables and findings have been examined, it is seen that, correlation values of the dimensions of leadership styles between each other and organizational silence are all positive and meaningful at the level of $p < 0.01$. It is seen that, relationship between the human resource and symbolic which are both sub-dimensions of the leadership styles has the biggest value ($r = .754$). Besides, it is seen that, the relationships between the each sub-dimension of the organizational silence and leadership styles are all positive and meaningful at the level of $p < 0.01$. The relationship between the ambience and administrative which are both sub-dimensions of the organizational silence has the biggest value ($r = .592$). According to results obtained from the multiple linear regression analysis performed in order to test casual effects of independent variables which are sub-dimensions of the leadership styles on dependent variables which are sub-dimensions of the organizational silence, it is seen that, the human resource dimension and structural dimension have been statistically significant predictors of the teacher sub-dimension, and the political sub-dimension has only been statistically significant predictors of teacher sub-dimension, and none of leadership styles was found to have a statistically significant effect on the ambience sub-dimension.

Key Words : Organizational silence, leadership styles, education directors, teacher

Page Number :111

Supervisor : Assoc. Prof. Dr. Vicdan ALTINOK

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	vi
ABSTRACT	viii
TABLolar LİSTESİ	xvii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xx
BÖLÜM I.....	1
GİRİŞ	1
Problem Durumu	1
Araştırmanın Amacı	5
Araştırmanın Önemi.....	6
Sayıtlar.....	7
Sınırlılıklar.....	7
Tanımlar	8
Liderlik.....	8
Liderlik tarzı:	8
Liderlik Çerçevesi	8
Yapısal çerçeve	8

<i>İnsan kaynakları çerçevesi</i>	8
<i>Politik çerçeve</i>	8
<i>Sembolik çerçeve</i>	8
Sessizlik	8
Örgütsel Sessizlik	8
BÖLÜM II	9
KAVRAMSAL ÇERÇEVE	9
Liderlik Kavramı	9
Liderlik Yaklaşımları	10
Kişisel Özellikler Yaklaşımları	11
Davranışsal Kuram	12
<i>Ohio Üniversitesi Araştırmaları</i>	13
<i>Michigan Üniversitesi Araştırmaları</i>	13
<i>Blake ve Mouton'ın Yönetim Diyagramı (Liderlik Gridi)</i>	13
<i>Douglas Mc Gregor'un X ve Y Teorileri</i>	14
<i>Likert'in Sistem 4 Modeli</i>	14
Durumsal yaklaşım	15
<i>Fiedler'in Durumsallık Teorisi</i>	15
<i>Amaç-Yol Teorisi</i>	16
<i>Hersey ve Blanchard'in Durumsal Liderlik Modeli</i>	16
<i>Vroom ve Yetton'un Normatif Kuramı</i>	17
<i>Reddin'in Üç Boyutlu Kuramı</i>	17

Modern Yaklaşımlar	18
<i>Dönüştürücü (Transformational) Liderlik Yaklaşımı</i>	<i>19</i>
<i>Etkileşimci Liderlik (Transactional Leadership)</i>	<i>19</i>
Bolman ve Deal'in Çoklu Liderlik Kuramı	20
<i>Yapısalcı Yaklaşım</i>	<i>22</i>
<i>İnsan Kaynakları Yaklaşımı</i>	<i>24</i>
<i>Politik Yaklaşım.....</i>	<i>25</i>
<i>Sembolik Yaklaşım</i>	<i>27</i>
Bolman ve Deal'in Liderliğe Çoklu Bakış Açısı	28
<i>Yapısal Lider.....</i>	<i>28</i>
<i>İnsan Kaynağı Lideri.....</i>	<i>30</i>
<i>Politik Lider</i>	<i>30</i>
<i>Sembolik Lider.....</i>	<i>31</i>
Örgütsel Sessizlik Kavramı.....	32
Sessizlik İle İlgili Teoriler	35
<i>Bekleyiş Teorisi.....</i>	<i>35</i>
<i>Fayda-Maliyet Analizi.....</i>	<i>35</i>
<i>Sessizlik Sarmalı.....</i>	<i>36</i>
<i>Kendini Uyarılama</i>	<i>36</i>
Sessizliğe Neden Olan Faktörler	37
Örgütsel Sessizliğin Nedenleri.....	38
<i>Çalışanların Yöneticilere Güvenmemesi</i>	<i>38</i>

<i>Konuşmanın Riskli Görülmesi.....</i>	39
<i>İzolasyon Korkusu.....</i>	39
<i>Geçmiş Tecrübeler.....</i>	40
<i>İlişkilerin Bozulacağı Korkusu.....</i>	40
Sessizlik Türleri.....	40
<i>Kabullenici Sessizlik.....</i>	41
<i>Korunma Amaçlı Sessizlik</i>	42
<i>Koruma Amaçlı Sessizlik.....</i>	42
Sessizliğin Sınıflandırılması	42
<i>Sessiz Kalma</i>	42
<i>Sessiz Bırakılma</i>	43
İlgili Araştırmalar	44
<i>Yurt içinde yapılan çalışmalar</i>	44
<i>Yurt dışında yapılan çalışmalar.....</i>	46
BÖLÜM III	48
YÖNTEM.....	48
<i>Araştırmanın Modeli</i>	48
<i>Evren ve Örneklem</i>	48
<i>Veri Toplama Araçları</i>	52
<i>Liderlik Stilleri Belirleme Anketi(LOQ).....</i>	53
<i>LOQ'nun Geçerlilik Güvenilirlik Düzeyleri.....</i>	54
<i>LOQ'nun Açıklayıcı Faktör Analizi</i>	54

Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	57
Liderlik Tarzları Ölçeğine İlişkin doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	57
Örgütsel Sessizlik Ölçeği	59
<i>Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Geçerlilik Güvenilirlik Düzeyleri</i>	<i>59</i>
<i>Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizi.....</i>	<i>60</i>
Örgütsel Sessizlik Ölçeğine İlişkin doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	61
Değişkenlere İlişkin Normal Dağılım Testi.....	63
Verilerin Toplanması.....	63
Verilerin Analizi.....	64
BÖLÜM IV	67
BULGULAR VE YORUM	67
Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular	67
Demografik Değişkenlere Göre Öğretmenlerin Liderlik Tarzlarını Algılama Düzeyi.....	68
<i>Cinsiyete göre okul müdürünün yönetici liderlik tarzları</i>	<i>68</i>
<i>Mesleki Deneyimlerine okul müdürünün yönetici liderlik tarzları.....</i>	<i>69</i>
<i>Okuldaki Çalışma Süresine göre okul müdürünün yönetici liderlik tarzları</i>	<i>69</i>
<i>Yöneticiyle Geçen Süreye göre okul müdürünün yönetici liderlik tarzları</i>	<i>71</i>
<i>Eğitim Durumuna göre okul müdürünün yönetici liderlik tarzları.....</i>	<i>73</i>
İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular	73

Ortaöğretim Kurumlarındaki Öğretmenlerin Algılarına Göre Örgütsel Sessizlik Davranışı Gösterme Düzeyinin Öğretmen Boyutuna İlişkin Bulgular	74
Ortaöğretim Kurumlarındaki Öğretmenlerin Algılarına Göre Örgütsel Sessizlik Davranışı Gösterme Düzeyinin Yönetici Boyutuna İlişkin Bulgular.	75
Ortaöğretim Kurumlarındaki Öğretmenlerin Algılarına Göre Örgütsel Sessizlik Davranışı Gösterme Düzeyinin Ortam Boyutuna İlişkin Bulgular ...	76
Demografik Değişkenlere Göre Öğretmenlerin Örgütsel Sessizliği Algılama Düzeyi	77
<i>Cinsiyete göre örgütsel sessizlik düzeyi</i>	77
<i>Mesleki deneyime göre örgütsel sessizlik düzeyi</i>	78
<i>Okuldaki çalışma süresine göre örgütsel sessizlik düzeyi.....</i>	79
<i>Yönetici ile Çalışma Süresine göre örgütsel sessizlik düzeyi.....</i>	80
<i>Eğitim Düzeyine göre örgütsel sessizlik düzeyi</i>	81
Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular	82
Değişkenler Arasındaki Korelasyonlar	82
Değişkenler Arasındaki Nedensel İlişkilere İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	84
<i>Liderlik Tarzlarının Öğretmen Boyutu Üzerindeki Etkisi.....</i>	84
<i>Liderlik Tarzlarının Yönetici Boyutu Üzerindeki Etkisi.....</i>	85
<i>Liderlik Tarzlarının Ortam Boyutu Üzerindeki Etkisi.....</i>	86
BÖLÜM V	88
TARTIŞMA SONUÇ VE ÖNERİLER	88
Tartışma.....	88

Birinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar ve Tartışma	88
İkinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar ve Tartışma	89
Üçüncü Alt Probleme İlişkin Sonuçlar ve Tartışma	90
Sonuç	91
Öneriler	92
Araştırmacılar İçin Öneriler	92
KAYNAKLAR	94
EKLER	100
EK 1. Liderlik Stilleri Belirleme Anketi	101
EK 2. Örgütsel Sessizlik Ölçeği	104
EK 3. İl Milli Eğitim Müdürlüğü İzin Yazısı	105
EK 4. Liderlik Ölçeği İzin Yazısı (Türkçe)	109
EK 5. Liderlik Ölçeği İzin Yazısı (İngilizce)	110
EK 6. Sessizlik Ölçeği İzin Yazısı	111

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. <i>Liderliği Yeniden erevelemek</i>	29
Tablo 2. <i>Sessizliğin ve Sesini ıkarma Türlerine rnekler</i>	41
Tablo 3. <i>Araştırmaya Katılan Okullar ve ğretmen Sayıları</i>	49
Tablo 4. <i>Cinsiyet Değişkenine Göre Frekans ve Yüzde Bulguları</i>	49
Tablo 5. <i>Mesleki Deneyime Göre Frekans ve Yüzde Bulguları</i>	50
Tablo 6. <i>Okuldaki alışma Süresine Göre Frekans ve Yüzde Bulguları</i>	50
Tablo 7. <i>Yöneticiyle Geçen Süreye Göre Frekans ve Yüzde Bulguları</i>	51
Tablo 8. <i>Branşa Göre Frekans ve Yüzde Bulguları</i>	51
Tablo 9. <i>Eğitim Durumuna Göre Frekans ve Yüzde Bulguları</i>	52
Tablo 10. <i>Yöneticilerin Liderlik Stilleri Belirleme Anketine İlişkin Geçerlilik Güvenilirlik Düzeyleri</i>	54
Tablo 11. <i>Yöneticilerin Liderlik Tarzlarına İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları</i>	55
Tablo 12. <i>Kabul edilebilir uyum indeksleri</i>	57
Tablo 13. <i>Liderlik Tarzları leğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları</i>	58
Tablo 14. <i>rgtsel Sessizlik leği için Kullanılan Puan Aralıkları</i>	59
Tablo 15. <i>rgtsel Sessizlik leğine İlişkin Geçerlilik Güvenilirlik Düzeyleri</i>	59
Tablo 16. <i>rgtsel Sessizlik Değişkenine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları</i>	60

Tablo 17. Örgütsel Sessizlik Ölçeğine İlişkin Doğrulamalı Faktör Analizi Sonuçları	62
Tablo 18. Tek Örneklem Kolmogorov-Smirnov Testi	63
Tablo 19. Yönetici Liderlik Tarzlarına İlişkin Puan Ortalamaları.....	68
Tablo 20. Cinsiyete Göre Liderlik Tarzları Ortalamalarının Karşılaştırılmasına İlişkin Bağımsız t Testi Sonuçları	69
Tablo 21. Deneyime Göre Liderlik Tarzları Ortalamalarının Karşılaştırılmasına İlişkin One-Way Anova Testi Sonuçları	70
Tablo 22. Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Liderlik Tarzları Ortalamalarının Karşılaştırılmasına İlişkin One-Way ANOVA Testi Sonuçları	71
Tablo 23. Yönetici ile Çalışma Süresi Değişkenine Göre Liderlik Tarzları Ortalamalarının Karşılaştırılmasına İlişkin One-Way Anova Testi Sonuçları	72
Tablo 24. Eğitim Düzeyine Göre Liderlik Tarzları Ortalamalarının Karşılaştırılmasına İlişkin Bağımsız t Testi Sonuçları	73
Tablo 25. Örgütsel Sessizliğin Alt Boyutlarına İlişkin Puan Ortalamaları.....	74
Tablo 26. Ortaöğretim Kurumlarındaki Öğretmenlerin Algılarına Göre Örgütsel Sessizlik Davranışı Gösterme Düzeyinin Öğretmen Boyutuna İlişkin Bulgular	75
Tablo 27. Ortaöğretim Kurumlarındaki Öğretmenlerin Algılarına Göre Örgütsel Sessizlik Davranışı Gösterme Düzeyinin Yönetici Boyutuna İlişkin Bulgular	75
Tablo 28. Ortaöğretim Kurumlarındaki Öğretmenlerin Algılarına Göre Örgütsel Sessizlik Davranışı Gösterme Düzeyinin Ortam Boyutuna İlişkin Bulgular.....	76
Tablo 29. Cinsiyete Göre örgütsel Sessizlik Boyutlarını Ortalamalarının Karşılaştırılmasına İlişkin Bağımsız t Testi Sonuçları	77
Tablo 30. Deneyime Göre Örgütsel Sessizlik Boyutu Ortalamalarının Karşılaştırılmasına İlişkin One-Way ANOVA Testi Sonuçları	78

Tablo 31. Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Örgütsel Sessizlik Ortalamalarının Karşılaştırılmasına İlişkin One-Way ANOVA Testi Sonuçları	79
Tablo 32. Yönetici ile Çalışma Süresi Değişkenine Göre Örgütsel Sessizlik Boyutları Ortalamalarının Karşılaştırılmasına İlişkin One-Way ANOVA Testi Sonuçları.....	80
Tablo 33. Eğitim Düzeyine Göre Örgütsel Sessizlik Alt Boyutları Ortalamalarının Karşılaştırılmasına İlişkin Bağımsız t Testi Sonuçları	81
Tablo 34. Değişkenler Arası Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Analizi Sonuçları	82
Tablo 35. Liderlik Tarzlarının Öğretmen Boyutu Üzerindeki Etkisi	84
Tablo 36. Liderlik Tarzlarının Yönetici Boyutu Üzerindeki Etkisi	85
Tablo 37. Liderlik Tarzlarının Ortam Boyutu Üzerindeki Etkisi	86

ŞEKİLLER LİSTESİ

<i>Şekil 1.</i> Sessizliği Tercih Etme Üzerine Bir Model..	38
<i>Şekil 2.</i> Sessizliğin Sınıflandırılma Yapısı.....	43
<i>Şekil 3.</i> Liderlik tarzları ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları.....	58
<i>Şekil 4.</i> Örgütsel sessizlik ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları.....	62

BÖLÜM I

GİRİŞ

Araştırmanın bu bölümünde, ilgili literatür özetlenerek, problem durumu, araştırmanın amacı, önemi, varsayımları, kapsam ve sınırlılıkları ile araştırmada kullanılan tanımlara yer verilmiştir.

Problem Durumu

Hızla gelişen ve değişen dünyada örgütlerin devamlılıklarını sağlayabilmeleri oldukça güçleşmiştir. Rekabet ortamlarının artması bu durumu daha da zorlaştırmaktadır. Değişimin hızı ve biçimi karşısında hiçbir kurumun durağan kalması ve eski yapısını koruması mümkün değildir (Özdemir, 2013). Nitekim yeniliklere ayak uyduramayan ya da verimliliğini artıramayan örgütler varlıklarını sürdürememektedirler. Böyle bir durumun yaşanmaması için yöneticilere önemli görevler düşmektedir. Yöneticilerin değişim ve yeniliklere ayak uyduracak şekilde yönetmesi ise tüm çalışanlar ile birlikte ortak bir akıl çerçevesinde mümkün olabilmektedir.

Çalışanlar örgütlerin en değerli ve en çok önem taşıyan varlıklarıdır. Bu sebeple iyileşme ve gelişme adına fikir ve görüşlerini bilinçli olarak kendilerine saklamalarına yani sessiz kalmalarına etki edebilecek farklı değişkenler olabilir. Bu değişkenleri belirlemek noktasında ise örgüt yöneticilerine büyük bir sorumluluk düşmektedir. Literatürde liderlik ve yönetim kavramları birbirinden farklıdır. Yönetici işleri doğru yaparken lider ise doğru

işleri yapar (Özdemir, 2012, s. 145). İyi bir planlama ve örgütlenme becerisine sahip fakat liderlik davranışlarından yoksun bir yöneticinin başarılı olması zordur. Liderlik aslında bireyleri bağlı oldukları örgütün gelişimi ve ilerlemesi için motive etme, etkileme ve onların fikirlerine saygı duymayı içerir. İzleyenler üzerinde bir etki yaratarak ortak amacın belirli standartlara uygun olarak gerçekleşmesini sağlamakta lidere düşmektedir. Lider en uygun ortamı sağlayabilmeli, çalışanların motivasyonunu üst düzeye ulaştırabilmeli ve gerekli bulduğu kişileri yetkilendirebilmelidir.

Bolman ve Deal 2003 yılında yayınladıkları “Örgütleri Yeniden Yapılandırma” (Reframing Organizations) adlı kitaplarında örgütü yeniden ele alarak kendi geliştirdikleri yönetim kuramında yapı boyutu, insan kaynağı boyutu, politika boyutu ve sembolik boyutu olmak üzere örgüte çoklu bir bakış açısıyla yaklaşmışlardır. Bolman ve Deal dörtlü çerçeve (dörtlü bakış açısı) adını verdikleri modeli önermektedirler. Bu modele göre her bir örgütsel boyut bir davranışın, durumun derinlemesine görülüp değerlendirilmesine olanak sağlamaktadır(Bolman ve Deal’dan aktaran Tanrıöğen, 2013, s. 4)

Bir çok araştırmada sessiz kalmayı tercih etme sebeplerinin başında yönetsel ve örgütsel nedenler olmakla birlikte işle ilgili korkular, izolasyon korkusu ve ilişkileri zedeleme korkusu etkili faktörlerdir(Çakıcı, 2008, s.130; Premeaux, 2001; Dutton, Ashford, O’Neil, Hayes ve Wierba, 1997). Kahveci ve Demirtaş (2013b, s. 170), yöneticilerin çalışanlarına karşı gösterdiği “en iyi ben bilirim” tavrı takınmalarından dolayı çalışanlar düşüncelerini belirtmelerin bir fark yaratmayacağına inanırlar.

Yöneticilerin bulundukları kurumlarda kendilerine verilen sorumlulukları ve görevleri yerine getirebilmeleri için liderlik yapmaları ve uygun liderlik vasıflarına sahip olmaları gerekmektedir. Çalışanlarına karşı sergileyeceği etkili ve motive edici yönlendirmeleri sonucu başarılı bir çalışmadan söz edilebilir. Bu anlamda yöneticinin liderlik vasıflarına sahip olması örgütün geleceği açısından büyük önem taşımaktadır. Sadece tüm sorumluluk ve görevlerin tek bir üst yönetimin tarafından belirlenen kararlar doğrultusunda alınması çok sağlıklı olmayacaktır. Kurumda yaşanan aksaklık ve sorunlar tüm kurumu ilgilendirdiğinden

özüm ve önerilerin yine tüm kurum çalışanları tarafından alınması daha doğru olacaktır. Ancak bu noktada kurum yöneticilerin tutum ve davranışlarından dolayı çalışanların kararlara katılmak istemeyip sessiz kalabilirler. Yöneticilerin farklı durum ve zamanlarda gösterdikleri liderlik tarzları çalışanlarda sessizlik davranışına yol açabilir. Burns (1978), Alman sosyolog Weber'in çalışmalarından hareketle dönüşümcü (transformasyonel) ve etkileşimci (transaksiyonel) liderlik yaklaşımlarını geliştirmiştir. Burns (1978), dönüşümcü liderliği "liderin, astlarının motivasyon ve moral unsurları bakımından mevcut durumunun daha üst seviyelere ulaşması için sergilediği" davranış olarak tanımlamıştır. Diğer taraftan etkileşimci lider ise astlarının rol ve görev gerekenlerini belirleyerek hedeflenen amaçlarının gerçekleşmesi için onları yönlendiren ve motive eden kişi olarak tanımlanmaktadır (Boehnke, Bontis, DiStefano J.ve DiStefano A.'dan aktaran Taşkiran, 2011, s. 59). Bu tip liderler için önemli olan örgütün belirlenen amaçlarıdır. Bu bilgiler çerçevesinde örgüt yöneticilerinin sergiledikleri farklı liderlik tarzlarının, çalışanların sessizlik davranışını göstermede etkili olup olmadığı önem kazanmaktadır.

Çalışma ortamlarında yaşanan örgütsel sessizlik literatürde henüz yeterince geniş bir yere sahip olmasa bile çalışanlar hemen hemen her örgütte varlığından söz edebiliriz. İlk bakışta gürültüsüzlük ve sakinlik olarak algılansa bile aslında önemli mesajlar veren bir iletişim tarzıdır. Kişiler arası iletişim davranışlarını düzenleyen dilbilim sistemi nezaket (politeness) araştırmalarında sessizlik kavramı kısmen yer almaktadır ve sosyal ilişkilerdeki sessizlik, sözlü anlatım kullanıldığında, kaçınılmaz olarak olabilecek zahmet, sıkıntı veya sorunla karşılaşmaktan kaçınma davranışı olarak tanımlanmaktadır (akıcı, 2010, s. 8). Aslında bireyler günlük yaşantılarında "sessiz kalarak" birçok konuda çevresindekilere çeşitli mesajlar vermektedirler (Özgen ve Sürgevil, 2009, s. 303) Sessizliğin doğasında her ne kadar sakin kalma, nezaket ve saygı duyma gibi iyi niyetli davranışlar sezilse bile örgütün bu durumdan her zaman fayda göreceği anlamına varamayız.

Örgüt içinde başlayan sessizlik durumu ile çalışanlarda iş arkadaşlarına karşı alınganlık ortaya çıkabileceği gibi yöneticilerine karşı da olumsuz duygular beslemeye yol açacaktır.

Hatta bu durum daha da ilerledikçe örgüt içerisinde çatışmalara dahi yol açabilecektir. Örgüt içinde bu şekildeki fikir ve eleştiriden yoksun bir çalışma ortamı herkesin performansını etkilediği gibi örgütün geleceğini de tehlikeye sokmaktadır(Perlow ve Williams, 2003, s. 3).

Kişiler fikir ve eleştirilerini ortaya koyabildikleri oranda kendilerini mutlu ve başarılı hissederler. Aksi takdirde görüşlerini rahatça belirtemeyen bir çalışan kontrolün kendinde olmadığını düşünerek olumsuz hatta örgüte dahi zarar verecek tutumlar sergileyecektir.(Ehtiyar ve Yanardağ, 2008, s. 58).

Toplumun gelişmesi ve ilerlemesi muhakkak ki geleceğin sahipleri olan çocukların sağlıklı bireyler olarak yetişmesine bağlıdır. Sağlıklı düşünen, fikirlerini ve eleştirilerini serbestçe ortaya koyabilen öğrencilerin yetişmesi ise performansı ve motivasyonu yüksek olan eğitimciler sayesinde olabilecektir. İdareci ve öğretmenlerin öğrencilere geleceğe yönelik en uygun vizyon ve misyonu belirlemeleri, bununla birlikte doğru kararlar alıp aynı kararlılıkla uygulayabilmesi önem arz etmektedir. Kararların alınması ve uygulanabilmesi için herkesin görüşlerini rahatlıkla ortaya koyabilmesi gerekir. Bu noktada demokratik bir ortamın olmadığı bir okulda sorunlarını rahatlıkla ifade edemeyen öğretmen ve yöneticilerin olması okulun gelişmesi ve yenilenmesi açısından büyük bir tehlike oluşturmaktadır.

Günümüzde demokratik bir okul ortamının sağlanabilmesi için kurullar ve komisyonlar kurulmaktadır. Amaç kararların idareci ve öğretmenlerle birlikte alınıp uygulanabilmesi ve yönetime katılımlarının sağlanabilmesi olsa da maalesef öğretmenlerin kendilerini geri çekerek böyle toplantılarda fikirlerini söylemek yerine sessiz kalmayı yeğledikleri gözlenmektedir.

Yapılan araştırmalara göre sessizlik yönünün çalışanların kendi aralarında veya dikey hiyerarşi hallerinden etkisinin en fazla olduğu durumun üst yönetimin de üstünde bir yönetimin olması halidir(Alparslan ve Kayalar, 2012, s. 138).

Okullarda karar alma ve uygulama anlamında oluşabilecek sessizlik ortamı okulun işleyişi yönünden önemli bir engel teşkil etmektedir. Tek bir görüşe bağlı olarak alınan kararlar demokratik olmadığından eğitim kalitesini de olumsuz olarak etkilenecektir. Ayrıca göz ardı

edilen ya da gözden kaçan sorunlar üzerine gerekli önlemler alınamayarak çözüm bulmak güçleşecektir (Milliken, Morrison, ve Hewlin, 2003 s. 1453-1454). Bu noktada bilgi akışının yukarı olduğu durumlarda çalışanların kararlara katılımının sağlanması akademisyenlere göre örgütün geleceği açısından büyük önem arz etmektedir.

Bu araştırmada Bolman ve Deal'in çoklu liderlik tarzları ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiler belirlenmeye çalışılmıştır. Eğitim kurumu liderlerinin liderlik tarzlarının neler olduğunu belirleyerek bunları örgütsel sessizlik ile ilişkisini ortaya koymak, analiz etmek ve önerilerde bulunulmaya çalışılmıştır.

Bu çalışmayla eğitim sektöründeki öğretmenlerin yöneticilerinin liderlik davranışlarından dolayı oluşan öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışlarının neler olduğunun ortaya çıkarılması araştırmanın çıkış noktasını oluşturmuştur.

Buradan hareketle araştırmada Bolman ve Deal'in açıkladığı örgütlerde çoklu yaklaşımın boyutları olan yapısalcı, insan kaynaklı, politik ve sembolik liderlik tarzlarından Ankara ili Etimesgut ilçesine bağlı Eryaman semtindeki ortaöğretim müdürlerinin hangisini gösterdiklerine ilişkin öğretmen algılarını tespit ederek; Kahveci ve Demirtaş'ın Örgütsel sessizlik ölçeği kullanılarak öğretmenlerin okullarda örgütsel sessizlik davranışı gösterip göstermediği eğer sessizlik davranışı gösteriyorsa hangi tür liderliğe bağlı olduğunu belirlenmesine çalışılmıştır

Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, öğretmenlerin yöneticilerin liderlik davranışları ve örgütsel sessizlik davranışı arasındaki ilişkinin varlığını ve yönünü belirlemek, aralarındaki etkileşimi ve demografik değişkenlerin etkisini belirlemektir. Bu araştırmada yönetici liderlik tarzlarının boyutlarının örgütsel sessizlik davranışı boyutlarına etkisi ile demografik değişkenlerin yönetici liderlik tarzları ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışına etkisi incelenmeye çalışılmıştır. Buna göre;

- 1- Yöneticilerin liderlik tarzlarına ilişkin öğretmen algıları demografik değişkenlere göre farklılık göstermekte midir?
- 2- Öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışları demografik değişkenlere göre farklılık göstermekte midir?
- 3- Yöneticilerin liderlik tarzları ile örgütsel sessizlik arasında bir ilişki var mıdır?

Araştırmanın Önemi

Sessizlik kavramına fazla ilgi gösterilmemesinin sebeplerinden biri sessizliğin konuşmanın yokluğu olarak görülmesi, diğeri ise konuşmamayı analiz etmenin açık davranışlardan daha güç olduğudur (Van Dyne, Ang ve Betero, 2003). Nitekim bu konudaki ilk alan yazınlardan olan Morrison ve Milliken'e göre örgütsel sessizlik; örgütsel değişimi ve gelişimi engelleyen ve çoğulcu bir örgüt geliştirmeye izin vermeyen kolektif bir olgudur (Çakıcı, 2010, s. 1). Bu nedenle birey ve örgüt açısından incelenip sebeplerinin araştırılması gerekmektedir.

Okullarda öğretmenler demokratik bir ortamın sağlanması amacıyla yapılan kurul ve toplantılarda fikirlerini açıklamakta tereddüt ettikleri, eleştirilerini ortaya koymaktan kaçındıkları ve bu şekilde davranarak risk almaktan korktukları gözlenmektedir. Bu bağlamda okullarda görülen sessizlik olgusunun öğretmenler ve okul üzerindeki etkilerinin belirlenmesi ve incelenmesi önem arz etmektedir.

Okul yöneticilerinin liderlik özelliklerinin belirlenmesi sonucu hangi tür bir liderliğe sahip yöneticiden kaynaklanan sessizlik durumunun tespit edilmesi, okullarda yaşanan sessizliğin bir bütün halinde tespit edilip analiz edilmesine olanak sağlayacaktır. Yöneticilerin liderlik tarzlarının örgütsel sessizlik üzerine etkileri ile ilgili bu güne kadar bazı çalışmalar yapılmıştır(Kahveci, 2013a; Bildik, 2009; Daşcı, 2014; Erdoğan, 2011; Kılıç, Keklik, Yıldız, 2014; Taşkıran, 2011). Bu çalışmalara göre liderlik tarzının örgütteki sessizlik durumuna etkileri saptanmıştır. Ancak tek bir kuramın veya liderlik tarzının örgütlerin hemen hemen her gün karşılaştığı durumlara uyarlanması mümkün olamaz(Tanrıöğen, 2013, s. 11).

Modern kuramlardan biri olan liderliğe çoklu yaklaşım yöneticilerin karşılaştıkları sorunlara çoklu bir perspektif bakış açısıyla baktıklarında daha etkili birer yönetici ve lider olabileceklerini söylemektedir(Bolman ve Deal, 2008, s. 19).

