

**T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ
ORTAK YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN KULLANDIKLARI
KONUMSAL GÜÇ KAYNAKLARI İLE
ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK
DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN
İNCELENMESİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İbrahim Ethem BOZGÖZ

**İstanbul
Ağustos, 2020**

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ
ORTAK YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

OKUL YÖNETİCİLERİNİN KULLANDIKLARI KONUMSAL
GÜÇ KAYNAKLARI İLE ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL
SESSİZLİK DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN
İNCELENMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İbrahim Ethem BOZGÖZ

Tez Danışmanı
Dr. Öğr. Üyesi Ali ÖZDEMİR

İstanbul
Ağustos, 2020

TEZ ONAYI

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğüne,

Bu çalışma, jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Danışman Dr. Öğr. Üyesi Ali ÖZDEMİR

Üye Doç. Dr. Yusuf ALPAYDIN

Üye Dr. Öğr. Üyesi M. Übeydullah ÖZTABAK

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Prof. Dr. Ali GÜNEŞ

Enstitü Müdürü

BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ

Yüksek lisans tezi olarak hazırladığım “Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Konumsal Güç Kaynakları İle Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” adlı çalışmanın öneri aşamasından sonuçlandığı aşamaya kadar geçen süreçte bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle uyduğumu, tez içindeki tüm bilgileri bilimsel ahlak ve gelenek çerçevesinde elde ettiğimi, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığımı, bu çalışmamda doğrudan veya dolaylı olarak yaptığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu beyan ederim.

İbrahim Ethem BOZGÖZ

İstanbul, 2020

ÖNSÖZ

Araştırmamdaki her aşamada bana yardımcı olan değerli tez danışmanı hocam Dr. Öğr. Üyesi Ali ÖZDEMİR’e, eğitim alanında dersleriyle bize vizyon katan çok değerli hocalarıma, yüksek lisans eğitimim boyunca benden desteklerini esirgemeyen aileme ve arkadaşlarıma teşekkürlerimi sunarım.

İbrahim Ethem BOZGÖZ

Ağustos, 2020

ÖZET
OKUL YÖNETİCİLERİNİN KULLANDIKLARI KONUMSAL
GÜÇ KAYNAKLARI İLE ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL
SESSİZLİK DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN
İNCELENMESİ

İbrahim Ethem BOZGÖZ

Yüksek Lisans, Eğitim Yönetimi ve Denetimi

Tez danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Ali ÖZDEMİR

Ağustos-2020, 107 Sayfa

Bu araştırma okul yöneticilerinin kullandıkları konumsal güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla yapılmıştır. Araştırmada, nicel araştırma yöntemlerinden ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmanın örneklem grubunu İstanbul ilinde farklı branşlarda ve farklı okul türlerinde görev yapmakta olan 519 öğretmen oluşturmuştur. Veri toplama aracı olarak geliştirilen “Örgütsel Güç Kaynakları Ölçeği” ve “Örgütsel Sessizlik Ölçeği” kullanılmış ve elde edilen veriler SPSS 21.0 paket programı vasıtasıyla analiz edilmiştir. Araştırma verilerinin analizinde güvenilirlik analizi, faktör analizi, frekanslar, varyans analizleri, korelasyon analizi ve regresyon analizi uygulanmıştır. Yapılan analizler sonucunda araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik katsayıları ve faktör değerlerinin yüksek olduğu görülmüştür. Elde edilen sonuçlara göre; ödüllendirme gücü ve yasal güç ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Diğer taraftan zorlayıcı güç ile örgütsel sessizlik arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Regresyon analizi sonucunda ise ödüllendirme gücü, yasal güç ve zorlayıcı gücün örgütsel sessizlik üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Sözcükler: Konumsal Güç, Ödüllendirme Gücü, Yasal Güç, Zorlayıcı Güç, Örgütsel Sessizlik

ABSTRACT
ANALYSIS OF THE RELATIONSHIP BETWEEN THE
POSITIONAL POWER SOURCES USED BY SCHOOL
ADMINISTRATORS AND THE ORGANIZATIONAL SILENCE
BEHAVIORS OF TEACHERS

İbrahim Ethem BOZGÖZ

Master, Eğitim Yönetimi ve Denetimi

Thesis Advisor: Asst. Prof. Dr. Ali ÖZDEMİR

August-2020, 107 Pages

This study was conducted to examine the relationship between the positional power sources used by school administrators and the organizational silence behaviors of teachers. In the study, relational scanning model, one of the quantitative research methods, was used. The sample group of the study consisted of 519 teachers working in different branches and different school types in Istanbul. "Organizational Power Resources Scale" and "Organizational Silence Scale" developed as data collection tools were used and the data obtained were analyzed through the SPSS 21.0 package program. Reliability analysis, factor analysis, frequencies, variance analysis, correlation analysis and regression analysis were used in the analysis of the research data. As a result of the analysis, it was seen that the reliability coefficients and factor values of the scales used in the study were high. According to the results obtained; A negative relationship was found between rewarding power and legal power and organizational silence. On the other hand, a positive relationship was found between coercive power and organizational silence. As a result of the regression analysis, it was concluded that rewarding power, legal power and coercive power were effective on organizational silence.

Keywords: Positional Power, Reward Power, Legal Power, Coercive Power, Organizational Silence

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI.....	i
BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ.....	ii
ÖNSÖZ.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
TABLO LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xii
KISALTMALAR LİSTESİ	xiii
BİRİNCİ BÖLÜM	1
GİRİŞ	1
1.1. Problem Durumu	1
1.2. Araştırmanın Amacı	3
1.3. Araştırmanın Önemi	3
1.4. Varsayım/lar.....	4
1.5. Sınırlılıklar	4
1.6. Tanımlar.....	5
İKİNCİ BÖLÜM.....	6
KAVRAMSAL ÇERÇEVE	6
2.1. Yönetim Kavramı.....	6
2.2. Eğitim Yönetimi ve Eğitim Yöneticisi	8
2.3. Güç Kavramı.....	9
2.3.1. Güç Kavramının İlişkili Olduğu Temel Kavramlar	11
2.3.1.1. Güç ve Yetki İlişkisi	11
2.3.1.2. Güç ve Otorite İlişkisi	12
2.3.2. Yönetimde Güç Kaynakları	12

2.3.2.1. Ödüllendirme Gücü.....	14
2.3.2.2. Zorlayıcı Güç.....	15
2.3.2.3. Yasal Güç	15
2.3.2.4. Karizmatik Güç.....	16
2.3.2.5. Bilgi Gücü	16
2.4. Örgütsel Sessizlik.....	17
2.4.1. Sessizlik ve Örgütsel Sessizlik Kavramları	17
2.4.2. Örgütsel Sessizlik Çeşitleri	20
2.4.2.1. Kabullenici Sessizlik.....	20
2.4.2.2. Savunmacı Sessizlik	22
2.4.2.3. Korumacı Sessizlik	22
2.4.3. Örgütsel Sessizlik Hakkındaki Yaklaşımlar	23
2.4.3.1. Fayda Maliyet Analizi.....	23
2.4.3.2. Vroom'un Beklenti Teorisi	24
2.4.3.3. Sessizlik Sarmalı.....	25
2.4.3.4. Planlı Davranış Teorisi.....	27
2.4.3.5. Abilene Paradoksu	27
2.4.4. Örgütsel Sessizliğin Sebepleri	29
2.4.4.1. Bireysel Sebepler.....	30
2.4.4.2. Yönetmel Sebepler	31
2.4.4.3. Örgütsel Sebepler	32
2.4.4.3.1. Örgütsel Sessizlik İklimi	32
2.4.4.3.2. Örgüt Kültürü	33
2.4.4.3.3. Örgütsel Sosyalizasyon.....	34
2.4.4.3.4. Örgütsel İletişim	34
2.4.5 Örgütsel Sessizliğin Yarattığı Sonuçlar.....	35
2.4.5.1. Sessizliğin Yarattığı Bireysel Sonuçlar	35

2.4.5.2. Sessizliğin Yarattığı Örgütsel Sonuçlar	36
2.5. İlgili Araştırmalar	37
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	41
ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	41
3.1. Araştırmanın Modeli	41
3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	42
3.3. Veri Toplama Araçları.....	43
3.3.1. Kişisel Bilgi Formu	43
3.3.2. Örgütsel Güç Kaynakları Ölçeği	44
3.3.2.1. Örgütsel Güç Kaynakları Ölçeği (Ödüllendirme Gücü, Yasal Güç ve Zorlayıcı Güç Alt Boyutları) Güvenilirlik Analizi Sonuçları	45
3.3.2.2. Örgütsel Güç Kaynakları Ölçeği (Ödüllendirme Gücü, Yasal Güç ve Zorlayıcı Güç Alt Boyutları) Faktör Analizi Sonuçları.....	47
3.3.3. Örgütsel Sessizlik Ölçeği.....	49
3.3.3.1. Örgütsel Sessizlik Ölçeği Güvenilirlik Analizi Sonuçları	49
3.3.3.2 Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Faktör Analiz Sonuçları	50
3.4. Verilerin Toplanması ve Analizi.....	51
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	54
ARAŞTIRMANIN BULGULARI	54
4.1. Birinci Alt Amaca İlişkin Elde Edilen Bulgular	54
4.2. İkinci Alt Amaca İlişkin Elde Edilen Bulgular	54
4.3. Üçüncü Alt Amaca İlişkin Elde Edilen Bulgular	63
4.4. Dördüncü Alt Amaca İlişkin Elde Edilen Bulgular.....	64
BEŞİNCİ BÖLÜM.....	67
SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER	67
5.1. Sonuç ve Tartışma	67
5.2. Öneriler	73

KAYNAKÇA.....	75
EK 1.....	86
ANKET FORMLARI	86
EK 2.....	89
ANKET ARAŞTIRMA İZNİ.....	89
EK 3.....	90
ÖLÇEK İZİNLERİ.....	90
EK 4.....	92
ÖZGEÇMİŞ	92

TABLO LİSTESİ

Tablo 2.1. Yazarlara Göre Güç Türleri Çizelgesi.....	13
Tablo 3.1. Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler.....	42
Tablo 3.2. Ödüllendirme Gücü Alt Boyutu Güvenilirlik Değerleri.....	45
Tablo 3.3. Yasal Güç Alt Boyutu Güvenilirlik Değerleri.....	46
Tablo 3.4. Zorlayıcı Güç Alt Boyutu Güvenilirlik Değerleri.....	46
Tablo 3.5. Ödüllendirme Gücü Alt Boyutu Faktör Analizi Sonuçları.....	47
Tablo 3.6. Yasal güç Alt Boyutu Faktör Analizi Sonuçları.....	48
Tablo 3.7. Zorlayıcı Güç Alt Boyutu Faktör Analizi Sonuçları.....	49
Tablo 3.8. Örgütsel Sessizlik Ölçeği Güvenilirlik Değerleri.....	50
Tablo 3.9. Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Faktör Analiz Sonuçları.....	51
Tablo 3.10. Normal Dağılım Test Sonuçları.....	52
Tablo 3.11. Araştırmada Kullanılan Test/Analizler.....	52
Tablo 4.1. Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Konumsal Güç Kaynakları ile Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeylerine ilişkin Öğretmenlerin Algı Düzeyleri.....	54
Tablo 4.2. Örgütsel güç kaynakları ölçeği ve örgütsel sessizlik ölçeği puanlarının cinsiyet değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan T-Testi sonuçları.....	55
Tablo 4.3. Örgütsel güç kaynakları ölçeği ve örgütsel sessizlik ölçeği puanlarının medeni durum değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan T- Testi sonuçları.....	56
Tablo 4.4. Örgütsel güç kaynakları ölçeği ve örgütsel sessizlik ölçeği puanlarının yaş değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonuçları.....	57
Tablo 4.5. Örgütsel sessizlik ölçeği puanlarının yaş düzeyi değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan Tukey Testi sonuçları.....	58

Tablo 4.6. Örgütsel güç kaynakları ölçeği ve örgütsel sessizlik ölçeği puanlarının toplam deneyim süresi değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonuçları.....	58
Tablo 4.7. Örgütsel güç kaynakları ölçeği ve örgütsel sessizlik ölçeği puanlarının şu anki görev yapılan okuldaki çalışma süresine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan T- Testi sonuçları.....	59
Tablo 4.8. Örgütsel güç kaynakları ölçeği ve örgütsel sessizlik ölçeği puanlarının şu anki görev yapılan okul kademesi değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan T- Testi sonuçları.....	60
Tablo 4.9. Örgütsel güç kaynakları ölçeği ve örgütsel sessizlik ölçeği puanlarının görev yapılan toplam okul sayısı değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonuçları.....	61
Tablo 4.10. Örgütsel güç ölçeği (ödüllendirme gücü ve yasal güç alt boyutları) puanlarının görev yapılan toplam okul sayısı değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan Tukey Testi sonuçları.....	62
Tablo 4.11. Korelasyon Analizi Sonuçları.....	63
Tablo 4.12. Regresyon Analizi Sonuçları.....	64
Tablo 4.13. Regresyon Analizi Anova Sonuçları Özeti.....	64
Tablo 4.14. Regresyon Model Katsayı Analizi Sonuçları.....	65

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1. Sessizlik Sarmalı Teorisi.....	26
Şekil 2.2. Sessiz Kalma Davranışını Besleyen Etmenler.....	30
Şekil 3.1. Araştırmanın Modeli.....	41



KISALTMALAR LİSTESİ

MEB	: Milli Eğitim Bakanlığı
NPBEA	: Eğitim Yönetimi Ulusal Politika Kurulu
ISLLC	: Eyaletlerarası Okul Liderleri Lisanslama Konsorsiyumu
SPSS	: (Statistic Packets For Social Seciencies) Sosyal Araştırmalar İçin İstatistiksel Program Paketi
Akt	: Aktaran
Çev	: Çeviren
Ed	: Editör
sf	: Sayfa
vd	: Ve Diğerleri

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

1.1. Problem Durumu

Dünya genelinde toplumların gelişimi için önemli bir unsur olarak bilinen örgütlerin hizmet verdiği alanlar ve taşıdığı amaçlar birbirlerinden farklılık göstermektedir. Toplumsal gelişimin temel dayanaklarından biri olarak bilinen eğitim örgütlerini hem örgütsel hem konumsal hem de eğitsel amaçları bulunmaktadır (Bollinger ve Smith, 2001: 13). Eğitim düzeyi, bir toplumun ya da ülkenin gelişmişlik seviyesi ile bağlantılıdır. Yani mühim olan zenginliği yer altı ya da yer üstü kaynakları değildir. Her bakımdan iyi yetişmiş insan gücü en önemli ve en etkili zenginlik kaynağıdır. Her yönüyle yetiştirme görevini gerçekleştirecek olanda eğitim kurumları olan okullardır (Deviren, 2019: 1). Genel anlamda ise diğer örgütler gibi eğitim örgütlerinin de temel amacı, öncelikli olarak var olmak ve yaşamını devam ettirmektir. Bu amacın yerine getirilebilmesi ancak iyi bir yönetim ön koşul olarak kabul görmektedir (Doğan ve Altınoğlu, 2014: 43).

Eğitim yönetimi, topluma faydalı olacak bireyler yetiştirmek için, eğitim kurumlarındaki insan ve madde kaynaklarının etkili bir şekilde kullanılması süreci olarak bilinmektedir. Bu süreç ise okulun gelişim ve sürekliliğinden sorumlu olan okul müdürleri, yani bir anlamda yöneticiler tarafından yürütülür. Okul yöneticileri bu süreç boyunca, farklı bilimsel yöntem ve teknikler kullanarak genel okul amaçlarını hayata geçirmeye çalışır. Okul yöneticilerinin örgütsel düzeni sağlamak ve kontrol mekanizması oluşturmak için, öğretmenler ve diğer personeller üzerinde farklı yönetim güç yaklaşımları uygulamaktadır (Örücü ve Şimşek, 2011: 173).

Örgüt içinde kişilerin mevcut durum veya sorunlar karşısında fikir ve deneyimlerini açık bir biçimde dile getirmeleri veya sessiz kalmaları yöneticinin uyguladığı yönetim tarzı ve davranışlarıyla doğrudan ilişkili bir durumdur. (Erol ve Köroğlu, 2013: 46). Örgüt üyelerinin kendilerini veya örgütü ilgilendiren konular ile ilgili sessiz kalmayı tercih etmesi örgütsel sessizlik şeklinde ifade edilmektedir (Yalçın, 2017: 1). Her şeyin hızlı bir biçimde değişip ve geliştiği günümüzde örgütlerinde aynı şekilde bu değişim ve gelişime adapte olabilmesi ve varlığını sürdürebilmesi için, her zaman farklı görüş ve öneriler dile getiren, geliştiren bireylere gereksinim duymaktadırlar (Kulualp ve Çakmak, 2016: 124).

Bilimsel kaynaklar incelendiğinde sessizlik üzerine özellikle eğitim örgütleri üzerine çok fazla çalışma yapılmamıştır. Örgütsel sessizlik kavramı son dönemlerde değer kazanan yeni bir kavramdır. 2015 yılında yapılan araştırmalar örgütsel sessizlik araştırmalarının yaklaşık yarısının son beş yıl içinde yapıldığını göstermektedir ve bu araştırmaların %38'i eğitim örgütleri ve eğitim sektöründe yer alan çalışanlara yöneliktir. Örgütsel sessizlik kavramıyla ilgili tüm çalışmalar ele alındığında %18'inin örgütsel sessizlik davranışı ile liderlik tipi davranışları arasındaki ilişkiyi saptamaya yönelik olduğu gözlenmektedir (Yeşilaydın ve Bayın, 2015).

Güç dünya tarihi boyunca insanları etki altında tutmak için kullanılmıştır. Bu bağlamda da örgüt yöneticileri ellerinde bulunan gücü, çalışanları örgütün çıkarları doğrultusunda yönlendirmek için kullanmaktadırlar. Dolayısıyla gücün başarılı bir biçimde kullanılması yöneticinin örgüt içindeki etkisini artırmasına da yardımcı olacaktır. Yöneticiler tarafından kullanılan güç, örgütlerin verimlilik ve etkililiğini artırmak amacına hizmet etmektedir. Etkin örgütlerin üretkenliğini sağlayabilmeleri için güç kullanmaları kaçınılmazdır (Ward, 1998: 365).

Okul yöneticilerinin mevkilerinden ileri gelen gücü kullanmaları, okul personeli ve öğretmenler üstünde pozitif veya negatif etkiler yaratmaktadır. Bu tesirin olumlu veya olumsuz olmasını sağlayan faktörler, olayın durumu, kişisel özellikler, gücün kullanım yeri ve zamanıdır. Bu sebeple mevkilerin kişiye kazandırdığı gücü iyi kullanabilen bir yönetici, öğretmenlerin okula olan motivasyonunu, okula bağlılığını ve verimliliği yükseltebilir. Bunun tam tersi bir durumda ise yönetici öğretmenlerin örgüte olan güvenini zedeleyerek başarıda düşmeye de neden olabilir. Okul yöneticilerinin başka zaman ve olaylarda gösterdikleri güç kaynakları, okul çalışanları ve öğretmenlerin okula olan bağlılıklarını, iş doyumlarını, kuruma yönelik tutumlarını ve motivasyonu etkileyerek onların sessizlik davranışı içinde olmalarına sebep olabilmektedir (Çevik, 2018: 2-3). Bu araştırmanın problem cümlesi de “okul yöneticilerinin kullandıkları konumsal güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışları arasında ilişki var mıdır?” sorusunu meydana getirmektedir.

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmada, MEB'e bağlı resmi okullarda çalışan okul yöneticilerinin gösterdikleri konumsal güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişkiyi incelemek amaçlanmıştır. Bu genel amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1. Okul yöneticilerinin kullandıkları konumsal güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik seviyelerine ilişkin öğretmen algıları ne düzeydedir?
2. Öğretmen algılarına göre, okul yöneticilerinin kullandıkları konumsal güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri,
 - a) Cinsiyet
 - b) Medeni durum
 - c) Yaş
 - d) Toplam deneyim süresi
 - e) Okulun eğitim kademesi
 - f) Görev yapmış olduğu okuldaki görev süresi
 - g) Öğretmenlerin şu ana kadar görev yaptığı okul sayısı değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
3. Okul yöneticilerinin kullandıkları konumsal güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlikleri arasında bir ilişki var mıdır?
4. Okul yöneticilerinin kullandıkları konumsal güç kaynaklarının öğretmenlerin sessiz kalmaları üzerinde etkisi var mıdır?

1.3. Araştırmanın Önemi

Örgütsel ve bireysel açıdan pek çok önemli sonuçları bulunan örgütsel sessizlik konusunda yapılan bu araştırma ile konumsal güç arasındaki ilişki incelenerek, okullarda görev yapan öğretmenlerin daha etkili, demokratik ve verimli bir okul ortamında çalışabilmelerine yardımcı olunabileceği düşünülmektedir. İnsanlar için sosyalleşmenin, mesleki karar vermenin ve girişimciliğin biçim aldığı bir süreç olmasından ötürü ilgili çalışmanın okullarda gerçekleşmesi önemlidir. Okullardaki eğitim şahısların becerilerini şekillendirmekte, yeni yeteneklerini ortaya çıkarmakta ve geliştirmektedir. Dolayısıyla öğretmenlerin her aşamada verim göstermesi mühimdir

(Dal ve Başkan, 2018: 70). Ek olarak araştırma bilimsel sonuçların, eğitim politikalarını şekillendiren yöneticilerine, eğitim eksperlerine, öğretim ortamı yöneticilerine, öğretmenlere ve benzeri kişilere yararlı bilgiler sunacağı düşünülmektedir.