Sayıtlar

1. Araştırmanın örnekleme, evreni temsil etmektedir.
2. Araştırma kapsamında soru yöneltilen öğretmenlerin, sorulara samimi ve doğru cevaplar verecekleri varsayılmıştır.

Sınırlılıklar

Bu araştırma, öğretmenlerin görüşlerine başvurularak öğretmenlerin çoklu liderlik yaklaşımına göre liderlik tarzlarını algılamalarına bağlı olarak örgütsel sessizlik ile ilgili çıkarımda bulunabileceği varsayımına dayalı olarak gerçekleştirilecektir. Bu çalışmadaki bazı sınırlılıklar:

1. Araştırmaya katılan ortaöğretim öğretmenlerin algılarının onların kendi düşüncelerini doğru bir şekilde betimleyeceği varsayımı üzerine kurulmuştur.
2. Örgütsel sessizlik Ölçeği' nde yer alan maddelerin politik veya siyasi açıdan olumsuz sonuçlar doğurabileceği gerekçesiyle Ankara İl Milli Eğitim Müdürlüğünce maddelere ait yüklem sözcükleri değiştirilmiştir.
3. Araştırmanın evrenini 2015-2016 öğretim yılında Ankara ili Etimesgut ilçesi Eryaman semtindeki lise öğretmenleri oluşturmaktadır.

Tanımlar

Çerçeve: Bir -dizi düşünce ya da varsayım içeren- bir zihinsel modeldir (Bolman ve Deal, 2008, s. 36).

Liderlik: Liderlik, belli bir durum ve koşul altında grubun örgütsel hedefler için isteyerek çabalamasını, ortak hedeflere ulaşılmasında uygulanan lider davranışlarıyla grubu etkileme sürecidir (Dindar, 2001).

Liderlik tarzı: Liderin içinde bulunduğu durum ve koşullar karşısında çalışanlarını amaçlar doğrultusunda harekete geçirmek için benimsedikleri davranış biçimleridir.

Liderlik Çerçeveleri: Bolman ve Deal'in (1991) liderlerin görüş ve eylemleri ile ilgili liderlik stillerini dört kareye bölmüştür:

Yapısal çerçeve: Rasyonellik, verimlilik, yapı ve politikalarını vurgular.

İnsan kaynakları çerçevesi: Bireysel ve kurumsal ihtiyaçlar arasındaki etkileşime odaklanır.

Politik çerçeve: Kıt kaynaklar için farklı gruplar arasındaki çıkar çatışmalarını ve çıkarlarını ele alır.

Sembolik çerçeve: Efsane, hikaye, tören, ritüel, anlam ve diğer sembolik formlara özen gösterir (Bolman and Deal, 1994)

Sessizlik: Sözlük anlamı olarak “ortalıkta gürültü olmama durumu, “sükût” (Türk Dil Kurumu, 2017) anlamına gelmektedir. Morrison ve Milliken (2000) sessizliği çalışanların işlerini ve kurumunu iyileştirmeye ilgili durumlarda bilgi ve düşüncelerini kasten esirgemesi” şeklinde tanımlamaktadırlar.

Örgütsel Sessizlik: İş ile ilgili fikir, bilgi ve görüşlerin beyan edilmesinden bilinçli olarak kaçınmaktır (Dyne vd. 2003, s. 1361).

BÖLÜM II

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde, araştırmanın amacıyla ilişkili literatür incelenerek, sembolik, insan kaynağı, yapısal ve politik liderlik tarzları üzerinde durulmuş, örgütsel sessizlik algılarına ilişkin literatüre yer verilmiştir.

Liderlik Kavramı

Liderlik kavramı, yönetim alanında araştırma yapan bilim adamlarının üzerinde en fazla çalıştıkları bir konu olmasına rağmen en az anlaşılan bir kavramlarından birisi olarak görülmektedir. Nitekim çok sayıda ve farklı biçimlerde liderlik tanımları bulunmaktadır. Lider takipçileri ve koşullar arasındaki karmaşık bir etkileşimi ihtiva eden liderlik tanımları bu yönüyle de farklı tanımlara sahip olabilmektedir. Örneğin, bazı araştırmacılar liderliği fiziksel ve kişisel özellikler bakımından tanımlarken, bazıları da liderliği doğuştan gelen davranışlar bütünü olarak bireylerde görülebileceğini iddia etmektedir. Bu görüşlerin aksini savunan görüşlere göre ise liderlik, herhangi biri tarafından geçici bir süre üstlenilecek bir rol olarak görülmektedir. Tüm farklı görüşlerdeki ortak nokta ise liderliğin başkaları üzerinde etki yaratma süreci olarak görülmesidir (Taşkiran, 2011).

Liderlik kelimesi İngilizce karşılığı olan “leadership” kelimesi ile kullanılmakta olup, Anglo-Sakson kökü “yol” ya da “yön” anlamına gelen “lead” kelimesidir. Türkçede ise liderlik

önderlik anlamında kullanılmaktadır. Dünya literatürüne 14. Yüzyılda girmiş olmasına rağmen son iki yüzyılda daha sık kullanılmaya başlamıştır (Taşkiran, 2011).

Liderlik ile ilgili yapılan bazı tanımlar aşağıdaki gibidir:

Hollander' e göre liderlik, lider ile takipçileri arasındaki etkileşim sürecidir (Taşkiran, 2011).

Eren'e göre liderlik, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için onları harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır (Eren, 2001).

Çelik'e göre (2012) liderlik, iki ya da daha fazla kişiyi güç ve etki yoluyla yönlendirir.

Drucker'e göre liderlik, bireye vizyon kazandırma ve kişisel özelliklerini artırarak normal düzeylerinin üzerinde performans göstermelerini sağlamaktır (Taşkiran, 2011).

Liderlik tanımlarında bir yönlendiren, bir yönlendirilen ve bir de yönlendirme sürecinden bahsedilmektedir. Sonuçta hepsi liderliğin işlevinin, kişiler arası ilişkilerde belirleyicilik rolü olan bir etkileme süreci olduğunu ifade etmektedir (Taşkiran, 2011).

Liderlik kavramı tanımında temel odak noktası liderliğin bir süreç mi, bir özellik mi olduğudur. Özellikler açısından liderlik, doğuştan gelen bir takım özelliklere sahip olmak ve bu özelliklerin farklı kişilerde farklı seviyelerde ortaya çıkması vurgulanmaktadır. Süreç açısından bakıldığında ise liderlik, lider ile takipçileri arasındaki etkileşim sürecini ifade etmektedir (Taşkiran, 2011).

Liderlik Yaklaşımları

Liderlik kavramı toplumbilimciler ve davranış bilimciler tarafından incelendiğinde, liderliğin birçok özelliği ve biçimi olduğu yıllar içinde anlaşılmış bulunuyor. Liderlik araştırmalarını dört grupta toplamak mümkündür:

- I. Kişilik özelliklerini araştıran liderlik yaklaşımları
- II. Davranış özelliklerini ve tarzlarını araştıran liderlik yaklaşımları

III. Lider ve takipçileri arasındaki ilişkileri durumsal olarak değerlendiren liderlik yaklaşımları

IV. Liderin takipçileriyle olan ilişkilerini etkileşim süreci olarak değerlendirilen yaklaşımlar ve takipçilerin lideri kabul etmelerinde belirleyici olan, liderin takipçiler tarafından algılanma süreçlerini araştıran ilişkisel yaklaşımlar. Bu grup, “Modern Liderlik Teorileri” başlığı altında özetlenebilir (Akiş, 2004).

Kişisel Özellikler Yaklaşımları

Bulundukları dönemlere damgasını vuran liderlerin kişisel özellikleri araştırılarak, liderlik için gerekli olan bireysel ve toplumsal özellikler saptanmaya çalışılmıştır. Napoleon, Gandhi, Lincoln, Martin Luther King ve Atatürk gibi unutulmaz ve karizmatik liderlerin yaşadıkları dönem içinde ortaya çıkışları ve etkileri uzun yıllar araştırma konusu olmuştur (Çelik, 2012).

1940’lardan itibaren yapılan çalışmalar liderlerin fiziksel durumlarını, kişilik özelliklerini, sosyal özelliklerini ve kişisel yeteneklerini ölçmüştür. Yapılan çalışmaların ölçtüğü özellikleri şöyle sıralayabiliriz (Akiş, 2004):

1. Fiziksel özellikler
2. Kişilik özellikleri
3. Sosyal özellikler
4. Kişisel yetenekler
5. Davranışsal esneklik
6. Sosyal duyarlılık ve etkileme gücü ihtiyacı

Özellik kuramına ilişkin yapılan araştırmaların ortaya koyduğu sınırlılıklar ve bu kuramın etkili lider davranışını açıklamadaki yetersizliği, araştırmacıları liderlik konusunda başka boyutları araştırmaya yöneltmiştir (Çelik, 2000). Aslında liderler sadece kişilik özellikleriyle

lider olmazlar. Liderin lider olarak ortaya çıktığı durumlar, takipçileri ile ilişkileri aynı derecede önem taşır, çünkü liderin kendisi sürekli değişim halindedir. Lider farklı durum ve koşullara kolayca uyum sağlayabilmelidir (Çelik, 2000).

Davranışsal Kuram

Özellik kuramlarının liderliği açıklamada yetersiz kalması, araştırmacıları liderin davranışlarını araştırmaya yöneltmiştir. Davranışsal kuram içinde yer alan başlıca çalışmalar; Ohio Üniversitesi Araştırmaları, Michigan Üniversitesi Araştırmaları, Yönetim Diyagramı Kuramı, X ve Y Teorileri, Likert'in Sistem 4 Modelidir (Çelik, 2000; Eren, 2003).

Davranışsal kuramda liderin sahip olduğu özelliklerin değil, liderin davranışları üzerinde durulur ve “Yöneticiler aslında nasıl iş yapar?” sorusu incelenir; bu da, idari faaliyetler, görevler, fonksiyonlar ile sorumlulukların içeriğiyle ilişkilidir (Akiş, 2004). Davranış araştırmalarında etkili ve etkisiz liderler karşılaştırılarak, aralarındaki davranış farklılıkları saptanılmaya çalışılmıştır.

Ohio State ve Michigan üniversitelerindeki araştırmalarda “liderlik davranışları” nı belirlemeye amaçlamışlardır (Akiş, 2004).

Üç çeşit liderlik tarzı belirleyen Lewin, Iowa’ daki yaptığı araştırmalar neticesinde takip edenler tarafından en düşük verimin alınmasına ve takip edenler tarafından en kötü tavırları takınmalarına sebep olan liderlik tarzı “bırakınız yapsınlar (laissez-faire) liderlik” tir (Akiş, 2004). Bir diğer liderlik tarzı olan “demokratik liderlik”, takip edenler tarafından en iyi tavırları sergilemelerine neden olurken en fazla verimin alınmasını mümkün kılan liderlik tarzı ise “otokratik liderlik” tir (Akiş, 2004). Ancak araştırma, otokratik liderin grubun başında bulunmaması durumunda takipçilerin çalışmayı durduğunu ortaya çıkarmıştır. Demokratik liderlik tarzının bu durumda uzun vadeli başarının sağlanabilmesinde olumlu etkisi böylece kanıtlanmıştır.

Ohio Üniversitesi Araştırmaları

Ohio State Üniversitesi'nde 1945'teki araştırmalar liderlerin sergiledikleri liderlik davranışlarını “örgütsel yapıyı harekete geçirebilme” (liderin takipçilerinden istediklerini açıkça dile getirmesi) ve “bireyi önemseme” (liderin takipçilere arkadaşça yaklaşması) biçiminde olarak ikiye ayırmaktadır. Liderliğin değerlendirilmesinde insan ve görev boyutlarının ne derece önemli olduğunu ortaya koyan ilk çalışmalardan biridir (Taşkiran, 2011).

Michigan Üniversitesi Araştırmaları

1947'den itibaren Michigan Üniversitesi'nde yapılan araştırmalarda “birey odaklı” (liderin çalışanlarına birer birey olarak ilgi göstermesi) ve “iş odaklı” (liderin yapılan işte ortaya çıkan sonuca bakması) biçiminde iki tür liderlik tarzı ortaya konmuştur (Hersey ve Blanchard'dan aktaran Taşkiran, 2011, s. 21). Araştırmadan elde edilen bulgulara göre etkin liderler astlarıyla yapıcı ilişkiler içindedir, grup üyeleriyle grup yönetimi ve karar verme tekniklerini benimserler ve yüksek performans hedefleri vardır şeklinde özetlenmiştir (Artan'dan aktaran Taşkiran, 2011, s. 22).

Blake ve Mouton'ın Yönetim Diyagramı (Liderlik Gridi)

Yönetim Diyagramı modelinde liderlerin şirketleri belirledikleri amaçlarına ulaştırma çabaları “İşe ilgi” ve “insanla ilgilenmek” olarak belirlenmiştir.

Blake ve Mouton'un yönetim gözeneği kuramında liderlik biçimi seksen bir türde olmasının yanında, bunlar aslında beş temel liderlik biçiminde özetlenebilmektedir. (Owens'dan aktaran, Çelik, 2012):

1. 1,1 lik liderlik biçimi zayıf liderlik biçimidir. Burada işgören ve üretime minimum düzeyde bir ilgi görülmektedir.

2. 9,1 lik liderlik biçimi otorite ve itaattir. Lider bu biçimde en üst düzeyde göreviyle ilgilenir.
3. 1,9 luk liderlik biçimi şehir kulübü liderliğinde lider işgörenlerine en üst düzeyde ehemmiyet verirken, üretime ise tam tersi en alt düzeyde ehemmiyet verir.
4. 5,5 lik liderlik biçimi denge sağlayıcı liderliktir. İşgörene de üretime de orta düzeyde ilgi göstermektedir.
5. 9,9 luk bir liderlik biçimi grup liderliğidir. İşgörene de üretime de maksimum bir ilgi bulunmaktadır (Owens'dan aktaran, Çelik, 2012).

Douglas Mc Gregor'un X ve Y Teorileri

Douglas McGregor tarafından ortaya atılan X ve Y teorisi, insan doğasına ilişkin birbirine zıt varsayımları içeren iki teoridir (Eren, 2001). McGregor' e göre yönetici çalışanlarıyla bir takım varsayımlara göre ilişki kurmaktadır. Bu varsayımların en önemlisi insan davranışı hakkındaki olandır. X teorisini benimseyen liderler otoriter, Y teorisini benimseyenler katılımcı-demokratik davranış göstereceklerdir (Eren, 2001).

Likert'in Sistem 4 Modeli

Rensis Likert ve yardımcıları, Michigan Üniversitesi' ndeki çalışmaların devamında, Sistem 4 Modeli'nde liderlik davranışlarını 4 grup altında sınıflandırmıştır (Eren, 2003). Çeşitli örgütler üzerinde deneysel araştırma sonuçlarına dayanarak, örgütlerdeki yönetim sistemleri ve buna bağlı olarak liderlik yaklaşımlarının; sistem 1'den sistem 4 'e kadar genişleyebilen, dört temel yönetim sistemi bulunmuştur. Likert bu dört sisteminden 1.sini istismarcı otokratik, 2.sini yardımsever otokratik, 3.sünü katılımcı ve 4.sünü demokratik liderlik olarak örgütü birbirini etkileyen sistemler bütünü olarak açıklamıştır (Eren, 2003).

Durumsal yaklaşım

Durumsal kuramda liderler şart ve durumlara göre değişen lider davranışları gösterirler. Lider durumun ürünü olduğu için lider davranışlarına durumun öğelerinin de dahil edilmesi gerektiğini vurgular (Çelik, 2000).

Durumsallık kuramları, çağdaş liderlik kuramları arasında yer almaktadır. Değişen şart ve durumlarda etkili olmayı mümkün kılacak liderlik davranışların önceden tespiti söz konusu olamayabilir. Dolayısıyla her ortamda geçerli olabilecek en etkili liderlik biçimi yoktur (Çelik, 2000).

Fiedler'in Durumsallık Teorisi

Liderlikte durumsallık kuramını ilk Fred Fiedler kullanmıştır. Her ortamda liderin ortaya çıkabilir, ama bu durum zorunlu da değildir. Başaran'a göre lider, ortamın uygun olma durumunda ortaya çıkar (Çelik, 2012) Fiedler'in durumsallık kuramında altı tane sonuca ulaşılmıştır (Çelik, 2012):

- a. Kendisini izleyenler ile ilişkisi iyi düzeyde sayılabilecek bir lider, konum gücü yeterli derecede güçlü olduğunda ve izleyenlerini de görev yapısını belirlemek için karara katılmalarına olanak verdiğinde maksimum bir etkililiğe kavuşabilir.
- b. Kendisini izleyenler ile ilişkisi iyi olmasa da konum gücü yeterli derecede güçlü olan bir lider görev yapısını açıkça belirlediğinde yüksek bir etkililik sağlamaktadır.
- c. Kendisini izleyenler ile ilişkisi iyi olmayan bir liderin etkililiği diğer durumlara göre en düşük düzeydedir.
- d. Kritik durumlarda liderin uygun liderlik biçimi göstermesi etkililiği doğrudan etkiler.
- e. Grup üyelerinden biri, uygun ortamda liderlik davranışı gösterebilir.
- f. Tüm ortamlara uygun olan ve en iyi olan bir liderlik biçimi bulunmamaktadır.

Amaç-Yol Teorisi

Astların özellikleri ile işin vaziyeti arasındaki ilişkiyi liderin göstermiş olduğu tarzı ve davranışları belirler (Akiş, 2004). İş yapabileceklerine dair beklentilerini astların motivasyonu artırır. Lider davranışını bu sebep üzerine odaklar (Akiş, 2004) . Bizzat House ve Mitchell'in kuramındaki dört temel liderlik davranışı belirlenmiştir (Çelik, 2000):

- a) Emredici (Yönlendirici) davranış
- b) Başarı yönelimli davranış
- c) Destekleyici liderlik
- d) Katılımcı liderlik

Liderin değişik durumlarda değişen davranışları olabilir. Eğitimsel liderlikte destekleyici ve katılımcı liderlik daha kolay uygulanabilir (Çelik, 2000).

Sebebi ise okullardaki öğretmenlerin eğitim düzeyinin yüksek olmasından kaynaklanmaktadır. Okullarda emredici liderlik davranışının etkili olmaması daha çok bu sebepten yaşanmaktadır. Yöneticinin öğretmenlere kendilerini geliştirecek imkan sağlaması, yol-amaç kuramı açısından önemlidir (Çelik, 2000).

Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Modeli

Bu modele göre lider davranışlarını ve konumunun vermiş olduğu gücünü astlarının gelişim düzeyine göre uyarlaması gerekir. Başarılı olmasının en önemli şartı ise, doğru liderlik tarzını belirlerken astlarının kendisini ne derecede kabul edeceklerini mutlaka dikkate almasıdır (Akiş, 2004). Bu durum tabii ki liderin etkililiğini doğrudan doğruya etkileyecektir.

Hersey, Blanchard ve Johnson (1996)' a göre dört çeşit liderlik biçimi bulunmaktadır:

- a. Emir verici liderlik biçimi: İşgörenlerin güdülenme ve yeterlilik düzeyleri açısından düşük olduğu görevin yüksek aynı zamanda ilişkinin düşük olma eğilimindeki durumlarda etkili olmaktadır.
- b. Eğitici liderlik biçimi: İşgörenlerin güdülenmesinin yüksek ve yeterlilik düzeyleri açısından düşük olduğu görevin yüksek aynı zamanda ilişkinin de yüksek olma eğilimindeki durumlarda etkili olmaktadır.
- c. Destekleyici liderlik biçimi: İşgörenlerin güdülenmesinin düşük olduğu görevin düşük aynı zamanda ilişkinin yüksek olma eğilimindeki durumlarda etkili olmaktadır.
- d. Yetki devredici liderlik: İşgörenlerin güdülenmesinin yüksek olduğu görevin düşük aynı zamanda ilişkinin de düşük olma eğilimindeki durumlarda etkili olmaktadır.

Vroom ve Yetton'un Normatif Kuramı

Liderin astlarını karar verme sürecine katabilmesi için farklı durumlara göre elverişli liderlik davranış biçimleri geliştirmiştir. Her duruma uygun tek bir liderlik biçiminin olmadığını savunmadığından dolayı Vroom ve Yetton bu modeli iki durumsallık değişkeni ile açıklamaktadır: Bunlardan birincisi kararın uygunluğu ve kalitesidir. İkincisidir ise liderlik biçimidir (Çelik, 2000). Vroom ve Yetton otokratik liderlikten demokratik liderliğe kadar beş tip liderlik biçimi belirlemiştir.

Reddin'in Üç Boyutlu Kuramı

Ohio Üniversitesi'ndeki ve Blake ve Mouton'un çalışmalarına benzer olarak Reddin'in 3-D kuramı dört çeşit liderlik biçimi ile açıklanmıştır (Çelik, 2000):

- Düşük görev ve düşük ilişki
- Düşük görev ve yüksek ilişki
- Yüksek görev ve yüksek ilişki

- Yüksek görev ve düşük ilişki

Reddin, etkili liderliği liderin davranışının duruma uygunluğu, etkisiz liderliği ise duruma uygun olmayan lider davranışı sergilemek olarak belirlemiştir. Etkili liderlik biçimleri: bürokrat, iyi niyetli otokrat, yönetici, geliştirici; Etkisiz liderlik biçimleri: otokrat, ilgisiz, misyoner, uzlaştırıcı şeklindedir (Çelik, 2000).

Reddin’ in modelindeki üç temel özellik liderin özellikleri, liderin davranışları ile grup ve durumsal faktörlerdir. Bu modele ilişkin yeteri kadar görgül araştırma yapılmamıştır. Örgütsel bağlamda yönetici yetiştirebilmek için bu model faydalı olabilir (Çelik, 2000). Ayrıca model bütün durumlara elverişli lider davranışı tarzı üzerinde durmamaktadır (Eren, 2001). Reddin kuramı, özellik ve davranışsal kuramlar ile durumsallık kuramlarıyla bir bütünlük göstermemekle birlikte bu liderlik kuramların bir sentezi olarak görülmektedir (Çelik, 2000).

Modern Yaklaşımlar

J.M.Burns ve B. M. Mass’ın 1978 yılından itibaren yönetim ve liderlik çalışmalarında klasik ve geleneksel lider davranış biçimleri yanında yeni bir ayrımın yapılmasının zorunlu olduğunu dile getirdiler (Eren, 2003). Bu ayrımı ise geçmişine ve alışkanlıklarına bağlı “etkileşimci” liderlik ile ileriye, yenilenmeye, değişmeye ve reforma yönelik “dönüşümcü” liderlik biçimleri olarak belirlemiştir.

Çağımızın belirsizliklerin arttığı ve karışık bir hale geldiği günümüzde toplumlar ya da örgütler gibi okullar da hızla değişen koşullara aynı hızla uyum sağlamak zorundadır (Taşkiran, 2011). Okul yöneticilerinin etkili olabilmeleri yönettikleri eğitim örgütlerinin değişen ve gelişen çevreye uyum sağlamalarına bağlıdır.

Dönüşümcü (Transformational) Liderlik Yaklaşımı

Burns tarafından ortaya atılıp Bass tarafından da geliştirilerek yönetim yazınına kazandırılan dönüşümcü liderlik teorisi modern liderlik teorileri içerisinde çok önemli bir yere sahiptir (Taşkiran, 2011). Dönüşümcü liderlik liderin izleyenler üzerindeki etkisini ele alan bir liderlik biçimidir (Özdemir, 2012, s. 151). Lider izleyenlerinin değerlerine, amaçlarına ve hedef ve beklentilerine yönelik değişim ve farkındalıklar getirmeye çalışarak onların değişimini sağlamaya çalışır (Taşkiran, 2011). Ödüllerle örgütsel beklentileri gerçekleştirebilmek adına çalışanların görevlerini daha iyi anlaşılır hale getirebilmektedir. Yeni kaynaklar elde edebilmek ve bu kaynakları harekete geçirerek halihazırda var olan ve ileride oluşabilecek muhtemel sorunlara çözüm yolları bulabilmek için bilgisini ve becerilerini kullanmaktadır (Taşkiran, 2011).

Dönüşümcü liderlik ile ilgili yazın incelendiğinde astlarının performansını ve örgütün başarısı üzerinde olumlu etkilere sahip dönüşümcü liderlerin dört farklı boyuttan yararlandığı görülmektedir. Bu dört boyut; bireysel ilgi, zihinsel teşvik, ilham verici motivasyon ve karizma-ideal etkidir (Karip, 1998; Taşkiran, 2011).

Etkileşimci Liderlik (Transactional Leadership)

Bireyler öncelikle kendi kişisel beklentilerini gerçekleştirmek amacı ile örgütte kendilerine verilen görevleri yerine getirmeyi amaçlamaktadır. Bireyin amaçlarında kendisinin maddi ya da maddi olmayan beklentileri olabilir. Bu sebeple bireylerin kişisel beklentileri ile örgütün tespit edilmiş amaçlarına yönelik bir bağımlılık ve ilişki doğurur. Etkileşimci liderlerin, bireylerin ve grupların daha iyi güdülenebilmeleri için hedefin belirlenmesi, dönüt verilmesi ve takipçilerine yön verebilmesi gibi yönetsel faaliyetlerde bulunmalıdır (Taşkiran, 2011).

Etkileşimci liderlik, hali hazırda var olan durumu korumaya ve devamını sağlamaya yönelik bir liderlik tarzı denilebilir. Aslında bir çeşit karşılıklı etkileşime dayalıdır. Lider, başarının

sağlanması yönelik davranış ve uygulamaların astları tarafından net bir biçimde anlaşıldığından emin olarak örgütsel yapı içinde çıkabilecek muhtemel aksaklıkları ortadan kaldırmalı ve örgütün belirlenen amaçların başarılması için astların motivasyonunu artırmaya çalışmalıdır (Taşkiran, 2011).

Bu liderlik modeli liderle lideri izleyenler arasında bir değiş tokuş yoluyla geliştirilmiş bir modeldir (Karip, 1998). Lider, işlerin yapılmasını izleyenlerin beklentilerini ve ihtiyaçlarını karşılayarak sağlar (Bass, 1990). Etkileşimli liderlik üç boyutta incelenebilir Bu dört boyut koşullu ödül, istinalarla yönetim, Laissez-faire (müdahale etmeme) biçimindedir (Bass and Avolio, 1993).

Bolman ve Deal'in Çoklu Liderlik Kuramı

Bolman ve Deal'in 2003 yılında yayınladıkları “Örgütleri Yeniden Yapılandırma” (Reframing Organizations) adlı kitaplarında örgüt, yönetim ve liderlik konularında klasik ve yeni görüşlerin bir araya getirilmesinden oluşan dörtlü bir perspektif sunmuşlardır. Bir konuyu ya da problem durumunu yeni bir çerçevede ele alabilmeyi, olaylara birden fazla farklı açıdan bakabilme yeteneği olarak tanımlamışlardır (Bolman ve Deal, 2008, s. 31). Bu dört çerçeveyi yapısal, insan kaynakları, politik ve sembolik olarak belirlemişlerdir. Bu dört bakış açısı diğer kuramlarda tek bir boyut ile incelenen bir örgütte ele alınamayan konu ve durumları liderin etkili bir şekilde değerlendirmesine olanak sağlayacaktır.

Aile, okul, üniversiteler, kulüpler, dernekler, sağlık kuruluşları gibi bir çok karmaşık yapıli örgütlerin ortaya çıkışı ile çok sayıda insanın bulunduğu etkinliklerde profesyonel yöneticilere olan ihtiyaç artmıştır. Dolayısıyla hızlı bir biçimde ortaya çıkan ve artmaya devam eden teknolojik ya da sosyal değişimlerin yaşanması sebebiyle yöneticilerin karar verme süreci zorlaşmaya başlamıştır. Örgütü ve kendisini izleyenleri ilgilendiren konularda ellerindeki bilgilerin ne derece doğru her zaman kesin olarak bilinmeyebilir. Yöneticiler problemleri çözemedikleri durumlarda danışmanlarına başvurular. Ancak bu da her zaman

olumlu sonuç vermeyebilir. Örneğin okullarda müdür ve yardımcılarının her durumda aynı fikirde olması mümkün olmayabilir. Bu durumda öğrenci, öğretmen ve hatta velilerin bu uyumsuzluklarla ilgili tespitleri sorunların daha fazla çıkmaza girmesine neden olabilir. Okuların da içinde bulunduğu bir çok örgüt hayatta kalabilmek için değişmek zorunda kalmışlardır. Bolman ve Deal 2003 yılında yayınladıkları “Örgütleri Yeniden Yapılandırma” (Reframing Organizations) adlı kitaplarında Volvo’nun Fransa’daki şirketini 1980’lerde kurtaran genel müdür Goran Carstedt’in yöneticilerin karşılaştıkları sorunlara çözüm ararken önemli bir teoriyi yakalamış olduğunu belirtmişlerdir. Carstedt bu konuda ;“Eğer başlangıçta zihinsel bir modele sahip değilsen, dünyadan anlam çıkarılamaz ve gerçekler organize edilemez. O teori, doğru teori olmak zorunda değildir çünkü bilgi geldikçe onu değiştirebilirsin. Ama sana beklentiler ve hipotezler sağlayan bazı kavramlar olmadan öğrenmeye başlayamazsın” (Hampden-Turner’dan aktaran Bolman ve Deal, 2008, s. 36).

Bolman ve Deal zihinsel modellerin bir çok etiketinin olduğunu incelenmesi sonucu *çerçeveler* etiketini seçmişlerdir.