Eğitim ve öğretim kurumlarının etkin ve verimli yönetilmesinin sağlanarak amaçlarına ulaşabilmelerinde, araştırma bulgularının ve sonuçlarının faydalı olacağı düşünülmektedir. Araştırmalar çoğunlukla okul yönetiminin pozitif olan tutumlarının öğretmenlerin örgütsel davranışlarında da pozitif yönde etki gösterdiği yönündedir. Bu çalışmada da analizler sonucunda elde edilen bulguların okul yöneticileri tarafından kullanılan gücün uygulanması bakımından pozitif geri dönüşlerinin olması beklenmektedir. Bu sayede hem okul yöneticileri hem de öğretmenler, öğretmenlerin örgütsel sessizlik seviyelerine etki eden durumları görebileceklerdir. Bu vesileyle öğretmenler, okul yönetiminin sahip oldukları yönetsel güç kaynaklarını objektif bir şekilde yansıtabileceklerdir. İlgili sonuçlar konuya vakıf olan araştırmacılara da okul yöneticilerinin sahip oldukları konumsal güç kaynakları ile örgütsel sessizlik değişkenlerinin ilişkisi bakımından önemli tespitler sunacaktır.

1.4. Varsayım/lar

- Öğretmenler araştırmada kullanılan ölçeklerdeki soruları yanıtlarken içten ve kendileriyle özdeşleşen alternatifleri seçmişlerdir.

1.5. Sınırlılıklar

- Bu araştırma 2019-2020 Eğitim Öğretim yılı ile sınırlıdır.
- İstanbul İli, Sultanbeyli, Sancaktepe, Kartal, Pendik, Maltepe ve Tuzla ilçelerinde Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı okullarda görev yapan öğretmenlerin konumsal güç kaynaklarına yönelik algıları ve örgütsel sessizlik düzeylerinin saptanması ile sınırlıdır.
- Bu araştırma, örgütsel güç kaynakları ölçeğinde yer alan alt boyutlardan “ödüllendirme gücü, yasal güç ve zorlayıcı güç” ve öğretmenlere yönelik “örgütsel sessizlik “ ölçeği ile elde edilen verilerle sınırlıdır.

1.6. Tanımlar

Güç: “Bir bireyin amaçlarını elde edebilmek için, ihtiyaç duyduklarını elde etme, kaynakları harekete geçirme ve ilgili amaca ulaşma yetisi” olarak açıklanmaktadır (Kanter, 1979). Ayrıca; “insanların davranışlarına, perspektiflerine, amaçlarına, ihtiyaçlarına, değerlerine etki etme ve değiştirme becerisi” ve değişime sebep yaratma ya da değişimi engelleme yetisi olarak da tanımlanmaktadır (Başaran ve Duygulu, 2014: 63).

Konumsal Güç: Yöneticinin kişiliği ile alakası olmadan tamamen bulunduğu konumdan kaynaklı var olan meşru güçtür (Perry vd., 1998: 445). Bu güç, seçim veya atama ile bir mevki veya pozisyona getirilmiş olan liderin uyguladığı otoritenin, çalışanlarda yarattığı algıyı belirtmektedir (Daft, 2004).

Örgütsel Sessizlik: Bir kuruluşun yaşadığı problemleri etkileyebilme ya da onarabilme imkânı olan personellerinin, örgütsel durumlarla ilgili konularda, duyuşsal, bilişsel ya da davranışsal yorumlamaları ile ilgili gerçek düşüncelerini saklamasıdır (Şehitoğlu, 2010: 26).

İKİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Çalışmanın amacına yönelik olarak okul yöneticilerinin kullanmakta oldukları konumsal güç kaynakları ile öğretmenlerdeki örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiye yönelik yapılmış olan analizlerden önce kavramsal çerçeveyi ele almanın daha faydalı olacağı düşünülmüştür. Bu çerçevede bu bölümde öncelikle yönetim kavramından, ardından eğitim yönetimi ve eğitim yöneticisi, güç, güç kavramının ilişkili olduğu temel kavramlar, güç kaynakları, örgütsel sessizlik, örgütsel sessizlik çeşitleri, örgütsel sessizlik hakkındaki yaklaşımlar, örgütsel sessizliğin sebepleri, örgütsel sessizliğin yarattığı sonuçlar ele alınmıştır.

2.1. Yönetim Kavramı

İnsanlığın ilk zamanlarından beri süregelen yönetim, üretim ile alakalı bütün hizmet ya da ürün faaliyetlerinde zaruri olmuştur. Ekonomideki yönetsel uygulamalar ise sonraki dönemlerde oluşmaya başlamıştır. Yönetim, 1950 sonlarına kadar daha dar bir anlamda kullanılarak, özel iş yerlerinin rutin günlük işlerinin kolaylıkla idare ettirilmesi şeklinde kabul görmüştür. Yönetim alanında yapılan araştırmalar 18. yüzyılın son yarısından itibaren artmaya başlamıştır. Bu konudaki en önemli nedenlerinden biri, şüphesiz endüstriyel devrimden sonra oluşan çevredeki gelişim ve değişimdir. Bunlara ayak uydurma mecburiyeti bu artışı meydana getiren önemli sebeplerden olmuştur (Nişancı, 2015: 259). Bu ayak uydurma zorunluluklarından biri de örgütlerin, insan faktörüne verilen önem ile maddi kaynaklarını uyumlaştırarak faaliyetlerine devam etmelerinin gerekliliğinden doğmuştur. Çünkü örgütlerin etkili sonuçlara ulaşması yönetim kademesinin insan unsurunu etkili yönetmesi sonucunda gerçekleşmektedir (Tatlı, 2014: 7). Yönetim kararları ve örgütün bütünü ile ilgili olarak olumsuz düşüncelere sahip olan çalışanın çalıştığı örgüte olan yaklaşımı olumsuzlaşır ve örgüt için çaba harcamaktan vazgeçebilir (Fettahlıoğlu vd., 2014).

Bilimsel anlamda ise bu konu hakkındaki çalışmalar genelde endüstri devrimi sonrasındaki dönem itibari ile başlatılmıştır. ABD merkezli kitaplar genellikle yönetim alanyazının ilk başlangıcını ABD'de küçük işletmelerden fabrika üretimine geçişin başladığı 19. yüzyılın son yılları ve 20. yüzyılın ilk yılları olarak almakta ve Frederick W. Taylor'ın "Bilimsel Yönetim Yaklaşımı" bu mevzudaki milat olarak sayılmaktadır

(Erkal, 2017: 11). Bilimsel yönetim yaklaşımı ile birlikte üretim süreçlerine belli standartlara kazandırılmış, devamında gerçekleşen Hawthorne deneyleri ile de insanın bu süreçler üzerindeki etkisinin önemi ortaya çıkmıştır.

Maddi ve beşeri faktörler, örgütlerin bünyesinde bulunan en temel kaynaklardır. Örgüt, bünyesindeki bu kaynakları birbiri ile uygun bir ölçüde harmanlayarak amaçlarına ulaşma gayesi ile ortaya çıkmış bir yapıdır (Kaldırımcı, 1984: 65). Yönetim de örgütün amacı, yapısı ve kullandığı teknoloji ile beşeri kaynaklar arasında etkili ve verimli sonuç meydana getirecek toplumsal yapıları oluşturmaktadır (Türkel, 1981: 39).

Yönetim kavramı için farklı bakış açıları ile yapılan tanımlamalar mevcuttur. Fakat her bakış açısı için de bu kavram üç temel özelliği bünyesinde barındırmaktadır. Bunlar;

- ✓ Amaçlara ulaşmak,
- ✓ Verimlilik, etkinlik ve iktisadilik,
- ✓ Rasyonellik (akılcılık) ölçütleri,

şeklinde isimlendirilir ve yönetimin akıl ve bilime dayalı bir fiil olmasının üzerinde durur. Bu üç genel özelliğin içinde bulunduğu tanımlamaların genel bir özeti olarak yönetim; “hedeflenmiş amaçlara erişebilmek için işbirliği oluşturarak, bireylerin verimli, etkili, iktisadi kullanımına yönelik olarak karar verme ve uygulama süreci” şeklinde tanımlanabilmektedir (Saruhan vd., 2013: 4).

Yönetim kavramının kenarlarını para, zaman, insan ve donanım meydana getirmektedir. Yönetim en az iki ya da daha çok kişinin toplanarak belirledikleri ortak hedeflere ulaşmaları için bu bireyleri bir arada tutup, onları organize eden bir prosestir (Çevik, 2018: 12).

Günümüzde, geleceği önceden kestirmek çoğunlukla kolay olmamaktadır. İleride, eski var olanın veya şimdikinın tekrar edeceğine inanmak günümüz şartlarında pek mümkün değildir. Bugünkü idareciler, pek çok önemli vakaya tepki göstermek mecburiyetindedir. Herkesin bildiği üzere değişim mutaktır ve her geçen gün hızlanmaktadır. “Modern iş yerleri için değişim, artık istisnai bir durum olmaktan sıyrılıp, gerçekleşmesi şart bir kural haline gelmiştir.” Bir örgüt, varlığını sürdürebilmek için, izlediği rota, mal ve hizmetler, teknolojisi, örgüt yapısı ve idari

yöntemleri dahil her açıdan çevresindeki gelişmelere adaptasyon sağlamalıdır (Nişancı, 2015: 259).

2.2. Eğitim Yönetimi ve Eğitim Yöneticisi

Eğitimde temel amaç birey, toplum ve çevreyi dönemsel gereksinimlerine göre hazırlamaktır. Eğitim yönetiminde amaç ise önceki belirlenen eğitim politikalarının merceğinde toplumun gelişmesine katkıda bulunmaktır. Eğitim yönetiminin merkezinde insan vardır çünkü eğitim yönetiminin bütün girdisi ve çıktısı insandan oluşturmaktadır. Bu sebeple eğitim yönetiminde bir geriye dönme olanağı olmadığından planlamanın çok iyi yapılması gerekmektedir (Çevik, 2018: 13).

Eğitim Yönetimi Ulusal Politika Kurulu (NPBEA) ve Eyalet Okulları Baş Yöneticileri Konseyi ile işbirliği halinde meydana getirilmiş Eyaletler arası Okul Liderleri Lisanslama Konsorsiyumu (ISLLC) standartları vardır (Cox, 2007). 1996 senesinde yayımlanan ve ulusal bir şekilde tanınan ISLLC'nin meydana getirdiği 6 temel standart 2008'de yapılan liderlik çalışmalarının sonuçları ile uyumlu olarak okul müdürünün eğitim lideri rolünü ve her öğrencinin başarısını vurgulayacak biçimde belirlenmiştir (CCSSO, 2008). Bahsedilen standartlar temel olarak eğitim liderinin her bir öğrencinin başarısını yükseltmedeki rollerini açıklamaktadır. Standartlar şu şekilde özetlenmiştir: Bir eğitim lideri;

- ✓ Öğrenci için öğrenmeyi kolaylaştırıcı ve personel için mesleki gelişimine imkân tanıyan bir okul kültürü ve bunun yanında bir öğretim programı planlayıp destek olarak
- ✓ Tüm paydaşların desteklediği ve paylaştığı bir öğrenme vizyonu geliştirip uygulayarak,
- ✓ Çalışanlar ve okul çevresi ile bir bütün halinde faaliyetlerini sürdürüp işbirliği içinde olarak,
- ✓ Birlik, etik değerler ve adalet perspektifinden eylemlerini yürüterek,
- ✓ Örgütü, kaynakları ve faaliyetleri güvenli ve etkili bir öğrenme alanı yaratmada kullanarak,
- ✓ Siyasi, sosyal, yasal, ekonomik ve kültürel açıdan tüm öğrencilerin başarısını arttırmalıdır (Özdemir vd., 2014: 5).

Eğitim yönetimi, eğitimin bir uzmanlık alanıdır ve yönetim biliminin eğitim bilimine uygulanması sonucu ortaya çıkmıştır. Görev tanımlamaları bakımından kamu yönetimi ve işletme yönetiminden farklılaşan eğitim yönetimi, toplumdaki eğitim gereksinimini karşılayabilmek için kurulmuş olan eğitim kurumunun, planlanmış olan amaçlarına ulaşmak ve yeni hedefler belirleme sürecini ifade etmektedir. Eğitim yönetimi; bireyde hedeflenmiş olan davranış değişikliğini meydana getirmek için insan gücünü, manevi ve maddi kaynaklarda kullanma aşamasıdır.

Eğitim yönetiminde insan gücü kaynağı üç adettir. Bunlar, öğrenci, öğretmen ve de yöneticidir. Eğitim yöneticisinin en önemli görevi bu üç kaynağı kullanarak eğitim kurumunu en verimli, en etkili şekilde getirmeye yönelik çabalamasıdır. Durmaksızın gelişen ve değişmekte olan yüzyıla paralel bir şekilde, eğitim sistemi içerisinde yaşanan değişiklikler ve gelişmeler, eğitim yöneticisinin de görev tanımlarının ve mesleki gelişimlerinin ele alınmasını zorunlu hale gelmektedir. Eğitim yönetimi, okul ile diğer eğitim kurumları arasında bir bütünlük yaratmayı hedef alır (Çevik, 2018: 13).

Okul yönetiminde ulaşılmak istenen temel amaç, ilgili bulunduğu eğitim kurumunu eğitim politikaları ve kurumun amaçlarına yönelik varlığını sürdürmek ve etkin bir biçimde işleyişini sağlamaktır (Kaya, 1993: 43-44). Yönetimin görevi örgütü amaçlarına uygun bir şekilde ayakta tutmak, okul yönetiminin görevini de okulu amaçları ile paralel bir şekilde var etmektir. Yönetime ilişkin bazı çok yönlü tanımlar yöneticilere fazla çeşitli yetki ve sorumluluk yüklemektedir. Bunlar hem eğitim yönetiminin hem de buna bağlı bir biçimde okul yönetiminin değerini ve önemini artırmaktadır (Hoşgörür ve Yoncalık, 2004: 360).

2.3. Güç Kavramı

Güç kavramı her zaman insanoğlunun ilgisini çeken bir konu olmuş ve insanoğlu daimi bir şekilde güce sahip olmaya çalışmıştır. Yani güç kavramının insanlık tarihi kadar geçmiş kökenli bir konsept olduğunu belirtmek yanlış olmayacaktır. Konuya ilişkin literatür incelendiği zaman bazı araştırmacıların güç hakkında olumlu bir kavram, bazılarının ise olumsuz bir kavram olarak var saydığı gözlemlenmektedir. Burada mühim olan insan ilişkilerinin temelindeki güce kimin ehil olduğu ve bu gücü hangi şekilde kullandığıdır. İş yerleri hakkında düşünüldüğünde, genelde gücü olduğu düşünülen yöneticilerin, sahip oldukları gücü

var olan sınırlı kaynakları onların iş yerlerinin ve çalışanlarının iyiliğine çevirmek için kullanmaları gücü yasallaştırırken, gücün sadece kişisel istekleri ve çıkarları için kullanılması, kavramın, adil olmayan, düşmanca ortama ve tacize sebebiyet verebilecek yaklaşımlarla pekiştirmesi gücü pek de iyi olamadığı varsayılan bir kavram olarak önümüze çıkarmaktadır (Mimaroğlu ve Özgen, 2008: 326). Bu olumsuz durum, günümüzde okul yöneticileri ve öğretmenler arasında da meydana gelebilmektedir.

Güç, sosyal hayat içerisinde karşılıklı etkileşimin meydana geldiği her yer ve zamanda kendini belli eden bir olgudur. Bu olgu insanoğlunun var olduğu günden bugüne dek sürekli bir şekilde birilerine veya bir şeyleri egemenliği ve etkisi altına alma çabasından oluşmaktadır. Dolayısıyla güç fenomeni en geniş manada bir kişinin, bir grubun veya bir örgütün diğerlerini etkileyebilme yeteneği olarak tarif edilmektedir. Güç, kişilerin kendilerini gerçekleştirme aşamalarının bir parçası olarak vasıflandırdığında bireysel duruşla ilgili imajlar bulunduracaktır. Bu halde güç, bireylerin davranışları ve vakaların gidişatında değişiklik yapabilme, direnç gösterenler ile baş edebilme, kişileri normalde uygulamayacakları davranışları göstermeye ikna etme yeteneği şeklinde tarif edilebilir (Aslantaş ve Dayanan Uğur, 2018: 49).

Grup ve bireylerin, diğerlerinin gayeleri karşısında kendi hedeflerine nasıl ulaştıkları, sosyolojik açıdan da gücü önemli bir yere koymaktadır. Bu sebeple Foucault, M. Weber, K. Marx gibi mühim düşünürler güç fenomeninden önemle bahsetmişlerdir. Güç fenomeni Lukes (1974), Clegg (1989), Giddens (1984), ve Weber (1978) önde gelerek sosyal bilimciler tarafından detaylı biçimde incelenip teorileştirilmiştir. Bahsedilen fenomenler, gücün tanımını yapmada ve güç hakkında yanıtı aranan sorular sebebiyle birbirlerinden ayrı yerlere odaklanmışlardır (Kızanlıklılı vd., 2016: 489).

Neredeyse yapılan tüm tanımlarda güç, arzu edilen sonuca ulaşmak amacıyla diğer insanları etkileyebilme yeteneği (Özdemir, vd., 2014; Hoy ve Miskel, 2010; Schermerhorn, Hunt ve Osborn, 2000, Erdoğan, 1997) şeklinde tarif edilir (Uğurlu ve Demir, 2016: 99).

2.3.1. Güç Kavramının İlişkili Olduğu Temel Kavramlar

Güç kavramının pek çok kavram ile ilişkisi bulunmaktadır. Bu kavramlardan en temel olanları yetki ve otorite kavramları bu başlık altında ele alınmıştır.

2.3.1.1. Güç ve Yetki İlişkisi

Yetki, örgütün amaçları doğrultusunda yapılması gerekenleri idarecinin örgütteki diğer çalışanlardan isteme hakkıdır. Yetki, idarecilere örgüt tarafından verilen komut verebilme ve örgüt çalışanlarının davranışlarını belirleme hakkıdır. İdareciler örgütte verimliliği hedefledikleri için yetkilerini kullanırlar. Bundan dolayı her idarecinin farklı şekillerde yetki kullanma tarzlarına sahiptir. Yetkinin amacı, kurum için bazı kararlar alınması ve daha sonra bu kararların uygulanmasını yöneltmektedir (Çevik, 2018: 16).

Yetki üç kategoride incelenebilmektedir. Bunlar, yasal, sosyal ve teknik şeklinde gruplandırılmıştır (İlgar, 2005):

Yasal Yetki: Yasaların yöneticiye sunduğu yetkilerdir. Bu yetkiler yöneticilerin görevlerini ifa etmesi için gerekmektedir. Yönetici bu yetki ile; karar verme ve astlarının görevlerini tayin etmek ve astlarından görevlerinde başarılı olmalarını talep etme haklarına sahip olmuş olmaktadır. Yasal yetkinin kendiyile birlikte sorumlulukları da vardır.

Sosyal Yetki: Bu türdeki yetki, yöneticinin çevresindeki gruptan yani okulun dış ve iç faktörlerinden kaynaklanmaktadır. Bir yöneticinin okuldaki diğer yöneticiler, öğretmenler ve diğer personel tarafından saygı görmesi, sevilmesi onun sosyal yetkisini arttırıp görevinde daha büyük etki göstermesini sağlar.

Teknik Yetki: Bu türdeki yetki, yöneticinin yönetim bilgisi ve becerisine dayalıdır. Yöneticinin ihtiyaç duyulan yönetim bilgisine sahip olması, bununla beraber bunu gerçekleştirdiği etkinlikler ile aldığı kararlarda fark ettirmesi gücünü ve yetkisini çoğaltmaktadır.

Güç bireysel özelliklerden kaynaklanırken yetki de kurumsal özelliklerden kaynaklanmaktadır (Diş, 2015: 13). Yetki birileri tarafından verilir, gerektiğinde de geri alınır. Güç ise, bir yetenektir (Kızanıklı vd., 2016: 491).

2.3.1.2. Güç ve Otorite İlişkisi

Güç ve otorite yakın kavramlar olsa bile aslında birbirinden farklı sonuçlardır. Otorite, bireyleri etki altına alma yetkisi iken; güç, etkileme kabiliyetidir. Biri yetki biri yetenek gerektirir. Bu sebeple otorite bir yetkidir ve birileri tarafından verilir, ihtiyaç duyulduğunda da geri alınabilir. Güç ise, kabiliyettir; kazanılıp kaybedilir, kişiler tarafından verilmemektedir, en fazla kazanılmasında destek olunur (Erdoğan, 2007, Akt; Kızanlıklı vd., 2016: 491).

Örgütsel literatürde güç veya otoriteden mahrum bir örgüt yapısının oluşmasının olanaksız olduğu belirtilmektedir. Güç ya da otorite, önder veya idarecinin faaliyetlerini devam ettirmesinde ve bu faaliyetleri uygulayan kişinin davranışlarının oluşmasında önemli bir etkisi vardır.

Bununla beraber alakalı literatürde güç ve otorite ile ilgili pek çok değişik izah ve yaklaşımları görmek olasıdır. Güç, toplum ve bireylerin çok sevdiği bir sözcük değildir. Bu kavram, bireylerin üzerinde baskı kuran, onların tutumlarını kısıtlayan öge şeklinde görülmektedir. Güç, bir kişinin başka kişi ya da kişilerin davranışlarını etkileme sınırıdır ve bu sebeple etkilenen kişi etkileyen kişinin istek ve hevesleri yönünde faaliyette bulunur (Eren, 2010: 35). Bir yöneticide otorite bulunması, onun güç sahibi olmasını her zaman kesinleştirmez. Çünkü yöneticiler otorite hakkına sahip olmasına rağmen astlarını her zaman etkilemeyebilir (Diş, 2015: 12).

2.3.2. Yönetimde Güç Kaynakları

Yönetim ve örgüt kuramcıları gücün bu konuda ehemmiyetine daha çok dikkat çekmeye başlamışlardır. Güç çeşitleri tercihlerinin, eğitim, iş doyumu, yaş ve cinsiyet ölçütleri bakımından değerlendirilmesi, belli aşamalarda ve görevlerde hangi çeşit güç kaynağının faal durumunun araştırılması, idarecilerin hangi güç kaynaklarını ne şekilde kullandıklarının tespit edilmesi ve bu tespitlere öğretmenlerin verdikleri tepkilerin belirlenmesi, ana bilim dalı ve bölüm başkanlarının idare süresinde tercih ettikleri güç biçimlerine yönelik olarak kendilerinin ve öğretim işçilerinin değerlendirilmesi, çeşitli iş sektörlerinde, kullanılan güç üsluplarına göre astların davranışlarını sınırlamaya yönelik çalışmalar bu alanda yapılmış araştırmalara örnek gösterilebilir. Bu ilişkiler örgüsünde güç, örgüt alanında yöneticilerle çalışanlar,

okuldaki müdür ve diğer yöneticiler ile öğretmenler arasındaki ilişkilerin mühim bir yönünü oluşturmaktadır (Koşar ve Çalık, 2011: 584).

Tablo 2.1.Yazarlara Göre Güç Türleri Çizelgesi

Güç Türleri	Max Weber	French	Amitai Etzioni	K. Leithwood	H. Mintzberg	T. Sergiovanni	Jhon Kotter	C. Hales (1997)	C. Bulach	C. Evans
Geleneksel	*									
Yasal	*	*							*	
Zorlayıcı		*	*						*	
Ödül		*							*	
Karizmatik	*	*				*				
Uzmanlık (Teknik)		*		*	*	*	*	*	*	*
Piyasa Becerisi				*						
Yerinden Yönetim				*						
Stratejik Yönetim				*						
Ekonomik			*					*		
Normatif			*					*		
Bürokratik						*				*
Kaynakların					*					
Kişisel					*	*			*	
Moral						*			*	
Fiziki								*		
Durumsal									*	
Samimiyet							*			
Bağlılık							*			
Psikolojik										*

Kaynak: (Aslanargun, 2013)

Yukarıdaki tabloda bugüne kadar güç referansı hakkında araştırma yapan yazarların yaptıkları sınıflamaların ortak noktaları belirtilmektedir. Güç kaynakları, bireyin sahip olduğu gücün referansını ifade etmektedir. Kaynakların kullanılırken bazı faktörler etkili rol oynamaktadırlar. Bunlar; kültürel, bireysel, psikolojik ve eğitimsel faktörlerdir. Örgütlerde var olan güçler çeşitli alanlar için farklı biçimlerde sınıflandırılmaktadır ama yapılan sınıflandırmalar çoğunlukla birbirini andırmaktadır. (Çevik, 2018: 17).

Güç hakkında yapılan araştırmalarda en fazla dikkat edilen mevzulardan birisi gücü meydana getiren sebeplerin neler olduğudur. Literatür incelendiğinde gücün çok farklı kaynaklara dayandığı görülmektedir. Bu bağlamda, türlü çalışmalarda gücün temelleri ve referansları farklı biçimlerde gruplandırılmıştır. Bunların içinde en yaygın olarak kabul gören, French ve Raven tarafından yapılan (1959) beşli gruplandırmasıdır. French ve Raven için, güç; ödüllendirme, cezalandırma, makam, karizma ya da bilgiye dayalıdır (Mimaroğlu ve Özgen, 2008: 327).

2.3.2.1. Ödüllendirme Gücü

Ödüllendirme gücü, idarecinin istenen davranışı elde edebilmek için ödül vasıtası ile astlarını tesiri altına alabilme yeteneği olarak (Hoy ve Miskel, 2012: 208) açıklanmaktadır. Aynı zamanda, kişilerin diğer bireyleri ödüllendirmek için gerekli kabiliyet ve kaynaklara sahip olması biçiminde belirtilebilmektedir (Yulk ve Fable, 1991: 417). İdareci bu gücü uygularken ödül niteliğinde zam, ek ödeme, yükseltme, daha üst düzeyde mesuliyet, daha önemli işler, takdir etme ve onurlandırma gibi hem maddi hem maddi olmayan araçlardan yararlanabilmektedir (Meydan ve Polat 2010: 131).

Genelde bir lider şahsın kontrolündeki ödüllendirebilme yetisi ne derece fazla ve bu ödüllendirmenin astlar açısından ehemmiyeti ne derece çok ise, lider şahsın “ödüllendirme gücü” de o derece artmaktadır (Arun, 2008: 45). Fakat bu gücün uzun vadede ve sürekli bir şekilde kullanılması, çalışanlar arasındaki duygusal bağlar ve tatmin duygusu açısından negatif bir etki gösterebilir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 76). Çünkü yönetici bir taraftan bir çalışanını memnun ederken diğer taraftan, o çalışan ile diğer çalışanları arasında bir çatışma yaşanması muhtemeldir. Bu da bireylerin adaletsiz davranıldığı ve çalışanlar arasında kayırmacılık davranışı yaşandığı hissiyatından meydana gelebilmektedir. Örneğin okul idaresi bir öğretmene o dönemki yoğun çalışmalarından ve gönüllü olarak yönettiği 23 Nisan programı planlama gibi bir takım etkinlikleri yürüttüğünden dolayı ödül olarak ders programını o öğretmene yönelik değiştirmeye uygun buldu. Ya da değiştirmese bile diğer öğretmenlerin bir gün boşluğu varken, o öğretmene iki gün boşluk planlayarak ödüllendirdi. İşte bu durumda diğer öğretmenler okul idaresine karşı bir tepki belli etmeseler ve sessiz kalsalar bile, kendi düzlemlerindeki diğer bir çalışan olan o öğretmene karşı negatif bir duygu besleme ve tutum gösterme eğilimine girebileceklerdir.

2.3.2.2. Zorlayıcı Güç

Cezalandırma gücü, personeli korkutma, ceza verme veya tehdit etme yöntemleri ile elde bulundurulmuş güçtür (Perry vd., 1998: 445). Ödül gücünün tam tersidir ve temelinde ceza yer alır. Cezalandırma gücü, personelin, lider olan bireyin direktiflerine karşı gelmesi vaziyetinde kullanılan kontrol mekanizmasını yansıtmaktadır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 76). Diğer bir deyişle idarecinin, istenmeyen davranış gösterdiğinde çalışanı üzerinde ceza yöntemleri ile etki kurma yeteneği şeklinde tarif edilebilir (Hoy ve Miskel, 2012: 209). Burada idarecinin sahip olduğu cezalandırma olanağı kadar çalışanın bunu doğru algılaması da önem arz etmektedir (Koçel, 2010: 433). Diğer ismi ile zorlayıcı güç olarak da kullanılan cezalandırıcı güç, içerdiği hükümler bakımından istenilen davranışı meydana getirebilmektedir. Burada gönüllülük ve içtenlikten uzak bir uygulama oluşumuna dikkat edilmesi gerekmektedir. Çünkü böyle bir gücün kontrolsüz kullanılması, örgütün amacından sapıp hedeflenen nitelikte bir ürün ya da hizmetin oluşumunda zorluk yaratacaktır (Diş, 2015: 16).

2.3.2.3. Yasal Güç

Yöneticinin kişiliği ile alakası olmadan tamamen bulunduğu konumdan kaynaklı var olan meşru güçtür (Perry vd., 1998: 445). Bu güç, seçim veya atama ile bir mevki veya pozisyona getirilmiş olan liderin uyguladığı otoritenin, çalışanlarda yarattığı algıyı belirtmektedir (Daft, 2004, Akt; Meydan ve Polat, 2010: 131).

Kişiler bir örgütte, üst pozisyonda bulunanların kendilerini etkileme güçleri olduğuna razı olmaktadır. Bu nedenle, belirli görevlerdeki bireylerin arzu ettiği şekilde hareket ettiği rahatlıkla gözlemlenebilmektedir (Taş, 2017: 147).

İdareci yasal güçten aldığı otoriteyi kullanarak görevlerin doğru ve zamanlı bir şekilde uygulanmasını sağlamaktadır. Personelin bu hiyerarşik yapı gereğince davranışlarını düzenlemesi ve istenen görevleri yapması mecburidir. Aksi takdirde yöneticiye, kendisi ile ilgili yaptırımında bulunma hakkı doğacaktır. Çalışanlar otoriteye uygun davrandıkları için mükafatlandırılabilir ya da karşı geldikleri için cezalandırılabilirler. Altınkurt ve Yılmaz'a (2012: 388) göre "yasal gücün abartı seviyedeki kullanımı liderde otoriterleşmeye; çalışanlarda da iş tatminsizliğine ve çatışmalara yol açabilmektedir" (Arslantaş ve Dayanan Uğur, 2018: 51).

Bu gücün tesirli olabilmesi için kaynak bireyin yetki sınırları belirli olmalı, görev tanımları, yasa ve yönetmelikler belirgin biçimde net olmalıdır (Başaran ve Duygulu, 2014: 66).

2.3.2.4. Karizmatik Güç

Karizmatik güç, bireyin kendi karizması ile astlarını üzerinde yarattığı etki yeteneğidir (Kreitner ve Kinicki, 1998: 322). Literatürde bireyler arası ilişkilerin ve iletişim becerilerinin üst düzey, duygusal ve sosyal becerilerin gelişmiş olması, canlı mimikler sergilemesi, doğrudan göz teması kurabilmesi, özgüvenli ve etkili bir etkileşim biçimi kullanması, güçlü durabilmesi, karizmatik güce sahip olan bireylerin özellikleri arasında gösterilmektedir (Bass ve Bass, 2008: 79).

Yasal veya cezalandırıcı güç örgüt kaynaklı iken, karizmatik güç kişinin kendisiyle alakalıdır. Bu özellikler, lider gücünün personel tarafından farklı anlaşılmasına neden olabilir (Cogliser ve Schrieshem, 2000: 494). Kişiler, konuşma şekli, kullandıkları stil veya giyim tarzı gibi taşıdıkları çeşitli bireysel özellikleri sebebiyle inandırıcı bir etki yaratabilmektedirler. Bu yüzden insanların algısında bir beğeni ya da hayranlık duyma gibi hissiyatlar ortaya çıkarma yoluyla bir etkileme yönelimine gidilebilir. Bu durum bireyin sahip olduğu karizmatik güç ile alakalıdır (Mohan Bursalı ve Bağcı, 2011: 11).

2.3.2.5. Bilgi Gücü

Bilgi ve uzmanlığa dayalı olan bilgi gücü, bireyin kendi bilgi, kabiliyet ve deneyimlerinin ona kattığı güç çeşididir (Kreitner ve Kinicki, 1998: 322).

Bilgi gücü, en demokratik ve nitelikli kabul edilen güçtür. Bunun nedeni bu gücün, zengin-fakir, zayıf-güçlü ayırt etmeksizin herkeste bulunabilmesinden kaynaklı olmasıdır. Bu vaziyet, bu güç türünün diğer güç kaynaklarına merkez olması ve onların ruhu konumunda bulunmasına sebep olmuştur. Buna ek olarak bu güç kaynağı diğer kaynaklar içinde en esnek olanıdır ve mükâfatlandırmak, cezalandırmak, ikna edip yön vermek gibi çok amaçlı olarak yön verilebilmektedir (Peker ve Aytürk, 2000: 115).

Uzmanlık, iş birimi ya da kişinin, diğer insanların değerli gördüğü bilgi ve kabiliyetleri taşıyarak onları etkileyebilmesi olarak da ifade edilmektedir. Alınan eğitim ya da iş hayatında edinilen tecrübeler ve devamında da iş alanında kazanılan

gelişimler insanlar tarafından güven duyulan bir birey olma konusunda önemli bir etkiye sahiptir. Bu durum uzmanlık hali ile ilgilidir. Yöneticilerin üst seviyede bilişsel kabiliyetlere sahip olması onların uzmanlık gücüne dair yeterli olduklarını sergilemektedir (Arslantaş ve Dayanan Uğur, 2018: 52). İdarecilerin bilgi ve karizmatik gücünün, personelin iş doyumunu arttırdığı belirlenmiştir (Erkuş, 2011: 136).

2.4. Örgütsel Sessizlik

1970’li yılların başında örgütlerde ses ve sessizliğe ilişkin ilk çalışmalar başlamıştır. Hirschman 1970’li yıllarda “örgütsel ses”i ilk defa ele almış ve sesi “örgütsel tatminsizliğe bir tepki” şeklinde açıklamıştır. Sessizliği ise kişisel ya da topluluk olarak yönetimi direkt olarak sorumluluklarının başına çağırarak onlara tesir etmek ve üst seviyedeki otoriteden yönetimde değişim için güç gösterme amacıyla destek istemek ya da kamuoyunu yönlendirmek amacıyla çeşitli fiillerde bulunarak organizasyonel değişim için yapılabilecek tüm girişimleri içermek şeklinde tanımlamıştır (Yalçın, 2017: 4).

Bu başlık altına örgütsel sessizliğin çıkış noktası olan sessizlik kavramından başlanarak, örgütsel sessizlik ve örgütsel sessizliğin çeşitleri, örgütsel sessizlik hakkındaki yaklaşımlar, örgütsel sessizliğin sebepleri ve sonuçları incelenecektir.

2.4.1. Sessizlik ve Örgütsel Sessizlik Kavramları

Türk Dil Kurumu tarafından sessizlik şöyle tanımlamıştır: “Ortalıkta gürültü olmama hali ya da sükut hali” (TDK, 2019). Sessizliğin bir diğer tanımı ise; bireylerin fikirlerini beyan edememesi, duygu ve düşüncelerini sözel ifadelerle yansıtamaması olarak literatürde yer almaktadır (Erol ve Köroğlu, 2013: 46). Bu nedenle sessizlik, psikolojide bireyin kendine güvenmeme, içine kapanma, içe dönüklük olarak tanımlanmaktadır. Sosyoloji bilimi tarafından ele alındığında topluma ilişkin suskunluk, sessizlik, pasiflik ve toplumun bastırılması gibi çoğunlukla negatif bir durum belirtmektedir. Felsefe açısından sessizlik gürültünün olmaması manasında değil, sır tutma veya iş görenlerin bildiklerini kendi iradeleri ile anlatmaması olarak açıklanmaktadır (Ebik, 2017: 5).

Sessizliği Park ve Keil (2009) üç şekilde açıklamaktadırlar. Bu ifadelerin birincisi bilinçli sessizliktir. Bilinçli yapılan bu sessizlik çeşidinde, personel bilinçli

bir şekilde sessizdir, problem ve fikirlerine ilişkin hiçbir bir bilgi paylaşmamaktadır. İkinci tip olan sessizlik ise, savunma (defansif) sessizlik olarak karşımıza çıkmaktadır. Defansif sessizlikte, personelin kişisel çıkarlarını gözetmek ve kaos yaratmamak adına suskun kalmayı tercih ettikleri gözlenmektedir. Üçüncü sessizlik çeşidi de toplu sessizliktir. İş görenlerin beraber aldıkları ortak karar sonucu, düşüncelerini beyan etmeme ve suskun kalmayı seçtikleri sessiz kalma tipidir. Tüm bu tanımlardan da görüldüğü gibi sessizliğin örgütler üzerindeki tesiri oldukça önemlidir. Bowen ve Blackmoon (2003) sessizliğin örgütlerde çok yüksek etkiler yarattığını, sessiz durmanın örgütteki her alanda var olduğunu fakat bu etkisine karşın yeterli derecede incelenmemiş durumda bulunduğunu belirtmektedirler (Kahveci ve Demirtaş, 2013: 168-169).

Nakene (2006) sessizliğin nezaketle bağlantılı mühim bir özellik ve nezaket stratejilerinin birçoğunun yerine getirilmesinde meydana gelebilecek bir durum olduğunu ifade etmiştir. Örnek olarak sessizlik, dayanışmanın ve uyuşmanın bir göstergesi şeklinde görev aldığı zaman pozitif bir nezaket stratejisi şeklinde kullanılabilirken, uzaklaşmanın bir taktik olduğu zamanlarda olumsuz bir strateji şeklinde de kullanılabilir. Aynı şekilde sessizliğin, tevazu, saygılı olma ve sağduyu gibi pek çok erdemlilik belirten davranışla alakalı olabileceği de ifade edilmektedir (Shojaie, Matin ve Barani, 2011: 1733). Bu yüzden tüm sessizlik durumlarının negatif şekilde algılanmaması gerektiği ve bazı hallerde pozitif bir davranış olarak görüldüğü sonucu meydana çıkmaktadır. Toplumsal kültür bakımından ele alındığında sessizliğin birtakım kültürlerce özendirilen, saygıyı belirten bir davranış olduğunu öne çıkarmak mümkündür. Bu araştırmada ise sessizlik kavramı örgütsel psikoloji bakımından değerlendirilmektedir. Yukarıda bahsedilen sessizliğin yol açtığı olumsuz davranışların iş hayatına yansması ve bunun sonucunda örgüt hakkındaki sorunların çözilememesi ve çalışanlar arası bir iletişim kopukluğunun meydana gelmesi, Morrison ve Milliken (2000: 707) tarafından “örgütsel sessizlik” şeklinde isimlendirilmiştir. Bu araştırmada da tam olarak bu tanımdaki gibi örgütsel sessizliğin olumsuz yönüne odaklanılmıştır.

İdarecilerin öğretmenlere bilgi vermesi, onlarda var olan bilgilere ulaşması, okul içinde bilgi akışını sağlayıcı önlemler alması ve bilginin amacına uygun biçimde paylaşılması o kurumun başarısını destekleyici faaliyetlerin ilk sırasında yer almaktadır. Bahsi geçen bu bilgi akışı ise iletişim ile sağlanmaktadır (Acaray, 2014:

68). İletişim her organizasyon gibi okullarda da bu derece mühim iken, okullarda görevini sürdüren öğretmenler her daim düşünce ve fikirlerini aleni şekilde ifade etmezler. İdareciler için çalışan sessizliği, kurum içindeki tek seslilik yahut değişik düşünmeme olayı aldatıcı bir durumdur ve idarecinin bu durumun bilincinde olması gerekmektedir (Koçel, 2010: 143). Bu durum süre gelen faaliyetler üzerinde idareciler açısından bilgi noksanlığı manasına gelir (Robbins ve Judge, 2012: 360) ve bu koşullarda dinamik kararlar alınamayabilir.

Kimi yazar sessizliği insanın düşünme süreçlerinde, dilde, anlamda ve kültürel ilerlemesinde ele alıp değerlendirmişlerdir. Çünkü sessizlik, çok kapsamlı bir kavramdır ve kişiler birbirlerinin sessizliğine mana yükler. Mesela Kish-Gephart, Detert, Treviño ve Edmondson (2009) örgütsel sessizliği; çalışma platformlarında insanlar, ürünler veya geçirilen süreçler üzerinde düşünce, öneri ve kaygıların gizlenmesi şeklinde açıklamışlardır. Vokola ve Bouradas (2005) örgütsel sessizliği, örgütsel verimliliği negatif şekilde yanılgıları bulmak ve onların bilincinde olmak için örgütsel yetenek hakkında etkili olan bir olgu şeklinde ifade ederken Henriksen ve Dayton (2006) bir örgütün karşısına çıkabilecek mühim sorunlar karşısında işbirlikçi olarak düşünce ve duygulardan çok az bahsedilmesi veya hiç ifade edilmemesi şeklinde açıklamışlardır (Gencer, 2018: 31-32).

Kahveci'ye (2010: 10-11) göre iş görenlerin örgüt içerisindeki olaylar üzerinde yorum yapmaları bulundukları ortamdan dışlanacakları kaygısına kapılmalarının ve idarecilerin negatif davranışlarına maruz kalma düşüncesi öğretmenlerin sessiz kalmasına sebep olduğunu ifade etmektedir. Bu durumda bireysel endişelerin sessizliğe sebep olduğu gözlenmektedir. Öğretmenler önceden yaşadıkları kötü tecrübelerle dayanarak da sessiz kalmayı ve konuşmamayı seçebilmektedir.

Milliken, Morrison ve Hewlin (2003) 40 çalışanla mülakat yaptıkları bir araştırmada görüşme bittiğinde çalışanların %85'inin (40 çalışandan 34'ü) işindeki problemler hakkında konuşmamanın, sorunu bilmelerine rağmen yöneticilerinde problem veya bir endişe hissi yaratmayacaklarını düşündükleri için sessiz olmayı tercih ettiklerini tespit etmişlerdir (Şevik, 2019: 67).

Çakıcı (2007), sessizliğin beş tane ikili işlevi olduğunu ifade etmektedir:

- ✓ Sessizlik, bireyleri yakınlaştırabildiği gibi uzaklaştırabilir.
- ✓ Sessizlik bilgiyi sağlayabildiği gibi onu gizleyebilmektedir.