Bolman ve Deal çerçeve etiketini, özellikle metaforlar, pencereler, haritalar, araçlar, lensler, oryantasyonlar, filtreler, prizmalar, perspektifler olarak isimlendirerek hepsini kapsayan bir düşünce modeli oluşturmuşlardır. Bu modeli sporcuların saha sezgisine sahip olması, satrançta oyun stratejisini belirleyebilmesi için oyuncunun taşların dizilişi görebilmesi ya da doktorların hastalığın teşhisinde semptomları değerlendirebilmesi gibi örneklerle açıklamışlardır (Bolman ve Deal, 2008, s. 36).

Sosyal bilimciler örgütlerin nasıl hayatta kaldığına dair klasik ve modern teoriler geliştirmişlerdir. Bolman ve Deal’in ortaya atılan, geliştirilen, benimsenen veya eleştirilen tüm teorilerden farklı olarak ortaya koydukları örgütsel çerçeve dört boyut içermektedir. Bunlar yapısalcı yaklaşım, insan kaynağı yaklaşımı, politik yaklaşım ve sembolik yaklaşım dır. Her bir çerçeve tek başına yeterli ya da tam aksine hiç mümkün olmayan bir görünüme sahip olabilir. Ancak Bolman ve Deal’e göre dörtlü yaklaşım çoklu bir perspektif ile kullanıldığında yöneticinin daha net bir görüşe sahip olabileceğini savunmaktadır. Hatta bu

durumu doktorların ellerindeki verileri doğru anlayabilmeleri için birden fazla lens kullanmalarına benzetmektedirler (Bolman ve Deal, 2008, s. 44). Çoklu perspektifin kullanılmadığı durumlarda yöneticilerin dar bir görüş açısıyla yetersiz ya da hatalı düşünmesinden kaynaklanan yanlış veya yanlış karar vermeleri söz konusu olabilmektedir. Çerçeveler farklı işlevlere farklı bir bakış açısı getirdiğinden önemli bir konuyu önemsiz ya da yanlış bir durumdan ayırt etmeye yararlar. Bir problem durumunda lenslerin değiştirilmesi ya da birden fazla lensin kullanılmasıyla yöneticinin olayı yeniden çerçevelemesi berraklık, denge kurma, yeni seçenekler geliştirebilmesi gibi fark yaratan stratejiler geliştirmesine yarayan güçlü bir araç olacaktır (Bolman ve Deal, 2008, s. 47).

Yapısalcı Yaklaşım

Bir örgütün yapısını, sosyal mimarisini belirlemek çok geniş bir kavramdır. Ancak örgütün amaçlarını belirlemek, duruma ya da kişilere göre özgün bir yapı tasarlamak için asıl önemli olanın ne olduğunu belirlemek gerekir. Yapısalcı yaklaşım örgütün ve bireylerin nasıl birlikte düşünüleceğini açıklamaktadır. Bu çerçevenin belirlediği varsayımlara göre eğer kişisel durgunluk en az seviyede tutularak rol ve sorumluluklar rasyonelliğe ve uygun bir dizi biçiminde dağılım yapılsa bireylerin işteki performansları en üst seviyeye çıkarılabilir (Bolman ve Deal, 2008, s. 73).

Yapısal çerçevenin belirlediği altı varsayım şu şekildedir:

1. Örgütler belirlenmiş amaç ve ulaşılmak istenen hedefleri gerçekleştirmek için varolurlar.
2. Uzmanlaşma ve uygun işbölümü ile örgütün verimliliği ve performansını artırıp güçlendirirler.
3. Farklı bireylerin ve birimlerin çabalarının birbiriyle uyumlu olması uygun koordinasyon ve performans ile sağlanır.

4. En iyi rasyonelliğin kişisel gündem ve dışsal baskıların üstünde tutulması durumunda örgütler başarılı olur.
5. Örgütlerin yapıları güncel koşullara göre uygun biçimde tasarlanmalıdır.
6. Örgütteki sorunların artmasına sebep olan yapısal eksikliklerdir. Analiz edilerek yeniden yapılandırma ile bu sorunlar çözülebilir.

Yapısal perspektifin iki temel kökeni vardır. Bunların ilki “bilimsel yönetim” yaklaşımının kurucusu ve zaman-hareket çalışmalarının öncüsü olan Frederick W. Taylor (1911) dur. Taylor işçilerin çalıştıkları süre boyunca maksimum yarar sağlayabilmek için görev dağılımını dakikalara bölerek yapmıştır. Yapısal görüşün diğer önemli kişiliği Alman ekonomist ve sosyolog Max Weber’dir. Weber (1947)“otoriter bürokrasi” yi rasyonellik normlarını en üst düzeye çıkaran bir model olarak tanımlamıştır (Weber’den aktaran Bolman ve Deal, 2008, s. 74).

Bir örgütteki yapının örgütün temel amaç ve hedeflerinin yanında iç ve dış paydaşlarını etkilediğini söyleyebiliriz. Yapının mümkün olabilecek tasarımı bireylerin tercih ve kapasitelerine bağlı olsa da sonsuz bir çeşitliliğe sahiptir. Örgütlerin yapılarının genellikle daha esnek olması gerektiğinin tercih edildiğini düşünsek bile Moeller (1968) tarafından iki okul sisteminde öğretmenin morali üzerine yapılan bir çalışmada biri gevşek diğeri daha sıkı yapılandırılmış okuldan otorite ve kontrolün daha sıkı olduğu okulda öğretmenin moralinin daha yüksek çıktığı görülmüştür(Aktaran Bolman ve Deal, 2008, s. 76). Ancak bu durumu genelleme yapmamız hiç doğru olmayacaktır. Nitekim, son yıllarda esneklik, tasarım gibi yaratıcılığın artması için çalışanların her konuda görüşlerini titizlikle dikkate alan BMW şirketi fikirlere önem vermesinden dolayı yüksek bir performans ve verimlilik yakalayabilmiştir (Bolman ve Deal, 2008, s. 77).

Örgütsel yapı aslında ideal olarak hammadde olarak giren bütün girdileri bitmiş ürüne dönüştürmenin bir yöntemini belirler anlamına gelebilir. Örneğin okullar öğrencileri kendilerine hayat boyu gerekli olan eğitim ve öğretimin verilerek topluma kazandırıldığı bir yapıyı içermektedir. Örgütler için bulundukları çevrenin değişimden kaynaklanan baskısı az

ya da çok olabilir. Okullar her saniye değişen teknolojiyi takip etmek zorunda olan yüksek teknoloji firmalarına göre daha durağan sayılırlar. Sürekli yeni modellerin çıktığı bir elektronik firmanın bulunduğu çevreye göre öğrencilerin, öğretmenlerin ya da okulların her an değişime uğramaması okulların daha yavaş değişime uğramayan kurumlardan sayıldığını söyleyebiliriz. Buna karşın devlet okulları kendilerinden beklenen sonuçları üretebilmek için kısıtlı kaynaklarla yapmaya çalışması üniversite ya da özel okullara göre daha fazla dış baskı altında kalmaktadır (Bolman ve Deal, 2008, s. 90).

Örgütlerin tasarımının özünde birbirine zıt iki kavram vardır diyebiliriz. Birincisi iş bölümünü yapmak için rol, işlev ve birimlere ayırarak farklılaştırma, diğeri ise yatay ve dikey hiyerarşilerle birimlerin birbiriyle bütünleştirilmesidir (Bolman ve Deal, 2008, s.94).

İnsan Kaynakları Yaklaşımı

İnsan kaynakları çerçevesi örgütlerin arasındaki etkileşimi anlamaya yönelik bir yaklaşımdır. Örgütün gereksinimleri ile bireylerin ihtiyaçlarının uyumuna dikkat çeker. Her örgüt yöneticisi genellikle yetenekli ve istekli çalışanlar ile çalışarak en üst düzeyde verim almak ister. Ancak bu isteğini gerçekleştirebilmek için geçerliliği kalmayan klasik yöntemler ile yapmaya çalışır ve başarısız olur.

İnsan kaynakları çerçevesi Mary Parker Follet (1918) ve Elton Mayo (1933, 1945) gibi insan odaklı çalışmalar yapan öncülerden etkilenmiştir (Aktaran Bolman ve Deal, 2003, s. 145). insanların yeteneklerinin, tutum ve bağlılıklarının örgütün hayatta kalabilmesi ile çok ciddi ilişkili olduğunu söyleyen insan kaynakları yaklaşımı bazı temel varsayımlar üzerine kurmuştur (Bolman ve Deal, 2008, s. 146):

- Örgütler örgüte hizmet etmek için değil insana hizmet etmek için kurulmuştur.
- Örgütlerin fikir, yetenek ve enerji veren bireylere; bireylerin ise maaş, kariyer ve fırsat veren örgütlere ihtiyacı vardır. Dolayısıyla örgüt ve bireyler birbirine ihtiyaç duyarlar.

- Birey ile örgütün sistemi arasındaki uyumsuzluk sorun yaratır.
- Birey ile örgüt sistemi arasındaki uyum her iki tarafı da memnun eder.

İnsan kaynakları çerçevesinde karşılaşılan önemli bir problemlerden biri insanlar genellikle işe alındıklarında kendi sosyal beceri ve yeterliliklerini de beraberinde getirmesidir. Bu sebepten bazen kişilerarası dinamiklerin birbirini etkilemesi sonucu sorunların çıkmasıyla birlikte olumlu yönde etkileşimin tam tersi olabilir. Böyle durumlarda kişiler genellikle kendilerini korumaya çalışarak ve hatta diğer bireyleri de kontrol etmeye çalışırlar.

Yöneticiler her zaman bireylerin bulunduğu kurumlarda liderlik yapmayabilirler. Gruplar ile çalışılan ortamlarda örneğin kurullar, proje takımları, jüriler, danışma grupları gibi durumlar yöneticiler için bireylere göre daha zor olabilir. Küçük gruplar büyük gruplara göre daha yavaş verim alabilirler ancak büyük gruplara göre daha fazla doyum sağlayıcı ve verimli olabilirler. Bu noktada yöneticilerin grupların görev ve süreç düzeyinde çalıştıklarını anlaması gerekmektedir. Dikkat edilmesi gereken süreç sorunları arasında, grupların yönetmesi gereken informal roller, grup normları, bireyler arası çatışma ve liderlik tarzlarıdır (Bolman ve Deal, 2008, s. 215).

Politik Yaklaşım

Geleneksel görüşe göre örgütlerin var oluş sebebi, amaçları belirleyen, yapıyı tasarlayan, çalışanları işe alan ve yöneten, amaçlanan hedefleri hayata geçirmeyi mümkün kılan meşru bir otorite olmasıdır. Politik görüş ise bunlardan farklı olarak örgütler arasındaki farklılıklardan kaynaklanan güç ve çatışmayı karar verme mekanizmasının merkezine koymasındır (Bolman ve Deal, 2008, s. 238).

Politik çerçeve örgütleri birey ve grupların çıkarlarının devamlılığına ev sahipliği yapan *öfke arenaları* olarak görür ve bu balış açısı beş varsayımla açıklanabilir (Bolman ve Deal, 2008, s. 222):

- Örgütler kişilerin ve çıkar gruplarının meydana getirdiği koalisyonlar olarak düşünülebilir.
- Koalisyona ait üyeler sahip oldukları değerler, inançlar ve algılarından dolayı farklılıklar gösterebilir.
- En önemli kararlar genellikle kıt kaynakların olduğu durumlarda bu kaynakların nasıl paylaşılacağı konusu ile ilgilidir.
- Kaynakların kıt olması ve farklılıkların daim olması gücü günlük dinamizmin merkezine yerleştirir.
- Kişi ve çıkar gruplarının müzakere etmesi hedeflerin ve kararların her paydaşın kendi çıkarını düşünmesi ile ortaya çıkar.

Politik bir açıdan bakıldığında amaçlar, yapı ve politikalar büyük çıkar grupları arasında sürekli devam eden anlaşma süreçlerinde ortaya çıkar. Örneğin büyük şirketler hisse sahipleri ya da yönetim kurulu üyeleri yerine genellikle üst yöneticiler tarafından kontrol edilirler. Kamu kurumları gibi kurumlarda örneğin okullarda baskın grup okul kurulu ya da milli eğitim müdürlüğü yerine bir öğretmen sendikası olabilir. Bu tip durumlarda akılcılar(rasyonalistler) gücün yanlış insanlarda olduğu kanısına varabilirler ancak politik görüş bu noktada gücün kullanımının süreç içerisinde doğal bir durum olduğunu öne sürerler (Bolman ve Deal, 2008, s. 238).

Politika ve gücün kullanımı her örgütte var olan bir durumdur. Kaçınılmazdır ancak yapıcı olduğu sürece ki bu mümkün olabilir adil ve verimli kurumlar oluşabilir. Politika ve gücün kullanılması müzakere sürecini başlatacağından sorunlar ve ihtiyaçlar ortaya açık bir şekilde konulduğunda çözüme ulaşılabilir. Örgütsel değişim ve etkililik yöneticinin politik anlamda becerilerine bağlı bir kavramdır (Bolman ve Deal, 2008, s. 257).

Kamuda politika alanları hemen hemen her hükümetin etkinliği çerçevesinde gerçekleşir. Bir örgüt olarak eğitim kurumları ve eğitim sistemi karmaşık politika ekosistemine örnek olarak düşünülebilir (Bolman ve Deal, 2008, s. 269). Aileler iyi bir okulun başarı için en

önemli unsur olduğunu düşünür. Kurum ve işletmeler iyi yetişmiş ve eğitimli mezunlarla çalışmak ister. Öğretmenler iyi çalışma alanları ve koşulları bekler. Her paydaş kendi açısından seçeneğin çok olmasını ve ideal olanı seçmek ve değerlendirmek peşindedir. Bu sebeple hiç kimse var olan durumun tam anlamıyla uygun olmayıp daha iyi bir hale gelmesi için yapılması gerekenler konusunda fikir ve çaba bekler.

Sembolik Yaklaşım

Sembolik çerçeve bireylerin yaşadıkları belirsizliğin ve muğlaklığın yaşandığı dünyayı nasıl anlamlandırdıkları üzerinde odaklanır (Bolman ve Deal, 2008, s. 278). Anlam bizlere direkt verilmez biz onu kendimiz yaratırız. Bazı sembollere bazı insanlar tümüyle bağlanıp değer verirken diğer insanlara için sıradan bir sembol ya da bir olay gibi gözükebilir. Semboller anlam kavramının ya da içinde bulunduğumuz kültürlerin temel yapı taşlarıdır (Bolman ve Deal, 2008, s. 278).

Semboller günlük hayatımızın vazgeçilmez bir parçasıdır. Bolman ve Deal sembolik çerçeveyi farklı kaynaklardan derleyerek beş varsayım haline dönüştürmüşlerdir (Bolman ve Deal, 2008, s. 283):

- Bir olayın ne olduğundan çok ne anlama geldiği önemlidir.
- Olaylar ve bu olaylara bağlı anlamlar bireyin yaşam deneyimleri değiştikçe birden fazla olabilir.
- Kişiler belirsizlik ve muğlaklık durumundan kurtulmak için umut ve inançlarını pekiştirmek adına semboller yaratır.
- Mitlerin sembolik biçimleri kişilerin amaç ve tutkularının oluşmasına yardımcı olur.
- Kültür bir örgütün amaçlarına ulaşmasında kişileri bir arada tutmaya yarayan bir yapıştırıcı gibidir.

Bir örgütün kültürü orada çalışanların değerlerini, inançlarını, uygulamalarını örgüte yeni katılan kişilere aktarmaya çalışarak örgütün kimliğini güçlendirir. Sembolik çerçeve bu değerlerin anlaşılabilir ve muğlak yönlerini merkeze alır (Bolman ve Deal, 2008, s. 308). Örneğin erkek ve kadın kahramanlar insanların hayran oldukları rol ve modeller olacaktır. Ritüel ve seremoniler başarıların kutlanmasına anlam katacaktır. Öyküler değerleri aktararak iletişim ve öğretimin gücünü artırır. Takım halinde çalışılan bir örgütte yüksek performans sağlayabilmenin en önemli unsuru takım ruhunu yaratabilmektir. Sembolik bakış açısı bu şekilde bir takımın oluşturulması için uygun insanları bir araya getiren bir yapının oluşmasını hedeflemektedir (Bolman ve Deal, 2008, s. 322).

Bolman ve Deal'in Liderliğe Çoklu Bakış Açısı

Liderlik genellikle yönetim kavramı ile karıştırılır. Ancak yönetici olmadan bile lider olunabilir. Günlük hayatımızda bazı kişilerin az da olsa kitleleri peşinden sürüklediğine şahit oluruz. Liderler aslında uzun vadeli düşündükleri için izleyenlerini ellerindeki yetkinin de ötesinde etkilemeyi başarırlar. Vizyonu ve yenilenmeyi vurgulayarak aynı anda farklı paydaşlarında isteklerini karşılayabilmek adına politik becerilere de sahiptirler (Bolman ve Deal, 2008, s. 376).

Bolman ve Deal liderliği yeniden çerçevelemeyi her bir çerçeveyi farklı lider ve ortama bağlı olarak her zaman aynı liderlik tarzının yeterli olmadığı gerekçesiyle açıklamaktadırlar. Buna göre Tablo 1 deki gibi dört liderlik çerçevesi özetlenmiştir (Bolman ve Deal, 2008, s. 388):

Yapısal Lider

Etkili bir örgütte bireyler kendi üstüne düşen görevi tam olarak kavrayabilirler. Emir-komuta zinciri direkt uygulanır ve politikalar net bir şekilde kabul edilir (Tanrıöğen, 2013, s. 49). Lider en uygun yapıyı tasarlamaya çalışır ya da var olan yapıyı uygun hale getirir.

Tablo 1

Liderliği Yeniden Çerçevelemek

	...Dığı Zaman Liderlik Etkilidir		...Dığı Zaman Liderlik Etkisizdir	
Çerçeve	Lider...Dir	Liderlik Süreci...Dir	Lider...Dir	Liderlik Süreci...Dir
Yapısal	Analizci, mimar	Analiz, tasarım	Dar kafalı bürokrat ya da tiran	Ayrıntılarla ya da emirlerle yönetim
İnsan kaynakları	Katalizör, hizmetçi	Destek, güçlendirme	Zayıf kolay kimse	Kimse, kanan
Politik	Avukat, pazarlıkçı	Avukatlık, koalisyon oluşturma	Üç haydut	kağıcı, Manipülasyon, sahtekarlık
Sembolik	Peygamber, şair	İlham verme, anlam verme	Fanatik, şarlatan	İllüzyon, duman, aynalar

Kaynak: Bolman, L & Deal, T. (2008). Organizasyonları Yeniden Yapılandırmak (Çev. A. Aypay, A. Tanrıöğen). Seçkin Yayıncılık. Ankara , s. 388)

Yapısal liderler genel itibariyle dar kafalı tiran ve beğenmediği bir emre itaat etmeyen sert bürokrat görüntüsüne neden olmaktadır. Diğer çerçeveler ile karşılaştırıldığında daha gizli ve teknik olsa bile etkileri daha güçlü ve uzun vadeli olabilir(Bolman ve Deal, 2008, s. 389). Etkili yapısal liderlerin bazı ortak özellikleri bulunmaktadır(Bolman ve Deal, 2008, s. 391):

- Yapısal liderler rutin görevlerini mutlaka yerine getirirler.
- Yapısal liderler yapı, strateji ve çevre kavramlarını enine boyuna düşünürler.
- Yapısal liderler uygulamaya odaklı davranırlar.
- Yapısal liderler denemeler yaparlar.

Diğer çerçevelerden farklı olarak politik bir temel oluşturamazlar, eğitimi ve bireylerin ya da grupların direnişini küçümserler ve kültürel ipuçlarını yanlış yorumlarlar (Bolman ve Deal, 2008, s. 392).

İnsan Kaynağı Lideri

İnsan kaynağı lideri kişilerin ihtiyacı olan özgürlük ve desteği sağladığı sürece karar sürecine katılmasını sağlar (Tanrıöğen, 2013, s. 51). Her bireyi örgütün merkezinde değerli olduğunu hissettirerek kişilerin bağlılığını güçlendirir. Lider hem hizmet eder hem katalizör görevi üstlenir. İnsan kaynağı liderlerin bazı ortak özellikleri aşağıdaki gibi özetlenebilir (Bolman ve Deal, 2008, s. 394):

- İnsana dair güçlü inançları etkili bir şekilde iletirler.
- Gözönünde olabilir ve rahatlıkla yanlarına yaklaşılabilir.
- Diğer paydaşları da güçlendirirler.

Politik Lider

Politik liderler özellikle kıt kaynakların olduğu durumlarda paydaşlar arasındaki çatışmayla başa çıkabilmek için uzlaşma ortamı yaratır ancak her paydaşın isteğini yerine getirmez (Tanrıöğen, 2013, s. 51). Politik liderlerin belli bazı ortak özellikleri şöyle özetlenebilir (Bolman ve Deal, 2008, s. 397):

- Politik bir lider gerçekçidirler ve tam olarak ne istediklerini bilirler.
- Güç dağılımını iyi bilirler ve kimden ne destek alacağını dikkatli değerlendirirler.
- Politik lider yüz-yüze konumanın etkisinin farkındadırlar ve kilit isimler ile iletişim ağlarına önem verirler.
- Etkili bir politik lider önce ikna eder ardından pazarlık yapar sonra gerekliyse zorlar.
- Gücün etkililiğinin farkındadır.

Sembolik Lider

Sembolik çerçeve örgütleri birer tiyatro ve aynı zamanda bir tapınak olarak görür. Bu sayede aktörlerin izleyenlere rollerini oynamaları için sahne yaratır. Lider eylemlerle ve yaşantıları yorumlarken her defasında uygun sözcüklerle liderlik davranışı gösterirler. Aslında örgüt bir bakıma aynı inanca sahip, geleneklerle, mitlerle, ritüellerle ve seremonilerle bir araya gelmiş bir topluluktur (Bolman ve Deal, 2008, s. 400). Sembolik lider örgütü harekete geçirebilmek için sembolleri tutkulu bir biçimde kullanmayı bilir. Sembolik liderlerin bazı ortak özelliklerini aşağıdaki gibi özetleyebiliriz (Bolman ve Deal, 2008, s. 400):

- Sembolik lider cesaretini kendisini ortaya atarak göstermeye çalışır.
- Sembolleri ilgi ve dikkat çekmek için ustalıkla kullanabilir.
- Sembolik liderliğin gayesi belirsizlikten arınmış mantıklı ve umut veren bir yaşantı yorumları yapabilmektir.
- Geleceğe ilişkin sağlam bir yol gösteren, ikna edici bir vizyon sunabilir.
- Vizyonlarını genellikle “biz” ya da “bizim” kavramları ile hikayeler eşliğinde anlatırlar.
- Hikayelerin asıl amacı ortak arayışı izleyenlere aktarabilmektir.
- Etkili sembolik liderler tarihe dikkatle bakar ve geçmişe ait değerlerle, hikayelerle kendi girişimlerini ilişkilendirerek anlatabilir.

Liderlik kavramı örgütlerin tüm faaliyetlerini büyük ölçüde rahatlabılır. Ancak genellikle liderlik ve yöneticilik kavramları karıştırıldığından liderlik tam olarak örgütlerin isteklerine her zaman cevap veremeyebilir. Ortamın uygunluğu, paydaşların ve çıkar gruplarının istekleri, gücün derecesi ve etkililiği ve diğer unsurlar tümü aynı anda düşünüldüğünde yöneticiler yüzeysel yönetimlerle yanlış kararlar ve davranışlarda bulunabilirler. Tek bir boyut ile örgütün ve kişilerin geleceğini yönlendirmek yeterli olmayabilir. Çok çerçeveli yaklaşım ile her bir çerçevenin lidere gösterdiği harita çok daha fazla olasılığı göz önünde tutmaya yarayabilir. Günümüzden yüz yıl öncesine kadar var olan geleneksel liderlik

modelleri yeterli olabilirken 1960 ve 1970 lerde ortaya çıkan insan kaynaklı modelleri benimsenmiştir. Ancak liderler son yıllarda sembolik ve politik liderliğin de liderin görüşünü genişleten farklı olasılıkları da düşünmesini sağlamıştır. Etkili liderler kendi güçlerinin farkına vararak bu güçlerini daha da genişletmek ve dört çerçevenin herbiriyle ayrı ayrı düşünebilme yoluyla farklı takımlar oluşturabilirler (Bolman ve Deal, 2008, s. 406).

Örgütsel Sessizlik Kavramı

Örgütsel sessizlik ile ilgili yapılan bazı önemli kavramsal çalışmalar vardır. Bu çalışmalardan biri Morrison ve Milliken'in 2000 yılında bir diğeri de Pinder ve Harlos'un 2001 yılında yapmış olduğu çalışmalardır. Morrison ve Milliken örgütsel sessizliği, iş görenlerin örgütle ilgili konularla ve sorunlarla ilgili fikir ve görüşlerini esirgemeleri olarak tanımlamaktadır (Morrison ve Milliken, 2000, s. 706). Pinder ve Harlos ise örgütsel sessizlik kavramını örgütte çalışan bireylerin örgütsel konularla ilgili davranışsal, bilişsel ve duygusal değerlendirmelerini örgütü değiştirmeye veya düzeltmeye yönelik yeteneği olduğu düşünülen kişilere kasten söylememesi olarak tanımlamışlardır (Pinder ve Harlos, 2001, s. 334). Çakıcı'nın yaptığı örgütsel sessizlik tanımı ise örgütte çalışanların iş ile ilgili teknik ve davranışsal konularla ve sorunlarla ilgili bilgi, görüş ve fikirlerini kasten yönetici veya liderlerine iletmeyip suskun kalmaları şeklindedir (Çakıcı, 2010, s. 10). Bu tanımlara göre bireyin sessizliği, karşılaşılan sorunlarla ilgili yeterli bilgi ve görüşü olmadığından ya da üstlerine ve örgüte duyduğu saygı ve nezaket olgusundan farklı olarak; kasten, bilinçli ve belli bir amaca yönelik ses çıkarmaması ve tepki göstermesi olarak ele alınmalıdır.

Morrison ve Milliken (2000, s. 711-717) örgütsel sessizlik konusuyla ilgilenen ilk alan yazarlardan olup, kavramsal bir çalışma yaparak 13 önerme geliştirmiş ve örgütsel sessizliğe neden olan bir model geliştirmişlerdir. Bunlar:

1. Örgütsel sessizliğe katkıda bulunan yönetimsel inançlar, üst düzey yönetim ekibinin ekonomik veya finansal geçmişe sahip bireylerin hakim olduğu kuruluşlarda daha yaygın olacaktır.

2. Üst yönetim kadrosunun üyelerinin ortalama süresi ne kadar yüksek olursa, fonksiyonel geçmişe ve sessizliğe katkıda bulunan kararların üst yönetim ekibi homojenliği arasındaki ilişki daha güçlü olacaktır.
3. Üst yönetim kadrosunun üyelerinin ortalama süresi ne kadar yüksek olursa, fonksiyonel geçmişe ve sessizliğe katkıda bulunan kararların üst yönetim ekibi homojenliği arasındaki ilişki daha güçlü olacaktır.
4. Örgütsel sessizliğe katkıda bulunan yönetsel inançlar, üst düzey yönetici ile alt düzey çalışanlar arasında yüksek bir benzerlik (ör. Cinsiyet, ırk, etnik köken, yaş) olduğunda daha yaygın olacaktır.
5. Örgütsel sessizliğe katkıda bulunan yönetsel inançlar, maliyet kontrolü ve düşük önem aralığında çalışan organizasyonlar için stratejik odaklı kuruluşlarda daha yaygın olacaktır.
6. Örgütsel sessizliğe katkıda bulunan yönetsel inançlar olgun ve istikrarlı sanayileşmiş işletmelerde daha yaygın olacaktır.
7. Örgütsel sessizliğe katkıda bulunan yönetsel inançlar, pek çok hiyerarşik düzeye sahip organizasyonlarda ve üst düzey yöneticileri dışarıdan almak için değil, içinden çıkmak yerine örgütlerde daha yaygın olarak görülecektir.
8. Örgütsel sessizliğe katkıda bulunan yönetsel inançlar, şartlı işçilere büyük oranda güvenen kuruluşlarda daha yaygın olacaktır.
9. Örgütsel sessizliğe katkıda bulunan yönetsel inançlar, şartlı işçilere büyük oranda güvenen kuruluşlarda daha yaygın olacaktır.
10. En üst yönetimin zımni inanç yapısının çalışanların kendi çıkarları olduğu yönünde olması durumunda yönetim en iyi biliyor ve muhalefet istenmemektedir, bu örgüt içindeki yöneticilerin astlardan gelen girdileri olumsuz olarak reddetme veya tepki verme olasılıkları daha yüksek olacaktır. Ve astlardan geribildirim alma gayri resmi olarak daha az olasıdır.

11. Merkezi karar verme, yukarı yönlü geribildirim mekanizmalarının olmaması, çalışanların girdilerine yönetsel direnç ve aşağıdan geri bildirim arayan yokluğu, orta ve alt kademe çalışanlarının doğrudan etkileşime girdiği ölçüde sessiz bir iklime götürme ihtimalini arttıracaktır.

12. Orta ve alt düzeydeki çalışanlar arasındaki karşılıklı etkileşim ve iletişim miktarı, sosyal benzerlik, işgücü istikrarı, iş akışı bağımlılığı ve gayri resmi sosyal ağların bağlanma gücü ve yoğunluğu ile yakından ilişkili olacaktır.

13. Üst düzey yöneticiler ve emekliler arasında, üst yönetim seviyesinin altında bir demografik farklılık olduğu zaman, bir sessizlik iklimi daha olası olacaktır.

Pinder ve Harlos (2001) yılında yaptıkları kavramsal çalışmada örgütsel sessizliğin nedeni ve oluşumuna yönelik model geliştirmişlerdir. Pinder ve Harlos'a göre sessizliğin beş tane ikilemli fonksiyonu vardır (Pinder ve Harlos, 2001, s. 338):

1. Sessizlik insanları hem bir araya getirir hem de birbirinden uzaklaştırır
2. Sessizlik, insanlar için hem zararlı hem de yararlıdır
3. Sessizlik, hem bilgi sağlamakta hem de bilgiyi gizlemektedir
4. Sessizlik hem derin düşünmenin hem de düşüncesizliğin işareti olabilir
5. Sessizlik hem kabulün hem de hem de muhalefetin göstergesi olabilir.