- ✓ Sessizlik, insan ilişkilerine zarar verebileceği gibi bu ilişkileri düzeltebilir de.
- ✓ Sessizlik hem düşünce yokluğunu gösterebilir hem de derin düşünceye işaret edebilir.
- ✓ Sessizlik onaylanmanın olduğu gibi aykırılığın da bir işareti niteliğinde olabilir.

Örgütsel sessizlik ya da çalışanların sessizliği açıklamalarında çoğunlukla son üç işlev dikkate alınarak sessizlik, amaçlı, aktif, kasıtlı ve bilinçli bir eylem şeklinde değerlendirilmekte, araştırılmaktadır.

Blackman vd., (2009) sessizliği susturulmuş ve sessiz olmak üzere iki şekilde inceler. Bir tanesinde kişi susmayı seçerken diğerinde konuşmasına müsaade edilmemektedir. Bu duruma etki gösteren iç ve dış etmenler var olabilir. Sessizliğin ayrıca iki sebepten ötürü mühim olduğunun altını çizmektedir. İlki, sessizliğin ayırt edici doğasını öğrenmektir. İkincisi, idareci eğitiminin planlanması, kolaylaştırılması ve başarılmasının nasıl olduğunu algılamayı sağlaması açısından içsel bir süreç olarak önem arz etmesidir. Örgütsel sessizlik ikliminde, iş görenlerin algısı üzerinde büyük bir şekilde etki gösteren üç faktör mevcuttur. Bu faktörler; üst yönetim tarafından gösterilen davranış ve tutum, bölüm ya da birim yöneticisi (şefin) tarafından gösterilen davranış ve tutum, son olarak da ve organizasyon içinde akan iletişim sistemi ve olanakları şeklinde sıralanabilir (Alparslan, 2010, Akt, Nartgün ve Kartal, 2013: 50). Örgütlerin genel ikliminin bireyleri özgür hale getirmemesi, üstler tarafından yapılan baskılar, tutucu davranışlar çalışanların örgütsel olaylara karşı uzak kalmasına neden olmaktadır (Fettahlioğlu ve Tatlı, 2015: 69).

2.4.2. Örgütsel Sessizlik Çeşitleri

Dyne vd., 2003 yılındaki araştırmaları neticesinde çalışan sessizliğinin kabullenici sessizlik korumacı sessizlik ve savunmacı sessizlik olarak üç ana türü olduğunu saptamıştır.

2.4.2.1. Kabullenici Sessizlik

Kurumdaki olaylar karşısında razı olma ve itaatkâr bir sessizlik olarak ifade edilmektedir. (Bayram vd, 2017: 424). Aktif olmayan bir davranışı simgeleyen kabullenici sessizlik örgüt ile alakalı düşünce, bilgi ya da görüşün iş gören tarafından

teslimiyetle gizlenmesidir. Kabullenici sessizlik içerisinde olan iş görenler bulundukları durum karşısında razı olma ve pasif bir davranış biçimi sergilerler yani anlatmaya, konuşmaya ve katılımcı olmaya yahut mevcut durumu değiştirmek için uğraşmaya meyilli değildirler (Dyne, Ang ve Botero, 2003: 1366).

Öğretmenler de diğer çalışanlar gibi, konuşmalarının bir değişiklik yaratmayacağı fikri ve inancıyla kabullenici sessizlik davranışı içerisinde bulunurlar. Bundan dolayı kabullenici sessizlik davranışı kızgınlık, ümitsizlik ve korku gibi duyguları kapsamaktadır. Sessizlik davranışı içinde olunmadığı vakit yaşanması istenmeyecek durumların ortaya çıkacağına inanılması bu gibi duyguları daha da tetiklemektedir. Öğretmenlerin bu tip duygular taşıması eğitim kurumları bakımından negatif durumlar doğurmaktadır. Kişiler konuşma yahut sessiz kalma kararını, iki durum arasındaki kar-zarar olasılığını değerlendirerek alırlar. Kabullenici sessizlik, sessiz kalmanın konuşmanın doğuracağı yarardan daha çok olduğu zaman gerçekleşir. (Meriç, 2017: 85-86).

Kabullenici tarzda sessiz olan öğretmenler, bu davranışları göstermektedir (Dyne vd., 2003: 1386):

- ✓ Kendisi ile ilgili olmayan mevzularda, değişime yönelik teklif ve öneriler üzerine konuşmakta çekingendir.
- ✓ Alınacak kararlara teslimiyet duyduğundan düşüncelerini beyan etmeyerek kendisinde gizli tutar.
- ✓ Sorunlara çözüm bulma konusundaki fikirlerini kendisine saklar.
- ✓ Fark yaratma konusunda yeterli olmayan öz güvene sahip oldukları için kişisel gelişime yönelik düşüncelerini belirtmek istemezler.
- ✓ Kendisini ilgilendirmediğini düşündüğü için, örgütteki işlerin geliştirilebilmesi konusundaki görüşlerini belirtmek istemezler.

Geleneksel örgüt yapılarında daha çok rastlanan bu sessizlik tipi günümüzde örgütlerin ilerlemesi ve mevcut olan yapılarını değiştirerek yenilik kazanmış ve iş görenlerin bu hali gösterme frekansının azaldığı gözlenmiştir (Demir Uğur, 2017: 9).

2.4.2.2. Savunmacı Sessizlik

Korunma amaçlı sessizlik olarak bilinen savunmacı sessizlik, iş görenin düşüncelerini ifade etmesi durumunda başına olumsuzluklar getireceğinden korkmasına bağlı olarak fikirlerini gizlemesidir (Pinder ve Harlos, 2001: 350).

Savunmacı sessizlik, seçenekleri değerlendirerek kişinin en iyi stratejinin görüş, bilgi ve fikirlerini ifade etmeyerek kendi zihninde saklamaya karar vermesidir. Amacı savunma olan sessizlikte belirgin bir biçimde konuşmaktan korkma duygusu bulunmaktadır. Yeni fikirlerle ifade edilecek gelişim ve değişim teklifinin kişisel olarak tehlikeli durumlara neden olacağı kaygısı sebebiyle düşünceler ve bilgi paylaşımı gizlenmektedir (Dyne vd., 2003: 1368). İş görenler mevcut durumdaki işleri ve organizasyonları ile ilgili oldukları ve bu mevcut durumdaki işlerini sürdürdükleri için bu durum içerisindeki çalışanlar “sessizlik içinde acı çekiyorlar” şeklinde ifade edilebilirler (Knoll ve Van Dick, 2013: 351).

Savunmacı sessizlik, istekli olarak gerçekleştirilir, bilinçli olarak sessiz kalınır, hali hazırda durum çok kabul edilebilir değildir ve öğretmenlerde yüksek stres durumu, depresyon ve umutsuzluk gibi durumlara sebep olur. Kabullenici sessizlikte isteklilikten ziyade mecburiyet durumu vardır ve razı olma ile itaatkârlık duyguları daha belirgindir. Korumacı sessizlik davranışı gösteren öğretmenler, seçeneklerin bilincinde oldukları halde seslilik tarafındadırlar. Çünkü sessizlik öğretmenler tarafından alınabilecek ani bir karar değildir. Kabullenici sessizlikte öğretmenlerin sesliliğe olan meyli çok azdır ve bunun tersi için bir efor harcanmaz (Meriç, 2017: 89).

2.4.2.3. Korumacı Sessizlik

Korumacı sessizlikte savunmacı sessizliğin tersi olarak bilgi ve düşüncelerin açıkça ifade edilmesinin olumsuz durumlar yaratacağından korkmak yerine başka kişilerin faydalarını düşünerek konuşmama kararı almakla alakalıdır. Mesela kişi, üye olduğu organizasyon içinde beraberliğin bozulmaması, uzlaşma ortamının devam etmesi için örgüt içerisinde karşı olduğu kararlara yönelik fikirlerini ifade etmemeyi tercih edebilmektedir. Kişi, arkadaşını korumak amacıyla kurum içerisindeki sorumluluğunu yerine getirirken yetersizlik yaşadığı durum hakkında sessiz kalmayı seçebilmektedir. Aynı şekilde kişi, kurumun yararına olmayan bir bilgiyi, kurumu

savunmak amacıyla dışarıya sızdırmayabilmektedir (Çakıcı, 2010: 34). Savunma amaçlı sessizlik gibi korumacı sessizlik de seçeneklerin bilincinde olma, seçeneklerin değerlendirilmesi; bilgi görüş ve fikirlerin gizlenmesi için bilinçli kararlardan oluşur. Korumacı sessizlik ve savunmacı sessizlik arasındaki fark ise konuşmanın doğuracağı negatif durumlardan korkmak yerine, başkalarının faydalarını düşünerek konuşmamaya motive olmaktır (Dyne vd., 2003: 1368).

2.4.3. Örgütsel Sessizlik Hakkındaki Yaklaşımlar

Bu başlık altında örgütsel sessizlik ile ilgili teoriler ele alınmaktadır.

2.4.3.1. Fayda Maliyet Analizi

Bir mal veya hizmetin kişilerin gereksinimlerini karşılaması özelliğine fayda denir (Ünlüöner ve Tayfun, 2007: 14). Maliyet ise belirli bir hedefe ulaşmak amacıyla gösterilen fedakârlık olarak tanımlanmaktadır (Karakaya, 2007: 16). Fayda / Maliyet analizi organizasyonda çalışanların sessizlik durumlarının sebeplerini saptamak amacıyla kullanılan temel bir analizdir. Bu teoriye göre iş görenler konuşmalarının doğuracağı sonuçları düşünerek bir analiz yapmalıdırlar (Erenler, 2010: 29).

Bu teoriye göre çalışan, düşüncelerini gereken birimlere iletme esnasında konuşma veya sessiz kalma durumlarını, kendilerine dönecek olan fayda-maliyet durumunun nasıl gelişeceğini düşünerek fayda maliyet analizi yapar (Gephart vd., 2009: 167). Fayda maliyet analizi temel olarak kişinin zihninde var olan ve kendisinin çözümlemeye çalıştığı bir analizdir. Kişi, bu analiz sonucuna göre sağlayacağı kar yahut ödeyeceği zararı karşılaştırıp konuşma veya sessiz kalma kararı almaktadır (Premeaux, 2001: 11).

Konuşma riski, fayda veya maliyet karşılaştırmaları ile duygusal açıdan değerlendirmeleri içermektedir. Sessiz kalmak veya sesliliğe ait olarak yapılan fayda-maliyet analizi sonuçlarının doğrudan ortaya çıkan zararları, güç ve enerji kaybıdır. Dolaylı olan zararlarına değinilecek olduğunda; itibar ve düşük imaj, düşüncesi kabul görmeyenlerin misilleme yapma olasılığı, artan zıt görüşlü taraflar tarafından ortaya çıkan tehlikeler ve sürtüşmelerle görüşü umursanmayan ve değerlendirilmeyenler için psikolojik rahatsızlıklar olarak sıralanabilir (Kulualp, 2015: 22).

Eğer maliyet faydadan daha çok olarsa susmayı seçerler. Bu analiz genellikle iş görene ait bir düşüncedir. Burada hesaplanan doğrudan maliyetler; güç, enerji ve zaman kaybıdır. Dolaylı maliyetler olarak ise itibarın kaybolması, imajın azalması, fikrine karşı olanların misilleme yapma ihtimali, artan aykırı muhalif ilişkilerin oluşturacağı tehlike ve sürtüşmeler ile düşüncesi bir hiç sayıldığında oluşan psikolojik rahatsızlıklar sıralanabilmektedir (Premeaux, 2001: 11).

Bireyler belli konularda düşüncelerini dile getirmeden önce ortam şartlarını ve kişilerarası ilişkileri göz önünde bulundurmaktadırlar. Konuşmaları pozitif sonuçlar doğuracak ise konuşmayı başlatacaklar ancak olumsuz tepkiler alınacaksa yine konuşmayı kabul etmeyerek sessizlik davranışını sürdüreceklerdir (Kahveci, 2010: 11). Temel olarak iki çeşit davranışa rastlanır. İş görenin çaba gösterdiği enerji ve vaktinin israf olması doğrudan bedeller olarak gözlenirken, işten atılma dışlanma, imajında azalma, terfi edememe ve benzeri sonuçlar ise dolaylı bedeller olarak gözlemlenmektedir (Premeaux ve Bedeian, 2003: 1540).

2.4.3.2. Vroom'un Beklenti Teorisi

İnsanları amaçlara ulaşmak için harekete geçiren ve çalıştıkları örgütle bütünleştiren bir güç olan güdülenme örgütler için oldukça büyük bir öneme sahiptir. Güdülenme kavramı süreç ve kapsam kuramları ile açıklanmaktadır. Vroom' un Beklenti Kuramı sessizliği açıklamada kullanılan süreç kuramlarından biridir.

Victor H.Vroom' un ortaya çıkarmış olduğu beklenti teorisi; birey motivasyonunun, bireyin eylemi sonucu amaca ulaşmadaki beklentisi ile o amaca biçtiği önemin çarpımına eşittir şeklinde açıklanmaktadır (Eerde ve Thierry, 1996: 577). Vroom'a göre, insanların bir işi yerine getirmek için çaba sarf etmesi (motivasyonu), bekleyiş (ödüllendirilme olasılığı) ve valens (bireyin ödüle karşı olan istek düzeyi) unsurlarına dayanmaktadır (Koçel, 2010: 632). Diğer bir deyişle göstereceği davranıştan sonra pozitif bir sonuçla karşılaşacağını ve beklentilerine ulaşacağını düşünen çalışan, o davranışı göstermeyi sürdürmekteyken, amacına ulaşamayıp tersi bir sonuç alacağını düşünen çalışan ise sahip olduğu düşüncüyü eyleme dökmekten kaçınabilmektedir (Koç ve Topaloğlu, 2010: 207). Öğretmenler de aynı şekilde görev yaptıkları okuldaki olaylara karşı okul müdürü ile iletişim kurmuyorsa ve anlatmıyorsa bu konuşma eylemini gerçekleştirdikten sonra mevcut durumun değişmeyeceği içindir. Okul müdürlerini burada öğretmenlerin konuşma

sonucu elde edeceği sonuca yönelik beklentisini arttırmalı ve iletişime açık olduklarını hissettirmelidirler.

Beklenti kuramına göre edim ve ödül ilişkisi çember şeklinde işler. Ödül beklentisi daha sıkı çalışma yolu ile edimi arttırır. Artmış olan edim, bireyin örgütsel ödüllere ulaşması için yolunu açar ve bu ödüller de sıkı çalışma çabasını arttırır. Çalışanlar edimin ödüllendirileceğini önceden bilir ve o ödülü kendi çabalarına değer bulurlarsa çalışmak için güdülenirler. Bu teori sessizlik kavramı ile ilişkilendirildiğinde, konuşmasının sonucunda istediği sonucu almayacağını ona kazanımının olmayacağını düşünürse, açık bir şekilde konuşma eylemini değerli görmez hatta bunu önemsiz bir eylem olarak değerlendirerek sessiz kalma eylemini tercih eder (Gencer, 2018: 33).

2.4.3.3. Sessizlik Sarmalı

Suskunluk sarmalı olarak da tanınan sessizlik sarmalı teorisini ilk kez Elisabeth Noelle-Neumann geliştirilmiştir ve medya ile toplumsal davranış arasındaki ilişkiyi meydana çıkarmayı hedeflemiştir (İrvan, 1997: 421). Bu teori, çalışanların duygu ve düşüncelerinin hesaba alınmayacağı, değerlendirilmeyeceği ve kendilerini azınlık grup hissedince sessiz kalacaklarını savunmaktadır (Eroğlu vd., 2011: 101).

Sessiz kalma tercihinin atfedilen sessizlik sarmalı teorisince insanlar toplum genelinin fikrine adaptasyon sağlamazsa, çoğunluk olan kısım onları dışlayacaktır. İnsanlar yalnız kalmak istemez ve bundan korktukları için de çoğu zaman hemcinsleri tarafından onaylanma ihtiyacı hissederler. Yalnız kalma korkusu, yanlış davranış sergileme korkusunun önüne geçerek, bireylerin aynı düşüncede olmasa bile, çoğunluğa uyum sağlamasına sebep olmaktadır (Çakıcı, 2007: 153).

Sessizlik sarmalı aşağıdaki varsayımlara dayanmaktadır (Neumann, 1998: 274);

- ✓ İnsanlar, daima bir dışlanma korkusu ile yaşarlar.
- ✓ Toplum genel uzlaşmanın dışında duran insanları dışlamak ile tehdit eder.
- ✓ İstatistiksel gözlemlerin neticeleri, insanların özellikle fikirlerini ifade etme veya saklama bakımından toplumdaki davranışları üzerinde etkiye sahiptir.

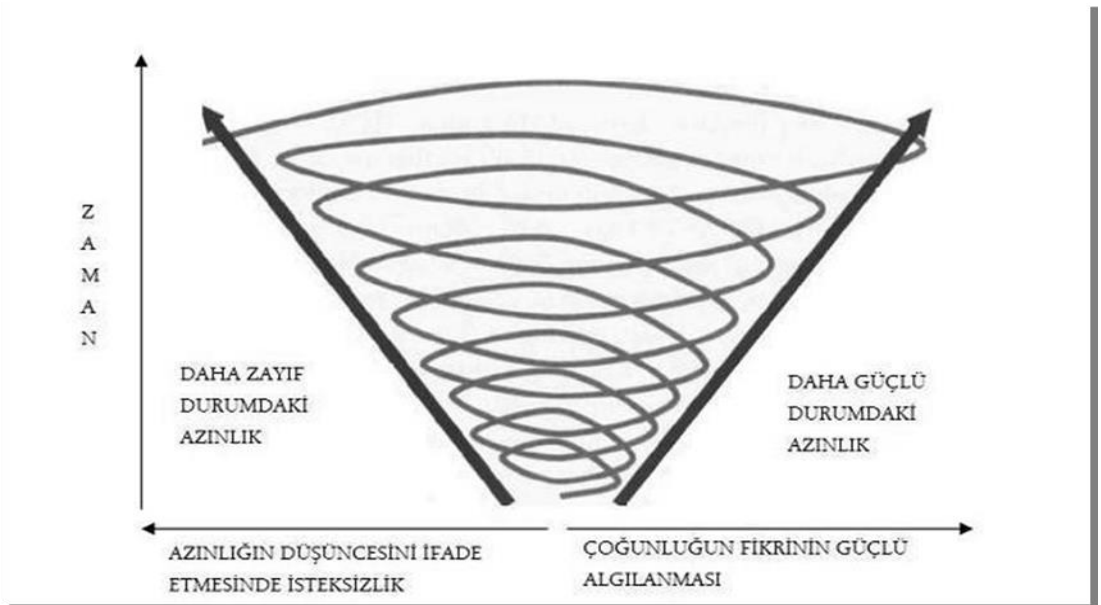
- ✓ İnsanlar dışlanma korkusu sebebi ile kanaat ortamlarını sürekli olarak gözlememe ve değerlendirme çabasıdır.
- ✓ Dört varsayım bir arada incelenerek kamuoyunun meydana getirilmesi, korunması ve değişimi hakkında çıkarımlar yapılır.

Bazen çoğunluğun algılamış olduğu fikir, esasında küçük bir grubun savunduğu bir fikirdir. Sarmal süreci harekete geçiren şey, bir düşüncenin çoğunluk tarafından desteklendiğinin algılanmasıdır. Çoğu zaman aynı düşüncede olmayanlar sessizliği tercih ederek, algılanmış çoğunluk görüşüne fark etmeden katkı sağlamış olur (Kahveci, 2010: 11-12).

Sessizlik sarmalı örgütün gelişimine katkı sağlayacak olan grup içi anlaşmazlıklarda dürüst ve açık olmanın önüne geçebilmektedir. Grup dışına itilmekten kaçınma hissi, çalışanları çoğunluğun düşüncesi etrafında toplamakta ve bu çizgide örgütte yeni ve farklı düşüncelerin ortaya atılmasının önüne geçen bir ortam oluşturmaktadır. Bunun sonucunda oluşan sessizlik sarmalı, organizasyonun değişim ve gelişimi açısından önemli bir engel oluşturmaktadır. Bununla beraber bilgi ve düşüncelerin paylaşılmaması da örgütlerdeki gelişme üzerinde olumsuz etkiler yaratabilmektedir (Pinder ve Harlos, 2001: 352).

Sessizlik sarmalı kuramı ve sürecini açıklamak için faydalanan Sessizlik Sarmalı Teorisi Şekil 2.1’de gösterilmektedir:

Şekil 2.1. Sessizlik Sarmalı Teorisi



Kaynak: (Bowen ve Blackmon, 2003: 1397).

Şekilde de gösterildiği gibi bir organizasyonda birbirlerinden daha zayıf ve daha güçlü gruplar bulunmaktadır. Bu gruplardan daha güçlü olanın görüşleri daha değerli ve önemli olarak algılanmaktadır. Bu bağlamda daha güçlü olduğu düşünülen görüş, çoğunluk gruba ait olan görüş olarak düşünülür ve bu sayede bu grubun görüşü zamanla daha güçlü hale gelir. Bu sürecin devamında ise azınlık grup da bu görüşü benimsemeye başlar (Gürsel, 2018: 17).

2.4.3.4. Planlı Davranış Teorisi

Planlı davranış teorisi, düşünülmüş eylem yaklaşımının yeniden düzenlenmiş halidir. Düşünülmüş eylem yaklaşımı, Fishbein ve Ajzen' ın 1975 senesinde geliştirdiği bir teoridir. Bu teori, tutumların öznel normlar vasıtasıyla bireylerin niyetlerini açıkladığını ve niyetin davranışın ilk tahmincisi olduğunu ifade etmektedir. Niyet de, insanların bahsedilen davranışa yönelme ya da yönelmeme girişimlerini ve bu doğrultudaki planlarını göstermektedir (Kocagöz ve Dursun, 2010: 140).

İnsan davranışlarını belirgin sebeplere bağlayan bir teori olan Planlı Davranış Teorisi, bireyin davranışının sonucunu önceden tahmin etmeye çalışarak bu doğrultuda eylemini gerçekleştirdiğini ifade etmektedir (Çakıcı, 2010: 16). Bir başka deyişle çalışanlar iş yerlerindeki davranışlarını gerçekleştirmeden evvel öncelikle bunun muhtemel sonuçları düşünüp, seçtikleri sonucu elde edebilmek için bir karar vermekte ve bu kararı da son olarak davranışa dökmektedirler (Özdevecioğlu, 2004: 98). Planlı davranış kuramına göre bireyin yerine getirmek istediği hareketi ne düzeyde yapacağı, davranışa duyduğu niyet ile orantılıdır (Bayram, 2010, Akt, Demir ve Cömert, 2019: 151).

Algılanan davranışsal kontrol, bireylerin bir eylemi gerçekleştirmesinde kendi kontrolünün varlığı hakkındaki algılamaları ifade etmektedir. Bireyin ne kadar yeteneğe sahip olduğu hakkındaki algılamalardır da denilebilir. Birey ne kadar çok olanak ve kaynak bulunduruyorsa ve gerçekleştireceği eylemle ilgili ne kadar az engelle karşı karşıya geliyorsa onun, davranış üzerindeki algılanan kontrolü de o derece fazla olacaktır (Kocagöz ve Dursun, 2010: 140).

2.4.3.5. Abilene Paradoksu

Abilene Paradoksunu, 1974 senesinde Jerry B.Harvey ortaya atmıştır. Bu kavram, grup içerisinde karar alma ve bunun devamında gelişen örgütsel işlevsizliği

açıklamak için kullanılan paradokslar arasındadır. Abilene, organizasyonel bağlamda anlaşmanın bulunduğu ama aslında üstü kapalı çatışmaların devam edilemeyecek duruma geldiği zaman sebep olduğu davranışsal kriz ortamının tarifi amaçlanmaktadır (Burke, 2014: 5).

Bu paradoks bireyin düşüncesinin içinde bulunduğu gruptakilerin düşüncesinden farklılaştığı zamanlarda meydana gelmektedir. Bireyler kendilerine ait fikir ve düşüncelerin gruptaki diğer üyeler tarafından kabul görmeyeceğini düşünebilmektedir. Bu ihtimal gruptaki her birey için geçerlidir. Bunun devamında birey kendi düşüncesini söylemeyerek ortaya farklılık atmak istemez ve grubun genel yapısına uyum sağlamak ister. Bireyler bu şekilde bulundukları grubun kendi düşünceleri olmayan genel düşüncesine hizmet vermekte ve kendi düşüncesinin üstünü kapatmaktadır (Harvey, 1988: 18-19).

Abilene paradoksu, iş görenlerin birbirleri ile uyumlu bir iletişimde bulundukları ama bu iletişim sürecinde kendi şahsi düşüncelerini belirtmekten kaçındıkları durum olarak da tanımlanabilmektedir. Bunun yanında çalışanların hoşnut olmayıp istemedikleri yalnız itirazda da bulunmadıkları durumlar için söylenmiştir (Dyne vd., 2003: 1373). Bunun temel sebebi bireyin “problem çıkartan kişi” şeklinde algılanmak istememesi ile başkalarının fikirlerini sessiz kalarak desteklemesinden kaynaklanmaktadır (Dal, 2017: 17).

Bu paradoksun ismini kendisini ortaya çıkaran bilim insanı Harvey’in yaşadığı bir olaydan almıştır. Bu olay şöyle gelişmiştir:

Harvey (1964: 17) ailesiyle Teksas eyaletinde yaşamaktadır ve bir yaz günü içlerinden biri bulundukları yere yaklaşık 85 km uzaklıktaki Abilene kasabasındaki bir restorana gitmeyi teklif etmiştir. Aile bireylerinin diğer hepsi evde oturmak istemelerine rağmen “oyunbozan” olmamak için bu teklifi kabul etmiştir. O an herkes gitmeye istekli görünüyordur. Yola çıktıklarında arabanın kliması bozulmuş, yol tahmin ettiklerinden daha uzun sürmüş ve restorandın yemekleri de beklenen gibi lezzetli çıkmamıştır. Tamamen bir yorgunluk eserine dönüşen günün sonunda eve geldiklerinde aile üyelerinden birinin “aslında evde oturmak daha keyifli olurdu ama...” demesiyle, herkes asıl fikrini söylemeye başlayarak bunun kötü bir fikir olduğunu belirtmeye başlarlar. Gitmeyi teklif eden kişi de “ben sadece farklılık olsun diye önermişim, hepiniz tamam dediniz yoksa ben de evde rahattım” der. Bunun

sonucunda Harvey olayın temelinde herkesin evde rahat olduğunu fakat kimsenin fikrini beyan etmediği için yaşanan üstü kapalı çatışmayı örgüt bazında ele almaya başlar (Harvey vd., 2004: 216, Akt, Yüksel, 2017: 676).

Örgütlerdeki sessizliğin oluşturduğu bu benzer durumlu derinleşen çatışmaları meydana getiren kurama, bu gözlemine sebep olan kasabanın ismini vererek Abilene Paradoksu şeklinde isimlendirmiştir.

2.4.4. Örgütsel Sessizliğin Sebepleri

Örgütsel sessizlik hakkında yapılan araştırmalarda genel anlamda birbiri ile benzerlik gösteren birçok neden anlatılmaktadır. Örgütsel sessizliğin örgütsel sebepleri arasında konuşmanın riskli bulunması, yöneticilere olan güven eksikliği, dışlanma endişesi, geçmiş deneyimler, üslerden gelecek olan olumsuz geri bildirim endişesi, sessizlik iklimi, örgüt kültürü, yöneticilerin ön yargılı tutumları, grup baskısı ve yöneticinin kişiliği gibi birçok sebep bulunmaktadır (Kolay, 2012: 17).

Örgüt içerisinde çalışanların sessiz kalmalarının temel olarak dört sebebi mevcuttur. Bunlar (Kathleen ve Danie, 1991: 415, Akt, Çalık, 2016: 47);

- ✓ Konuşmanın bir yararı olmayacağı düşüncesi
- ✓ Gerçek düşünceleri dile getirmenin tepki alacağından çekinme,
- ✓ Ortamdaki huzur bozan kişi pozisyonuna düşmeyi istememe
- ✓ Çatışmadan kaçınma isteği

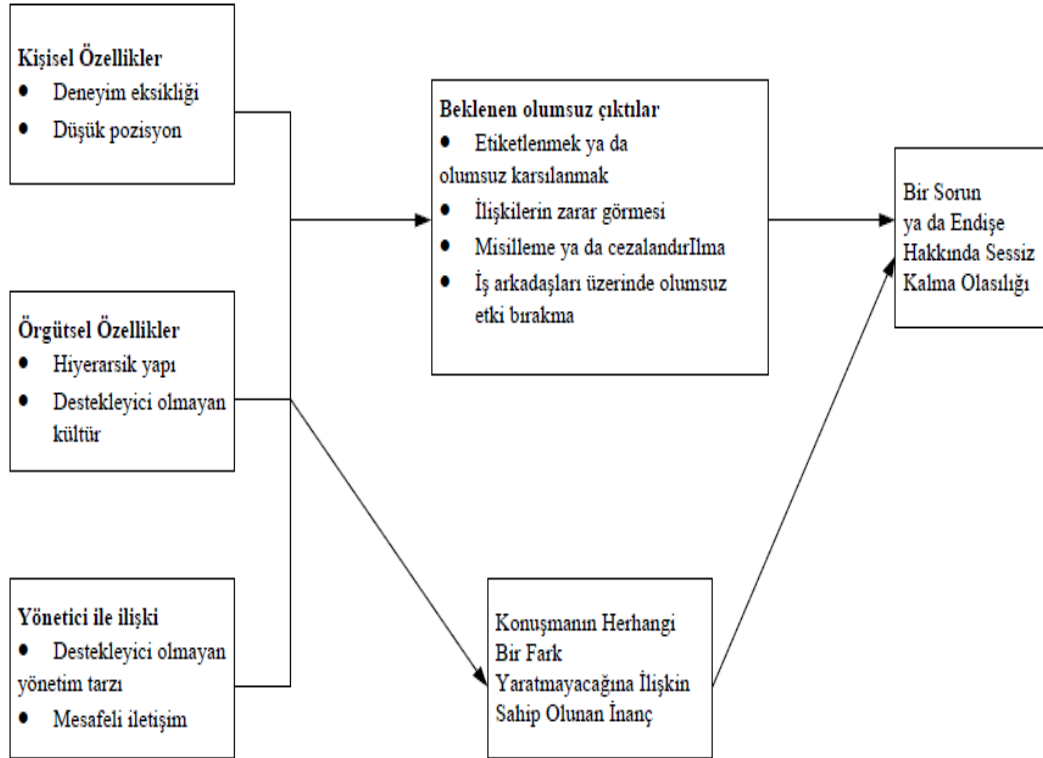
Sessizliğe sebep olan faktörler arasında kişisel, yönetsel ve örgütsel nitelikler bulunmaktadır. Çalışandaki negatif duygu durumu, hiyerarşideki alt basamaklı konumu, tecrübe eksikliği birey kaynaklı niteliklerdendir. Yöneticilerden gelecek olan negatif geri bildirim korkusu, çalışanların bencil ve dürüst olmadığına, yöneticilerin daha bilgili olduğu ve fikir ayrılıklarının engellenmesi gerektiği hakkında bazı yönetici inançları mevcuttur. Bu gibi sebeplerle çalışan yönetici ilişkisinin mesafeli olması zihniyeti ile uygulanan ve sebep olunan faktörler yöneticilerden kaynaklanan faktörlerdendir. Merkeziyetçi karar mekanizması, çalışana destek ve fayda sağlamayan kültürel ortam, örgütsel hiyerarşik yapı ve görüş birliği için mecbur bırakan sosyal baskılar da örgüt ile ilişkili özelliklerin arasında bulunmaktadır (Erenler, 2010, Akt, Üçok ve Torun, 2015: 29).

Kısacası örgütsel sessizliğe neden olan sebepler, Milliken ve arkadaşlarının (2003: 1459) 2003'te tam zamanlı sistemde çalışan 40 kişiye açık uçlu sorular sorarak yaptığı araştırma sonucunda oluşan modele göre bu üç sebebe atfedilmiştir (Milliken vd., 2003: 1459).

- ✓ Bireysel Sebepler
- ✓ Örgütsel Sebepler
- ✓ Yönetimsel Sebepler

Örgütsel sessizlik için atfedilen bu üç sebep alt başlıklar halinde daha detaylı olarak incelenmiştir.

Şekil 2.2. Sessiz Kalma Davranışını Besleyen Etmenler



Kaynak: (Milliken vd., 2003, Akt. Kulualp, 2015: 28).

2.4.4.1. Bireysel Sebepler

Örgütsel sessizliğin sebeplerinden biri olan bireysel sebepler çeşitli faktörlere bağlanabilmektedir. Çalışanların hiyerarşisi düşük bir pozisyonda çalışmaları, tecrübe ve bilgi eksiklikleri bu faktörlerdendir (Milliken vd., 2003: 1459).

Sessizliğe sebep olan bireysel faktörler aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir (Eroğlu vd., 2011: 102)

- ✓ Yönetime duyulan güvensizlik hissi
- ✓ Deneyimler
- ✓ İlişkilerin bozulacağı korkusu
- ✓ Konuşmanın sonucunun riskli görülmesi
- ✓ Çalışanların kişisel özellikleri
- ✓ Dışlanma korkusu

Görüldüğü üzere çalışanların yöneticilerine karşı duydukları güvensizlik onları örgütsel sessizlik davranışına iten etmenlerdendir. Burada yöneticiden alabileceği negatif geri bildirimlerden korkma da büyük bir faktördür. Yaşadığı önceki tecrübeler, ya da içinde bulunup bir başkasında gözlemleyerek edindiği deneyimler de bunun tetikleyicisi olabilmektedir. Bunun yanında farklı görüşü ortaya koyduğu zaman oluşacak tepkilerden ve diğer bireylerle olan iletişiminin bozulacağından da korkabilir. Çünkü bireyler yalnız kalmaktan hoşlanmaz ve toplum ya da içinde bulunduğu küçük grup tarafından benimsenmek, kabul edilmek ve Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde bahsettiği üzere aidiyet ihtiyacını gidermek istemektedir. Bu sebeple dışlanmaktan korkar. Bu korkunun şiddeti bireyin kişilik özelliklerine göre değişebilmektedir. Tüm bunlar örgütsel sessizliğin bireysel sebeplerini şekillendiren faktörlerdir.

2.4.4.2. Yönetmel Sebepler

Morrison ve Milliken'a (2000: 709) göre sessizliğin temelinde yatan iki ana faktör, olumsuz geribildirim ve yöneticilerin iş gören ve yönetim yapısı hakkındaki inançlarıdır.

Yöneticiler, kendileri ile ilgili eksiklik ya da yönetim şekilleri hakkında bir konuda gelebilecek negatif bildirimlerden kaçınma eğilimine sahiptirler. Yapılan deneye dayalı çalışmalarda da yöneticilerin özellikle astlarından gelecek bir olumsuz bildirimden net bir şekilde kaçındıkları kanıtlanmıştır. Bu kanıtlar yöneticilerin kendi üstlerinden gelen negatif bildirimlerden çok, astlarından gelen negatif bildirimleri tam olarak doğru yansıtmayıp, kendine olan güveni de azalttığını gösterebilir (Morrison ve Milliken, 2000: 708).

Erdoğan ve arkadaşları (2011) yapmış oldukları çalışmada örgütsel sessizliğin yönetsel nedenlerini aşağıdaki gibi sıralayarak özetlemişlerdir:

- ✓ Yönetim ekibinin benzer çeşit düşünce yapısına sahip olması
- ✓ Yöneticilerin negatif geri bildirim endişeleri
- ✓ Yöneticinin kişilik özellikleri

2.4.4.3. Örgütsel Sebepler

Çalışanlar, kendilerine güveniyor olsalar bile bazı örgütsel ve çevresel etkileyiciler sebebiyle örgütsel problemler hakkında tartışmalarda bulunmanın ve düşüncelerini salt bir şekilde ifade etmenin riskli olduğunu düşünebilirler. Ashford ve diğerleri (1998), iş görenlerin problemlerini belirttiği zaman bunun hem etkili hem de konuşmanın çalışanlar için bir problem oluşturmayacağına karşı sahip oldukları negatif görüşten bahsetmektedir. Fakat, örgütsel sessizliğin olumsuz etkilerinin önüne geçmek için çalışanların sahip olduğu “konuşmaların işe yaramayacağı ve konuşmanın sadece kendilerine zarar vereceği” inancının ortadan kaldırılması ve çalışanlar için konuşabilecekleri bir ortamların yaratılması büyük öneme sahiptir (Kulualp, 2015: 30).

Destekleyici olmayan örgüt kültürü ve hiyerarşik yapı da sessizliğe sebep olan örgütsel etkenlerdendir (Milliken vd., 2003: 1459). Ayrıntılı literatür çalışması sonuçları toparlandığında, örgütsel sessizliğin tanımlayıcısı olabilecek bazı etkenler örgütsel sessizlik iklimi, örgüt kültürü, örgütsel sosyalizasyon ve örgütsel iletişim şeklinde sıralanabilir. Bu sebeple, bu konu üzerinde sıralanan etkenlere yer verilecektir.

2.4.4.3.1. Örgütsel Sessizlik İklimi

Sessizlik iklimi (climate of silence), örgütsel konular ya da sorunlar hakkındaki görüş ve düşüncelerin anlatılmasının riskli ve gerekli olmayan bir eylem olduğu fikrine dayanmaktadır. Sessizlik iklimi olmayan örgütlerde çalışanlar kendi sorumluluk bölgelerinde bir sorun gördükleri zaman bu sorun üzerinde çalışmaktadırlar. Fakat sessizlik ikliminin etkili olduğu organizasyonlarda ise çalışanlar düşüncelerini belli etmek için konuşmaktan ziyade konuya kayıtsız bir tutumla yaklaşmakta ve sessiz kalmayı benimsemektedir (Ülker ve Kanten, 2009: 112-113).

Sessizlik ikliminin varlığı örgütsel gelişimin önündeki büyük bir duvardır ve sessizlik ikliminin varoluşu iki ortak inançla nitelendirilmektedir. Bu inançlardan ilki, örgütlerde problemler hakkında konuşma yapmanın gayret göstermeye değmeyeceği, diğeri ise bir çalışanın düşünce ve inançlarını belirtmesinin tehlikeli sonuçlar yaratabileceği yönündedir (Morrison ve Milliken, 2000: 708).

Çalışılan ortamdaki hâkim ekip, sessizlik davranışı içinde bir güç meydana getirerek bir sessizlik iklimi ortaya çıkarabilir. Bu baskın ekip, çalışanların konuşmasını engelleyerek ve çoğunluğu oluşturarak asıl durumların göz ardı edilmesi için durumu kendi etkisi altına alabilir (Slade, 2008: 61). Sessizlik iklimi örgüt yapısında merkezileşme ve beraberinde yukarıya doğru olan iletişim akışındaki doğruluğun sekteye uğramasında da önemli bir etkiye sahip olmaktadır (Meriç, 2017: 93).

2.4.4.3.2. Örgüt Kültürü

Sessizlik, çalışanların yalnızca kendilerinden kaynaklı olan, bilinçli ve kasti bir şekilde belirtilen bir davranış olabilir. Bununla beraber, örgütteki yönetim tarzı, yöneticilerin tavırları ve örgüt kültürü gibi sebeplerle çalışanların sessizliğe itildiği durumlar da yaşanabilmektedir (Blackman ve Sadler -Smith, 2009: 571).

Kültür, kişilerin ve grupların birbirlerine karşı yaklaşımlarını ve davranışlarını etkileyebilecek nitelikteki bir olgudur. Bireylerin aile kavramına bakış açısı, cinsiyet hakkındaki değer yargıları, değer verdikleri nesne ya da konular, yeme içme şekilleri vb. özel ve kamusal alana bağlı tüm değerlendirme sisteminde kültür belirgin bir önem taşımaktadır. Dolayısıyla kişiler örgütün parçası oldukları ilk andan itibaren, içinde büyüdükleri toplumun ve kültürün niteliklerini de örgüte yansıtmaktadırlar. 24 ülkede çok uluslu şirketlerden 421 kişi üzerinde yaptığı araştırmada kültürel güç mesafesi ile sessizlik arasındaki ilişki inceleyen Huang, Vliert ve Vegt'in (2005) çalışmanın sonucunda, kültürel güç mesafesinin çalışanların düşüncelerini açığa çıkarmamaları genel düzeyi ile ilişkili olduğu görülmüştür. Bununla beraber güç mesafesi seviyesinin daha az hissedildiği ülkelerdeki çalışanların düşüncelerini belirtirken daha açık olduklarını ortaya koymuşlardır.

Morrison ve Milliken (2000) de örgütsel sessizliğin ulusal kültürel normlar tarafından da etkilenebileceği görüşünü öne sürmüşlerdir. Hofstede'in araştırması da benzer biçimde, güç mesafesi aralığı geniş olan ülkelerde çalışanların, tıpkı

yöneticilerine karşı kaldıkları gibi, iş arkadaşlarına karşı da, endişeli ve fikirlerini aktarmaya karşı çekimser kaldıkları ortaya koyulmuştur (Sarıbay, 2015: 4).

2.4.4.3.3. Örgütsel Sosyalizasyon

Örgütsel sosyalizasyon, bir örgüte yeni katılmış olan çalışanların, tam anlamıyla örgütün bir üyesi şeklinde davranabilmeleri için ihtiyaç duyulan bilgi, tavır ve davranışları edindikleri zaman zarfıdır (Çalık, 2003: 163). Sosyalizasyon süreci, örgütsel değer ve normların öğrenilmesini kapsamaktadır ve çalışan ile örgüt arasında devamlılığı olan bir etkileşim sürecini temsil eder (İplik vd, 2012: 111).

Bu süreçte, önceden kurulmuş diğer bir deyişle yapısı kalıplaşmış bir örgüte yeni çalışanların uyum sağlaması temel meseledir. Yöneticiler doğal olarak bu kalıplaşmış örgüte ayak uydurabilecek çalışanlar isteyebilir. Bu nedenden ötürü, örgüte yeni katılan bir çalışan örgütsel iklimden farklı bir düşünceye veya bakış açısına sahip olduğunda örgütsel problemler ve önerilerle ilgili düşüncelerini açıklamaktan geri durabilir ve açıklayarak odak noktası haline gelmek yerine sessiz kalarak örgütte etkisiz bir şekilde varlığını sürdürmeyi tercih edebilir (Kulualp, 2015: 37).

2.4.4.3.4. Örgütsel İletişim

Örgütsel iletişimi bütün örgüt çalışanlarının gerçekleştirdiği fiilleri, örgütün amaçlarına hizmet edecek şekilde koordine etmek ve üretim ilişkilerini eşgüdümlemek niyeti ile örgüt üyelerinin simgeler üretmesi, bu simgelerin iletimi ve yorumlanması biçiminde ifade etmek mümkündür (Tutar, 2009: 159).