Perlow ve Repennig'e göre ; sessizliğin iki nedeni bulunmaktadır. Bunlardan ilki bireylerin diğer kişilerle ve yöneticilerle ilişkilerini korunması gerektiği diğeri de işlerin olabildiğince hızlı yapılması gerekliliğidir (Perlow ve Repenning, 2009, s. 204).

Dyne vd. (2003) örgütsel sessizliği kavramsal boyutta ele alarak sessizlik ve ses çıkarma tutumları üzerinde model ve öneriler geliştirmişlerdir. Ayrıca farklı sessizlik türleri ortaya koyarak bunların bilimsel olarak ölçülmesine yönelik ölçek geliştirmişlerdir.

Pederit ve Ashford (2003) ise kadın yöneticilerin, örgüt içinde kadınlara nasıl davranıldığı ile ilgili sessiz kalıp kalınmadığına yönelik değerlendirmelerini araştırmışlardır.

Premeaux ve Bedeian (2003) tarafından yapılan araştırmada ise açıkça konuşma ile kavramsal faktörler ve bireysel faktörler arasındaki ilişkide kendini yansıtabilme değişkeninin moderatör etkisini araştırmışlardır.

Bazı akademisyenlere göre her örgütün eleştiriye açık bir yapıda olamayacağı hatta her çalışanın fikrini açıkça belirtmesinin çatışmaya sebep olacağı düşünölmektedir. Öğrenmeye önem veren örgütlerin olması, en üstteki yöneticiler dahil yöneticilerin karar alırken çalışanlarının fikirlerine önem vermesi gibi unsurların örgüt içinde oluşabilecek çatışmayı engelleyeceği düşünölmektedir (Milliken ve diğerleri, 2003, s. 1455).

Sessizlik İle İlgili Teoriler

İş görenlerin sessizliği ve örgütlerdeki sessizlik ile ilgili nedenleri ortaya koymak için bazı teoriler geliştirilmiştir.

Bekleyiş Teorisi

İş görenlerin sessizliği ile ilgili Vroom tarafından geliştirilen Bekleyiş Teorisi ve Ajzen'in Planlı Davranış Teorisine göre eğer bir davranışın istenilen sonuçlara öncölük edeceği veya istenilmeyen sonuçları önleyeceği umuluyorsa ve bireyin tahmini, olumlu sonuçların yüksek olacağı yönündeyse, birey özel bir davranışa girişme yönünde olumlu bir tutuma sahip olacaktır (Aktaran Çakıcı, s. 152). Diğer bir ifadeyle eğer bireyler açıkça konuşmanın olumlu sonuçlar yaratmayacağına inanırsa öyle davranmayı az önemli olarak değerlendirecek ve bu nedenle giderek sessizleşebilecektir (Premeaux'den aktaran Çakıcı, 2007, s. 152).

Fayda-Maliyet Analizi

Bireylerin, sessizleşme veya konuşma kararı, fayda/maliyet analizine göre bireyler konuşarak elde edebilecekleri faydalara karşı, konuşmanın muhtemel bedelini hesap ederek

fayda/maliyet analizi yaparlar. Direkt bedeller, enerji ve zaman kaybı olur. İndirekt bedeller ise, azalan imaj, itibar kaybı, görüşüne karşı çıkılanların misillemede bulunma olasılığı, büyüyen muhalif ilişkilerin yaratacağı risk ve çatışmalar ile görüşü yok sayıldığında veya hesaba alınmadığında duyulan psikolojik rahatsızlıklardır. Terfi edememe ve işini kaybetme de ödenen bedellerdendir (Dutton vd. ve Premeaux'den aktaran Çakıcı, 2007, s. 152).

Bireyler neyi söyleyip neyi söylemeyeceğine ve neyi yapıp, neyi yapmayacağına ilişkin karar vermeden önce çeşitli sıkıntıları hesaba katmakta ve çeşitli seçenekleri fayda/maliyet açısından tartmaktadırlar (Çakıcı, 2007, s. 153).

Sessizlik Sarmalı

Sessizliği tercih etmenin dayandırıldığı diğer bir teori de Noelle- Neumann'ın geliştirdiği “sessizlik sarmalı (spirals of silence)” teorisidir ve bu teoriye göre bireyler, uyum göstermeyle ilgili yüksek bir farkındalık düzeyi edinmek için kişisel olarak ve medya aracılığıyla sürekli olarak kamuoyundaki ‘egemen görüşü’ (climate of opinion) değerlendirirler (Aktaran Çakıcı, 2007, s. 153). Eğer birey, kamu desteğinin zayıf olduğu düşünüyorsa, görüşlerini açıklamada isteksiz davranabilir. Sarmalın devamlılığı için zayıf kamu desteğinin anlaşılması, kişilerin izolasyon tehlikesini sezmesi ve izolasyondan korkması gerekir (Çakıcı, 2007, s. 153).

Kendini Uyarlama

Kendini uyarlama (self-monitoring) teorisine göre, bireyler ortamın gereklerine göre davranışlarını uyumlaştırmak için hassasiyetlerini ortama göre değiştirirler. Kendini uyarlama düzeyi yüksek olan bireyler, kamuda iyi bir izlenim verme hatırına, sosyal davranışlarını, bilerek değiştirme yeteneği olan ve ortamsal ipuçlarını kullanan kişilerdir. Kendini uyarlama düzeyi düşük olan bireyler ise duyguları, düşünceleri ve yargılarını yansıtmaya eğiliminde olurlar (Çakıcı, 2007, s. 154).

Sessizliğe Neden Olan Faktörler

İlgili alan yazında iş görenlerin serbestçe konuşma kararını etkileyerek sessizliği tetikleyen bireysel ve bağlamsal faktörlerden, örgütsel ve yönetsel destek, algılanan risk, örgütsel normlar, kültürel güç mesafesi, yönetimin açıklığı ve işgören katılımı, işyerindeki kişiler arası iklim, işyerindeki sessizlik iklimi gibi örgütsel düzeydeki faktörlerden söz edilir (Premeaux ve Bedeian; Dyne vd.; Pederit ve Ashford; Bowen ve Blackmon; Huang, Van de Vliert ve Van der Vegt; Huang; Edmenson ve Detert; Morrison ve Milliken'den aktaran: Çakıcı, 2010, s. 19).

Perlow ve Repennig'e göre ; sessizliğin iki nedeni bulunmaktadır. Bunlardan ilki bireylerin diğer kişilerle ve yöneticilerle ilişkilerini korunması gerektiği diğeri de işlerin olabildiğince hızlı yapılması gerekliliğidir (Perlow ve Repenning, 2009, s. 204).

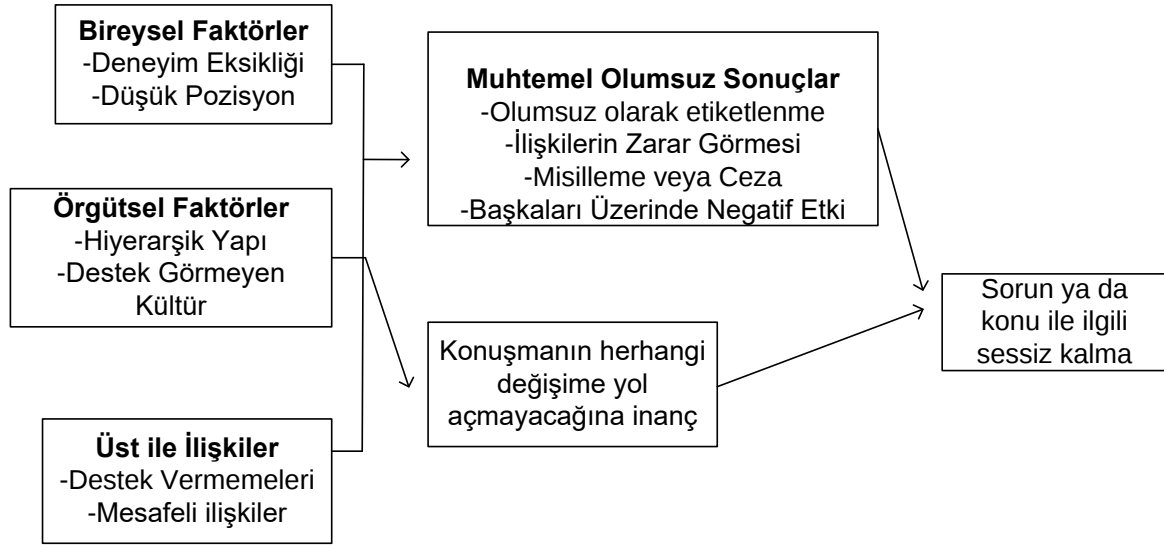
Dyne vd. (2003) örgütsel sessizliği kavramsal boyutta ele alarak sessizlik ve ses çıkarma tutumları üzerinde model ve öneriler geliştirmişlerdir. Ayrıca farklı sessizlik türleri ortaya koyarak bunların bilimsel olarak ölçülmesine yönelik ölçek geliştirmişlerdir.

Pederit ve Ashford (2003) ise kadın yöneticilerin, örgüt içinde kadınlara nasıl davranıldığı ile ilgili sessiz kalıp kalınmadığına yönelik değerlendirmelerini araştırmışlardır.

Premeaux ve Bedeian (2003) tarafından yapılan araştırmada ise açıkça konuşma ile kavramsal faktörler ve bireysel faktörler arasındaki ilişkide kendini yansıtabilme değişkeninin moderatör etkisini araştırmışlardır.

Milliken, Morrison ve Hewlin sessizliği etkileyen faktörleri korku ve inanç faktörü ile bağlamsal faktörler(bireysel, örgütsel ve yönetsel) şeklinde; Premeaux ise bireysel ve örgütsel faktörler olarak; Pinder ve Harlos ise bireysel özelliklerle açıklamaya çalışmışlardır (Çakıcı, 2010).

Tüm bu faktörler birleştirildiğinde örgütlerde sessizliği etkileyen faktörler Şekil 1 deki gibi model olarak gösterilebilir:



Şekil 1. Sessizliği Tercih Etme Üzerine Bir Model. Frances J. Milliken, Elizabeth W. Morrison ve Patrica F. Hewlin, “An Exploratory Study of Employee Silence: Issues That Employees Don’t Communicate Upward and Why”, *Journal of Management Studies*, Vol 40:6, 2003:1467.

Örgütsel Sessizliğin Nedenleri

Örgütsel sessizlik genellikle itiraz ve memnuniyetsizlik içerisindeki çalışanların ortak bir kararla sessizlik içerisinde işten ayrılabilceğini ve bu sessiz işten çıkış prensipli işgücü devri olarak adlandırılmaktadır (Pinder ve Harlos’dan aktaran Bildik, 2009, s. 38). Aşağıda örgütsel sessizliğin nedenleri beş ana başlık altında toplanıp kısaca açıklanmıştır.

Çalışanların Yöneticilere Güvenmemesi

Bazı örgütlerde çalışanların teknik, idari ve politik konularda konuşmalarının engellendiği görülmektedir. Morrison ve Milliken, bazı yöneticilerin idari ve politik kararlara ilişkin çalışanların karşı çıkmaması gerektiği ve örgütteki problemlerin açıkça dile getirilmesi hoş karşılamadıklarını ifade etmişlerdir (Bildik, 2009, s.38). Bu örgütlerde, çalışanlar sorunları dile getirdikleri için yöneticilerinden olumsuz bir tepki ile karşılaşabileceklerine ve bu konuşmanın hiçbir fark yaratmayacağına inanmaya başlayabilirler. Son yıllarda yapılan araştırmalarda özellikle karar alma süreci, idarenin yetersizliği, adaletsiz paylaşım, örgütsel

verimsizlik ve örgüt performansının düşüklüğü tartışılmaz konular arasında yer almaktadır (Bildik, 2009, s.39). Katılımcılar bu konularda konuşmanın bir fark yaratmayacağına inanmakta ve olumsuz bir yanıt almaktan çekinmektedirler (Rosemary'den aktaran Kahveci, 2010, s.13).

Konuşmanın Riskli Görülmesi

Ryan ve Oestreich, işgörenler kendilerine güvenmelerine rağmen örgütü ilgilendiren konulardaki tartışmalara doğrudan ya da dolaylı bir biçimde katılmanın riskli olduğunu düşünmektedirler. Değişimin yaşandığı dünyada artan rekabet koşulları, yükselen müşteri beklentileri, kaliteye odaklanma nedeniyle örgütlerde çalışanların açıkça konuşma ve sorumluluk alma istekleri gittikçe artmaktadır (Bildik, 2009, s.39). Fakat izolasyon korkusu, terfi edememe ve örgütte sevilme korkusundan dolayı çalışanlar fikirlerini açıkça ifade edememektedirler (Bildik, 2009, s.39). Ancak yöneticiler örgütlerin hayatta kalabilmek ve değişen çevre koşullarına ayak uydurabilmek amacıyla çalışanların fikir ve düşüncelerini açıkça ifade edebileceği bir ortam yaratmak zorundadırlar (Bildik, 2009, s.39).

İzolasyon Korkusu

Çalışanların sessiz kalmasının sebebini psikologlar “Sessiz Etki” olarak adlandırmaktadırlar (Bildik, 2009, s.39). Çalışanların olumsuz bir şekilde yorumlanabilecek bir bilgiyi paylaşmadaki isteksizlikleri ve bu paylaşımın örgüt hiyerarşisinde olumsuz bir durum olarak yorumladıkları ve çoğunlukla sorun çıkarıcı, dedikoducu ya da şikâyet edici olarak anılmaktan korktukları belirtilmektedir (Bildik, 2009, s.39). Dışlanma korkusu içerisindeki çalışanlar örgüt içerisinde yüksek derecede performans gösterememektedirler. Çalışanların korkularını yenerek sorunları dile getirmeleri, kendilerini açıkça ifade etmeleri performanslarını olumlu yönde etkileyecektir. Örgütlerde çalışanların dışlanma korkusu yaşamaması için örgüt yöneticileri çalışanlarla açık ve iyi bir iletişim kurmalı, onların sorunlarını dinlemeli ve bunlar için çözüm önerileri aramalıdır (Kahveci, 2010, 14).

Geçmiş Tecrübeler

Çalışanlar sadece deneme ve kötü deneyimle değil aynı zamanda meslektaşlarıyla konuşmalarında ve gözlemlerinde de sessiz kalmayı öğreniyorlar (Morrison vd, 2003, Akt: Bildik, 2009, s39). Asford(1998) çalışanlar her geçen gün sessizliğe itiliyor ve uzmanlar gibi konuşmanın risksiz olduğunu bilerek konuşmak istiyorlar (Morrison ve Milliken,2000, Akt: Bildik, 2009, s39).

İlişkilerin Bozulacağı Korkusu

Morrison ve Milliken, çalışanların iş arkadaşlarıyla ilgili olumsuz bir durumdan bahsettiklerinde ilişkilerinin bozulmasından korktuklarını ileri sürmektedirler (Bildik, 2009, s.40). Bu çalışanlar sorunlarını dile getirse dahi bir çözüm üretilmeyeceğine ve karşı tarafın zaten cevap vermeyeceğine inanmaktadırlar. Konuştuklarında işini kaybedebileceklerine, terfi edemeyeceklerine ya da engellerle karşılaşacaklarına inanmaktadırlar. Çalışanların yaşadıkları bu korkular iletişim eksikliğinin bir sonucu olarak gösterilebilmektedirler. Çalışanların birbirini iyi anlayamamaları, düşüncelerini tam olarak ifade edememeleri ilişkilerinin bozulması korkusunu da beraberinde getirmektedir (Kahveci, 2010, s.15).

Sessizlik Türleri

Pinder ve Harlos'un sessizlik türlerine ilişkin çalışmalarından yararlanarak sessizlik türlerini geliştiren Van Dyne, Ang ve Botero (2003) genel olarak sessizlik ve sesini çıkarmayı kendi içinde sınıflandırarak üç tür sessizlikten bahsetmektedirler. Bu sınıflandırmayı Tablo 2 deki gibi özetleyebiliriz:

Tablo 2

Sessizliğin ve Sesini Çıkarma Türlerine Örnekler

		<i>Davranış Tipi</i>	
<i>Çalışanların Güdülleri</i>		Sessizlik Bilinçli olarak işle alakalı bilgi ve görüşlerin esirgenmesi	Sesini Çıkarma Bilinçli olarak işle alakalı bilgi ve görüşlerin açıklanması
	İlgisizlik -Çekilme/Vazgeçme -Fark yaratamayacağı hissi	Kabullenici Sessizlik -çekilme amaçlı fikir esirgeme -kendine -	Kabullenici Konuşma -yetersizlik nedeniyle grupla aynı fikri kabullenme -uysal fikirler önerme
	Kendine Dönük -Korkuya Dayalı -Kişisel olarak risk görme	Korunma Amaçlı Sessizlik -korkudan dolayı bilgi esirgeme -kendini korumak için gerçekleri göz ardı etme	Korunma Amaçlı Konuşma -korkuyla dikkati biçimde dağıtacak konuşma -korunma amaçlı başkalarına yönelik fikir önerme
	Başkalarına Dönük -İşbirliğine Dayalı -Özveride Bulunma Hissi	Koruma Amaçlı Sessizlik -işbirliğine dayalı gizli bilgi esirgeme -örgüt yararına bilgi vermeme	Korunma Amaçlı Konuşma -sorunların çözümüne yönelik uygun önerme Örgüt yararına uygun çözüm önerme

Kaynak: Dyne, L.V., Ang, S. ve Botero, I.C. (2003). "Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs", *Journal of Management Studies*, 40 (6), 2003, s. 1389.

Kabullenici Sessizlik

Kabullenici sessizlik ülkemizde bir çok deyimle ve sözlerle ifade edilmektedir. Örneğin 'Ne desek boş', 'Boşuna konuşmaya gerek yok, nasılsa böyle gelmiş böyle gider', 'Boşver, beni dinleyen mi var?' gibi sözlerle daha önceki tecrübelerle dayalı öğrenilmiş çaresizlik kavramına yakın durumlarda sessizlik görülmektedir (Çakıcı, 2010). Yeteneğe ya da değerli düşüncelere sahip olmanın herhangi bir faydasının olmadığı kanısına varan bireyler zamanla sadece işin hızlıca yapılıp bitmesine odaklanırlar. Fikir beyan etmenin gereksiz olduğunu düşünerek kendilerini geri çekerek sessizlik davranışıyla tepkilerini ortaya koyarlar. Ayrıca örgüt için yapılacak anlamlı değişikliklerin gruptakilerin yeteneklerinin üzerinde olduğu kanısına varma da kabullenici sessizliğe yol açabilir (Çakıcı, 2010).

Korunma Amaçlı Sessizlik

Pinder ve Harlos(2001), bu durumu açıkça konuşmanın oluşturacağı olası sonuçlarından korku nedeniyle kasıtlı biçimde sessiz kalma olarak açıklanmaktadır (Aktaran Çakıcı, 2010, s. 33). Birey kendini ve kişisel çıkarlarını koruyabilme adına tedbir amaçlı ve kasıtlı fikir beyan etmekten kaçmaktadır.

Koruma Amaçlı Sessizlik

Bu tür sessizlikte birey, fedakârlık ve işbirliği güdülerine dayalı olarak topluma, diğer işgörenlere ve örgüte faydalı olmak amacıyla işle ilgili bilgileri esirgemektedir (Çakıcı, 2010). Burada korunma amaçlı sessizlikten farklı olarak başkalarının menfaati için tedbirli davranmaktadır. Başkalarına zarar verebilecek bir bilgiyi açıkça beyan etmekten uzak durmayı tercih eder (Çakıcı, 2010).

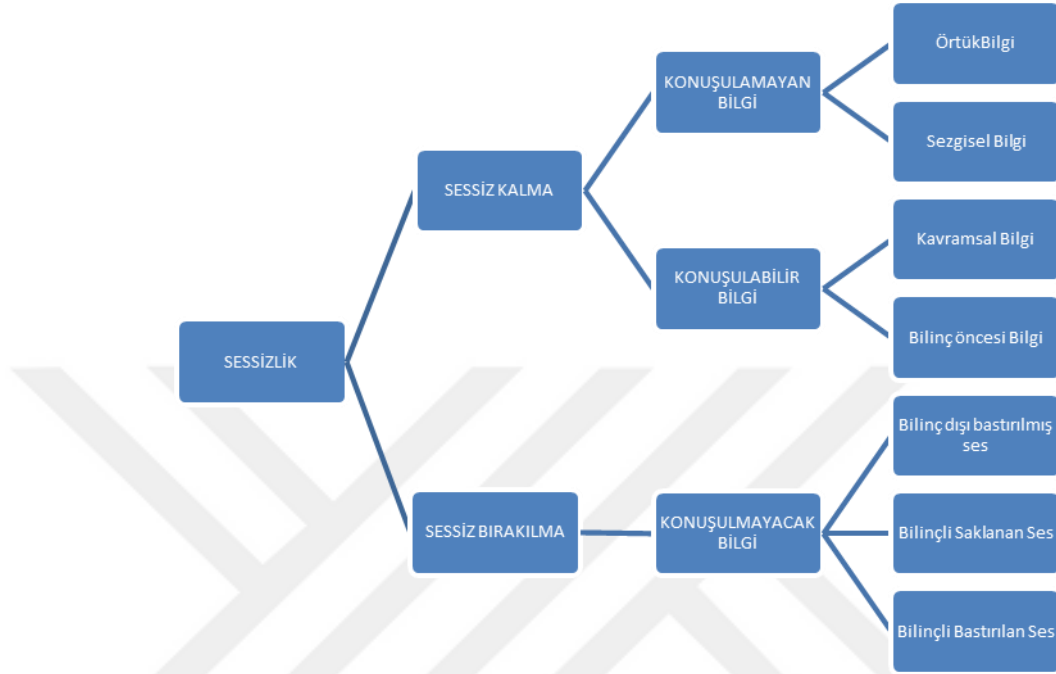
Sessizliğin Sınıflandırılması

Örgütsel sessizliği örgütsel düzeyde bilgi ve örgütsel öğrenme konuları açısından sınıflandıran çalışmalarda iki temel boyut ele alınmıştır (Alparslan,2010, s.7). Birinci boyut çalışanların sessiz kalması (konuşamamak), ikinci boyut ise çalışanların sessiz bırakılması (konuşulabilmesi ancak bunun kısıtlanması) biçimindedir (Blackman ve Sadler-Smith, 2009, Akt: Alparslan, 2010, s.7). Sessizliğin sınıflandırılması aşağıdaki Şekil 2 deki modellenenebilir.

Sessiz Kalma

Bireylerin sessiz olmasının tamamen kendilerinden kaynaklandığı, bilinçli ve kasıtlı olduğu durumlarda gerçekleşebilir. Bu gibi durumları oluşturan örtük bilgileri (ayrıntılı olarak ifade edilemeyen) ve sezgisel bilgileri ifşa etme noktasında da sessiz kalmaları olağandır (Alparslan,2010, s.7). Konuşulabilen konularda sessiz kalma durumu ise kavramsal bilgiler

(tecrübeye dayalı bilgi) ve bilinç öncesi bilgiler (uzun süreli tecrübeye dayalı) için geçerlidir (Blackman ve Sadler-Smith, 2009, Akt: Alparslan,2010, s.8).



Şekil 2. Sessizliğin Sınıflandırılma Yapısı. (Blackman, D. & E. Sadler-Smith. (2009) *The Silent and the Silenced in Organizational Knowing and Learning, Management Learning*, 40 (5), 569-585.).

Sessiz Bırakılma

Bireyler kendileri istedikleri için sessiz kalabildikleri gibi istemeden ve zorla da sessiz kalmak durumunda bırakılabilmektedirler. Bu gibi durumda bireyler bilinç dışı bastırılmış sesi (gerekçeli ve kontrollü bilginin bilinçli farkındalıktan ayrı tutulması), bilinçli saklanan sesi (içsel güç, prososyal veya uysal davranışa dayalı olarak bilinçli, olarak saklanan ses) ve bilinçli bastırılmış sesi (örgütsel etki ile irade dışı boyun eğmeye veya kendini korumaya bağlı ses çıkarmama) ortaya çıkaramayabilirler (Blackman ve Sadler-Smith, 2009, Akt: Alparslan, 2010, s.8).

İlgili Araştırmalar

Bu bölümde, araştırma konusuyla ilgili yapılmış olan ve önem arz eden yurt içi ve yurt dışı araştırmalar ve bulguları, kronolojik bir sıra ile sunulmaktadır

Yurt içinde yapılan çalışmalar

Alparslan'ın 2010 yılında örgütsel sessizlik ikliminin en düşük seviyede olması beklenen bir kamu kurumu olan üniversitede yaptığı bir çalışmada öğretim elemanlarının, kurumlarında, birimlerinde veya bölümlerinde sessizlik iklimi algısı sorgulanmıştır. Bunun yanında, oluşabilecek sessizlik davranışlarının altında yatan eğilim (ilgisizlik, uysallık, boyun eğme, korku, kendini koruma, prososyal olma, ilişkileri koruma) tespit edilmeye çalışılmıştır. Elde edilen bulgulara göre işgörenlerin gösterdikleri sessizlik davranışları algılanan örgütsel sessizlik iklimi ile karşılıklı etkileşim halinde çıkmıştır.

Bilir ve Arslan'ın 2016 yılında Çanakkale ilinin 5 ilçesinde Anadolu liselerinde, teknik liselerde ve imam hatip liselerinde görev yapmakta olan 251 öğretmene Bolman ve Deal'in "Liderlik Yönelimleri Ölçeği" uygulayarak yaptıkları çalışmada, öğretmenlerin müdürlerine yönelik liderlik algılamalarının "iyi" düzeyde olduğu görülmüştür. Araştırmada bayan öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre okul müdürlerini daha fazla yapısal lider ve daha fazla politik lider olarak algıladıkları belirlenmiştir. Ayrıca, Anadolu liselerinde ve teknik liselerde görev yapan öğretmenlerin müdürlerinin liderlik yönelimlerine ilişkin algılarının imam hatip liselerinde görev yapan öğretmenlere göre daha olumlu olduğu tespit edilmiştir.

Çakıcı'nın (2008), 'Örgütlerde sessiz kalınan konular sessizliğin nedenleri ve algılanan sonuçları üzerine bir araştırma' isimli, kolayda örnekleme yoluyla yüz yüze anket uygulaması şeklinde gerçekleştirdiği araştırmaya bir üniversitenin öğretim elemanlarına uyguladığı araştırma bulgularına göre, üniversite personelinin %70'i sessiz kalmayı, %30'u ise açıkça konuşmayı tercih etmektedir. Sessiz kalmayı tercih etme nedenlerinin başında

yönetmel ve örgütsel nedenler gelirken diğler nedenler işle ilgili korkular, tecrübe eksikliği, izolasyon korkusu ve ilişkileri zedeleme korkusu olarak tespit edilmiştir.

Dereli (2003) araştırmasında Türkiye’deki ilköğretim okulu müdürlerinin liderlik davranışlarını hem kendileri hem de onlarla çalışan öğretmenler tarafından değerlendirmeyi amaçlamıştır. Araştırmanın verileri Bolman ve Deal tarafından geliştirilen “Liderlik Yönelimi Tarama Ölçeği” aracılığıyla toplanmıştır. Anket hem müdürlerin kendi liderlik davranışlarını hem de öğretmenlerin müdürlerin liderlik davranışlarını değerlendirmeleri için birbirine paralel iki formdan oluşmaktadır. Anketin birinci ve ikinci bölümlerinden elde edilen sonuçlara göre müdürler en çok insancıl liderlik davranışını sergilediklerini düşünmektedirler. Buna ek olarak müdürlerin büyük bir çoğunluğu kendilerini etkili bir lider ve yönetici olarak değerlendirmektedirler. Öğretmenlerin müdürleri değerlendirmeleri ile ilgili sonuçlara göre de müdürler en çok insancıl liderlik davranışını sergilemektedirler. Öğretmenlerin büyük çoğunluğu müdürleri etkili bir lider ve yönetici olarak değerlendirmişlerdir.

Kahveci ve Demirtaş’ın (2013a), ‘Okul yöneticisi ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları’ isimli makalesinde, okul yöneticisi ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarını belirlemeye yönelik öğretmenlere uyguladığı çalışmada Örgütsel Sessizlik Ölçeği kullanılarak kadın katılımcıların örgütsel sessizlik algılarının daha yüksek olduğu, dil branşındaki katılımcıların diğler branşlardaki katılımcılara oranla daha fazla sessiz kaldığı, 6-10 yıl kıdeme sahip katılımcıların ise diğler kıdemdekilere oranla daha yüksek algı düzeyine sahip oldukları görülmüştür.

Şimşek, Emel; Garipağaoğlu, Burçak Çağla’nın 2016 yılında Türkiye’nin vakıf statüsündeki yükseköğretim kurumlarında görev yapan akademik liderlerin liderlik eğilimlerini ve liderliğe bakış açılarını Bolman ve Deal’ın dört çerçeve modeline göre incelemişlerdir. Araştırmanın çalışma grubunu İstanbul’da bir vakıf üniversitesinde görev yapan toplam 20 üst düzey akademik lider (6 dekan, 9 dekan yardımcısı, 3 enstitü müdürü ve 2 enstitü müdür yardımcısı) oluşturmuştur. Elde edilen bulgulara göre araştırmaya katılan dekan ve enstitü

müdürlerinin en çok Bolman ve Deal'ın politik ve insan kaynakları çerçevelerini, dekan ve enstitü müdür yardımcılarının ise daha çok yapısal ve insan kaynakları çerçevelerini kullanma eğiliminde oldukları ortaya çıkmıştır. Katılımcıların en az kullandıkları çerçevenin sembolik, en sık kullandıkları çerçevenin ise insan kaynakları çerçevesi olduğu belirlenmiştir. İki'den fazla çerçeveyi etkin bir şekilde birlikte kullanabilen lider sayısının az olduğu, ve ancak az sayıda liderin Bolman ve Deal'ın (2003) ortaya koyduğu dört çerçeveyi birden dikkate alan çoklu bir liderlik yaklaşımını kullanabildiği belirlenmiştir. Bulgular, ayrıca uzmanlık alanı, kıdem süresi, cinsiyet ve yaş gibi değişkenlerin de liderlerin dört çerçeveyi kullanım tercihlerini değiştirebildiğini ortaya koymuştur.