Örgütsel iletişim, çevre ve insana ilişkin bilgiler, paylaşılan değerler ve roller arası ilişkilerin bir özeti niteliğindedir. Bunun yanında kültürel temeller üzerine inşa edilmiştir (Ellis ve Maoz, 2003: 258). Örgütsel başarı için ihtiyaç duyulan iletişim süreci unsurlarının etkili ve verimli bir şekilde koordinasyonunu sağlamak, çalışanların kendilerinden beklenen yetenek ve rolleri anlamalarında yardımcı olur (Ada, 2007: 544). Bununla beraber çalışanın bu yeteneklerini ve bilgilerini örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için kullanmaları konusunda da teşvik edecektir (Demirel vd., 2011: 35).

Yöneticiler örgütsel iletişim hakkında bilinçli davranıp çalışanlarına bilgisini aktararak destek sağlar ve geribildirimde bulunursa, bunun yanında iletişim iklimi ve

kültür üzerinde olumlu duygular yaratırsa, çalışanların sessiz kalmasını ve görüşlerini bildirmesini engelleyen dış etmenler büyük ölçüde yok olmuş olacaktır (Aktaş ve Şimşek, 2015: 227).

2.4.5 Örgütsel Sessizliğin Yarattığı Sonuçlar

Örgütsel sessizliğin bireysel ve örgütsel seviyede kalıcı ve olumsuz sonuçlara sebep olabileceği ve uzun vadede düşünüldüğü zaman örgütün performansını üzerinde de oldukça olumsuz etkiler yaratabileceği yapılan birçok araştırma sonucuyla desteklenmiştir (Pinder ve Harlos, 2001; Morrison ve Milliken, 2000; Tangirala ve Ramanujam, 2008, Akt, Üçok ve Torun, 2015: 29). Sessizliğin yarattığı bireysel ve örgütsel düzeydeki sonuçlar alt başlıklarda açıklanmıştır.

2.4.5.1. Sessizliğin Yarattığı Bireysel Sonuçlar

Çalışanların kasıtlı bir şekilde bilgisini, görüş ve fikirlerini gizleyerek sessiz kalması ile beraber fikirlerinin sorulmaması, görüşlerine saygı gösterilmemesi ya da yalnızca yöneticinin duymak istediği görüşleri ifade etmesi gibi şekillerde varlığını gösteren örgütsel sessizlik, yönetimin değerli ve önemli bir potansiyeli gözden kaçırmaya neden olmaktadır. Bu tarz bir durumda ise örgütün gelişimi bütün örgütün vizyonu kadar olmaktan ziyade, yöneticisinin sahip olduğu vizyon kadar olmaktadır (Çakıcı, 2008: 128).

Örgütsel sessizliğin çalışanlar üzerinde oluşturduğu sonuçlar dört temel maddede incelenebilmektedir. Bunlar (Kurnaz, 2019);

- ✓ Çalışanlardaki örgütsel güven düzeyinde azalma,
- ✓ İşten ayrılmalar ya da psikolojik çekilme durumları,
- ✓ Çalışanların kendilerini değersizmiş gibi hissetmeleri,
- ✓ Çalışanların motivasyon ve iş tatminlerinde düşüş meydana gelmesidir.

Bunların yanında örgüt içerisinde gördüğü haksızlık ya da yanlış davranışlara karşı sessiz kalan çalışan, kendi doğruları ve değer yargıları ile çelişkiler yaşayacaktır. Bu da bazı problemlere sebep olacaktır. Yaşayacağı korku ve stres kaynaklı çaresi ya da uyumsuz hareketler sergileyebilecektir (Çakıcı, 2010: 36). Bu problem de bilişsel uyumsuzluk olarak gösterebilecektir. Bilişsel uyumsuzluk “bireylerin gerçekleştirmeyi düşündükleri eylem ile gerçekleştirmiş oldukları eylemin farklı

olduğu zaman hissettikleri rahatsızlık” şeklinde tanımlanmaktadır (Durak, 2012: 78). Bu durumda çalışanların kendi içlerinde yaşadıkları bu değer çatışmasından oluşan duygusal baskı, işten ayrılmalarına kadar negatif sonuçlar meydana getirecektir (Çakıcı, 2010: 36).

Çalışanların problemler hakkında iş arkadaşları ile konuşmalarının sonucunda; çalışma ortamında etiketlenme, saygınlık ve itibar kaybı, güvenilirliğin azalması, dışlanma, bireysel ilişkilerde zayıflama, gücün azalması ve benzeri sebeplerle çalışanın iş arkadaşı ile dayanışmasını eksiltmektedir. Bu durum da çalışanların işindeki zorluğu arttırmakta ve sonuç olarak kariyerlerinin tehlikeye girmesine, gerilemesine ya da ilerlememesine yol açabilmektedir (Milliken vd., 2003: 1470).

2.4.5.2. Sessizliğin Yarattığı Örgütsel Sonuçlar

Örgütsel değişim ve örgütsel karar alma, örgütsel sessizlik açısından, örgütsel değişim üzerinde önemli etkilere sahiptir. Özellikle merkeziyetçi karar sistemi, getirdiği sonuçlar bakımından örgüte negatif bir şekilde yansımaktadır. Karar süreçlerinde örgütsel sessizliğin varlığı, çalışanların görüşlerindeki eleştiri eksikliği ve olumsuz konuların yöneticilerle paylaşılması ile ilgili geri durma, alınan kararların nitelik ve kaliteden mahrum olmasına sebep olmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000: 719).

Örgüte yansıyan bu olumsuzluklar Morrison ve Milliken (2000) tarafından aşağıdaki gibi sıralanmıştır (Akt, Burulday, 2018: 38).

- ✓ Yöneticilerin çalışanlar tarafından belirtilecek negatif geri bildirimden kaçınmaları,
- ✓ Yöneticilerin “her zaman en iyi bilen benim” halindeki davranışı sebebi ile örgütlerin çalışanlarının fikirlerinden tam olarak yararlanamaması,
- ✓ Çalışanların olumsuz tepkiler görüp dışlanacakları korkusu ile örgütsel problemler karşısında susması,
- ✓ Örgütsel sessizliğin zamanla bir örgüt kültürüne dönüşmesi,
- ✓ Çalışanların bilgiyi sadece kendilerine saklamak istemeleri.

Günümüzde örgütleri ileri taşıyacak en büyük değerlerinden olan insan kaynaklarının oldukça iyi ve etkili bir şekilde değerlendirilmesi gerekmektedir. Bunun

için çalışanların fikir ve görüşlerine önem verilmeli, karar alım aşamalarında işi asıl yapan kişilerin fikirlerinin bazen kilit noktası niteliğinde bir çözüm yaratabileceği göz ardı edilmemelidir. Özellikle eğitim kurumlarında bu durum çok daha büyük önem arz etmektedir. Çünkü bir ülkenin geleceği çocukların eğitimi ile başlar. Bu yüzden öğretmenlerin onlarla iletişim kurdukları zamanki psikolojileri de oldukça önemlidir. Okulda öğretmenlerin, idarecileri tarafından maruz kalabilecekleri güç uygulaması ile sessizliğe büründüklerinde, bu onların öğrenciye olan tavrında da bir farklılık yaratabilecektir.

Örgütlerin, kendi bünyesindeki çalışanları kendine ait bir değer şeklinde benimseyip onların fikir ve önerilerinden yararlanmaları gerekmektedir. Yalnız bu durum örgütsel sessizliğin hâkim olduğu örgütlerde sağlanamayacaktır (Detert ve Burris, 2007: 873).

2.5. İlgili Araştırmalar

Hasegawa ve Gudykunst (1998), Amerikalı ve Japon öğrencilerin bireysel ilişkilerinde sessizliği ne şekilde kullandıklarıyla ilgili birbirleriyle kıyaslamalı bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Yabancı kişilerle iletişimde Japon öğrencilerin sessizliği çoğunluklu negatif bir davranış olarak gösterdikleri gözlemlenmiştir. Fakat Amerikalı ve Japon öğrencilerin yakın arkadaşları ile olan iletişimlerdeki sessizlik durumları, yabancılarla etkileşim içerisinde olduklarında tehdit yaratan durum hissettikleri zamanlarda yaşanmıştır. Amerikalı öğrencilerin ise sessizliği daha çok bilinçli bir tercih olarak ve stratejik olarak kullandıkları tespit edilmiştir. Hasegawa ve Gudykunst'un araştırmasından elde edilen sonuçlara göre insanların sessizliğe karşı tutumlarının ve onu kullanım biçimlerinin şekillenmesinde yardımcı olan en büyük etmenin kültür olduğu tespit edilmiştir. Örneğin Doğuluların taleplerini karşı tarafa kabul ettirmek için kasten kullandıkları sessizlik, Amerikalıların müzikallerde birkaç saniyeden fazla sessiz kalmamalarına karşı bir stratejiye dönüşmektedir. Finlandiya'da ve Japonya'da sessizlik rahatsız edici bir etken değildir. Durumun aksine sosyal iletişimin önemli bir parçasıdır. Finlandiya ve Japonya'da söylenmeyenler de değerli kabul edilmektedir. Ek olarak çalışanları mutlu etmek, motive etmek ve astlarına düşüncelerini açıkça ifade edebilmek için de sessizliği Japonların kullandığı tespit edilmiştir (Sarıbay, 2015: 157-158).

Morrison ve Milliken (2000), örgütsel sessizlik kavramını ilk defa yönetim literatürüne katmıştır. Bundan sonraki on yıllık süre zarfında gerçekleştirilen çalışmaların çoğu, konunun doğru bir biçimde anlaşılmasına yönelik yapılan kavramsal çalışmalardır. Konu ile ilgili uygulama çalışmalarının yerli ve yabancı literatür bakımından 2010 yılından sonra yükselişe geçtiği gözlemlenmiştir.

Çakıcı (2008), örgütlerde sessizliğin sebepleri, algılanan sonuçlar ve sessiz kalınan konular hakkında bir çalışma yapmıştır. Sessiz kalınan konular toplam varyansın %69'unu açıklayan beş etmenden oluşmaktadır. Bunlar; yönetim problemi, çalışanların performansı, sorumluluklar ve etik konular, iyileştirme çabaları ve çalışma imkanlarıdır. Sessizleşmeye neden olan hususlar toplam varyansın %62'sini açıklayan beş boyutta birleşmektedir. Bunlar; işle ilgili korkular, dışlanma korkusu, ilişkileri zedeleme korkusu, tecrübe eksikliği, yönetsel ve örgütsel hususlardır. Sessizliğin algılanan sonuçları toplam varyansın %61'ini açıklayan üç etmende bir araya gelmektedir. Bunlar; çalışanı mutsuz kılan, performans ve sinerjiyi engelleyen, iyileşme ve gelişmeyi kısıtlayan etmenlerdir.

Wang ve diğerleri (2011), grup odaklı dönüşümcü liderlik ile işbirlikçi-prososyal ses ve sessizlik arasındaki ilişki üzerinde araştırmalar yapmışlardır. Bu sebeple, 55 adet banka bölüm yöneticisine anket uygulanmıştır. Grup endeksli dönüşümcü liderlik ile işbirlikçi ses ve sessizlik davranışı arasındaki olumlu ilişkiyi desteklemek ve doğrulamak için yapısal eşitlik modellemesi kullanılmıştır. Ek olarak, değer uyumunun analizde grup endeksli dönüşümcü liderlik ile işbirlikçi ses/sessizlik davranışı arasındaki ilişkide aracılık etmeninin olduğu da saptanmıştır. Başka bir ifadeyle, dönüşümcü liderlik işbirlikçi ses/sessizliği ortaya çıkarabilmesi için lider-personel değer uyumunun elde edilmesine ihtiyaç duymaktadır.

Gültürk'e (2012) ait "İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Güç Kaynaklarından Yararlanma Düzeyleri" isimli araştırmada, resmi kurumlarda çalışan idarecilerin makam gücünü, özel kurumlarda çalışan idarecilerin ise uzmanlık gücünü kullanma eğiliminde oldukları tespit edilmiştir.

Nartgün ve Kartal (2013), çalışmalarında öğretmenlerin örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik ile ilgili düşüncelerinin neler olduğunu ve bu düşüncelerin, kıdem, cinsiyet ve kurumdaki çalışma süresi değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediğini incelemişlerdir. Bunun yanında öğretmenlerin örgütsel sinizm,

örgütsel sessizlik ve alt boyutları arasındaki algıları arasında anlamlı bir ilişkinin bulunup bulunmadığını tespit etmek istemişlerdir. İlgili çalışma kapsamında Bolu ilinde taşınmalı eğitim-öğretim gerçekleştiren 10 ortaokulda görevli 90 öğretmen üzerinde örgütsel sinizm ve sessizlik ölçeği uygulanmıştır. Gerçekleştirilen çalışmanın sonuçlarına göre; öğretmenlerin örgütsel sinizm ve sessizlik seviyeleri ile cinsiyet, kurumda çalışması süresi ve kıdem değişkenleri arasında dikkat çeken bir fark bulunamamıştır. Öğretmenlerin örgütsel sinizm seviyeleri ile örgütsel sessizliğin alt boyutlarından okul ortamı, sessizliğin kaynağı ve izolasyon boyutları arasında orta seviyede olumlu yönde bir ilişki olduğu sonucuna varılmaktadır.

Diş'e (2015) ait "Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynakları İle Örgüt İklimi Arasındaki İlişki" isimli çalışmada; idarecilerin kullandıkları güç kaynağı ile örgütsel iklim arasında olumlu ve anlamlı bir bağlantı olduğu, erkek öğretmenlere yapılan zorlayıcı güç kaynağına ilişkin algılarının bayan öğretmenlere oranla daha fazla olduğu saptanmıştır.

Dayanan Uğur'a (2018) ait "Öğretmen Algılarına Göre Yöneticilerin Güç Kaynakları İle Çatışma Yönetimi Stilleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" isimli çalışmada öğretmenlerin algılarına göre, idarecilerin en fazla yasal gücü kullandıkları; en az kullandıkları güç kaynağının ise zorlayıcı güç olduğu saptanmıştır. Öğretmenlerin demografik özelliklerinden cinsiyet değişkenine göre, okul idarecilerinin sahip oldukları güç kaynakları alt boyutlarından olan zorlayıcı güç ve ödül gücünde anlamlı farklılık olduğu görülmüştür. Yasal güç alt boyutunda kıdem değişkenine göre, zorlayıcı güç alt boyutunda da öğretim kademesi değişkenine göre anlamlı farklılık bulunduğu tespit edilmiştir.

Deviren'e (2019) ait "İlkokul Müdürlerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynakları İle Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Ve Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi" isimli çalışmada, ilkokul müdürlerinin kullandıkları örgütsel güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırma, 2017-2018 eğitim ve öğretim yılında Diyarbakır'ın Kayapınar ilçesindeki 44 ilkokulda görev yapan 1018 öğretmen üzerinde uygulanmıştır. Sonuç olarak ilkokul müdürlerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarından olan yasal ve zorlayıcı güç ile öğretmenlerin motivasyonu arasında negatif yönde bir ilişki bulunmuştur. Bunun yanında yine bu güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu

belirlenmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları ile motivasyon (iç ve dış motivasyon) seviyeleri arasında ise negatif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Yani ilkokul müdürlerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarının örgütsel sessizliğin tüm alt boyutlarını anlamlı olarak fakat düşük düzeyde açıkladığı belirlenmiştir.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

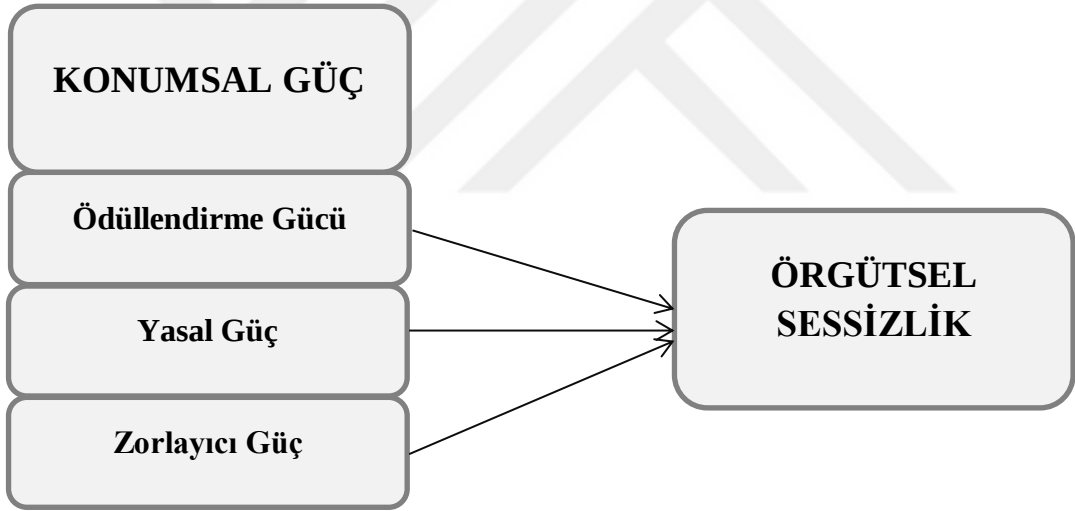
ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

3.1. Araştırmanın Modeli

Okul yöneticilerinin kullandıkları konumsal güç kaynaklarının öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerine etkisini tespit etmek amacıyla yapılan bu araştırmada, genel tarama modellerinden ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Genel tarama modelleri, çok sayıda elemandan oluşan bir evren hakkında genel bir yargıya varmak amacıyla, evrenin tümü ya da ondan alınacak bir örnek veya örneklem üzerinde yapılan çalışmalardır. Tarama modelinin bir türü olan ilişkisel tarama modeli ise; iki ya da daha fazla sayıda değişken arasındaki birlikte değişimin varlığının ve/veya derecesinin belirlendiği çalışmalardır (Karasar, 2016: 111-114).

Araştırmada kullanılan model aşağıdaki Şekil 3.1’de sunulmuştur:

Şekil 3.1. Araştırmanın Modeli



Bu araştırmada, Şekil 3.1’de görüldüğü üzere okul yöneticilerinin kullandıkları konumsal güç kaynakları olan ödüllendirme, yasal ve zorlayıcı güç alt boyutları bağımsız değişken, öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri de bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Bu kapsamda öğretmenlerin algılarına göre, okul yöneticilerinin kullandıkları konumsal güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemek için yukarıdaki model kullanılmıştır.

3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Okul yöneticilerinin kullandıkları konumsal güç kaynaklarının öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışları üzerindeki etkisinin incelenmesi amacıyla yapılan bu araştırmanın evrenini, İstanbul ili, Sultanbeyli (3834 kişi), Pendik (7644), Maltepe (4682 kişi), Kartal (3657 kişi), Sancaktepe (4564 kişi) ve Tuzla (2907 kişi) ilçelerindeki devlet okullarında görev yapan, toplam 27.288 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise bu ilçelerde farklı branşlarda ve farklı okullarda çalışan 519 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini belirlenirken, maddi kısıtlar ve zaman problemi gibi nedenlerden dolayı, kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Kolayda örneklem, evreni oluşturan her birimin örneklem içerisinde yer alma olasılığı aynı olan bir yöntemdir. Başka bir deyişle birimler birbirinden bağımsız olarak eşit seçilme şansına sahip olmaktadır (Ural ve Kılıç, 2013). Örneklem grubunun demografik özellikleri ile ilgili istatistiki bilgiler Tablo 3.1’de sunulmuştur.

Tablo 3.1. Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler

Değişken	Grup	Sayı (f)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	286	55,1
	Erkek	233	44,9
Medeni Durum	Evli	337	64,9
	Bekar	182	35,1
Yaş	30 ve altı	130	25,0
	31-40 arası	288	55,5
	41 ve üstü	101	19,5
Toplam Deneyim Süresi	1-5 yıl	90	17,3
	6-10 yıl	167	32,2
	11 ve üstü	262	50,5
Mevcut Okuldaki Çalışma Süresi	1-5 yıl	380	73,2
	6 yıl ve üstü	139	26,8
Görev Yapılan Okul Kademesi	İlkokul	457	88,1
	Ortaokul	47	9,1
	Lise	15	2,9
Görev Yapılan Toplam Okul Sayısı	1	40	7,7
	2-3	266	51,3
	4-5	129	24,9
	6 ve üstü	84	16,2

Tablo 3.1’e göre çalışmaya katılım sağlayan öğretmenlerin %55,1’i kadınlar, %44,9’u ise erkeklerden oluşmaktadır. Katılımcıların medeni durum özellikleri incelendiğinde, öğretmenlerin çoğunluğu evli bireylerden oluşmaktadır. Başka bir anlatımla araştırmaya katılım gösteren öğretmenlerden %64,9’u evli, %35,1’i ise bekarlardan oluşmaktadır. Katılımcıların yaş özellikleri açısından tanımlayıcı istatistik bulguları incelendiğinde katılımcıların %25,0’i 30 ve altı yaş grubundaki öğretmenler,

%55,5'i 31-40 yaş aralığındaki öğretmenler, %19,5'i ise 41 ve üstü yaş grubunda olan öğretmenlerden oluşturmaktadır. Katılımcıların toplam deneyim süreleri hakkındaki tanımlayıcı istatistiklere göre; katılımcılar arasında 11 yıl ve üstü toplam çalışma deneyimi bulunan bireyler %50,5 ile çok yüksek bir kesimi oluşturmaktadır. 1-5 yıl arasında toplam deneyime sahip olan öğretmenler katılımcıların %17,3'ünü oluştururken, %32,2'si ise 6-10 yıl arasında toplam deneyime sahiptir. Ayrıca, mevcut okulda çalışma süresi açısından 1-5 yıl çalışma süresi olan öğretmenlerin yüzdesi %73,2'iken, 6 yıl ve üstü çalışma süresi olan öğretmenlerin yüzdesi ise %26,8'tir. 1-5 yıl ve üzeri şeklinde ayrıma gidilmesinin nedeni 2 yıl altında mevcut okulda çalışma süresine sahip öğretmen sayısının çok yüksek olması ve örneklemin yıllara uygun dağılım göstermemesidir. Görev yapılan okulun faaliyet gösterdiği eğitim kademesi hakkındaki bilgiler incelendiğinde katılımcı öğretmenlerin %88,1'i ilkokul, %9,1'i ortaokul ve %2,9'u ise lise düzeyinde eğitim yapmaktadır. Bugüne kadar görev yapılan toplam okul sayısı ile ilgili bulgular incelendiğinde, öğretmenlerin %7,7'si sadece 1 okulda görev yapmış, %51,3'ü 2 veya 3 okulda görev yapmış, %24,9'u 4 veya 5 okulda görev yapmış, %16,2'si ise 6 veya daha fazla okulda görev yapmış olduğu görülmektedir.

3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplamak amacıyla, araştırmacı tarafından hazırlanan “Kişisel Bilgi Formu”, Titrek ve Zafer (2009) tarafından geliştirilen “Örgütsel Güç Kaynakları Ölçeği” ve Erenler (2010) tarafından geliştirilen “Örgütsel Sessizlik Ölçeği” kullanılmıştır. Araştırmada toplam 534 öğretmen ile yüz-yüze görüşmeler yapılmış ve ölçekler hakkında gerekli bilgilendirme yapılmıştır. Yeterli süre tanınarak öğretmenlerden objektif olarak görüşlerini yansıtmaları istenmiştir. Fakat bu ölçeklerden bazıları eksik ve yanlış doldurulduğu için 15 tanesi analiz dışı bırakılmıştır. Dolayısıyla 519 tane ölçek SPSS 21.0 paket programı vasıtasıyla analizlere hazır hale getirilmiştir.

3.3.1. Kişisel Bilgi Formu

Araştırmada, katılımcı öğretmenlerin kişisel bilgilerini belirlemek amacıyla araştırmacı tarafından “Kişisel Bilgi Formu” hazırlanmıştır. Bu formda, “cinsiyet, medeni durum, yaş, toplam deneyim süresi, görev yapılan okul kademesi, mevcut

okuldaki çalışma süresi ve görev yapılan toplam okul sayısı” değişkenlerini belirlemek üzere hazırlanan toplam 7 soru mevcuttur.

3.3.2. Örgütsel Güç Kaynakları Ölçeği

Araştırmada, yöneticilerin kullandıkları konumsal güç kaynaklarını belirlemek amacıyla Titrek ve Zafer (2009) tarafından geliştirilmiş olan “Örgütsel Güç Kaynakları Ölçeği”nden yararlanılmıştır. Bu ölçek ilk geliştirilme sürecinde uygulanan açımlayıcı faktör analizi (AFA) sonucunda, toplam 59 maddeden oluşan tek faktörlü beş alt ölçek olarak geliştirilmiştir. Ölçek, beşli likert tipinde olup “Kesinlikle Katılıyorum (5)”, “Katılıyorum (4)”, “Kararsızım (3)”, “Katılmıyorum (2)” ve “Kesinlikle Katılmıyorum (1)” şeklinde derecelendirilmiştir. Geçerlilik ve güvenirlik analizleri sürecinde, ölçekteki uzmanlık gücü alt boyutunun toplam varyansı %62.485’i, güvenirlik düzeyi .9400; karizmatik güç alt boyutunun toplam varyansı %56.960, güvenirlik düzeyi .8400; ödüllendirme gücü boyutunun toplam varyansı %56.178, güvenirlik düzeyi .8200; yasal güç alt boyutunun toplam varyansı %53.619, güvenirlik düzeyi .8900; zorlayıcı güç alt boyutunun toplam varyansı %58.089, güvenirlik düzeyi .8800 olarak bulunmuştur. Ayrıca ölçeğin toplam güvenirlik düzeyi de $\alpha=.88$ ’dir. Ölçeğin tüm alt ölçeklerinin yüksek düzeyde güvenilir olduğu saptanmıştır (Titrek ve Zafer, 2009).

Bu araştırmada ise beş alt boyutlu olarak geliştirilen “Örgütsel Güç Kaynakları Ölçeği”nin, “ödüllendirme gücü, yasal güç ve zorlayıcı güç” olmak üzere üç alt boyutu kullanılmıştır. Kullanılan bu alt boyutlar için faktör analizi ve güvenirlik analizleri yapılmıştır. Buna göre; ödüllendirme gücü alt boyutunun toplam varyansı %63,631, güvenirlik değeri .903; yasal güç alt boyutunun toplam varyansı %60.815, güvenirlik düzeyi .889; zorlayıcı güç alt boyutunun toplam varyansı %68,819, güvenirlik düzeyi .844 olarak bulunmuştur olarak bulunmuştur. Analiz sonunda, faktör yükleri .40 kritik değerinin altında bulunan maddeler analiz dışı bırakılmıştır. Toplam ödüllendirme gücü alt boyutunda 10, yasal güç alt boyutunda 10 ve zorlayıcı güç alt boyutunda ise 5 madde olmak üzere toplam 25 madde analizlere tabi tutulmuştur. Bu analizlere ilişkin elde edilen sonuçlar detaylı olarak aşağıda sunulmuştur.

3.3.2.1. Örgütsel Güç Kaynakları Ölçeği (Ödüllendirme Gücü, Yasal Güç ve Zorlayıcı Güç Alt Boyutları) Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Araştırmanın bu kısmında “Örgütsel Güç Kaynakları” ölçeğinin “Ödüllendirme Gücü”, “Yasal Güç”, “Zorlayıcı Güç” alt boyutlarının güvenilirlik analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Çalışmada güvenilirlik katsayısı olarak Cronbach’s Alpha değeri ele alınmaktadır. Alan yazında Cronbach’s Alpha değeri konusunda birçok farklı görüş olmasına karşın bu çalışmada Hair vd., (2014) ve Kurtuluş (2010) tarafından uygun bulunmuş olan 0,700 değeri kritik nokta değeri olarak kabul edilmektedir.

Tablo 3.2. Ödüllendirme Gücü Alt Boyutu Güvenilirlik Değerleri

Ödüllendirme Gücü				
Cronbach's Alpha			Öğe Sayısı	
,903			10	
	Öğe Silinirse Ölçek Ort.	Öğe Silinirse Ölçek Varyansı	Düzenlenmiş Öğeler Korelasyonu	Öğe Silinirse Cronbach' Alpha Değeri
Ö1	23,6262	17,157	,706	,890
Ö2	23,6204	17,302	,770	,883
Ö3	23,5010	17,069	,769	,883
Ö4	23,8135	17,6071	,655	,898
Ö5	23,7148	17,069	,764	,883
Ö6	23,5992	17,994	,652	,896
Ö7	23,6529	17,334	,767	,883
Ö8	23,5602	17,062	,709	,890
Ö9	23,6493	17,332	,705	,890
Ö10	23,8497	17,611	,637	,898

Ödüllendirme gücü alt boyutu güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 3.2’de yer almaktadır. Tabloya göre; Cronbach's Alpha değeri 0,903 olarak tespit edilmiştir. Dolayısıyla ödüllendirme gücü alt boyutunun araştırmada kullanılmasında bir problem olmadığı ve ilgili tüm ifadelerin analiz sonucunda yeteri derecede güvenilirlik sağladığı görülmüştür.

Tablo 3.3. Yasal Güç Alt Boyutu Güvenilirlik Değerleri

Yasal Güç				
Cronbach's Alpha			Öge Sayısı	
,889			10	
	Öge Silinirse Ölçek Ort.	Öge Silinirse Ölçek Varyansı	Düzenlenmiş Ögeler Korelasyonu	Öge Silinirse Cronbach' Alpha Değeri
Y1	25,5010	10,660	,637	,878
Y2	25,4316	10,481	,736	,866
Y3	25,4046	10,608	,703	,870
Y4	25,6474	9,889	,664	,878
Y5	25,4855	10,486	,689	,872
Y6	25,4566	10,434	,788	,861
Y7	25,3276	11,394	,600	,882
Y8	25,5119	10,625	,632	,879
Y9	25,4213	10,478	,734	,863
Y10	25,4812	10,445	,685	,871

Yasal güç alt boyutunun güvenilirlik analizi sonuçları ile ilgili bulgular Tablo 3.3'de bulunmaktadır. Tabloda bulunan sonuçlara göre ; Cronbach's Alpha değeri 0,889 olarak bulunmuştur. Elde edilen bulgulara göre yasal güç alt boyutunun güvenilirlik sağladığı ve çalışmada kullanılmasında herhangi bir sorun olmadığını ifade etmek mümkündür.

Tablo 3.4. Zorlayıcı Güç Alt Boyutu Güvenilirlik Değerleri

Zorlayıcı Güç				
Cronbach's Alpha			Öge Sayısı	
,844			5	
	Öge Silinirse Ölçek Ort.	Öge Silinirse Ölçek Varyansı	Düzenlenmiş Ögeler Korelasyonu	Öge Silinirse Cronbach' Alpha Değeri
Z1	11,6022	4,916	,646	,815
Z2	11,2755	5,412	,594	,837
Z3	11,5010	4,814	,703	,792
Z4	11,3911	4,895	,792	,756
Z5	11,6127	4,929	,643	,820

Tablo 3.4'de zorlayıcı güç alt boyutunun güvenilirlik analizi sonuçları bulunmaktadır. Analiz sonuçlarına göre Cronbach's Alpha değeri 0,844 olarak tespit edilmiştir. Elde edilen söz konusu değere göre zorlayıcı güç alt boyutunun araştırmada kullanılmasında herhangi bir problem olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

3.3.2.2. Örgütsel Güç Kaynakları Ölçeği (Ödüllendirme Gücü, Yasal Güç ve Zorlayıcı Güç Alt Boyutları) Faktör Analizi Sonuçları

Araştırmada kullanılmış olan ölçüm araçlarının faktörlere dağılımını, örneklemi ve ölçüm araçları arasındaki uyum düzeyini tespit etmek amacıyla yapılmış olan faktör analizinde Hair vd., (2014) ve Kurtuluş (2010) tarafından belirtilmiş olan sınır değerleri göz önüne alınmıştır.

Ödüllendirme gücü alt boyutunun faktör analizi sonuçları Tablo 3.5’de yer almaktadır. Faktör analizi sonucundaki KMO değeri 0,885 olarak bulunmuş ve Bartlett’s testi sonucu ise 0,000 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır. Diğer taraftan Communalities (Ortak yükler) değerlerine göre ödüllendirme gücü alt boyutunun bazı maddelerinin faktör yükleri 0,40 kritik değerinin altında bulunmuştur ve bu nedenle analiz dışı bırakılmıştır.

Tablo 3.5’e göre ödüllendirme gücü alt boyutunun maddeleri tek faktörde toplanmıştır ve açıklanan toplam varyans %63,631 olarak bulunmuştur. Elde edilen bu sonuçlar Hair (2014) tarafından belirtilen %60 sınır değerinin üzerinde olduğu için boyutun çalışmada kullanılmasında herhangi bir sorun bulunmamaktadır.

Tablo 3.5. Ödüllendirme Gücü Alt Boyutu Faktör Analizi Sonuçları

KMO ve Bartlett's Test						
KMO Değeri				,885		
Bartlett Test Sonucu				Yaklaşık ki-kare		2163,875
				S.D		21
				Anlamlılık		,000
Açıklanan Toplam Varyans						
Bileşen	Başlangıçtaki Özdeğer			Faktör Yüklerinin Karesinin Dağılımı		
	Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülatif Yüzde	Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülatif Yüzde
1	4,454	63,631	63,631	4,454	63,631	63,631
2	,741	10,584	74,215			
3	,691	9,385	76,235			
4	,608	8,512	79,742			
5	,582	8,071	80,892			
6	,539	7,701	81,916			
7	,435	6,216	88,132			
8	,340	4,863	92,995			
9	,303	4,332	97,327			
10	,187	2,673	100,000			

Yasal güç alt boyutu faktör analizi bulguları ise Tablo 3.6’da bulunmaktadır. Faktör analizi sonuçlarına göre; KMO değeri 0,852 olarak bulunmuştur. Bartlett’s testi sonucu ise %95 güven aralığında olup istatistiki olarak anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Diğer taraftan Communalities (Ortak yükler) değerlerine göre bu boyutun

bazı maddelerinin faktör yükleri 0,40 kritik değerinin altında bulunmuştur ve bu nedenle analiz dışı bırakılmıştır.

Analiz sonuçlarına göre yasal güç alt boyutunun maddeleri tek faktörde toplandığı ve açıklanan toplam varyans değerinin ise %60,815 olduğu görülmüştür. Bulunan bu değer Hair (2014)'ın belirttiği gibi %60 sınır değerinin üzerinde olduğundan yasal güç alt boyutunun bu çalışmada kullanılmak için uygun olduğunu ifade etmek mümkündür.

Tablo 3.6. Yasal Güç Alt Boyutu Faktör Analizi Sonuçları

KMO ve Bartlett's Test						
KMO Değeri				,852		
Bartlett Test Sonucu				Yaklaşık ki-kare		1924,719
				S.D		21
				Anlamlılık		,000
Açıklanan Toplam Varyans						
Bileşen	Başlangıçtaki Özdeğer			Faktör Yüklerinin Karesinin Dağılımı		
	Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülatif Yüzde	Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülatif Yüzde
1	4,257	60,815	60,815	4,257	60,815	60,815
2	,746	10,655	71,470			
3	,623	9,467	75,310			
4	,569	8,132	79,601			
5	,550	7,921	83,992			
6	,541	7,730	87,331			
7	,341	4,876	92,207			
8	,335	4,720	94,911			
9	,329	4,695	96,902			
10	,217	3,098	100,000			

Zorlayıcı güç alt boyutunun faktör analizi ile ilgili bulgular Tablo 3.7'de bulunmaktadır. Tabloya göre KMO değeri 0,796 ve Bartlett's testi sonucu ise %95 güven aralığında anlamlıdır. Bunun yanı sıra bu boyutun bazı maddelerinin faktör yükleri kritik 0,40 değerinin altında olmamasından dolayı analiz kapsamı dışında bırakılmamıştır.

Ayrıca faktör analiz sonuçlarına göre maddeler tek faktörde toplanmış ve açıklanan toplam varyans %68,619 olarak tespit edilmiştir. Elde edilen değer kritik değer olarak kabul edilen %60'ın üzerinde olmasından dolayı zorlayıcı güç alt boyutunun çalışmada kullanılmak için uygun olduğunu ifade etmek mümkündür.

Tablo 3.7. Zorlayıcı Güç Alt Boyutu Faktör Analizi Sonuçları

KMO ve Bartlett's Test						
KMO Değeri				,796		
Bartlett Test Sonucu				Yaklaşık ki-kare		899,809
				S.D		6
				Anlamlılık		,000
Açıklanan Toplam Varyans						
Bileşen	Başlangıçtaki Özdeğer			Faktör Yüklerinin Karesinin Dağılımı		
	Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülatif Yüzde	Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülatif Yüzde
1	2,745	68,619	68,619	2,745	68,619	68,619
2	6,132	17,124	79,340			
3	,557	13,929	82,547			
4	,436	10,900	93,448			
5	,262	6,552	100,000			

3.3.3. Örgütsel Sessizlik Ölçeği

Araştırmada, öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışlarıyla ilgili görüşlerini belirlemek amacıyla Erenler (2010) tarafından hazırlanan “Örgütsel Sessizlik Ölçeği”nden yararlanılmıştır. Tek faktörlü olan ölçek, toplam 12 maddeden oluşmaktadır. Ölçekte yer alan maddelerin cevaplanması, beşli likert tipine uygun olarak “Kesinlikle Katılıyorum (5)”, “Katılıyorum (4)”, “Kararsızım (3)”, “Katılmıyorum (2)” ve “Kesinlikle Katılmıyorum (1)” şeklinde derecelendirilmiştir. Ölçeğin güvenirlik analizine yönelik yapılan Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısı Erenler (2010) tarafından .929 olarak bulunmuş, bu araştırmada ise .943 olarak hesaplanmıştır. Ayrıca ölçeğin bu araştırma kapsamında faktör analizi yapılmış açıklanan toplam varyansı %69,611 olarak bulunmuştur. Analiz sonunda, faktör yükleri .40 kritik değerinin altında bulunan üç madde analiz dışı bırakılmıştır.

Bu araştırmada kullanılan “Örgütsel Sessizlik Ölçeği”nin geçerlilik (doğrulayıcı faktör analizi) ve güvenirlik analizleri yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

3.3.3.1. Örgütsel Sessizlik Ölçeği Güvenirlik Analizi Sonuçları

Araştırmanın bu kısmında “Örgütsel Sessizlik” ölçeğinin güvenirlik analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Çalışmada güvenirlik katsayısı olarak Cronbach's Alpha değeri ele alınmaktadır. Alan yazında Cronbach's Alpha değeri konusunda birçok farklı görüş olmasına karşın bu çalışmada Hair vd., (2014) ve Kurtuluş (2010)

tarafından uygun bulunmuş olan 0,700 değeri kritik nokta değeri olarak kabul edilmektedir.

Tablo 3.8. Örgütsel Sessizlik Ölçeği Güvenilirlik Değerleri

Örgütsel Sessizlik				
Cronbach's Alpha			Öge Sayısı	
,943			9	
	Öge Silinirse Ölçek Ort.	Öge Silinirse Ölçek Varyansı	Düzenlenmiş Öğeler Korelasyonu	Öge Silinirse Cronbach' Alpha Değeri
ÖS1	17,3075	53,744	,634	,945
ÖS2	17,5300	53,261	,754	,938
ÖS3	17,5899	52,018	,832	,934
ÖS4	17,5203	51,800	,823	,935
ÖS5	17,4662	52,463	,777	,937
ÖS6	17,4178	52,333	,719	,941
ÖS7	17,7234	53,421	,763	,938
ÖS8	17,5648	51,777	,876	,932
ÖS9	17,4816	50,700	,873	,932

Örgütsel sessizlik ölçeğinin güvenilirlik analizi ile ilgili bulgular Tablo 3.8'de yer almaktadır. Tablodaki bulgular örgütsel sessizlik ölçeğinin Cronbach's Alpha değerinin 0,943 olduğu göstermektedir. Bu değere göre ölçeğin araştırmada kullanılmasında herhangi bir problem olmadığı görülmektedir. Ayrıca ölçekte bulunan tüm ifadelerin analiz sonucunda yeterli düzeyde güvenilirlik düzeyi sağladığı gözlemlenmiştir.

3.3.3.2 Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Faktör Analiz Sonuçları

Tablo 3.9'da örgütsel sessizlik ölçeğinin faktör analiz sonuçları ile ilgili bulgular bulunmaktadır. Bu sonuçlara göre örgütsel sessizlik ölçeğinin KMO değeri 0,930 ve Bartlett's testi sonucu ise istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Ölçekte yer alan bazı maddelerin faktör yükleri kritik 0,40 değerinin altında olmasından dolayı söz konusu maddeler analiz dışında bırakılmıştır.

Faktör analizi sonuçlarına göre örgütsel sessizlik ölçeğinin maddeleri tek faktörde toplanmaktadır. Ölçeğin açıklanan toplam varyansı ise %69,611 olarak tespit edilmiştir. Söz konusu değerin %60 sınırını aşmasından dolayı örgütsel sessizlik ölçeğinin araştırmada kullanılmak üzere uygun bir ölçek olduğunu ifade etmek mümkündür.

Tablo 3.9. Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Faktör Analiz Sonuçları

KMO ve Bartlett's Test						
KMO Değeri		,930				
Bartlett Test Sonucu				Yaklaşık ki-kare		4014,116
				S.D		36
				Anlamlılık		,000
Açıklanan Toplam Varyans						
Bileşen	Başlangıçtaki Özdeğer			Faktör Yüklerinin Karesinin Dağılımı		
	Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülatif Yüzde	Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülatif Yüzde
1	6,265	69,611	69,611	6,265	69,611	69,611
2	,626	6,956	76,567			
3	,504	5,600	82,167			
4	,427	4,748	86,915			
5	,388	4,310	91,225			
6	,303	3,365	94,590			
7	,203	2,253	96,843			
8	,166	1,844	98,687			
9	,118	1,313	100,000			

3.4. Verilerin Toplanması ve Analizi

Araştırmada veriler, 2019-2020 eğitim öğretim yılında, 519 öğretmene “Örgütsel Güç Kaynakları Ölçeği” ve “Örgütsel Sessizlik Ölçeği” uygulanarak toplanmıştır. Elde edilen verilerde SPSS paket programı kullanılarak frekanslar, ortalamalar ve standart sapmalar hesaplanmış, her iki ölçeğin arasındaki ilişki ve değişkenler arasındaki anlamlı farklılıkların hangi analizlerin yapılacağına karar vermek amacıyla normallik testleri uygulanmıştır. Verilerin normal dağılım özelliklerini tespit etme metotlarından biri Kolmogorov–Smirnov ve Shapiro–Wilk testleri, diğer bir metot ise basıklık ve çarpıklık değerlerinin incelenmesidir. Tabachnick ve Fidell (2013) çalışmalarında basıklık ve çarpıklık değerlerinin -1,5 ile +1,5 değerleri arasında, George ve Mallery (2010) ise çalışmalarında basıklık ve çarpıklık değerlerinin -2,0 ile +2,0 değerleri arasında bulunması durumunda normal dağılımın kabul edilebileceğini ifade etmişlerdir. Bu kapsamda normal dağılım testi sonuçlarına ilişkin elde edilen değerler Tablo 3.10’da verilmiştir.