Tanrıöğen'in 2013 yılında yaptığı çalışmada Denizli'deki ilköğretim okullarında görev yapmakta olan müdürlerin liderlik tarzının, birer lider ve birer yönetici olarak etkililiklerinin ne olduğu ve boyutlardan hangisinin/hangilerinin liderlik ve yöneticilik etkililiğinin yordayıcısı olarak ortaya çıktığı saptanmaya çalışılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına bakıldığında, öğretmenlerin algısına göre okul müdürlerinin sergiledikleri liderlik tarzları sırasıyla; insan kaynaklı, yapısal, politik, sembolik liderlik tarzları olmuştur.

Yurt dışında yapılan çalışmalar

Bolman ve Deal (1991) "Liderlik Çerçevesi" adlı makalelerinde Liderlerin çerçevelerden kaçını, nasıl ve hangilerini kullandıklarını araştıran deneysel bir çalışmaya girdikleri okul yöneticilerinin çok azının ikiden fazla liderlik çerçevesini kullandığını göstermiştir. Liderlerin hangi çerçeveyi kullandıklarına ilişkin yaptıkları analizde Yüksek Okul yöneticilerinin verilerinin, Lise ve okul yöneticilerinin verilerine oranla farklı olduğunu tespit etmişler. Yüksek okul yöneticilerinin geniş oranda "insan Kaynaklı Liderlik" çerçevesini tercih ettikleri en az da "Yapısalcı Liderlik" çerçevesini kullandıkları belirlenmiştir. Çerçevelerin yöneticilerin düşüncelerini ne kadar iyi yansıttığına ilişkin soruya cevap verebilmek için "Liderlik Yönelimi Tarama Ölçeği"ne 680 yüksek okul yöneticisinin verdiği yanıtlarda her bir çerçeveyi temsil eden analizlerin dört faktörü ürettiği

görülmüştür (insan kaynağı açıklanmış varyans yüzdesi %21, Yapısal açıklanmış varyans yüzdesi %17, Politik açıklanmış varyans yüzdesi %17, Sembolik açıklanmış varyans yüzdesi %13). Maddelerin birden fazla çerçeveye uyumu sembolik çerçeve ile insan kaynakları veya politik çerçevenin örtüşmesinden ortaya çıkmaktadır. Bununla birlikte politik ve insan kaynağı çerçeveleri çok az birbiri üzerine binmekte ve yapısal çerçeve de hiçbir çerçeveye kaynaşmamıştır.

Messer (2002) araştırmasında ilköğretim okulu müdürlerinin bir profilini geliştirmeye ve Dörtlü liderlik çerçevesi kullanımlarındaki farklılıkları tanımlamaya çalışmıştır. Messer (2002) Florida eyaletine bağlı 15 ilde bulunan 451 ilköğretim müdürüne e-mail ile Bolman ve Deal'ın "Liderlik Yönelimi Tarama Ölçeği"'nin "Kendi Liderlik Yönelimi" bölümünü yollamıştır. Müdürlerin çerçevelere ilişkin kendi oylamaları analiz edildiğinde insan kaynaklı çerçevenin müdürler tarafından kullanılan en baskın çerçeve olduğu ortaya çıkmıştır. Yapısal çerçeve ikinci, sembolik ve politik çerçeve en az kullanılan çerçeve olarak çıkmıştır.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde; araştırmanın modeli, evren ve örneklem, veri toplama araçları, verilerin toplanması ve analizine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

Araştırmanın Modeli

Bu araştırma, Ankara ili Etimesgut ilçesi Eryaman semtindeki liselerde görev yapan okul yöneticilerinin liderlik tarzları ile öğretmenlerin yaşadıkları örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamaktadır. Bu nedenle araştırma, ilişkisel tarama modelindedir. Büyüköztürk (2013, s. 15)'e göre, ilişkisel tarama modeli, iki veya daha çok sayıdaki değişken arasındaki ilişkileri belirlemeyi ve neden-sonuç ile ilgili ipuçlarını elde etmeyi amaçlayan araştırma modelidir. Bu çalışmada kullanılan bağımsız değişken liderlik tarzı, bağımlı değişken ise örgütsel sessizliktir.

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini 2015-2016 öğretim yılında Ankara ili Etimesgut ilçesi Eryaman semtindeki 8 lise oluşturmaktadır. Araştırma için evrenin tamamı olan 543 öğretmene ulaşılmıştır. Araştırmanın yapılabilmesi için Ankara Valiliği ve Gazi Üniversitesi'nden

gerekli izinler alınmıştır(Ek 3). Etimesgut İlçe Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı liselerden randevular alınmış ve okul öğretmenlerinden veriler toplanmıştır. Bu liselerde çalışan 252 öğretmenden kullanılabilir veri elde edilmiştir.

Tablo 3

Araştırmaya Katılan Okullar ve Öğretmen Sayıları

Ankara İli Etimesgut İlçesi Eryaman Semtindeki Liseler	Öğretmen Sayısı
Toki Anadolu Lisesi	47
Ufuk Arslan Anadolu Lisesi	87
Şehit Okan Koç Anadolu İmam Hatip Anadolu Lisesi	95
Eryaman Anadolu Lisesi	116
Güzelkent Anadolu Lisesi	44
Mustafa Kemal Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	120
Özel ABC Temel Lisesi	24
Özel Altın Eğitim Kurumları	10
Toplam	543

Mustafa Kemal Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi'ndeki öğretmenlere yöneticilerinin anket yapılmasını uygun görmemesinden dolayı bu okulda anket uygulanamamıştır. Geriye kalan 423 öğretmen anketinden analiz öncesi yönerge kurallarına uymayan anket verileri çıkartılarak sadece 252 anket verisi değerlendirmeye tabi tutulmuştur.

Tablo 4

Cinsiyet Değişkenine Göre Frekans ve Yüzde Bulguları

Cinsiyet	Frekans	Yüzde (%)
Erkek	110	43.7
Kadın	142	56.3
Toplam	252	100

Ankete katılan ve Ankara ili Etimesgut ilçesinde görev yapan 252 kişiden elde edilen veriler incelenmiştir. Bu bölümde ilk olarak anket çalışmasına katılan öğretmenlere ilişkin demografik bulgular frekans ve yüzde analizleri ile sunulmuştur.

Araştırmaya katılan 252 çalışanın %56.3'ü erkek, %43.7'si ise kadındır. Buradan anlaşılabacağı üzere örneklemin büyük bir kısmı kadın öğretmenlerden oluşmaktadır.

Tablo 5

Mesleki Deneyime Göre Frekans ve Yüzde Bulguları

<i>Mesleki Deneyim</i>	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde (%)</i>
0-5 yıl	23	9.1
6-10 yıl	35	13.9
11-15 yıl	49	19.4
16-20 yıl	70	27.8
21 yıl ve üzeri	75	29.8
Toplam	252	100

Araştırmaya katılan 252 çalışanın büyük bir bölümü (%29.8) 21 yıl ve üzeri mesleki deneyime sahiptir. Buna ek olarak araştırmaya katılan 252 çalışanın ortalama deneyim süresi 16.84 ± 7.72 'dir.

Tablo 6

Okuldaki Çalışma Süresine Göre Frekans ve Yüzde Bulguları

<i>Çalışma Süresi</i>	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde (%)</i>
1-3 yıl	108	42,9
4-6 yıl	78	31
7 yıl ve üzeri	66	26,2
Toplam	252	100

Araştırmaya katılan 252 çalışanın önemli bir bölümü (%42.9) 1-3 yıldır mevcut okullarında çalışmaktadır. Buna göre araştırmaya katılan 252 çalışanın ortalama okulda çalışma süresi 4.77 ± 3.38 'dir.

Tablo 7

Yöneticiyle Geçen Süreye Göre Frekans ve Yüzde Bulguları

<i>Çalışanların yöneticiyle geçirildikleri süre</i>	Frekans	Yüzde (%)
0-2 yıl	146	57.9
3-5 yıl	57	22.6
6 ve üzeri yıl	49	19.4
Toplam	252	100

Tablo 8

Branşa Göre Frekans ve Yüzde Bulguları

<i>Branş</i>	Frekans	Yüzde (%)
Almanca	6	2.4
Edebiyat	42	16.7
Tarih	18	7.1
Coğrafya	13	5.2
Felsefe	13	5.2
Din	4	1.6
Matematik	47	18.7
Fizik	12	4.8
Kimya	13	5.2
Biyoloji	17	6.7
İngilizce	24	9.5
Rehberlik	6	2.4
Beden Eğ	6	2.4
Bilişim Tek	7	2.8
Resim	9	3.6
Müzik	5	2.0
İHL	10	4.0
Toplam	252	100.0

Araştırmaya katılan 252 öğretmenin %57,9'u olmak üzere büyük bir çoğunluğunun yöneticileri ile çalışma süresi 0-2 yıl aralığındadır. Diğer yandan araştırmaya katılan öğretmenlerin yöneticileriyle ortalama çalışma süresi ise $3,28 \pm 1,94$ yıldır.

Araştırmaya katılan 252 öğretmenin branşlarına göre dağılımları incelendiğinde katılan öğretmenlerin daha çok matematik öğretmeni (%18) olduğu, onu edebiyat (%16,7) ve İngilizce (%9,5) branşındaki öğretmenler takip etmektedir.

Tablo 9

Eğitim Durumuna Göre Frekans ve Yüzde Bulguları

<i>Eğitim Düzeyi</i>	Frekans	Yüzde (%)
Lisans	213	84.5
Yüksek Lisans	39	15.5
Toplam	252	100

Araştırmaya katılan 252 öğretmenin %15,5'inin eğitim düzeyi Yüksek Lisans ve %84,5'inin eğitim düzeyi ise Lisans mezunudur. Buradan anlaşıldığı üzere araştırmaya katılan öğretmenlerin büyük bir çoğunluğu Lisans eğitim düzeyindedir.

Veri Toplama Araçları

Bu araştırmada kullanılacak olan anket formunun belirlenmesi sürecinde, çalışanların Yöneticilerin liderlik tarzları ve örgütsel sessizlik düzeylerini belirlemek amacıyla daha önce geliştirilmiş olan literatürdeki çeşitli ölçekler incelenerek, araştırmanın yapısına en uygun olduğu düşünülen ölçekler anket formunda kullanılmak üzere belirlenmiştir. Buna göre, Araştırmada, veri toplama aracı olarak, Bolman ve Deal (1991) tarafından geliştirilen ve Türkçeye Dereli (2003) tarafından uyarlanmış “Leadership Orientations Questionnaire”(LOQ) “Liderlik Stilleri Betimleme Anketi”(LOQ)(Ek 1) ve örgütsel

sessizliği ölçmek amacıyla Kahveci ve Demirtaş (2013) tarafından geliştirilen Örgütsel Sessizlik Ölçeği(Ek 2) kullanılacaktır. Araştırma için belirlenen ölçme araçlarının kullanılabilmesi için gerekli izinler alınmıştır (Ek 4, 5, 6).

Liderlik Stilleri Betimleme Anketi; ölçeğin sembolik, insan kaynağı, yapısal ve politik olmak üzere dört alt boyutu bulunmaktadır. Ölçek 1-5 arasında puanlanan beşli likert tipi bir ölçektir. Ölçekte yer alan ifadeler çalışanların algılama düzeylerine göre, hiçbir zaman 1 puan; nadiren 2 puan; bazen 3 puan; sık sık 4 puan; her zaman 5 puan olarak değerlendirilmektedir. Bolman ve Deal (1991) tarafından geliştirilen ölçeğin boyutlarının güvenirliklerinin sınanması sonucunda Cronbach's Alpha katsayıları sembolik boyutu için .875, insan kaynağı boyutu için .734, yapısal boyutu için .776, politik boyutu için .822 olarak belirlenmiştir. Ölçeğin geçerliği değerlendirildiğinde ise yapılan çalışmalar da Liderlik Stilleri Betimleme ölçeğinin her alt boyutunun birbiriyle pozitif ilişkili olduğu belirlenmiştir.

Liderlik Stilleri Belirleme Anketi (LOQ)

Bolman ve Deal (1991) tarafından geliştirilen Liderlik Stilleri Belirleme Anketi (LOQ)'nin sembolik, insan kaynağı, yapısal ve politik olmak üzere dört alt boyutu bulunmaktadır. Birinci bölümde liderlik tarzlarının dört çerçevede ortaya çıkarılması için 5'li likert ölçeği kullanılan 32 madde bulunmaktadır. Puanlar, 0-10, 11-20, 21-30, 31-40 gibi dört seviyeye sınıflandırılmıştır. Bu nedenle müdürlerin bu bölümden alabileceği en yüksek puan 40'dır (Dereli, 2003, s. 54). Madde yükü .35'in altında olan 8 madde çıkarılmıştır. Ölçekte yer alan ifadeler çalışanların algılama düzeylerine göre, hiçbir zaman 1 puan; nadiren 2 puan; bazen 3 puan; sık sık 4 puan; her zaman 5 puan olarak değerlendirilmektedir. Bolman ve Deal (1991) tarafından geliştirilen ölçeğin boyutlarının güvenirliklerinin sınanması sonucunda Cronbach's Alpha katsayıları sembolik boyutu için .875, insan kaynağı boyutu için .734, yapısal boyutu için .776, politik boyutu için .822 olarak belirlenmiştir. Ölçeğin geçerliği

değerlendirildiğinde ise yapılan çalışmalar da Liderlik Stilleri Betimleme ölçeğinin her alt boyutunun birbiriyle pozitif ilişkili olduğu belirlenmiştir.

LOQ'nun Geçerlilik Güvenilirlik Düzeyleri

Tablo 10'dan görüleceği üzere tüm faktörlerin Cronbach's Alpha katsayısı Cronbach (1951) tarafından önerilen ($\alpha=.70$) içsel tutarlılık düzeyinin üzerindedir.

Tablo 10

Yöneticilerin Liderlik Stilleri Belirleme Anketine İlişkin Geçerlilik Güvenilirlik Düzeyleri

<i>Faktörler</i>	<i>Soru Sayısı</i>	<i>Cronbach's Alpha Katsayısı</i>
Sembolik	7	.875
İnsan Kaynağı	6	.734
Yapısal	5	.776
Politik	6	.822

LOQ'nun Açıklayıcı Faktör Analizi

Araştırmada kullanılan ölçeklerin yapı geçerliliklerini test etmek amacıyla açıklayıcı faktör analizinden yararlanılmıştır. Faktör analizinin uygunluğunu ve değişkenlerin homojenliğini test etmek için Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği ölçütü ve Barlett testi kullanılmıştır. Kaiser-Meyer-Olkin değeri 0 ile 1 arasında değişen; kısmi korelasyonların toplamının büyüklüğünün korelasyonlar toplamının büyüklüğüyle karşılaştırarak örneklem büyüklüğünün faktör analizi için uygunluğunu belirten bir ölçektir ve 0,05 değerinden büyük olanlar kabul edilebilir değerlerdir (Field, 2005, s. 6).

Kaiser'e (1970) göre örneklem yeterlilik ölçütü;

- 0,80 ve yukarısı: çok iyi
- 0,70 – 0,80: iyi

Tablo 11

Yöneticilerin Liderlik Tarzlarına İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Sorular	Faktör Yükleri			
	Sembolik	İnsan Kaynağı	Yapısal	Politik
A8_Karizmatik_bir_insandır	.780			
A11_Olağan_dışı_bir_b biçimde_ikna_edici_ve_etkileyicidir	.742			
A7_kendisindenfarklıdüşünenkimseleriiknaetmedebaşarılıdır	.725			
A16_Zengin_bir_hayal_gücüne_ve_yaratıcılığına_sahiptir	.698			
A12_Diğer_insanlar_için_bir_ilham_kaynağıdır	.636			
A9_problemlerinmantıklıçözümlemeçözülebileceğineinanır	.574			
A24_gerçeklerinötesinigörerekyenifırsatlaryaratır	.530			
A2_Okul_personelini_destekler_onların_sorunlarıyla_ilgilenir		.831		
A1_Net_ve_mantıklı_düşünür		.716		
A5_Planlanan_işlerin_zamanında_bitiril_önemini_vurgular		.635		
A10_okulpersonelininihtiyaçveduygularınakarşıduyarlıdır		.597		
A3_İnsanları_harekete_geçirme_becerisine_sahiptir		.566		
A4_En_iyisini_yapmaları_konusunda_diğer_insanlara_ilham_verir		.527		
A21_açıkölçülebilirhedeflerortayakoyarkişilerisorumludur			.773	
A20_personelinegüçlüiddialıvizyonvemisyonduygusuaşlar			.651	
A18_Başkalarına_karşı_açıktır_ve_onlara_yardım_eder			.612	
A17_Problemlere_gerçekçi_ve_mantıklı_bir_b biçimde_yaklaşır			.522	
A22_iyidinleyicidirinsanlarınfikirlerinegenellikleaçıktır			.518	
A29_kurumsalyapıvekurumsalyapıdaastusthiyerarşisineinanır				.792
A27_kurumiçidişgruplarile_koalisyonlar_geliştirir				.638
A25_Ayrıntılara_önem_verir				.630
A28_Personeline_sadakat_ve_şevk_aşlar				.611
A31_Çatışma_ve_muhalefete_rağmen_başarıya_ulaşır				.580
A26_İyi_yapılan_işler_konusunda_insanları_takdir_eder				.542
Açıklanan Varyans	%20.083	%14.813	%14.429	%14.130
Cronbach Alpha	.90	.88	.84	.86
Açıklanan Toplam Varyans	% 63.455			

KMO: .945; $\chi^2 = (276)=3814,866$; $p<.001$

Not: Rotasyona 7 iterasyonda ulaşılmıştır.

- 0,60 – 0,70: orta
- 0,50 - 0,60: vasat

- $X < 0,50$ ise: Kabul edilemez olarak sınıflandırılmıştır.

Buna göre Yöneticilerin liderlik tarzı için birinci bölüm soruları hesaplanan Kaiser-Meyer-Olkin değerinin 0.945 olduğu Tablo 11.'den görülebilmektedir ve örneklem büyüklüğünün uygunluğu kanıtlanmaktadır. Ayrıca Barlett küresellik testi sonucunun anlamlılık değerinin 0,000 olması veri setindeki değişkenler arasındaki korelasyon düzeyinin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir.

Temel bileşenler analizi sonuçları, faktörlerin indirgenmesi sürecinde faktör yüklerinin kabul edilen sınır olan 0,50'nin (Vandenbosch & Higgins, 1996) üzerinde olduğunu göstermiştir. Analiz sonucunda Yöneticilerin liderlik tarzı için birinci bölüm soruları toplam varyansın %63.445'ini açıklayan 4 faktörü oluşturduğu görülmektedir. Faktörlerin her birinin varyansın ne kadarını açıkladığını gösteren Tablo 11 incelendiğinde şu sonuçlar göze çarpmaktadır; 1. FAKTÖR (Sembolik Boyut) açıklanan varyansın %20,08'ini, 2. FAKTÖR (İnsan Kaynağı Boyutu) %14,81'ini, 3. FAKTÖR (Yapısal Boyut) %14,43'ünü, son olarak 4. FAKTÖR (Politik Boyut) %14,13'ünü açıklamaktadır.

Açıklayıcı faktör analizi neticesinde ulaşılan faktörlerin içsel tutarlılıklarının hesaplanması için Cronbach's (1951) Alpha testi yapılarak her bir faktörün güvenilirlik katsayısı hesaplanmıştır. Cronbach's Alpha katsayısı 1'e ne kadar yakın ise ilgili faktörün o kadar güvenilir olduğu kabul edilmektedir. Alpha değerinin 0,80'nin üzerinde olması güvenilirliğin yüksek olduğu anlamına gelmektedir.

Soru grupları itibariyle α değerleri Tablo 11' deki gibi sunulmuştur. Tablodaki verilere bakıldığında Sembolik $\alpha=.90$, İnsan Kaynağı $\alpha=.88$, Yapısal $\alpha=.84$ ve son olarak Politik $\alpha=.86$ olduğu ve yönetici tarzları ölçeğindeki tüm faktörlerin oldukça güvenilir olduğu söylenebilir.

Doğrulayıcı Faktör Analizi

Açıklayıcı faktör analizinin ardından doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi, modelin ve faktör yapısının geçerliliği konusunda kuramsal olarak çok daha sağlıklı bilgiler vermesi nedeni ile açıklayıcı faktör analizine göre daha güçlü bir analiz olarak kabul edilmektedir (Şencan, 2005, s. 408). Bu analiz kapsamında model değerlendirmede en sık kullanılan uyum iyiliği endeksleri arasında benzerlik oranı ki-kare istatistiği (X^2), X^2/df oranı, kök ortalama kare yaklaşım hatası (RMSEA), uyum iyiliği indeksi (GFI), düzeltilmiş uyum iyiliği indeksi (AGFI), normlanmış uyum indeksi (NFI) ve karşılaştırmalı uyum indeksleri (CFI) sayılabilir (Şimşek, 2007:47-49). Uyum indekslerinin kabul edilebilir sınırları Tablo 12’de sunulmuştur.

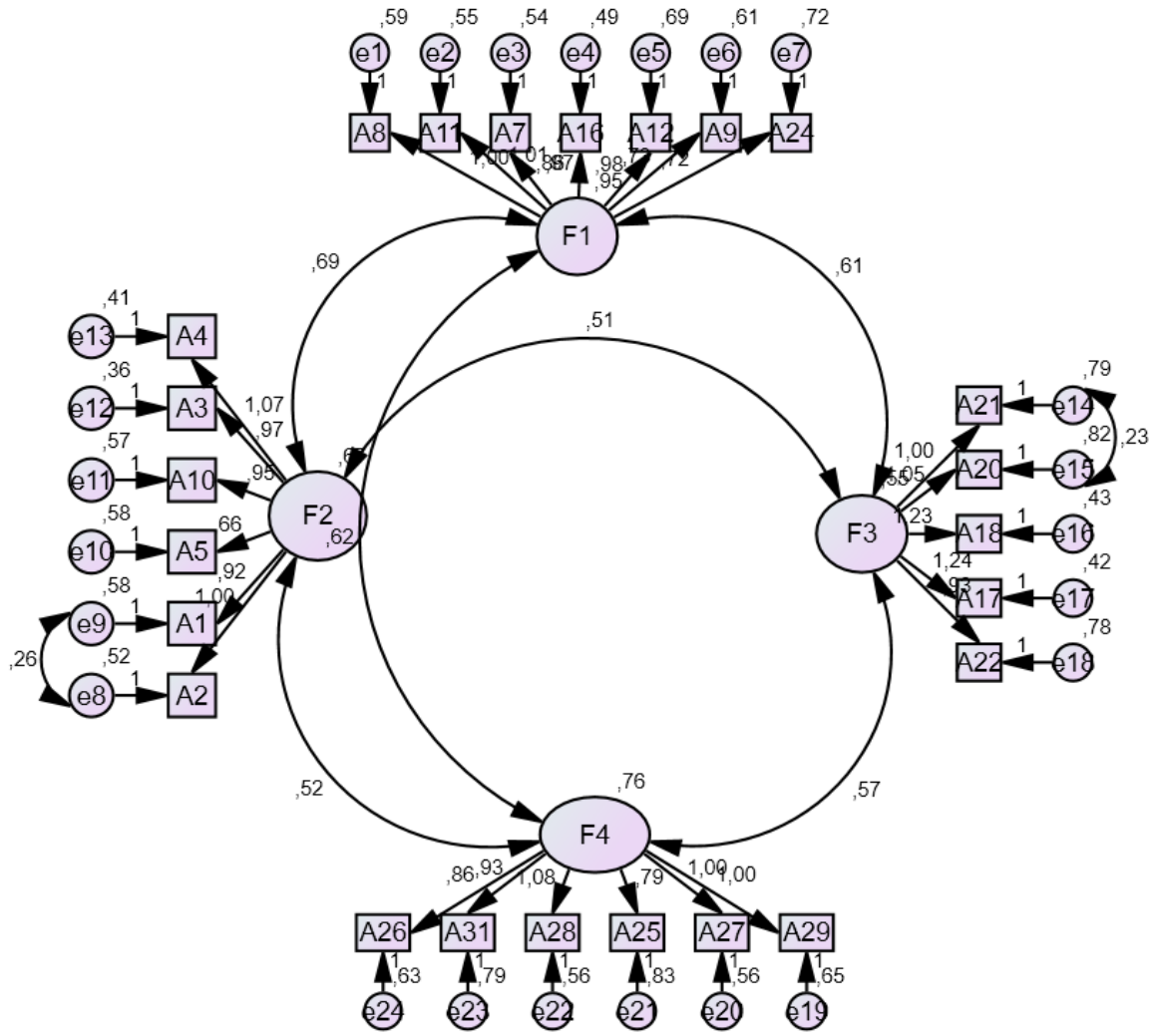
Liderlik Tarzları Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Liderlik tarzlarına ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçeklerde yer alan ifadelerin literatürde adı geçen faktör yapılarına uyumunu gösteren LISREL çıktıları Şekil 4’de verilmiştir.

Tablo 12

Kabul edilebilir uyum indeksleri

Uyum İndeksleri	Kabul Edilebilir Uyum Değerleri
REMSEA	$0.05 < RMSEA < 0.10$
GFI	$0.90 < GFI < 0.95$
AGFI	$0.85 < AGFI < 0.95$
CFI	$0.90 < CFI < 0.95$
X^2/df	$2 < X^2/df < 5$



Şekil 3. Liderlik tarzları ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları

Tablo 13

Liderlik Tarzları Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Uyum İndeksleri	Kabul Edilebilir Uyum Değerleri	Uyum İndeksleri	Sonuç
RMSEA	0.05<RMSEA<0.10	0.06	√
GFI	0.90<GFI<0.95	.862	X
AGFI	0.85<AGFI<0.95	.830	X
CFI	0.90<CFI<0.95	.926	√
X^2/df	$2 < X^2/df < 5$	2.090	√

Örgütsel Sessizlik Ölçeği

Kahveci ve Demirtaş (2013b) tarafından geliştirilen Örgütsel Sessizlik Ölçeği (Ek 2) sessizlik ve işgören sessizliğini ölçmek içindir. 5’li likert ölçeği kullanılan 18 madde bulunmaktadır. Madde yükü .35’in altında kalan 4 madde ölçekten çıkarılmıştır. Elde edilen ortalamaların sözlü ifade haline dönüştürülmesi için aralık değerleri Tablo 14’deki gibi hesaplanmıştır.

Tablo 14

Örgütsel Sessizlik Ölçeği için Kullanılan Puan Aralıkları

<i>Seçenekler</i>	<i>Verilen Puanlar</i>	<i>Puan Aralığı</i>
Tamamen Katılıyorum	5	5,00-4,21
Katılıyorum	4	4,20-3,41
Orta Düzeyde Katılıyorum	3	3,40-2,61
Katılmıyorum	2	2,60-1,80
Hiç Katılmıyorum	1	1,79-1,00

Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Geçerlilik Güvenilirlik Düzeyleri

Tablo 15’den görüleceği üzere tüm faktörlerin Cronbach’s Alpha katsayısı Cronbach (1951) tarafından önerilen ($\alpha=.70$) içsel tutarlılık düzeyinin üzerindedir.

Tablo 15

Örgütsel Sessizlik Ölçeğine İlişkin Geçerlilik Güvenilirlik Düzeyleri

<i>Faktörler</i>	<i>Soru Sayısı</i>	<i>Cronbach’s Alpha Katsayısı</i>
Öğretmen	6	.841
Yönetici	5	.805
Ortam	3	.665

Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizi

Örgütsel Sessizlik ölçeği için kullanılan soruların hesaplanan Kaiser-Meyer-Olkin değerinin 0,871 olduğu Tablo 16.'dan görülebilmektedir ve örneklem büyüklüğünün uygunluğu kanıtlanmaktadır. Ayrıca Barlett küresellik testi sonucunun anlamlılık değerinin 0,000 olması veri setindeki değişkenler arasındaki korelasyon düzeyinin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir.

Tablo 16

Örgütsel Sessizlik Değişkenine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Sorular	Faktör Yükleri		
	Öğretme n	Yönetici	Ortam
S2_ ÖğretmenlerYönetici_ MeslektaşlarındanOlumsuzTepkiAlırlar	.778		
S5_ ÖğretmenlerKonuşmaktanÇokSusmayıTercihEder	.775		
S1_ YöneticilerininEksiklikleriniİfadeEtmekteGüçlükÇekerler	.749		
S6_ ÖğretmenlerBelirliKonulardaKonuşmaktanKaçınabilirler	.705		
S4_ YöneticilerOğretmenlerinGoruslerini_ alamaya_ açık_ olmaz	.682		
S18_ ÖğretmenlerSorunÇıkarıcıSikayetçiGörünmekİstemedikl	.536		
S14_ Okul_ yöneticilerinin_ performanslarının_ yetersiz_ olması		.889	
S15_ Öğretmenlerin_ okul_ yöneticilerine_ güven_ duymamaları		.729	
S13_ Yöneticilerinin_ en_ iyi_ ben_ bilirim_ YaklaşımıOlumsuz_ Etki		.711	
S12_ Duygularını_ doğru_ ifade_ etmelerine_ engel_ olabilmektedir		.690	
S16_ ÖğretmenlerBulunduklarıOrtamdaDışlanacaklarıEndişesi		.652	
S7_ ÖğretmenlerinMemnuniyetsizliğiEndişeleriniArtırabilir			.813
S8_ ÖğretmenlerDüşünceleriniİfadeEdememesiGeçerlidir			.781
S9_ YöneticilerinOtoriterDavranışlarındanKaynaklanır			.560
Açıklanan Varyans	%24.662	%23.933	%15.704
Cronbach Alpha	.86	.85	.78
Açıklanan Toplam Varyans	% 64.299		
KMO: .879; $\chi^2 = (276)=2056,153$; $p<.001$			
Not: Rotasyona 5 iterasyonda ulaşılmıştır.			

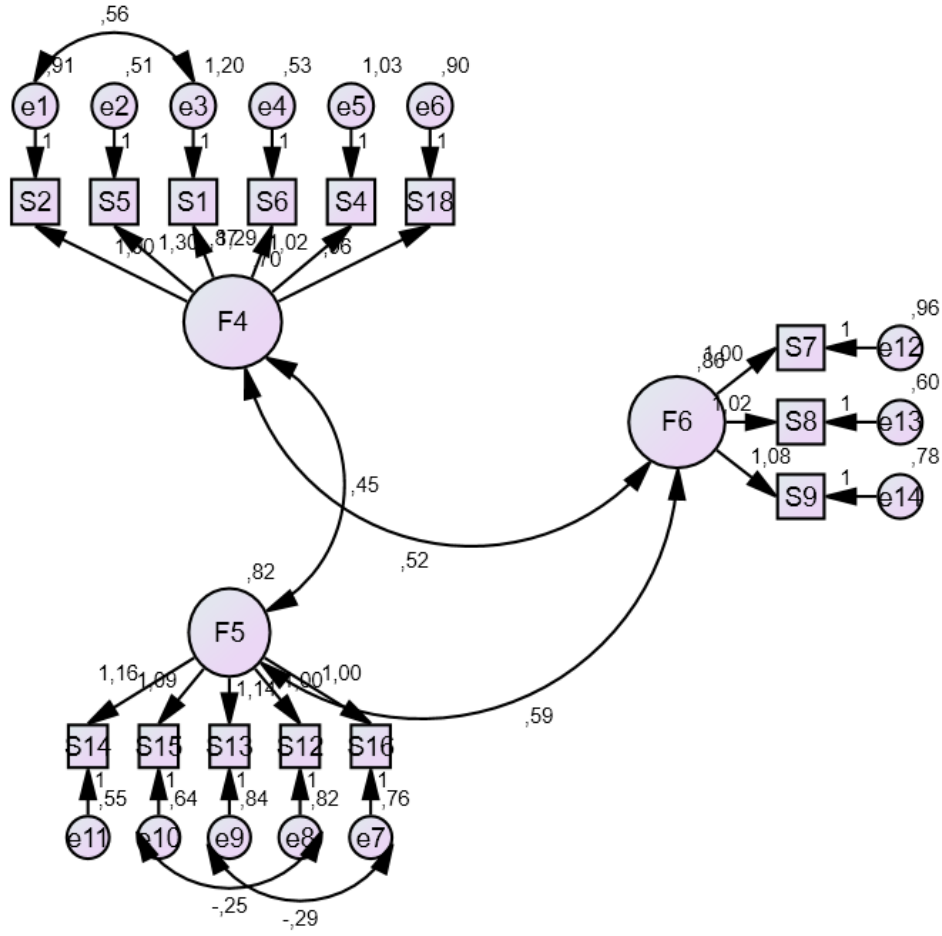
Temel bileşenler analizi sonuçları, faktörlerin indirgenmesi sürecinde faktör yüklerinin kabul edilen sınır olan 0,50'nin (Vandenbosch & Higgins, 1996) üzerinde olduğunu göstermiştir. Analiz sonucunda Örgütsel Sessizlik ölçeği için kullanılan soruların toplam varyansın %64,299'unu açıklayan 3 faktörün oluşturduğu görülmektedir. Faktörlerin her birinin varyansın ne kadarını açıkladığını gösteren Tablo 16 incelendiğinde şu sonuçlar göze çarpmaktadır; 5. FAKTÖR (Öğretmen) açıklanan varyansın %24,66'sını, 6. FAKTÖR (Yönetici) %23,933'ünü, son olarak 7. FAKTÖR (Ortam) %15,704'ünü açıklamaktadır.

Açıklayıcı faktör analizi neticesinde ulaşılan faktörlerin içsel tutarlılıklarının hesaplanması için Cronbach's (1951) Alpha testi yapılarak her bir faktörün güvenilirlik katsayısı hesaplanmıştır. Cronbach's Alpha katsayısı 1'e ne kadar yakın ise ilgili faktörün o kadar güvenilir olduğu kabul edilmektedir. Alpha değerinin 0,80'nin üzerinde olması güvenilirliğin yüksek olduğu anlamına gelmektedir.

Örgütsel Sessizlik ölçeğine ilişkin alt boyutların güvenilirlik düzeyleri karşılaştırıldığında Tablo 16'daki verilere göre Öğretmen $\alpha=.86$, Yönetici $\alpha=.85$ ve son olarak Ortam $\alpha=.78$ olduğu ve örgütsel sessizlik ölçeğindeki tüm faktörlerin oldukça güvenilir olduğu söylenebilir.

Örgütsel Sessizlik Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Örgütsel sessizlik ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçeklerde yer alan ifadelerin literatürde adı geçen faktör yapılarına uyumunu gösteren LISREL çıktıları Şekil 5'de verilmiştir.



Şekil 4. Örgütsel sessizlik ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları

Tablo 17

Örgütsel Sessizlik Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Uyum İndeksleri	Kabul Edilebilir Uyum Değerleri	Uyum İndeksleri	Sonuç
RMSEA	0.05<RMSEA<0.10	0.08	✓
GFI	0.90<GFI<0.95	.896	X
AGFI	0.85<AGFI<0.95	.847	X
CFI	0.90<CFI<0.95	.922	✓
X^2/df	$2<X^2/df<5$	2.952	✓

Değişkenlere İlişkin Normal Dağılım Testi

Verilerin analizinde hangi istatistiksel testlerin yapılacağına karar vermek için verilerin normal dağılım gösterip göstermediği Kolmogorov-Smirnov testi değerlerine bakılarak incelenmiştir. Tek Örneklem Kolmogorov-Smirnov Testi Tablo 18’te sunulmuştur:

Tablo 18

Tek Örneklem Kolmogorov-Smirnov Testi

		İnsan						
		Sembolik	Kaynağı	Yapısal	Politik	Öğretmen	Yönetici	Ortam
N		252	252	252	252	252	252	252
Normal Paremetreler	Ortalama	2,6060	2,3148	2,5905	2,5026	3,3102	3,1048	3,2765
	Std. Sapma	,92266	,82733	,90077	,89140	,98810	1,02889	1,08710
En Aşırı Farklar	Kesin	,086	,079	,100	,092	,075	,066	,104
	Pozitif	,086	,079	,100	,092	,048	,050	,074
	Negatif	-,041	-,060	-,068	-,070	-,075	-,066	-,104
Kolmogorov-Smirnov Z		1,359	1,254	1,581	1,456	1,189	1,049	1,658
Tahmin edilen anlamlılık değeri Sig. (2-tailed)		,050	,086	,063	,069	,118	,221	,058

Tablo 18’den görüldüğü üzere yapılan Kolmogorov-Smirnov testi neticesinde tüm faktörlerin normal dağılım gösterdiği ($p>0,05$) saptanmıştır. Buna göre yapılacak ortalamaların karşılaştırılması testlerinde parametrik olan Bağımsız t testi ve One-Way ANOVA testlerinin kullanılmasına karar verilmiştir.

Verilerin Toplanması

Hazırlanan ölçeğin uygulanabilmesi için Ankara Valiliği Etimesgut İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü (Ek)ve Gazi Üniversitesi Rektörlüğünden (Ek) gerekli olan izinler alınmıştır. Çalışmada kullanılan veri toplama tekniği anket olarak belirlenmiştir. Katılımcılara dağıtılan

anketlerin tamamı bireysel olarak ulaştırılarak cevap alınmıştır. Ankara il Ankara ili Etimesgut ilçesi Eryaman semtindeki 8 lisedeki 252 öğretmene uygulanmıştır

Verilerin Analizi

Toplanan verilerin nasıl analiz edileceği ve hangi analiz tekniklerinin kullanılacağı araştırma sonuçlarının doğru yorumlanması açısından büyük önem taşımaktadır. Toplanan 252 ankete ait veriler üzerinde araştırma sorularına yönelik ilgili analizler yapılmıştır. Yöneticilerin liderlik tarzlarını belirlemek amacıyla kullanılan “Liderlik Stilleri Betimleme Anketi”(LOQ) (Ek) ve örgütsel sessizlik algılarını belirlemek için kullanılan “Örgütsel Sessizlik Ölçeği” (Ek) kullanılarak araştırma için edilen veriler SPSS 23.0 veri analiz paket programı ile elektronik ortama aktarılmış ve yine SPSS 23.0 ve AMOS 21.0 programıyla istatistiksel analizler yapılmıştır. Çalışma verileri değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotları (Frekans, Yüzde, Ortalama, Standart sapma) kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan Liderlik Stilleri Betimleme Anketi ve örgütsel sessizlik ölçeklerinin güvenilirliklerini ölçmek için Cronbach Alpha güvenilirlik analizi; Ankara Etimesut ilçesi Eryaman semtindeki 8 lisedeki öğretmenlerinin yöneticilerine ait liderlik stilleri ve örgütsel sessizlik algılarının çeşitli demografik özelliklerine göre farklılaşıp farklılaşmadığının sınanması için bağımsız örnek t-testi, Anova testi ve Post Hoc Tukey testi; liderlik stilleri ve örgütsel sessizlik davranışı üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla doğrusal regresyon analizinden yararlanılmıştır. Araştırmada kullanılan bağımsız örnek t – testi, iki ilişkisiz grup ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını test etmek için kullanılır (Büyüköztürk, 2008, s. 39). Çalışmada gruplar birbirine yakın olduğu (parametrik) için bağımsız t – testi kullanılmıştır. İki den fazla grup durumunda parametrelerin gruplar arası karşılaştırmalarında Tek yönlü (One way) Anova testi ve farklılığa neden olan grubun tespitinde ise Post Hoc Tukey testi kullanılmıştır. Tek yönlü varyans analizi, ilişkisiz iki ya da daha çok örneklem ortalaması arasındaki farkın sıfırdan anlamlı bir şekilde farklı olup olmadığını test etmek üzere uygulanır. (Büyüköztürk, 2008, s. 47). Post hoc testi, varyans analizi sonucunda eğer gruplar

arasında bir fark bulunmuşsa, farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını görebilmemiz için oldukça önemlidir. Anova tablosu, grupların ortalamaları arasında bir fark olup olmadığını genel olarak göstermektedir. Grup sayısı 3 de olsa, 5 de olsa bütün grup ortalamalarının birbirine eşit olup olmadığını test eder. Sadece iki grup arasında farklılık olsa ve diğerleri arasında fark olmasa, varyans analizi “gruplar arasında fark vardır” sonucunu verir. Fakat farklılığın nereden kaynaklandığını, hangi gruplar arasında olduğunun sonuçlarının Post Hoc testi açıklayacaktır. Post Hoc testleri içerisinde çalışmalarda en yaygın kullanılan Tukey testidir (Kalaycı, 2005, s. 135).

Araştırmanın amacı doğrultusunda öğretmenlerin okul müdürlerine yönelik Liderlik Stilleri ve örgütsel sessizlik algıları arasında bir ilişkinin olup olmadığını belirlemek için korelasyon analizi yapılmıştır. Bu ilişkiyi ve yönünü tespit etmek için Pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizi, iki değişken arasındaki doğrusal ilişkiyi veya bir değişkenin iki yada daha çok değişken ile olan ilişkisini test etmek, varsa bu ilişkinin derecesini ölçmek için kullanılan istatistiksel bir yöntemdir (Kalaycı, 2005, s. 115). Bilindiği üzere 0’a yakın değerler iki değişken arasında doğrusal ve zayıf, 1’e yakın değerler ise, iki değişken arasında doğrusal ve güçlü bir ilişkinin olduğunu göstermektedir (Bayram, 2004, s. 115). Korelasyon katsayısının pozitif ($r > 0$) olması, bir değişkene ilişkin verilerin artması durumunda diğerinin de artacağı veya bir değişkene ilişkin verilerin azalması durumunda diğerinin de azalacağı anlamına gelir. Diğer taraftan korelasyon katsayısının negatif ($r < 0$) olması durumu, değişkenler arasında ters yönlü ilişkinin olduğunu göstermektedir (Ural ve Kılıç, 2006, s. 247). $r = +1$ kusursuz pozitif korelasyon, $r = -1$ kusursuz negatif korelasyon anlamına gelmektedir.

$-1 < r < -0,70$ çok kuvvetli negatif ilişki

$-0,70 \leq r \leq -0,20$ orta kuvvette negatif ilişki

$-0,20 \leq r \leq 0$ zayıf ilişki

$0,70 < r < 1$ çok kuvvetli pozitif ilişki

$0,20 \leq r \leq 0,70$ orta kuvvette pozitif ilişki

$0 \leq r \leq 0,20$ zayıf ilişki korelasyon analizindeki ilişkiyi göstermektedir (Tan,2016;140).



BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUM

Çalışmanın bu bölümünde, araştırmaya katılan öğretmenlerden elde edilen verilere, bu verilere dayanarak oluşturulan bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir. Bu bulgular araştırmanın alt problemlerine uygun olarak uygun sırada düzenlenmiştir.

Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın birinci alt problemi “Yöneticilerin liderlik biçimlerine ilişkin öğretmen algıları demografik değişkenlere göre farklılık göstermekte midir?” şeklinde belirlenmişti. Buna göre araştırmaya konu olan öğretmenlerin cinsiyet, mesleki deneyim, okuldaki çalışma süresi, yöneticiyle çalışma süresi, branş, eğitim durumu gibi demografik özelliklerinin müdürlerin liderlik tarzlarının alt boyutlarına ilişkin bilgiler sunulmuştur.

Ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin algılarına göre müdürlerinin yöneticilik tarzlarının alt boyutlarını gerçekleştirme düzeyine ilişkin bulgular Tablo 19 da verilmektedir:

Yapılan araştırmada ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin liderlik tarzlarını algılamaları orta seviye olan 3’ ün altında çıkmıştır. Bu tarzlara ilişkin aritmetik ortalamalardan en yükseği 2,62 ortalama ile sembolik, en düşüğü ise ortalaması 2,31 ile insan kaynağı boyutundadır.

Tablo 19

Yönetici Liderlik Tarzlarına İlişkin Puan Ortalamaları

<i>Boyutlar</i>	$\bar{X}$	S
Sembolik	2.61	.923
İnsan Kaynağı	2.31	.827
Yapısal	2.59	.901
Politik	2.50	.891
Toplam	2.50	.885

Demografik Değişkenlere Göre Öğretmenlerin Liderlik Tarzlarını Algılama Düzeyi

Bu bölümde araştırmaya konu olan öğretmenlerin cinsiyet, mesleki deneyim, okuldaki çalışma süresi, yöneticiyle çalışma süresi, branş, eğitim durumu gibi demografik özelliklerinin liderlik tarzlarının alt boyutlarına ilişkin bulgular verilmiştir.

Cinsiyete göre okul müdürünün yönetici liderlik tarzları

Ortaöğretim kurumlarındaki öğretmenlerin cinsiyete göre liderlik tarzları ortalamalarının karşılaştırılmasına ilişkin Bağımsız t Testi Sonuçları Tablo 20’de verilmektedir:

Tablo 20 den anlaşılacağı üzere araştırmaya katılan öğretmenlerin sorulara vermiş oldukları yanıtların ortalamaları karşılaştırıldığında yalnızca Sembolik Boyut faktöründe kadın ve erkek öğretmenlerin puan ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklara rastlanılmıştır. Buna göre Sembolik boyutunda kadın öğretmenlerin puan ortalamaları erkek öğretmenlerin puan ortalamalarından istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde ($t=-3,051$; $p<0,01$) yüksektir. Yani kadın öğretmenler yöneticilerinin liderlik biçimini sembolik olarak algımlarken erkek öğretmenler daha düşük düzeyde algılamaktadır.

Tablo 20

Cinsiyete Göre Liderlik Tarzları Ortalamalarının Karşılaştırılmasına İlişkin Bağımsız t Testi Sonuçları

<i>Değişkenler</i>	Cinsiyet	N	Ortalama	T	P
SEMBOLİK	Erkek	110	2,4078	-3,051	,003**
	Kadın	142	2,7596		
İNSAN KAYNAĞI	Erkek	110	2,2409	-1,250	,213
	Kadın	142	2,3721		
YAPISAL	Erkek	110	2,4927	-1,520	,130
	Kadın	142	2,6662		
POLİTİK	Erkek	110	2,4409	-,972	,334
	Kadın	142	2,5505		

**P<0,01

Mesleki Deneyimlerine okul müdürünün yönetici liderlik tarzları

Ortaöğretim kurumlarındaki öğretmenlerin mesleki deneyimine göre liderlik tarzları ortalamalarının karşılaştırılmasına ilişkin Bağımsız t Testi Sonuçları Tablo 21’de verilmektedir. Tablo 21’den görüleceği üzere liderlik tarzları boyutlarında farklı deneyim sürelerine sahip öğretmenlerin puan ortalamaları arasında ise istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklara rastlanılmamıştır ($p>0,05$). Bu da bize öğretmenlerin tecrübeleri artsa da yönetici algılarında bir değişiklik oluşmadığını göstermektedir.

Okuldaki Çalışma Süresine göre okul müdürünün yönetici liderlik tarzları

Ortaöğretim kurumlarındaki öğretmenlerin okulda çalışma süresine göre liderlik tarzları ortalamalarının karşılaştırılmasına ilişkin Bağımsız t Testi Sonuçları Tablo 22’de verilmektedir. Tablo 22’den görüleceği üzere liderlik tarzları boyutlarından Sembolik ve İnsan Kaynağı boyutlarında okulda çalışma süreleri farklı olan öğretmenlerin puan ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklara rastlanılmıştır ($p<0,05$;

$p<0,01$). Buna göre her iki faktörde de 1-3 yıldır mevcut okullarında çalışan öğretmenlerin yanıtlarının ortalaması 7 yıl ve üzeri grubundaki öğretmenlerin yanıt ortalamalarından istatistiksel açıdan anlamlı derecede düşüktür ($p<0,05$; $p<0,01$). Diğer yandan Yapısal ve Politik boyutlarındaki yanıt ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılıkların olmaması ise dikkat çekmektedir ($p>0,05$).

Tablo 21

Deneyime Göre Liderlik Tarzları Ortalamalarının Karşılaştırılmasına İlişkin One-Way Anova Testi Sonuçları

<i>Faktörler</i>		N	Ortalama	F	P
Sembolik	0-5 yıl	23	2,5590	1.206	.309
	6-10 yıl	35	2,5918		
	11-15 yıl	49	2,3819		
	16-20 yıl	70	2,6327		
	21 yıl ve üzeri	75	2,7486		
	Toplam	252	2,6060		
İnsan Kaynağı	0-5 yıl	23	2,1449	.669	.614
	6-10 yıl	35	2,3429		
	11-15 yıl	49	2,2007		
	16-20 yıl	70	2,3643		
	21 yıl ve üzeri	75	2,3822		
	Toplam	252	2,3148		
Yapısal	0-5 yıl	23	2,6261	1.150	.334
	6-10 yıl	35	2,4400		
	11-15 yıl	49	2,4122		
	16-20 yıl	70	2,7143		
	21 yıl ve üzeri	75	2,6507		
	Toplam	252	2,5905		
Politik	0-5 yıl	23	2,5362	.202	.937
	6-10 yıl	35	2,5714		
	11-15 yıl	49	2,4116		
	16-20 yıl	70	2,5286		
	21 yıl ve üzeri	75	2,4956		
	Toplam	252	2,5026		

($p>0,05$)

Tablo 22

Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Liderlik Tarzları Ortalamalarının Karşılaştırılmasına İlişkin One-Way ANOVA Testi Sonuçları

<i>Faktörler</i>		N	Ortalama	F	P
Sembolik	1-3 yıl	108	2,4233	4.348	.014*
	4-6 yıl	78	2,6703		
	7 yıl ve üzeri	66	2,8290		
	Toplam	252	2,6060		
İnsan Kaynağı	1-3 yıl	108	2,1404	5.032	.007**
	4-6 yıl	78	2,3718		
	7 yıl ve üzeri	66	2,5328		
	Toplam	252	2,3148		
Yapısal	1-3 yıl	108	2,4574	2.686	.070
	4-6 yıl	78	2,6154		
	7 yıl ve üzeri	66	2,7788		
	Toplam	252	2,5905		
Politik	1-3 yıl	108	2,4120	1.550	.214
	4-6 yıl	78	2,4979		
	7 yıl ve üzeri	66	2,6566		
	Toplam	252	2,5026		

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

Yöneticiyle Geçen Süreye göre okul müdürünün yönetici liderlik tarzları

Ortaöğretim kurumlarındaki öğretmenlerin yöneticiyle çalışma süresine göre liderlik tarzları ortalamalarının karşılaştırılmasına ilişkin Bağımsız t Testi Sonuçları Tablo 23’de verilmektedir:

Tablo 23’den görüldüğü üzere tüm faktörlerde yöneticileri ile geçirilen süreleri farklı olan öğretmenlerin vermiş oldukları yanıt ortalamalarının istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar gösterdiği gözlenmektedir (p<0,001). Buna göre Sembolik boyutunda 3-5 yıl süresi içerisinde olan öğretmenlerin yanıtlarının ortalaması 0-2 yıl ve 6 ve üzeri yıl süresindeki öğretmenlerin puan ortalamalarından istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde (p<0,001) yüksektir. Diğer yandan İnsan Kaynağı, Yapısal ve Politik boyutlarına bakıldığında ise 6 ve

üzeri yıl süresindeki öğretmenlerin yanıt ortalamaları 0-2 yıl ve 3-5 yıl süresindeki öğretmenlerin yanıt ortalamalarından anlamlı düzeyde düşüktür ($p>0,001$). Bu sonuçlara bakarak yöneticisi ile 3-5 yıl birlikte çalışmış olan öğretmenlerin sembolik boyutunda liderlik biçimine sahip olduğunu belirtirken 6 ve üzeri yıl çalışmış olanlar yeni ve 3-5 yıldır çalışanlardan yöneticinin liderlik biçimi hakkında yetersiz bir algıya sahip oldukları ortaya çıkmaktadır.

Tablo 23

Yönetici ile Çalışma Süresi Değişkenine Göre Liderlik Tarzları Ortalamalarının Karşılaştırılmasına İlişkin One-Way Anova Testi Sonuçları

<i>Faktörler</i>		N	Ortalama	F	P
Sembolik	0-2 yıl	146	2.6820	22.971	.000***
	3-5 yıl	57	3.0050		
	6 ve üzeri yıl	49	1.9155		
	Toplam	252	2.6060		
İnsan Kaynağı	0-2 yıl	146	2.4224	27.781	.000***
	3-5 yıl	57	2.6374		
	6 ve üzeri yıl	49	1.6190		
	Toplam	252	2.3148		
Yapısal	0-2 yıl	146	2.6740	14.794	.000***
	3-5 yıl	57	2.8702		
	6 ve üzeri yıl	49	2.0163		
	Toplam	252	2.5905		
Politik	0-2 yıl	146	2.5457	8.860	.000***
	3-5 yıl	57	2.7632		
	6 ve üzeri yıl	49	2.0714		
	Toplam	252	2.5026		

*** $p<0,001$

Eğitim Durumuna göre okul müdürünün yönetici liderlik tarzları

Ortaöğretim kurumlarındaki öğretmenlerin eğitim durumuna göre liderlik tarzları ortalamalarının karşılaştırılmasına ilişkin Bağımsız t Testi Sonuçları Tablo 24’de verilmektedir:

Tablo 24

Eğitim Düzeyine Göre Liderlik Tarzları Ortalamalarının Karşılaştırılmasına İlişkin Bağımsız t Testi Sonuçları

<i>Değişkenler</i>	Cinsiyet	N	Ortalama	T	P
Sembolik	Lisans	213	3.4463	1.091	.276
	Yüksek Lisans	39	3.2807		
İnsan Kaynağı	Lisans	213	2.9388	1.394	.164
	Yüksek Lisans	39	3.3102		
Yapısal	Lisans	213	3.2521	.817	.415
	Yüksek Lisans	39	3.1053		
Politik	Lisans	213	2.6653	.313	.755
	Yüksek Lisans	39	3.1048		

Tablo 24’den görüleceği üzere liderlik tarzları boyutlarında eğitim düzeylerine sahip öğretmenlerin puan ortalamaları arasında ise istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklara rastlanılmamıştır ($p>0,05$). Alınan eğitim öğretmenlerin yöneticiye yönelik liderlik algılarını değiştirmemektedir.

İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın ikinci alt problemi “Öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışları demografik değişkenlere göre farklılık göstermekte midir?” şeklinde belirlenmişti. Örgütsel sessizliğin alt boyutlarına ilişkin puan ortalamaları Tablo 25’de sunulmuştur:

Tablo 25

Örgütsel Sessizliğin Alt Boyutlarına İlişkin Puan Ortalamaları

Boyutlar	$\bar{X}$	S
Öğretmen	3.31	.988
Yönetici	3.10	1.029
Ortam	3.28	1.087
Toplam	3.23	1.034

Tablo 25 incelendiğinde, ortaöğretim kurumlarındaki öğretmenlerin algılarına göre, örgütsel sessizliğin alt boyutlarına ilişkin en yüksek değeri öğretmen ($\bar{X}=3,31$) boyutuna verdikleri görülmektedir. Bunu sırasıyla, ortam ($\bar{X}=3,28$) ve yönetici ($\bar{X}=3,10$) boyutları izlemektedir. Standart sapma değerleri incelendiğinde, en homojen dağılımın öğretmen boyutunda ($S=0,988$), en heterojen dağılımın da ortam boyutunda ($S=1,087$) gerçekleştiği görülmektedir. Başka bir ifadeyle, ortaöğretim kurumlarındaki öğretmenlerin örgütsel sessizliğin davranışlarını “orta” düzeyin üstünde ($\bar{X}=3,23$) gerçekleştirdikleri söylenebilir.

Ortaöğretim Kurumlarındaki Öğretmenlerin Algılarına Göre Örgütsel Sessizlik Davranışı Gösterme Düzeyinin Öğretmen Boyutuna İlişkin Bulgular

Ortaöğretim kurumlarındaki öğretmenlerin algılarına göre örgütsel sessizlik davranışı gösterme düzeyinin öğretmen boyutuna ilişkin bulgular Tablo 26’da verilmektedir. Tablo 26 incelendiğinde, öğretmen boyutunda öğretmenlerin en yüksek değeri “Öğretmenler Konuşmaktan Çok Susmayı Tercih Eder.” ($\bar{X}=3,48$); en düşük değeri ise “Yöneticiler Öğretmenleri Görüşlerini almaya açık olmaz.” ($\bar{X}=3,17$) maddesine verdikleri görülmektedir. Ortaöğretim kurumlarındaki öğretmenlerin, örgütsel sessizlik yaşama düzeyinin öğretmen boyutundan aldıkları puanların ortalaması ($\bar{X}=3,31$) dikkate alındığında, öğretmen boyutunda örgütsel sessizliğin davranışlarını “orta” düzeyin üstünde gerçekleştirdikleri söylenebilir.

Tablo 26

Ortaöğretim Kurumlarındaki Öğretmenlerin Algılarına Göre Örgütsel Sessizlik Davranışı Gösterme Düzeyinin Öğretmen Boyutuna İlişkin Bulgular

<i>Öğretmen Boyutuna Ait Maddeler</i>			
	N	$\bar{X}$	S
S2_ ÖğretmenlerYönetici_ MeslektaşlarındanOlumsuzTepkiAlırlar	252	3.19	1.270
S5_ ÖğretmenlerKonuşmaktanÇokSusmayıTercihEder	252	3.48	1.298
S1_ YöneticilerininEksiklikleriniİfadeEtmekteGüçlükÇekerler	252	3.23	1.315
S6_ ÖğretmenlerBelirliKonulardaKonuşmaktanKaçınabilirler	252	3.46	1.304
S4_ YöneticilerÖğretmenlerinGörüşlerini_alamaya_ açık_olmaz	252	3.17	1.330
S18_ ÖğretmenlerSorunÇıkarıcıSikayetçiGörünmekİstemedikl	252	3.33	1.246
Valid N (listwise)	252		

Ortaöğretim Kurumlarındaki Öğretmenlerin Algılarına Göre Örgütsel Sessizlik Davranışı Gösterme Düzeyinin Yönetici Boyutuna İlişkin Bulgular

Ortaöğretim kurumlarındaki öğretmenlerin algılarına göre örgütsel sessizlik davranışı gösterme düzeyinin yönetici boyutuna ilişkin bulgular Tablo 27’de verilmektedir:

Tablo 27

Ortaöğretim Kurumlarındaki Öğretmenlerin Algılarına Göre Örgütsel Sessizlik Davranışı Gösterme Düzeyinin Yönetici Boyutuna İlişkin Bulgular

<i>Yönetici Boyutuna Ait Maddeler</i>			
	N	$\bar{X}$	S
S14 Okul yöneticilerinin performanslarının yetersiz olması	252	3.18	1.287
S15 Öğretmenlerin okul yöneticilerine güven duymamaları	252	3.13	1.272
S13 Yöneticilerinin en iyi ben bilirim YaklaşımıOlumsuz Etki	252	3.13	1.387
S12 Duygularını doğru ifade etmelerine engel olabilmektedir	252	2.92	1.281
S16 ÖğretmenlerBulunduklarıOrtamdaDışlanacaklarıEndişesi	252	3.16	1.262
Valid N (listwise)	252		

Tablo 27 incelendiğinde, yönetici boyutunda öğretmenlerin en yüksek değeri “Okul yöneticilerinin performanslarının yetersiz olması.” ($\bar{X}=3,18$); en düşük değeri ise “Duygularını doğru ifade etmelerine engel olabilmektedir.” ($\bar{X}=2,92$) maddesine verdikleri görülmektedir. Ortaöğretim kurumlarındaki öğretmenlerin, örgütsel sessizlik yaşama düzeyinin yönetici boyutundan aldıkları puanların ortalaması ($\bar{X}=3,10$) dikkate alındığında, yönetici boyutunda örgütsel sessizliğin davranışlarını “orta” düzeyin üstünde gerçekleştirdikleri söylenebilir.