Tablo 3.10. Normal Dağılım Test Sonuçları

	Normallik Testi					
	Kolmogorov-Smirnova			Shapiro-Wilk		
	İstatistik	Sd.	Anlamlılık	İstatistik	Sd.	Anlamlılık
Ödüllendirme Gücü	,132	517	,000	,940	517	,000
Yasal Güç	,140	517	,000	,933	517	,000
Zorlayıcı Güç	,137	517	,000	,957	517	,000
Örgütsel Sessizlik	,143	517	,000	,926	517	,000
	Çarpıklık			Basıklık		
	İstatistik	Sd.	Anlamlılık	İstatistik	Sd.	Anlamlılık
Ödüllendirme Gücü	-,911		,107	1,062		,214
Yasal Güç	-,323		,107	-,223		,214
Zorlayıcı Güç	-,465		,107	,397		,214
Örgütsel Sessizlik	,900		,107	,708		,214

Bu çalışmada verilerin normal dağılım özelliklerini tespit etmek için öncelikle normallik testlerinden olan Kolmogorov–Smirnov ve Shapiro–Wilk testleri gerçekleştirilmiştir. Tablo 3.10’ daki sonuçlara göre bu test sonuçları normal dağılımın sağlanmadığını gösterse de ($p < 0,05$), diğer taraftan basıklık ve çarpıklık değerlerinin -1,5 ile +1,5 aralığında olmasından dolayı normal dağılımın sağlandığı ifade edilebilir.

Ardından verilerin analizinde, normallik testleri sonuçlarına dayalı olarak parametrik testlerden t testi, anova testi, tukey testi, korelasyon ve regresyon analizleri uygulanmıştır. Bu bağlamda araştırmanın alt problemlerine uygun olarak kullanılan testler aşağıda Tablo 3.11’de detaylı olarak verilmiştir.

Tablo 3.11. Araştırmada Kullanılan Test/Analizler

Alt Amaçlar		Uygulanan Test/Analiz
1. Okul yöneticilerinin kullandıkları konumsal güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik seviyelerine ilişkin öğretmen algıları ne düzeydedir?		Ortalama ve Standart Sapma
2. Öğretmen algılarına göre, okul yöneticilerinin kullandıkları konumsal güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri, yandaki değişkenlere göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?	a. Cinsiyet	T testi
	b. Medeni Durum	T testi
	c. Yaş	Anova ve Tukey Testi
	d. Toplam Deneyim Süresi	Anova Testi
	e. Görev Yapılan Okuldaki Çalışma Süresi	T testi
	f. Görev Yapılan Okul Kademesi	T testi
	g. Bugüne Kadar Görev Toplam Yapılan Okul Sayısı	Anova ve Tukey Testi
3. Okul yöneticilerinin kullandıkları konumsal güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlikleri arasında bir ilişki var mıdır?		Pearson Korelasyon Analizi
4. Okul yöneticilerinin kullandıkları konumsal güç kaynaklarının öğretmenlerin sessiz kalmaları üzerinde etkisi var mıdır?		Regresyon Analizi

Araştırmada bağımsız örneklemeler için kullanılan T testi, birbirinden bağımsız iki grubun veya örneklemin bağımlı bir değişkene göre ortalamalarının karşılaştırılarak, ortalamalar arasındaki farkın belirli bir güven düzeyinde anlamlı olup olmadığını test etmek için kullanılan istatistiksel bir tekniktir. Bu test ile bağımsız iki gruba tek test uygulandıktan sonra iki grubun teste ilişkin ortalamaları arasındaki farkın önemli olup olmadığı belirlenir (Ural ve Kılıç, 2013: 196). Bağımsız örneklemeler için tek yönlü varyans (anova) analizi ise tek bir bağımsız değişkene ilişkin ikiden daha fazla grubun bağımlı bir değişkene göre ortalamalarının karşılaştırılarak, ortalamalar arasındaki farkın belirli bir güven düzeyinde anlamlı olup olmadığını test etmek için kullanılan istatistiksel bir tekniktir (Can, 2014: 209). Ayrıca analizlerde kullanılan pearson korelasyon ve regresyon teknikleri de Hair vd., (2015) tarafından şu şekilde açıklanmaktadır: Korelasyon tekniği, bağımsız değişkenlerin arasındaki ilişkileri tespit etmede kullanılmaktadır. Regresyon tekniği ise korelasyon analizi sonucunda değişkenler arasında meydana gelen ilişkilere bağlı olarak yapılmaktadır. Bu araştırmada kullanıldığı şekli ile değişkenler, bağımsız değişken ve bağımlı değişken olarak ayrılmakta ve bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama düzeyi tespit edilmeye çalışılmaktadır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Bu bölümde araştırma kapsamında yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgular, araştırmanın alt amaçları doğrultusunda sunulmuştur.

4.1. Birinci Alt Amaca İlişkin Elde Edilen Bulgular

Okul yöneticilerinin kullandıkları konumsal güç kaynaklarına ilişkin öğretmen algılarının ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin ne seviyede olduğunu belirlemek için yapılan analizler sonucunda ulaşılan değerler aşağıdaki Tablo 4.1 de verilmiştir.

Tablo 4.1. Okul yöneticilerinin kullandıkları konumsal güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik seviyelerine ilişkin öğretmenlerin algı düzeyleri

Puanlar	<i>N</i>	$\bar{x}$	<i>SS</i>
Konumsal Güç Kaynakları	519	4,03	,518
Örgütsel Sessizlik	519	2,18	,901

Tablo 4.1’ de okul yöneticilerinin kullandıkları konumsal güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik seviyelerine ilişkin algılarının aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları verilmiştir. Buna göre, genel olarak yöneticilerin konumsal güç kaynaklarını kullanımına dönük öğretmenlerin algı düzeyleri ($\bar{x}=4,03$; $ss=,518$) iyi düzeyde; örgütsel sessizlik düzeyleri ise ($\bar{x}=2,18$; $ss=,901$) düşük düzeyde olarak bulunmuştur.

4.2. İkinci Alt Amaca İlişkin Elde Edilen Bulgular

Araştırmada öğretmen algılarına göre, okul yöneticilerinin kullandıkları konumsal güç kaynaklarının ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin “cinsiyet, medeni durum, yaş, toplam deneyim süresi, görev yapılan okul kademesi, mevcut okuldaki çalışma süresi ve görev yapılan toplam okul sayısı” değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Bunu belirlemek için yapılan analizler sonucunda ulaşılan değerler aşağıda sırasıyla verilmiştir.

“Öğretmen algılarına göre, okul yöneticilerinin kullandıkları konumsal güç kaynakları ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri, öğretmenlerin *cinsiyet*

değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?" alt amacına ilişkin yapılan T-testi sonuçları ile ilgili bilgiler Tablo 4.2’de verilmiştir.

Tablo 4.2. Örgütsel güç kaynakları ölçeği ve örgütsel sessizlik ölçeği puanlarının cinsiyet değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan t-testi sonuçları

Puan	Gruplar	N	$\bar{x}$	SS	t Testi	
					t	p
Ödüllendirme Gücü	Kadın	296	3,83	,69	1,324	,000
	Erkek	223	4,09	,66		
Yasal Güç	Kadın	296	4,17	,54	,258	,000
	Erkek	223	4,35	,52		
Zorlayıcı Güç	Kadın	296	3,77	,73	,596	,077
	Erkek	223	3,89	,72		
Örgütsel Sessizlik	Kadın	296	2,20	,82	9,837	,761
	Erkek	223	2,18	1,00		

Tablo 4.2’de görüldüğü üzere, araştırmaya katılım gösteren öğretmenlerin cinsiyetleri açısından ödüllendirme gücü ve yasal güç kaynakları boyutlarına verdikleri cevaplarda anlamlı farklılaşma olduğu ($p \leq 0,05$) tespit edilirken, zorlayıcı güç boyutuna verdikleri cevaplarda anlamlı farklılaşma olmadığı tespit edilmiştir ($p > 0,05$). Ayrıca araştırmaya katılım gösteren öğretmenlerin cinsiyetleri açısından örgütsel sessizlik ile ilgili algılarında anlamlı farklılaşma olmadığı tespit edilmiştir ($p > 0,05$). Bu bağlamda erkek öğretmenler ($\bar{x}=4,09$) kadın öğretmenlere ($\bar{x}=3,83$) kıyasla çalıştıkları okulda yöneticilerin ödüllendirici gücü kullandıklarına daha fazla inanmaktadırlar. Diğer taraftan okullarda yöneticilerin yasal güç ve zorlayıcı güç kullanım düzeyleri ile ilgili olarak benzer sonuçlara ulaşılmış, erkek katılımcıların ortalamaları kadın katılımcı öğretmenlere kıyasla daha fazla olmuştur. Erkek öğretmenlerin yöneticilerin güç kaynakları ile ilgili algıları daha yüksek düzeydedir. Örgütsel sessizlik açısından ise kadın ve erkek öğretmenlerin benzer düzeyde eğilime sahip olduklarını ifade etmek mümkündür.

“Öğretmen algılarına göre, okul yöneticilerinin kullandıkları konumsal güç kaynakları ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri, öğretmenlerin *medeni durum* değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?” alt amacına ilişkin yapılan T-testi sonuçları ile ilgili bilgiler Tablo 4.3’te verilmiştir.

Tablo 4.3. Örgütsel güç kaynakları ölçeği ve örgütsel sessizlik ölçeği puanlarının medeni durum değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan t- testi sonuçları

Puan	Gruplar	N	$\bar{x}$	SS	t Testi	
					t	p
Ödüllendirme Gücü	Evli	337	3,90	,75	-1,797	,073
	Bekar	182	4,01	,56		
Yasal Güç	Evli	337	4,22	,55	-,978	,329
	Bekar	182	4,27	,51		
Zorlayıcı Güç	Evli	337	3,85	,75	1,530	,127
	Bekar	182	3,74	,69		
Örgütsel Sessizlik	Evli	337	2,18	,85	-,170	,865
	Bekar	182	2,19	1,00		

Tablo 4.3'te görüldüğü üzere; katılımcıların medeni durumları açısından yöneticilerin ödüllendirme gücü, zorlayıcı güç ve yasal güç kullanımı ile ilgili algılarında anlamlı farklılaşma olmadığı tespit edilmiştir ($p > 0,05$). Ayrıca katılımcıların medeni durumları açısından örgütsel sessizlik ile ilgili algılarında anlamlı farklılaşma olmadığı tespit edilmiştir. Bu bağlamda öğretmenlerin evli ya da bekar olmaları, yöneticilerin güç kaynaklarını algılamada ve okul içi konular hakkında sessiz kalmaları açısından farklılık yaratan bir unsur olarak görülmemektedir.

Tablo 4.3'te görüldüğü üzere; evli öğretmenlerin ($\bar{x}=3,90$) bekar öğretmenlere ($\bar{x}=4,01$) kıyasla çalıştıkları okulda yöneticilerin ödüllendirici gücü kullanımı ile ilgili verdikleri cevapların ortalamaları benzer düzeydedir. Ayrıca evli öğretmenlerin yasal güç kullanımı ($\bar{x}=4,22$) algıları ile bekar öğretmenlerin yasal güç kullanımı algıları ($\bar{x}=4,27$) benzer düzeydedir. Evli öğretmenlerin yöneticilerin zorlayıcı güç kaynağını kullanması hakkındaki cevaplar ($\bar{x}=3,85$) ile bekar öğretmenlerin cevapları ($\bar{x}=3,74$) benzerlik göstermektedir. Örgütsel sessizlik eğilimi açısından evli ve bekar öğretmenlerin arasında görüş farklılığı da bulunmamaktadır.

“Öğretmen algılarına göre, okul yöneticilerinin kullandıkları konumsal güç kaynakları ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri, öğretmenlerin yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir? alt amacına ilişkin yapılan Anova testi sonuçları ile ilgili bilgiler Tablo 4.4'te verilmiştir.

Tablo 4.4. Örgütsel güç kaynakları ölçeği ve örgütsel sessizlik ölçeği puanlarının yaş değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (anova) sonuçları

<i>f</i> , $\bar{x}$ ve <i>SS</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları				
Puan	Grup	<i>N</i>	$\bar{x}$	<i>SS</i>	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Ödüllendirme Gücü	30 ve altı	139	3,94	,59	,017	2	,01	,02	,982
	31-40 arası	285	3,94	,72					
	41 ve üstü	95	3,95	,73					
	Toplam	519	3,94	,69					
Yasal Güç	30 ve altı	139	4,26	,54	1,43	2	,71	2,49	,084
	31-40 arası	285	4,20	,54					
	41 ve üstü	95	4,34	,53					
	Toplam	519	4,24	,54					
Zorlayıcı Güç	30 ve altı	139	3,88	,67	1,43	2	,72	1,36	,259
	31-40 arası	285	3,82	,74					
	41 ve üstü	95	3,72	,76					
	Toplam	519	3,82	,73					
Örgütsel Sessizlik	30 ve altı	139	2,18	,90	7,17	2	3,59	4,47	,012
	31-40 arası	285	2,27	,86					
	41 ve üstü	95	1,95	,98					
	Toplam	519	2,19	,90					

Tablo 4.4'te görüldüğü üzere; katılımcıların yaşları açısından yöneticilerin konumsal güç kullanımı ile ilgili algılarında anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($p > 0,05$). Tüm yaş gruplarında ödüllendirme gücü, yasal güç ve zorlayıcı güç ile ilgili algılamalar benzerlik göstermektedir. Dolayısıyla öğretmenlerin yaş düzeyleri yöneticilerin güç kaynaklarını algılamada farklılık yaratan bir unsur olarak görülmemektedir. Ayrıca, katılımcıların yaşları açısından örgütsel sessizlik ile ilgili algılarında anlamlı farklılaşma olduğu tespit edilmiştir ($p < 0,05$). Yaş özellikleri öğretmenlerin sessiz kalma eğilimleri açısından önemli bir unsur olabilmektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin yaş değişkeni açısından yöneticilerin kullandıkları konumsal güç kaynakları ve örgütsel sessizlik düzeyleri ile ilgili bulgular Tablo 4.4'te yer almaktadır. Tüm yaş gruplarındaki öğretmenlerin yöneticilerin güç kaynaklarını benzer şekilde algıladıkları görülmektedir. Tüm yaş gruplarındaki öğretmenlerin ödüllendirme gücünü, yasal gücü ve zorlayıcı gücü yüksek olarak algıladıkları sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca tüm yaş gruplarında öğretmenlerin örgütsel sessizlik seviyeleri ise çok düşük düzeydedir.

Tablo 4.5. Örgütsel sessizlik ölçeği puanlarının yaş düzeyi değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tukey testi sonuçları

	Gruplar (i)	Gruplar (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	p
Örgütsel Sessizlik	30 ve altı	31-40 arası	-,09104	,09276	,589
	30 ve altı	41 ve üstü	,22627	,11922	,140
	31-40 arası	41 ve üstü	,31731*	,10619	,008

İlgili farklılaşmaların tam olarak hangi yaş aralığında bulunan öğretmen gruplarında olduğunu anlamak için ise Post-Hoc testlerinden olan Tukey testi yapılmıştır. Tukey testi sonuçlarına dair bulgular Tablo 4.5'te gösterilmiştir. Buna göre; 31-40 yaş aralığında bulunan katılımcılar ile 41 ve üstü yaş aralığında bulunan katılımcıların örgütsel sessizlik düzeyleri ile ilgili eğilimleri istatistiki açıdan anlamlı olarak farklılaşmaktadır. Yani 31-40 yaş aralığında bulunan öğretmenler, 41 ve üstü yaş aralığında bulunan öğretmenlere kıyasla çalıştıkları okulda örgütsel sessizlik düzeyinin daha fazla olduğunu düşünmektedirler (Ort. Farkı= 0,317; $p= 0,08$).

“Öğretmen algılarına göre, okul yöneticilerinin kullandıkları konumsal güç kaynakları ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri, öğretmenlerin *toplam deneyim süresi* değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?” alt amacına ilişkin yapılan Anova testi sonuçları ile ilgili bilgiler Tablo 4.6’da verilmiştir.

Tablo 4.6. Örgütsel güç kaynakları ölçeği ve örgütsel sessizlik ölçeği puanlarının toplam deneyim süresi değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (anova) sonuçları

$f, \bar{x}$ ve SS Değerleri					ANOVA Sonuçları				
Puan	Grup	N	$\bar{x}$	SS	KT	Sd	KO	F	P
Ödüllendirme Gücü	1-5 yıl	92	4,00	,46	2,38	2	1,18	2,52	,081
	6-10 yıl	169	3,85	,66					
	11 ve üstü	258	3,98	,77					
	Toplam	519	3,94	,69					
Yasal Güç	1-5 yıl	92	4,30	,51	1,29	2	,64	2,25	,107
	6-10 yıl	169	4,17	,54					
	11 ve üstü	258	4,27	,54					
	Toplam	519	4,24	,54					
Zorlayıcı Güç	1-5 yıl	92	3,82	,64	1,23	2	,62	1,17	,312
	6-10 yıl	169	3,87	,69					
	11 ve üstü	258	3,77	,78					
	Toplam	519	3,82	,73					
Örgütsel Sessizlik	1-5 yıl	92	2,16	,89	,26	2	,13	,16	,854
	6-10 yıl	169	2,22	,84					
	11 ve üstü	258	2,18	,95					
	Toplam	519	2,19	,90					

Tablo 4.6’da görüldüğü üzere; katılımcıların toplam deneyim süreleri açısından yöneticilerinin konumsal güç kullanımı ile ilgili algılarında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($p > 0,05$). Buna göre öğretmenlerin algısında yöneticilerin kullandıkları güç kaynağı tüm deneyim süreleri açısından benzer olduğu görülmektedir. Ayrıca, katılımcıların toplam deneyim süreleri açısından örgütsel sessizlik ile ilgili algılarında anlamlı farklılaşma olmadığı tespit edilmiştir. Bu bağlamda öğretmenlerin toplam deneyim süreleri yöneticilerin güç kaynaklarını algılamada ve okul içi konular hakkında sessiz kalmaları açısından farklılık yaratan bir unsur olarak görülmemektedir.

Tablo 4.6’da yer alan bulgular öğretmenlerin toplam deneyim sürelerine bağlı olarak, yöneticilerinin güç kaynaklarını nasıl algıladıkları ve okul içindeki gelişmelere karşı sessiz kalma davranışlarını göstermektedir. Anavo testi sonucundan gruplar arasında anlamlı farklılık görülmediği için tablodaki ortalama değerler hakkında şu yorumlamalar yapılabilir; öğretmenler yöneticilerinin ödüllendirme gücü, yasal güç ve zorlayıcı güç boyutlarını yüksek derecede kullandığını ifade etmektedirler. Bununla birlikte öğretmenlerin sessiz kalma düzeyleri oldukça düşüktür.

“Öğretmen algılarına göre, okul yöneticilerinin kullandıkları konumsal güç kaynakları ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri, öğretmenlerin *şu anki görev yaptıkları okuldaki çalışma süresi* değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?” alt amacına ilişkin yapılan T-testi sonuçları ile ilgili bilgiler Tablo 4.7’de verilmiştir.

Tablo 4.7. Örgütsel güç kaynakları ölçeği ve örgütsel sessizlik ölçeği puanlarının şu anki görev yapılan okuldaki çalışma süresine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan t- testi sonuçları

Puan	Gruplar	N	$\bar{x}$	SS	t Testi	
					t	p
Ödüllendirme Gücü	1-5 yıl	385	3,97	,69	1,977	,049
	6 ve üstü	134	3,84	,67		
Yasal Güç	1-5 yıl	385	4,28	,54	2,273	,023
	6 ve üstü	134	4,16	,52		
Zorlayıcı Güç	1-5 yıl	385	3,86	,74	2,228	,026
	6 ve üstü	134	3,69	,70		
Örgütsel Sessizlik	1-5 yıl	385	2,15	,94	-1,799	,073
	6 ve üstü	134	2,30	,77		

Tablo 4.7’de görüldüğü üzere; şu anki görev yapılan okuldaki çalışma süreleri açısından katılımcıların yöneticilerin ödüllendirme gücü, yasal güç ve zorlayıcı güç

kullanımı ile ilgili algılarında anlamlı farklılaşma olduğu tespit edilmiştir ($p \leq 0,05$). Ayrıca şu anki görev yapılan okuldaki çalışma süreleri açısından katılımcıların örgütsel sessizlik ile ilgili algılarında anlamlı farklılaşma olmadığı tespit edilmiştir. Bu anlamda öğretmenlerin şu anki okuldaki çalışma sürelerinin okul içi konular hakkında sessiz kalmaları açısından farklılık yaratan bir unsur olarak görülmemektedir.

Tablo 4.7’de görüldüğü üzere; şu anki okuldaki deneyim süresi 1-5 yıl olan öğretmenlerin ($\bar{x}=3,97$) şu anki okuldaki deneyim süresi 6 yıl ve üstü olan öğretmenlere ($\bar{x}=3,84$) kıyasla ödüllendirme gücü ile ilgili verdikleri yanıtların ortalaması daha fazladır. Şu anki okuldaki deneyim