Ortaöğretim Kurumlarındaki Öğretmenlerin Algılarına Göre Örgütsel Sessizlik Davranışı Gösterme Düzeyinin Ortam Boyutuna İlişkin Bulgular

Ortaöğretim kurumlarındaki öğretmenlerin algılarına göre örgütsel sessizlik davranışı gösterme düzeyinin ortam boyutuna ilişkin bulgular Tablo 28’de verilmektedir:

Tablo 28

Ortaöğretim Kurumlarındaki Öğretmenlerin Algılarına Göre Örgütsel Sessizlik Davranışı Gösterme Düzeyinin Ortam Boyutuna İlişkin Bulgular

<i>Ortam Boyutuna Ait Maddeler</i>	N	$\bar{X}$	S
S7_ Öğretmenlerin Memnuniyetsizliği Endişelerini Artırabilir	252	3.45	1.351
S8_ Öğretmenler Düşüncelerini İfade Edememesi Geçerlidir	252	3.19	1.226
S9_ Yöneticilerin Otoriter Davranışlarından Kaynaklanır	252	3.18	1.338
Valid N (listwise)	252		

Tablo 28 incelendiğinde, ortam boyutunda öğretmenlerin en yüksek değeri “Öğretmenlerin Memnuniyetsizliği Endişelerini Artırabilir.” ($\bar{X}=3,45$); en düşük değeri ise “Yöneticilerin Otoriter Davranışlarından Kaynaklanır.” ($\bar{X}=3,18$) maddesine verdikleri görülmektedir.

İlkokul öğretmenlerinin, örgütsel sessizlik yaşama düzeyinin ortam boyutundan aldıkları puanların ortalaması ($\bar{X}=3,28$) dikkate alındığında, ortam boyutunda örgütsel sessizliğin davranışlarını “orta” düzeyin üstünde gerçekleştirdikleri söylenebilir.

Demografik Değişkenlere Göre Öğretmenlerin Örgütsel Sessizliği Algılama Düzeyi

Bu bölümde araştırmaya konu olan öğretmenlerin cinsiyet, mesleki deneyim, okuldaki çalışma süresi, yöneticiyle çalışma süresi, branş, eğitim durumu gibi demografik özelliklerinin örgütsel sessizliğin alt boyutlarına ilişkin bulgular verilmiştir.

Cinsiyete göre örgütsel sessizlik düzeyi

Ortaöğretim kurumlarındaki öğretmenlerin cinsiyete göre örgütsel sessizlik ortalamalarının karşılaştırılmasına ilişkin Bağımsız t Testi Sonuçları Tablo 29’da verilmektedir:

Tablo 29

Cinsiyete Göre örgütsel Sessizlik Boyutlarını Ortalamalarının Karşılaştırılmasına İlişkin Bağımsız t Testi Sonuçları

<i>Değişkenler</i>	Cinsiyet	N	Ortalama	t	p
Öğretmen	Erkek	110	3.3667	.798	.426
	Kadın	142	3.2664		
Yönetici	Erkek	110	3.1073	.034	.973
	Kadın	142	3.1028		
Ortam	Erkek	110	3.1727	-1.335	.183
	Kadın	142	3.3568		

Diğer yandan Tablo 29’den görüleceği üzere örgütsel sessizlik boyutlarında kadın ve erkek öğretmenlerin puan ortalamaları arasında ise istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklara

rastlanılmamıştır ($p>0,05$). Öğretmenlerin cinsiyet açısından örgütsel sessizlik algı düzeyleri birbirine yakınlık göstermektedir.

Mesleki deneyime göre örgütsel sessizlik düzeyi

Ortaöğretim kurumlarındaki öğretmenlerin mesleki deneyimine göre örgütsel sessizlik ortalamalarının karşılaştırılmasına ilişkin Bağımsız t Testi Sonuçları Tablo 30’da verilmektedir:

Tablo 30

Deneyime Göre Örgütsel Sessizlik Boyutu Ortalamalarının Karşılaştırılmasına İlişkin One-Way ANOVA Testi Sonuçları

<i>Faktörler</i>		N	Ortalama	F	P
Öğretmen	0-5 yıl	23	3.4058	.593	.668
	6-10 yıl	35	3.1333		
	11-15 yıl	49	3.3231		
	16-20 yıl	70	3.4167		
	21 yıl ve üzeri	75	3.2556		
	Toplam	252	3.3102		
Yönetici	0-5 yıl	23	3.2261	.411	.800
	6-10 yıl	35	3.0343		
	11-15 yıl	49	3.0000		
	16-20 yıl	70	3.0743		
	21 yıl ve üzeri	75	3.1973		
	Toplam	252	3.1048		
Ortam	0-5 yıl	23	3.3913	.685	.603
	6-10 yıl	35	3.3714		
	11-15 yıl	49	3.0544		
	16-20 yıl	70	3.2905		
	21 yıl ve üzeri	75	3.3289		
	Toplam	252	3.2765		

Tablo 30'dan görüleceği üzere örgütsel sessizlik boyutlarında farklı deneyim sürelerine sahip öğretmenlerin puan ortalamaları arasında ise istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklara rastlanılmamıştır ($p>0,05$). Lise öğretmenleri seneler geçtikçe de örgütsel sessizlik düzeylerini korudukları görülmektedir.

Okuldaki çalışma süresine göre örgütsel sessizlik düzeyi

Ortaöğretim kurumlarındaki öğretmenlerin okulda çalışma süresine göre örgütsel sessizlik ortalamalarının karşılaştırılmasına ilişkin bağımsız t testi sonuçları Tablo 31'de verilmektedir:

Tablo 31

Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Örgütsel Sessizlik Ortalamalarının Karşılaştırılmasına İlişkin One-Way ANOVA Testi Sonuçları

<i>Faktörler</i>		N	Ortalama	F	P
Öğretmen	1-3 yıl	108	3.2701	.815	.444
	4-6 yıl	78	3.4274		
	7 yıl ve üzeri	66	3.2374		
	Toplam	252	3.3102		
Yönetici	1-3 yıl	108	3.1296	.277	.758
	4-6 yıl	78	3.0333		
	7 yıl ve üzeri	66	3.1485		
	Toplam	252	3.1048		
Ortam	1-3 yıl	108	3.2901	.554	.575
	4-6 yıl	78	3.1795		
	7 yıl ve üzeri	66	3.3687		
	Toplam	252	3.2765		

Tablo 31’den görüleceği üzere örgütsel sessizlik boyutlarında okulda çalışma süreleri farklı olan öğretmenlerin puan ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklara rastlanılmamıştır ($p>0,05$).

Yönetici ile Çalışma Süresine göre örgütsel sessizlik düzeyi

Ortaöğretim kurumlarındaki öğretmenlerin yöneticiyle çalışma süresine göre örgütsel sessizlik ortalamalarının karşılaştırılmasına ilişkin Bağımsız t Testi Sonuçları Tablo 32’de verilmektedir:

Tablo 32

Yönetici ile Çalışma Süresi Değişkenine Göre Örgütsel Sessizlik Boyutları Ortalamalarının Karşılaştırılmasına İlişkin One-Way Anova Testi Sonuçları

<i>Faktörler</i>		N	Ortalama	F	P
Öğretmen	0-2 yıl	146	3.4463	5.030	.007**
	3-5 yıl	57	3.2807		
	6 ve üzeri yıl	49	2.9388		
	Toplam	252	3.3102		
Yönetici	0-2 yıl	146	3.2521	6.213	.002**
	3-5 yıl	57	3.1053		
	6 ve üzeri yıl	49	2.6653		
	Toplam	252	3.1048		
Ortam	0-2 yıl	146	3.3676	1.696	.185
	3-5 yıl	57	3.2456		
	6 ve üzeri yıl	49	3.0408		
	Toplam	252	3.2765		

** $p<0,01$

Tablo 32’den görüldüğü üzere Öğretmen ve Ortam faktöründe yöneticileri ile geçirilen süreleri farklı olan öğretmenlerin örgütsel sessizlik boyutlarına ilişkin vermiş oldukları yanıt

ortalamlarının istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar gösterdiği gözlenmektedir ($p<0,01$). Buna göre Öğretmen ve Ortam boyutlarına bakıldığında 0-2 yıl süresindeki öğretmenlerin yanıt ortalamaları 6 ve üzeri yıl süresindeki öğretmenlerin yanıt ortalamalarından anlamlı düzeyde yüksektir ($p>0,01$). Bu durumda bize yeni öğretmenlerin uzun zamandır yönetici ile birlikte çalışan öğretmenlere göre öğretmen ve ortam nedenlerine bağlı olarak daha çok sessiz kaldıkları söylenebilir.

Eğitim Düzeyine göre örgütsel sessizlik düzeyi

Ortaöğretim kurumlarındaki öğretmenlerin eğitim düzeyine göre örgütsel sessizlik ortalamalarının karşılaştırılmasına ilişkin Bağımsız t Testi Sonuçları Tablo 33’de verilmektedir:

Tablo 33

Eğitim Düzeyine Göre Örgütsel Sessizlik Alt Boyutları Ortalamalarının Karşılaştırılmasına İlişkin Bağımsız t Testi Sonuçları

<i>Değişkenler</i>	Cinsiyet	N	Ortalama	t	p
Öğretmen	Lisans	213	3.3052	-.188	.545
	Yüksek Lisans	39	3.3376		
Yönetici	Lisans	213	3.0629	-1.513	.950
	Yüksek Lisans	39	3.3333		
Ortam	Lisans	213	3.2426	-1.157	.536
	Yüksek Lisans	39	3.4615		

****P<0,01**

Tablo 33’den görüleceği üzere örgütsel sessizlik boyutlarında eğitim düzeylerine sahip öğretmenlerin puan ortalamaları arasında ise istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklara rastlanılmamıştır ($p>0,05$). Aynı şekilde eğitim düzeyi sessizlik algısını da

etkilememektedir. Buradan bu araştırma örneklemine bağlı olarak liderlik ve sessizlik algılarında eğitimden ziyade kişisel özelliklerin daha etkin olduğu söylenebilir.

Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın üçüncü alt problemi “Yöneticilerin liderlik tarzları ile örgütsel sessizlik arasında bir ilişki var mıdır?” şeklinde belirlenmiştir.

Değişkenler Arasındaki Korelasyonlar

Değişkenler arasındaki birlikte değişim ilişkisini ve bu ilişkinin yönünü gösteren korelasyon değerleri ile birlikte Faktörlere ilişkin ortalama ve standart sapma gibi tanımlayıcı istatistikler Tablo 34’de sunulmuştur:

Tablo 34

Değişkenler Arası Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Analizi Sonuçları

Faktörler	Ort.	SS.	1	2	3	4	5	6	7
1. Sembolik	2.61	.923	(.78)						
2. İnsan Kaynağı	2.31	.827	.754**	(.88)					
3. Yapısal	2.59	.901	.711**	.691**	(.73)				
4. Politik	2.50	.891	.665**	.635**	.734**	(.82)			
5. Öğretmen	3.31	.988	.338**	.359**	.355**	.292**	(.84)		
6. Yönetici	3.10	1.029	.294**	.299**	.329**	.335**	.547**	(.81)	
7. Ortam	3.28	1.087	.217**	.233**	.233**	.237**	.543**	.592****	(.67)

Not: Cronbach alfa katsayıları köşelerde koyu renk olarak verilmiştir. ** $p < .01$ düzeyinde anlamlıdır, *** $p < 0.01$.

Tablo 34’den görüleceği üzere tüm liderlik tarzları arasında (Sembolik, İnsan Kaynağı, Yapısal, Politik) istatistiksel açıdan $p < 0,01$ düzeyinde anlamlı birlikte değişim ilişkileri

vardır. Bununla beraber örgütsel sessizlik ölçeğine ilişkin alt boyutlar (Öğretmen, Yönetici, Ortam) arasında da $p < 0,01$ düzeyinde istatistiksel açıdan anlamlı ilişkiler mevcuttur.

Değişkenler arasındaki birlikte değişim ilişkileri ile ilgili bulgular incelendiğinde liderlik tarzlarının her bir boyutunun kendi aralarındaki ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkilere ait korelasyon değerlerinin tümünün pozitif ve $p < 0,01$ düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. Buna göre, yöneticilik tarzlarının alt boyutlarından olan insan kaynağı ve sembolik boyutu arasındaki ilişkinin ($r = ,754$) en yüksek değere sahip olduğu görülmektedir. Bunu sırasıyla politik ve yapısal ilişkisi ($r = ,734$), yapısal ve sembolik ilişkisi ($r = ,711$), yapısal ve insan kaynağı ilişkisi ($r = ,691$), politik ve sembolik ilişkisi ($r = ,665$), politik ve insan kaynağı ilişkisi ($r = ,635$) izlemektedir. Bunlara ek olarak genel olarak öğretmenlerin yöneticilerine yönelik liderlik tarzı algılamalarının orta seviye olan 3'ün altında olduğu bununla beraber örgütsel sessizlik algılarının ise orta seviye olan 3'ün üzerinde olduğu söylenebilir.

Aynı tabloya göre örgütsel sessizliğin her bir alt boyutunun kendi aralarındaki ve liderlik tarzları arasındaki ilişkilere ait korelasyon değerlerinin de pozitif ve $p < 0,01$ düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. Buna göre, örgütsel sessizliğin alt boyutlarından ortam ve yönetici arasındaki ilişki ($r = ,592$) en yüksek değere sahiptir. Bunu sırasıyla yönetici ve öğretmen arasındaki ilişki ($r = ,547$), ortam ve öğretmen arasındaki ilişki ($r = ,543$) izlemektedir. Örgütsel sessizliğin alt boyutlarından öğretmen ve liderlik tarzlarının alt boyutlarından insan kaynağı ilişkisi ($r = ,359$) en yüksek, ardından sırasıyla öğretmen ve yapısal ilişkisi ($r = ,355$), öğretmen ve sembolik ilişkisi ($r = ,338$), ortam ve politik ilişkisi ($r = ,337$), yönetici ve politik ilişkisi ($r = ,335$), yönetici ve yapısal ilişkisi ($r = ,329$), yönetici ve insan kaynağı ilişkisi ($r = ,299$), yönetici ve sembolik ilişkisi ($r = ,294$), öğretmen ve politik ilişkisi ($r = ,292$), ortam boyutunun insan kaynağı ve yapısal ile ilişkisi ($r = ,233$) izlemektedir. En düşük ilişkiye sahip olan ise örgütsel sessizliğin alt boyutlarından ortam ile yöneticilik tarzlarının alt boyutlarından sembolik arasındaki ilişki ($r = ,217$)'dir.

Değişkenler Arasındaki Nedensel İlişkilere İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Bu bölümde liderlik tarzlarının alt boyutlarına ait bağımsız değişkenlerin örgütsel sessizliğin alt boyutlar olan bağımlı değişkenler üzerindeki nedensel etkilerini test etmeye yönelik çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları sunulmuştur.

Liderlik Tarzlarının Öğretmen Boyutu Üzerindeki Etkisi

Liderlik tarzlarının alt boyutlarının örgütsel sessizliğin alt boyutu olan öğretmen boyutu üzerindeki etkisi Tablo 35’de verilmektedir:

Tablo 35

Liderlik Tarzlarının Öğretmen Boyutu Üzerindeki Etkisi

<i>Bağımlı Değişken</i>		<i>Öğretmen</i>	
<i>Bağımsız Değişken</i>	β	T	Sig.
Sabit	2.100	10.786	.000***
Sembolik	.078	.786	.216
İnsan Kaynağı	.179	1.876	.031*
Yapısal	.181	1.829	.034*
Politik	-.066	-.066	.474
Düzeltilmiş R2	.139		
F	11.162		

*0,05 düzeyde anlamlı ($p<0,05$); **0,01 düzeyde anlamlı ($p<0,01$); ***0,001 düzeyde anlamlı ($p<0,001$)

Çoklu doğrusal regresyon analizinde kullanılan en küçük kareler yönteminin varsayımlarına göre bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki nedensel ilişkisini test edebilmek için öncelikle değişkenler arasında istatistiksel açıdan anlamlı birlikte değişim ilişkilerinin olması gerekmektedir. Bu anlamda tüm değişkenler arasındaki ilişkiler istatistiksel açıdan

anlamli olduğundan liderlik tarzlarına ait tüm alt boyutların örgütsel sessizliğin alt boyutlarından biri olan Öğretmen boyutu üzerindeki etkisi incelenmiştir.

Tablo 35 de görüldüğü üzere kurulan çoklu doğrusal regresyon modeli istatistiksel açıdan anlamlıdır ($F=11,162$; $p<0,001$). Modelin açıklama gücüne bakıldığında ise varyanstaki değişimin %13,9'luk kısmının açıklandığı görülmektedir. Diğer yandan bireysel anlamlılık testleri incelendiğinde, sadece İnsan Kaynağı boyutu ($\beta=,179$; $t=1,876$; $p<0,05$) ve Yapısal boyut ($\beta=,181$; $t=1,829$; $p<0,05$) un Öğretmen boyutunun istatistiksel açıdan anlamlı birer yordayıcısı oldukları gözlenmiştir.

Liderlik Tarzlarının Yönetici Boyutu Üzerindeki Etkisi

Liderlik tarzlarının alt boyutlarının örgütsel sessizliğin alt boyutu olan yönetici boyutu üzerindeki etkisi Tablo 36'da verilmektedir:

Tablo 36

Liderlik Tarzlarının Yönetici Boyutu Üzerindeki Etkisi

<i>Bağımlı Değişken</i>		<i>Yönetici</i>	
<i>Bağımsız Değişken</i>	β	T	Sig.
Sabit	1.918	9.341	.000***
Sembolik	.031	.279	.390
İnsan Kaynağı	.102	.848	.198
Yapısal	.145	1.266	.103
Politik	.198	1.858	.032*
Düzeltilmiş R2	.118		
F	9.372		

*0,05 düzeyde anlamlı ($p<0,05$); **0,01 düzeyde anlamlı ($p<0,01$); ***0,001 düzeyde anlamlı ($p<0,001$)

Çoklu doğrusal regresyon analizinde kullanılan en küçük kareler yönteminin varsayımlarına göre bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki nedensel ilişkisini test edebilmek için öncelikle değişkenler arasında istatistiksel açıdan anlamlı birlikte değişim ilişkilerinin olması gerekmektedir. Bu anlamda tüm değişkenler arasındaki ilişkiler istatistiksel açıdan anlamlı olduğundan liderlik tarzlarına ait tüm alt boyutların örgütsel sessizliğin alt boyutlarından biri olan Yönetici boyutu üzerindeki etkisi incelenmiştir.

Tablo 36’ da görüldüğü üzere kurulan çoklu doğrusal regresyon modeli istatistiksel açıdan anlamlıdır ($F=9,372$; $p<0,001$). Modelin açıklama gücüne bakıldığında ise varyanstaki değişimin %11,8’lik kısmının açıklandığı görülmektedir. Diğer yandan bireysel anlamlılık testleri incelendiğinde, sadece Politik boyutun ($\beta=.198$; $t=1,858$; $p<0,05$) Yönetici boyutunun istatistiksel açıdan anlamlı bir yordayıcısı olduğu gözlenmiştir.

Liderlik Tarzlarının Ortam Boyutu Üzerindeki Etkisi

Liderlik tarzlarının alt boyutlarının örgütsel sessizliğin alt boyutu olan ortam boyutu üzerindeki etkisi Tablo 37’de verilmektedir:

Tablo 37

Liderlik Tarzlarının Ortam Boyutu Üzerindeki Etkisi

<i>Bağımlı Değişken</i>		<i>Ortam</i>	
<i>Bağımsız Değişken</i>	β	T	Sig.
Sabit	2.360	10.510	.000***
Sembolik	.023	.187	.426
İnsan Kaynağı	.133	1.012	.156
Yapısal	.085	.676	.249
Politik	.132	1.130	.129
Düzeltilmiş R2	.055		
F	4.624		

*0,05 düzeyde anlamlı ($p<0,05$); **0,01 düzeyde anlamlı ($p<0,01$); ***0,001 düzeyde anlamlı ($p<0,001$)

Çoklu doğrusal regresyon analizinde kullanılan en küçük kareler yönteminin varsayımlarına göre bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki nedensel ilişkisini test edebilmek için öncelikle değişkenler arasında istatistiksel açıdan anlamlı birlikte değişim ilişkilerinin olması gerekmektedir. Bu anlamda tüm değişkenler arasındaki ilişkiler istatistiksel açıdan anlamlı olduğundan liderlik tarzlarına ait tüm alt boyutların örgütsel sessizliğin alt boyutlarından biri olan Ortam boyutu üzerindeki etkisi incelenmiştir.

Tablo 37’ de görüldüğü üzere kurulan çoklu doğrusal regresyon modeli istatistiksel açıdan anlamlıdır ($F=4,624$; $p<0,001$). Modelin açıklama gücüne bakıldığında ise varyanstaki değişimin %0,055’lik kısmının açıklandığı görülmektedir. Diğer yandan bireysel anlamlılık testleri incelendiğinde hiçbir liderlik tarzının Ortam boyutu üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisine rastlanılmamıştır.

BÖLÜM V

TARTIŞMA SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırmadan elde edilen bulgulara ilişkin tartışma, sonuç ve bu sonuçlardan yola çıkarak uygulamacılar ve araştırmacılara yönelik önerilere yer verilmiştir.

Tartışma

Bu çalışmada öğretmenlerin yöneticilerin liderlik davranışları ve örgütsel sessizlik davranışı arasındaki ilişkinin varlığını ve yönünü belirlemek, aralarındaki etkileşimi ve demografik değişkenlerin etkisini belirlemeye çalışılmıştır. Araştırmadan elde edilen bulgular ve ilgili alan yazında benzer çalışmalardan elde edilen sonuçlar araştırmanın alt problemlerinin sırasına uygun olarak birlikte verilmeye çalışılmıştır.

Birinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar ve Tartışma

Araştırmanın birinci alt problemi “Yöneticilerin liderlik tarzlarına ilişkin öğretmen algıları demografik değişkenlere göre farklılık göstermekte midir?” şeklinde belirlenmişti. Araştırmaya katılan öğretmenlerin sorulara vermiş oldukları yanıtların ortalamaları karşılaştırıldığında yalnızca sembolik Boyut faktöründe kadın öğretmenlerin puan ortalamaları erkek öğretmenlerin puan ortalamalarından daha yüksek çıkmıştır. Sembolik

boyutunda 3-5 yıl süresi içerisinde olan öğretmenlerin yanıtlarının ortalaması 0-2 yıl ve 6 ve üzeri yıl süresindeki öğretmenlerin puan ortalamalarından istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde yüksek çıkarken insan kaynağı, yapısal ve politik boyutlarına bakıldığında 6 ve üzeri yıl süresindeki öğretmenlerin yanıt ortalamaları 0-2 yıl ve 3-5 yıl süresindeki öğretmenlerin yanıt ortalamalarından anlamlı düzeyde düşük seviyede çıkmıştır. Bilir ve Arslan'ın 2016 yılında yaptıkları araştırmada bayan öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre okul müdürlerini daha fazla yapısal lider ve daha fazla politik lider olarak algıladıkları belirlenmiştir. Bunun yanında aynı çalışmada öğretmenlerin insan kaynakları liderliği ve sembolik liderlik boyutlarına ilişkin algıları ise cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Şimşek'in 2016 yılında yaptıkları araştırmada ise bulgular cinsiyete göre değerlendirildiğinde, kurumdaki kadın liderlerin daha çok insan kaynakları ve politik, erkek liderlerin ise yapısal ve politik çerçeveleri kullanma eğilimde oldukları ortaya çıkmıştır. Tanrıöğen'in 2013 yılında yaptığı çalışmasında ise insan kaynakları liderliği, politik liderlik ve sembolik liderlik boyutlarında erkek öğretmenlerin puan ortalamalarının bayan öğretmenlere göre daha yüksek olduğunu ifade etmiştir. Aynı çalışmada yapısal ve politik boyutta öğretmenlerin mesleki deneyimlerinin arttıkça bu boyutlara bağlı liderlik algılarının da arttığı görülmüştür.

İkinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar ve Tartışma

Araştırmanın ikinci problemi “Öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışları demografik değişkenlere göre farklılık göstermekte midir?” şeklinde belirlenmişti. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre öğretmenlerin demografik özelliklerden sadece Öğretmen ve Ortam faktöründe yöneticileri ile geçirilen süreleri farklı olan öğretmenlerden 0-2 yıl süresindeki öğretmenlerin yanıt ortalamaları 6 ve üzeri yıl süresindeki öğretmenlerin yanıt ortalamalarından anlamlı düzeyde yüksek çıkmıştır. Kahveci'nin ilköğretim okullarında görev yapmakta olan yönetici ve öğretmenlerle yaptığı çalışmada (2013a) kadın katılımcıların erkek katılımcılara oranla daha fazla sessiz kaldığı, ”Sayısal Alanlar” ve ”Dil”

grubunda bulunan katılımcıların diğer branşlarda bulunan katılımcılara oranla daha yüksek düzeyde sessizlik algılarına sahip olduğu, okuldaki hizmet süresi değişkenine göre 6-10 yıl okul kıdemine sahip katılımcıların sessiz kalma davranışını daha sık gösterdiği, yaş ve öğretmenlikteki hizmet süresi değişkenlerine göre ise katılımcıların örgütsel sessizlik algılarında anlamlı farklılıklar görülmemiştir. Alparslan'ın 2010 yılında yaptığı çalışmada elde edilen bulgulara göre akademisyenlerin demografik özelliklerinden 35 yaş ve üzeri akademik personelin, 20-25 yaş arası akademik personele göre ilgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı sessizlik davranış eğilimi daha yüksek çıkmıştır. Akademik personelin davranışları, kurumlarındaki çalışma sürelerine göre ve ekonomik durumlarına göre anlamlı farklılıklar göstermiştir.

Üçüncü Alt Probleme İlişkin Sonuçlar ve Tartışma

Araştırmanın üçüncü alt problemi “Yöneticilerin liderlik tarzları ile örgütsel sessizlik arasında bir ilişki var mıdır?” şeklinde belirlenmişti. Araştırmada elde edilen bulgulara göre liderlik tarzlarının alt boyutlarından insan kaynağı ve yapısal boyut ile örgütsel sessizliğin öğretmen boyutu arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkisi oldukları görülürken örgütsel sessizliğin yönetici boyutu ile liderlik tarzlarının alt boyutlarından sadece politik boyut ile arasında pozitif anlamlı bir ilişki olduğu gözlenmiştir. Başka bir ifadeyle yöneticilerin öğretmenlerin ihtiyaçlarına önem veren hem hizmet eden hem de katalizör görevi gören davranışları ile okulun yapısı ve işleyişine önem veren davranışları öğretmenlerin kendilerinden kaynaklanan sessizlik tutumuna neden olmaktadır. Yöneticiden kaynaklı bir sessizlik algısı ise yöneticinin gücünü kullanarak gerçekçi ve ikna kabiliyeti yüksek bir tutum sergilemesiyle ilişkilendirilebilir. Bunun yanında hiçbir liderlik tarzının örgütsel sessizliğin ortam boyutu üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisi olmadığı görülmüştür. Bildik'in 2009 yılında yaptığı çalışmada çalışanların dönüştürücü liderlikle örgütsel sessizlik arasında ters yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Daşcı'nın 2014 yılında yaptığı çalışmada elde edilen bulgulara göre de dönüştürücü liderlik tarzının, yıldırma ve

örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinin düşük düzeyde, negatif yönlü ve anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Bunun yanında Taşkiran'ın 2010 yılında yaptığı çalışmada yöneticilerin dönüştürücü liderlik tarzı sergilemeleri çalışanların bireysel sessizlik tutumlarını azaltırken yöneticilerin etkileşimci liderlik tarzı sergilemeleri ilişkisel sessizlik tutumlarını azaltmıştır.

Sonuç

Bu araştırmada diğer araştırmalardan farklı olarak Bolman ve Deal'in dörtlü çerçeve kuramına göre belirlenen liderlik tarzlarının ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin algılarına göre örgütsel sessizlik üzerine etkisi incelenmeye çalışılmıştır. Ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin liderlik algılarının orta seviyenin altında çıkması yöneticilerin genelde tek bir bakış ile öğretmenlere karşı liderlik davranışı sergilemesi sonucunu doğurduğu düşünülürse çoklu perspektifle bakabilen liderlerin daha etkili olacağı söylenebilir. Sadece okulun işleyen yapısını mükemmel kuran ya da gücünü iyi kullanmayı bilen bir yöneticiden ziyade bunların yanında kullandığı dil, anlattığı başarı hikâyeleriyle ve öğretmenlerin değerli olduklarını hissettiren davranışlarıyla iyi bir lider olunabilir. Ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin ilköğretimden farklı olarak öğrencilerin yaşlarından dolayı daha serbest ve özgür tavırlarla hareket etmesi ister istemez öğretmenlerin de benzer davranışlar sergilemesine sebep olabiliyor diye düşünülebilir. Örgütsel sessizliğin ise orta seviyenin üstünde çıkması öğretmenlerin lider olarak algılamadıkları bir yönetici karşısında sessizlik davranışı sergilemelerinde en önemli etken olarak söylenebilir. Fikirlerini açıklasa dahi bir işe yaramadığını düşünen bir öğretmen zamanla yönetici ile etkili iletişim kurmamayı da bir davranış olarak sergilediğinde yöneticilerin uygun liderlik davranışları göstermesine güçlü bir engel teşkil edebilir. Bu şekilde düşünüldüğünde etkili bir lider olabilmek için sağlıklı iletişim kurabilmek gerekir ki bu da sessizlik ortamının yaşanmaması ile mümkündür diyebiliriz. Etkili bir lider olmak isteyen bir okul müdürünün ise tümüyle öğretmenlere hitap edebilen yüz yüze konuşarak ve politik davranmayı bilen ama aynı zamanda öğretmene fikirleri ve ihtiyaçlarının kurum için çok değerli olduğunu

hissettirebilen bir yönetici olması gerektiğini söyleyebiliriz. Bu anlamda okulların kamu kurumlarının en çok göz önünde olanlarından biri olduğunu düşünürsek yöneticilerin tek bir bakış açısı ya da geleneksel dediğimiz kuramlarla değil Bolman ve Deal'in dörtlü çerçeve kuramındaki gibi çoklu bakış açısı kazanmalıdırlar. Nitekim öğrencilerinin her an teknoloji çağında büyüüp yetiştiklerini düşündüğümüzde öğretmenlerin eğitimin kilit isimleri olduğunu göz ardı etmemiz gerektiğini belirtmek gerekir.

Öneriler

1. Ortaöğretim kurumlarındaki müdürlerin gösterdikleri liderlik davranışlarının öğretmenler tarafından algılanması orta seviyenin altında çıkmasından dolayı müdürlerin liderlik tarzlarını çoklu perspektifle bakmasını sağlayacak seminer, kurs ve hizmetiçi eğitimlerin olması gerekir.
2. Okullarda örgütsel sessizliğin orta seviyenin üstünde çıkmasından dolayı müdürler öğretmenlerin fikir, görüş ve eleştirilerini beyan etmekten çekinmeyecekleri ortamlar yaratabilmelidir.
3. Örgütsel sessizliğin sadece öğretmenlerin gösterdiği örgütsel sessizlik algısıyla sınırlı kalmadığını düşünerek velilerin de okul ile ilgili kararların alındığı okula aile birliği toplantılarında kararlara rahatça katılabilmeleri için uygun ortamlar sağlanabilmelidir.

Araştırmacılar İçin Öneriler

1. Ortaöğretim kurumlarındaki müdürlerin liderlik tarzlarının öğretmenler tarafından algılanma düzeyinin ilköğretim öğretmenlerine göre farklı çıkmasından dolayı başka bir çalışmada hem ilköğretim hem de ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin aynı çalışmada incelenmesi hatta özel okullarında bu okullara büyük oranlarda dahil edilmesi bundan sonraki çalışmalara zenginlik katacaktır.
2. Araştırmanın yapılması esnasında kurumlar tarafından meydana gelen engellemelerin bundan sonra yaşanmaması için okullarda bilimin ve araştırmanın

önemine daha fazla yer verilmesi hatta bu durumun yaşandığı kurumlarda nitel çalışmaların yapılmasının örgütsel sessizlik çalışmalarına ışık tutacağı düşünülebilir.



KAYNAKLAR

- Akiş, Y. T. (2004). *Türkiye'nin gerçek liderlik haritası*. İstanbul: Alfa.
- Alparslan, A. M. (2010) *Örgütsel sessizlik İklimi ve İş gören Sessizlik Davranışları Arasındaki Etkileşim*. Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Isparta.
- Alparslan M. A & Kayalar M. (2012). Örgütsel Sessizlik: Sessizlik Davranışları ve Örgütsel ve Bireysel Etkileri *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 4(6). 136-147.
- Bass, B. M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share *The Vision. Organizational Dynamics*, 19(3), 19-31.
- Bayram, N. *Sosyal bilimlerde SPSS ve veri Analizi*. Bursa: Ezgi.
- Bildik, B. (2009). Liderlik tarzları, örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi. Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Bilir, B. & Arslan, H. (2016). Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapmakta Olan Öğretmenlerin Müdürlerinin Liderlik Yönelimlerine İlişkin Algıları. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 9(4).
- Blackman, D. & E. Sadler-Smith. (2009) The Silent and the Silenced in Organizational Knowing and Learning, *Management Learning*, 40 (5), 569-585.

- Bolman, L. & Deal, T. E. (1991). Images of leadership. NCEL Occasional Paper No. 7, January, Nashville, TN: *National Center for Educational Leadership*.
- Bolman, L. & Deal, T. (2003). *Reframing organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bolman, L & Deal, T. (2008). *Organizasyonları Yeniden Yapılandırmak* (Çev. A. Aypay, A. Tanrıöğen). Seçkin Yayıncılık. Ankara (Eserin orijinali 2003'te yayınlandı).
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Büyüköztürk, Ş. (2008). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem.
- Büyüköztürk, Ş. (2012). Örneklem yöntemleri.
- Büyüköztürk, Ş. , Çakmak, E. K. , Akgün, Ö. E. , Karadeniz, Ş. , & Demirel, F. (2013). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem.
- Cronbach, L., (1951), Coefficient Alpha and the Internal Structure of Test, *Psychometrika*, 16, 297-334.
- Çakıcı, A, (2007). Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 145-162.
- Çakıcı, A (2008). Örgütlerde Sessiz kalınan Konular, sessizliğin Nedenleri ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir araştırma, *Ç. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1), 117-134.
- Çakıcı, A. (2010). *Örgütlerde İşgören Sessizliği*, Ankara: Detay
- Çelik, V. (2000). *Okul kültürü ve yönetimi*. Ankara: Pegem.
- Çelik, V. (2012). *Eğitimsel liderlik*. Ankara: Pegem.

- Daşcı, E. (2014). *İlköğretim kurumu yöneticilerinin liderlik tarzları ile öğretmenlerin yaşadıkları yıldırma (mobbing) ve örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Dereli, M. (2003). *A Survey Research of Leadership Styles of Elementary School Principals*. Middle East Technical University, Master of Science in Educational Sciences, unpublished master thesis.
- Dindar, A.M. (2001). *Lider, Liderlik Tarzları ve Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi; İ.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Dutton, J.E., Ashford, S.J., O'Neil, R.M., Hayes, E. & Wierba, E.E. (1997). Reading the wind: How middle managers assess the context for selling issues to top managers, *Strategic management journal*, 18 (5), 407-425.
- Dyne, L.V., Ang, S. & Botero, I.C. (2003). "Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs", *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1359-1392.
- Ehtiyar, R. & M., Yanardağ. (2008). Organizational Silence: A Survey On Employees Working in Chain Hotel, *Tourism and Hospitality Management*, 14(1), 51-68.
- Erdoğan, E. (2011). *Etkili liderlik, örgütsel sessizlik ve performans ilişkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Eren, Erol.(2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 7.Basım.
- Eren, Erol. (2003). *Yönetim ve Organizasyon*, Beta, İstanbul.
- Field, A. (2005). Factor Analysis on SPSS, *Research Methods II*, Chapter 15, pp: 1-13.
- Hair, J. F., Jr., Black, W. C, Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). Multivariate data analysis, 7th ed. *Upper Saddle River*, NJ: Prentice Hall.

- Kahveci, G. (2010). *İlköğretim okullarında örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler*. Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Kahveci, G. & Demirtaş, Z. (2013a). Okul yöneticisi ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları. *Eğitim ve Bilim*, 38(167), 50-64.
- Kahveci, G. & Demirtaş, Z. (2013b). Öğretmenler için örgütsel sessizlik ölçeği geliştirme çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12 (43), 167-182.
- Kaiser H.F (1970), A Second-Generation Little Jiffy. *Psychometrika*.35(4), 401-15.
- Kalaycı, Ş. *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*. Ankara: Asil.
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16, 443-465.
- 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.
- Messer, J. E. (2002). *Elementary Principal Leadership Orientations and Selected Professional and School Variables. (Unpublished Doctoral Dissertation)*. Department of Instructional Programs and Educational Leadership in the College of Education , University of Central Florida, Orlando.
- Morrison E.W. & Milliken F.J. (2000). Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World, *The Academy of Management Review*, 25 (4): 706-725.
- Milliken F.J., Morrison E.W.& Hewlin P.F. (2003). “An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don’t Communicate Upward and Why”, *Journal of Management Studies*, 40 (6): 1453-1476.
- Nunnally, J.C. (1978). *Psychometric Theory* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill

- Özdemir, S. (Editör) (2012). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. Ankara: Pegem.
- Özdemir, S. (2013). *Eğitimde örgütsel yenileşme* (Geliştirilmiş 7. Baskı). Ankara: Pegem.
- Özgen, I. & Sürgevil, O. (2009). *Örgütsel Sessizlik Olgusu ve Turizm İşletmeleri Açısından Değerlendirilmesi*. Bursa, MKM.
- Pederit, S.K. & Ashford, S.J. (2003). Breaking silence: Tactical choices women managers make in speaking up about gender-equity issues, *Journal of Management Studies*, 40 (6): 1477-1502.
- Perlow, L. A. & S. Williams. (2003). *Is Silence Killing Your Company*, Harvard Business Review, (May), 3-8.
- Perlow, L. A. & N. P. Repenning. (2009). The dynamics of silencing conflict”, *Research in Organizational Behavior*, 20, p. 1-29.
- Pinder C.C.& Harlos K.P. (2001). Employee Silence: Quiescence and Acquiescence As Responses to Perceived Injustice, *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20: 331-369.
- Premeaux, S.F. (2001). *Breaking The Silence: Toward an Understanding of Speaking up in the Workplace*, , Louisiana State University.
- Premeaux, S.F. & Bedeian, A.G. (2003). Breaking the Silence: The Moderating Effects of Self-Monitoring in Predicting Speaking Up in the Workplace, *Journal of Management Studies*, 40 (6): 1539-1562.
- Şencan, H. (2005). *Sosyal ve davranışsal ölçümlerde güvenirlik ve geçerlilik*. Ankara: Seçkin.

Şimşek, E. & Garipoğlu, B. Ç. (2016). Bolman ve Deal'in Dört Çerçeve Modeline Göre Akademik Liderlerin Liderlik Yaklaşımlarının İncelenmesi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* 17(1), 81-94.

Şimşek, Ö. F. (2007). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş Temel İlkeler ve LISREL Uygulamaları*. Ankara: Ekinok.

Tan, Ş. (2016). *SPSS ve Excel uygulamalı temel istatistik-1*. Ankara: Pegem.

Taşkıran, Erkan. (2011). *Liderlik ve Örgütsel sessizlik Arasındaki Etkileşim*” Birinci baskı. İSTANBUL: Beta.

Türk Dil Kurumu (2017). Güncel Türkçe Sözlük http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.59626154cfaff6.23896437 sayfasından erişilmiştir.

Ural, A. & Kılıç, I. (2006). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi*. Ankara: Detay.

Vandenbosch, B. & Higgins, C. (1996). Information Acquisition and Mental Models: An Investigation Into the Relationship Between Behaviour and Learning, *Information Systems Research, UK*, 7(2). 198-214.

EKLER



EK 1. Liderlik Stilleri Belirleme Anketi

LOQ (Leadership Orientation Questionnaire)– Öğretmenlerin Kendisi

Saygıdeğer katılımcı; bu veri toplama aracında iki ölçek bulunmaktadır. İlk ölçek **yöneticinizin liderlik ve yönetim biçimini**, ikinci ölçek çalıştığınız **okuldaki örgütsel sessizliği** tanımlamanız içindir. Anket sonuçları kurumunuzdaki diğer bireylere hiçbir şekilde bildirilmeyecektir. Yanıtsız soru bırakmayınız. Herhangi bir sorunuz olduğunda iletişim kurmakta sakınca görmeyiniz.

Teşekkür ederim.

Arzu ALTIN
Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri
Enstitüsü
Eğitim Yönetimi ve Denetimi ABD
e-mail: altin.arzu@gmail.com
Tel:0 505 514 6910

Kişisel Bilgiler

1. Cinsiyetiniz: Bay () Bayan ()
2. Okul Müdürünüzün Cinsiyeti: Bay () Bayan ()
3. Öğretmenlik Deneyiminiz: _____ yıl
4. Değerlendirdiğiniz yöneticinizle ne kadar süredir beraber çalışıyorsunuz: _____
5. Branşınız: _____
6. Şu an bulunduğunuz okulunuzdaki çalışma süreniz: _____
7. Eğitim Durumunuz: _____

1) Liderlik Stilleri Betimleme Anketi

A. Aşağıdaki her ifade için yöneticinize uygun seçeneği (X) işareti ile işaretleyiniz.	Her Zaman	Sık Sık	Bazen	Nadiren	Hiçbir Zaman
Okul müdürümüz,					
1. net ve mantıklı bir biçimde düşünür.					
2. okul personelini destekler; onların sorunlarıyla ilgilenir.					
3. okulun amacına yönelik olarak insanları harekete geçirme ve kaynakları etkili kullanma becerisine sahiptir.					
4. ellerinden gelenin en iyisini yapmaları konusunda diğer insanlara ilham verir.					
5. dikkatli planlamanın ve planlanan işlerin zamanında bitirilmesinin önemini vurgular.					
6. açık ve işbirliğine dayalı ilişkiler kurarak güven tesis eder.					
7. kendisinden farklı düşünen kimseleri ikna etmede başarılı ve yeteneklidir.					
8. karizmatik bir insandır.					
9. problemlerin mantıklı çözümleme ve dikkatli düşünmeyle çözülebileceğine inanır.					
10. okul personelinin ihtiyaç ve duygularına karşı duyarlıdır.					
11. olağan dışı bir biçimde ikna edici ve etkileyicidir.					
12. diğer insanlar için bir ilham kaynağıdır.					
13. net, akılcı politikalar ve süreçler geliştirir ve uygular.					
14. okulda alınan kararlara insanların aktif olarak katılımlarını destekler.					
15. kurum içi anlaşmazlık ve çatışmaları önceden görür ve çözme konusunda yılmadan çalışır.					
16. zengin bir hayal gücüne ve yaratıcılığa sahiptir.					
17. problemlere gerçekçi ve mantıklı bir biçimde yaklaşır.					
18. tutarlı bir biçimde başkalarına karşı açıktır ve onlara yardım eder.					
19. etki ve güç sahibi kimselerin desteğini kazanmada etkilidir.					
20. personeline güçlü ve iddialı bir vizyon ve misyon duygusu aşılar.					
21. açık ve ölçülebilir hedefler ortaya koyar; kişileri sonuçlardan sorumlu tutar.					
22. iyi bir dinleyicidir; diğer insanların fikirlerine ve katkılarına genellikle açıktır.					
23. politik davranma konusunda duyarlı ve yeteneklidir.					
24. mevcut gerçeklerin ötesini görerek yeni ve heyecan verici fırsatlar yaratır.					
25. ayrıntılara önem verir.					
26. iyi yapılan işler konusunda insanları takdir eder.					
27. okula destek sağlamak için kurum içi ve dışı ilgi grupları (paydaşlar) ile koalisyonlar geliştirir.					
28. personeline sadakat ve şevk aşılar.					
29. net bir kurumsal yapı ve kurumsal yapıda ast-üst hiyerarşisinin gerekliliğine inanır.					
30. katılımı destekleyen bir yöneticidir.					
31. çatışma ve muhalefete rağmen başarıya ulaşır.					
32. çevresindeki insanlar için kurumsal değer ve amaçları kişiliğinde yansıtan model/örnek bir yöneticidir.					

B. Liderlik Biçimi

Bu bölümdeki soruları yanıtlarken yöneticinizi: en iyi tanımlayan maddeye: 4, iyi tanımlayan maddeye: 3, az tanımlayan maddeye: 2, en az tanımlayan maddeye 1 rakamını vererek her bir maddenin yanındaki boşluğa yazınız. **Her rakamı sadece bir kez kullanınız.** Yanıtsız soru bırakmayınız.

1. Müdürümüzün en güçlü yanı:

- ☐ a. problem çözme ve analiz yeteneğidir.
- ☐ b. insanlar arası ilişki ve iletişim kurma yeteneğidir.
- ☐ c. politik davranma yeteneğidir.
- ☐ d. heyecan ve istek uyandırma yeteneğidir.

2. Müdürümüzü en iyi tanımlayan ifade:

- ☐ a. "teknik uzman"
- ☐ b. "iyi dinleyici"
- ☐ c. "usta politikacı"
- ☐ d. "model alınan lider"

3. Müdürümüzün yaptığı en iyi şey:

- ☐ a. iyi kararlar verebilmesidir.
- ☐ b. insanlara yardımcı olması ve onları geliştirmesidir.
- ☐ c. güçlü ittifaklar geliştirmesi ve güç/etki alanını genişletmesidir.
- ☐ d. başkalarını harekete geçirmesi ve onlara ilham vermesidir.

4. İnsanların müdürümüz ile ilgili fark ettikleri en önemli şey:

- ☐ a. ayrıntılara verdiği önemdir.
- ☐ b. insanlara gösterdiği ilgi ve verdiği değerdir.
- ☐ c. çatışma ve muhalefete rağmen başarma yeteneğidir.
- ☐ d. karizmasıdır.

5. Müdürümüzün en önemli liderlik özelliği:

- ☐ a. net ve akılcı düşünmesidir.
- ☐ b. başkalarına karşı ilgili olması ve onları desteklemesidir.
- ☐ c. sert ve mücadeleci olmasıdır.
- ☐ d. Hayal gücü geniş ve yaratıcı olmasıdır.

6. Müdürümüz en iyi şu şekilde tanımlanabilir:

- ☐ a. "çözümlemeci/analitik"
- ☐ b. "insancıl"
- ☐ c. "politikacı"
- ☐ d. "vizyoner"

C. Genel Değerlendirme

Yöneticinizi diğer yöneticilerle karşılaştırdığınızda, aşağıdaki cetvele göre değerlendiriniz ve uygun rakamı daire içine alınız.

1. Bir yönetici olarak yeterliliği:

1	2	3	4	5
Alt % 20		Orta % 20		Üst % 20

2. Bir lider olarak yeterliliği:

1	2	3	4	5
Alt % 20		Orta % 20		Üst % 20

EK 2. Örgütsel Sessizlik Ölçeği

	ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÖLÇEĞİ	1	2	3	4	5
1	Öğretmenler yöneticilerinin eksikliklerini ifade etmekte güçlük çekebilmektedirler					
2	Öğretmenler görüşlerini ifade ettiklerinde yöneticilerden ve meslektaşlarından olumsuz tepki alabilmektedirler.					
3	Öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini dile getirmeleri, örgütsel öğrenmeyi ve gelişmeyi destekler.					
4	Okulumuzda bulunan yöneticiler, öğretmenlerin yeni uygulamalar konusundaki görüşlerini almaya açık olmayabiliyorlar.					
5	Öğretmenler güç durumlarda konuşmaktan çok, susmayı tercih edebiliyorlar.					
6	Öğretmenler belirli konular hakkında konuşmaktan kaçınabilirler					
7	Öğretmenlerin içsel memnuniyetsizliği endişelerini ve streslerini artırabilmektedir .					
8	Öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini açıkça ifade edememesi bütün olay ve durumlar için geçerli olabilir.					
9	Öğretmenlerin görüşlerini dile getirmemesi, yöneticilerin otoriter davranışlarından kaynaklanabilmektedir.					
10	Okuldaki israf ve kayıplar öğretmenlerin kendilerini ifade etmelerini engellemektedir.					
11	Okul yöneticilerinin öğretmenlere adil davranmaması durumunda, öğretmenler görüşlerini açıklamakta zorlanmaktadır.					
12	Öğretmenlerin bilgisizlik ve deneyimsizlik endişesi, duygularını doğru ifade etmelerine engel olabilmektedir.					
13	Okul yöneticilerinin “En iyi ben bilirim” yaklaşımı, öğretmenlerin üzerinde olumsuz bir etki oluşturabilmektedir.					
14	Okul yöneticilerinin performanslarının yetersiz olması, öğretmenlerin sorunlarını dile getirmesini olumsuz etkileyebilmektedir.					
15	Öğretmenlerin okul yöneticilerine güven duymamaları durumunda, duygu ve düşüncelerini dile getirmelerini olumsuz yönde etkileyebilmektedir.					
16	Öğretmenler bulundukları ortamda dışlanacakları endişesiyle duygu ve düşüncelerini ifade edemeyebilirler.					
17	Öğretmenler bazen duygu ve düşüncelerini açıkladıkları zaman güvende olmadıklarını hissedebilirler.					
18	Öğretmenler sorun çıkarıcı ve şikâyetçi görünmek istemediklerinden, olaylar ve durumlar karşısında sessiz kalmayı tercih edebilirler.					

Derecelendirme

- (1) Hiç Katılmıyorum
- (2) Katılmıyorum
- (3) Orta Düzeyde Katılıyorum
- (4) Katılıyorum
- (5) Tamamen Katılıyorum

EK 3. İl Milli Eğitim Müdürlüğü İzin Yazısı



T.C.
ANKARA VALİLİĞİ
Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 14588481-605.99-E.481014
Konu : Araştırma İzni

14.01.2016

GAZİ ÜNİVERSİTESİNE
(Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü)

İlgi: a) MEB Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 2012/13 nolu Genelgesi.
b) 23/12/2015 tarihli ve 41688 sayılı yazınız.

Üniversiteniz Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans öğrencisi Arzu ALTIN'ın "Ortaöğretim Kurumu Müdürlerinin Liderlik Biçimleri İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiye Ait Öğretmen Görüşleri" konulu tez kapsamında uygulama yapma talebi Müdürlüğümüzce uygun görülmüş ve uygulamanın yapılacağı İlçe Milli Eğitim Müdürlüğüne bilgi verilmiştir.

Anket formunun (7 sayfa) araştırmacı tarafından uygulama yapılacak sayıda çoğaltılması ve çalışmanın bitiminde bir örneğinin (cd ortamında) Müdürlüğümüz Strateji Geliştirme (1) Şubesine gönderilmesini arz ederim.

Ali GÜNGÖR
Müdür a.
Şube Müdürü

Güvenli Elektronik İmza
Aslı ile Aynıdır.

14.01.2016

Mahmut ÖZDEMİR

Konya yolu Başkent Öğretmen Evi arkası Beşevler ANKARA
e-posta: istatistik06@meb.gov.tr

Ayrıntılı bilgi için
Tel: (0 312) 221 02 17/135

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 0364-fab5-34b8-aa06-8f6f kodu ile teyit edilebilir.

Evrak Tarih ve Sayısı: 23/12/2015-E.41688



T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü



Sayı : 80287700-302.08.01-
Konu : Bilimsel ve Eğitim Amaçlı İzin
Hk.(Arzu ALTIN)

ANKARA VALİLİĞİ
İl Milli Eğitim Müdürlüğüne

Enstitümüz Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı Tezli Yüksek Lisans öğrencisi **Arzu ALTIN**, Yrd. Doç. Dr. Vicdan ALTINOK' un danışmanlığında yürüttüğü "**Ortaöğretim Kurumu Müdürlerinin Liderlik Biçimleri İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiye Ait Öğretmen Görüşleri**" isimli tezi ile ilgili olarak Ankara ili Etimesgut ilçesinde bulunan ekte belirttiği okullarda görev yapan yöneticilere ve öğretmenlere anket uygulaması yapmak istemektedir.

İlgili öğrenciye müsaade edilmesi hususunda gereğini bilgilerinize saygılarımla arz ederim.

e-imzalıdır
Prof. Dr. Tahir ATICI
Enstitü Müdürü

EKLER :
1- Dilekçe
2- Tez Önerisi
3- Okul Listesi
4- Anket ve Ölçekler

Evrak Doğrulama için: <https://belgedogrulama.gazi.edu.tr>
Gazi Üniversitesi Rektörlüğü Tarihi Bina (Rektörlük girişinin arkası) 06500 Teknik
Okullar / Ankara
Tel:0 (312) 202 37 59-63-66-69-70... Faks:0 (312) 202 37 79
e-Posta : egtbil@gazi.edu.tr İnternet Adresi : <http://www.egtbil.gazi.edu.tr/>

Pin: 02222
Bilgi için :Melike Gülbay
Veri Hazırlama ve Kontrol İşletmeni
Telefon No:03122023775

Bu belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5. Maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

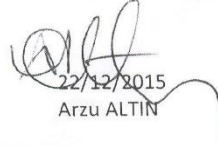
G.Ü. EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Ankara

Enstitünüz Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı'nın 158112219 numaralı Yüksek Lisans öğrencisiyim. Yrd. Doç. Dr. Vicdan ALTINOK'un danışmanlığında "Ortaöğretim Kurumu Müdürlerinin Liderlik Biçimleri ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiye Ait Öğretmen Görüşleri" başlıklı tez çalışmalarımı sürdürüyorum. Tez çalışmalarım kapsamında Ankara İli Etimesgut İlçesindeki okullarda görev yapan yönetici ve öğretmenler ile ekte sunulan anketi uygulamak istiyorum. Anketin yapılması düşünülen okul listesi ve kullanılacak ölçek ekte sunulmuştur.

Gerekli izinlerin alınması konusunda gereğini arz ederim.

Adres: Eryaman 2. Etap Demirer Sitesi
17467 Ada B5 Blok 58. Sok. No:7/7
Etimesgut /Ankara
Tel:0 505 514 69 10
e-mail: altin.arzu@gmail.com


22/12/2015
Arzu ALTIN

EKLER:

- 1- Okul Listesi
- 2- Tez Önerisi
- 3- Anket formu ve Ölçek

Uygundur
Yrd. Doç. Dr. Vicdan Altınok


OKUL LİSTESİ

1. Toki Anadolu Lisesi
2. Ufuk Arslan Anadolu Lisesi
3. Şehit Okan Koç Anadolu İmam Hatip Lisesi
4. Eryaman Anadolu Lisesi
5. Güzelkent Anadolu Lisesi
6. Mustafa Kemal Mesleki Teknik Anadolu Lisesi
7. Özel ABC Lisesi
8. Özel Altın Eğitim Anadolu Lisesi

EK 4. Liderlik Ölçeği İzin Yazısı (Türkçe)

Liderlik Ölçeği Kullanım İzni Talebi

Gelen Kutusu x



arzu altin <altin.arzu@gmail.com>

9.12.2015 ☆



Alıcı: mahce23121976

Sayın Dereli,
Ben Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalında yüksek lisans öğrencisiyim. Tez çalışmamda "Liderlik Tarzları" ve "Örgütsel Sessizlik" üzerine çalışıyorum. Bu amaçla liderlik tarzlarını belirleyici envanter olarak Bolman ve Deal'ın Leadership Orientation Survey'i kullanmak istiyorum. Türkçe'ye uyarladığınız ölçeği araştırmamda kullanmak için izninizi almak istiyorum.
İyi çalışmalar.

Arzu ALTIN
Gazi Üniversitesi
Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı



Mahce Dereli <mahce23121976@yahoo.com>

10.12.2015 ☆



Alıcı: bana

Merhaba Arzu, liderlik ölçeğini memnuniyetle kullanabilirsiniz. İyi çalışmalar. Başarılar...

Sent from my iPhone

...

EK 5. Liderlik Ölçeği İzin Yazısı (İngilizce)

Permission Recommendation to Use Leadership Orientation Instrument

Gelen Kutusu x



arzu altin <altin.arzu@gmail.com>

9.12.2015 ☆



Alıcı: lee

Dear Prof. Dr. **Bolman**,

I am a M.Sc. Student at Gazi University, Institute of Educational Science (Ankara, Turkey). I am working on organizational silence and effect of the leadership type on organizational silence in schools for my thesis. I recommend permission to use "Leadership Orientations Instrument" in my studies. Thank you in advance for your time and consideration. I am looking forward to hearing you.

Best regards,

Arzu ALTIN,
Gazi University, Institute of Educational Science
Ankara, Turkey



Bolman, Lee G. <BolmanL@umkc.edu>

9.12.2015 ☆



Alıcı: bana



İngilizce > Türkçe İletiyi çevir

İngilizce için kapat x

Dear Arzu Altin,

I am happy to give you permission to use the Leadership Orientations Survey in your research, subject to the condition that you agree to send me a copy of any publication or report that you produce that uses data from the survey.

Best wishes.

Lee G. **Bolman**, Ph.D.
Professor and Marion Bloch/Missouri Chair in Leadership
Bloch School of Management
University of Missouri-Kansas City

EK 6. Sessizlik Ölçeği İzin Yazısı

Örgütsel Sessizlik Ölçeği

Gelen Kutusu x



arzu altin <altin.arzu@gmail.com>

3.12.2015 ☆



Alıcı: gokhan.kahveci ▾

Merhabalar **Gökhan** hocam,
Ben, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı Öğrencisiyim.
Tez çalışmamı Örgütsel Sessizlik konusu üzerine yapıyorum ve izniniz olursa 2013 yılında Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi'nde yayınladığınız "Örgütsel Sessizlik Ölçeği" ni çalışmalarımda kullanmak istiyorum.

İyi çalışmalar dilerim.



Gökhan KAHVECİ <gokhan.kahveci@erdogan.edu.tr>

3.12.2015 ☆



Alıcı: bana ▾

Merhaba Arzu hanım

Örgütsel Sessizlik Ölçeğini tez çalışmanızda kullanabilirsiniz. Çalışmalarınızda başarılar dilerim

3 Ara 2015 21:06 tarihinde "arzu altin" <altin.arzu@gmail.com> yazdı:

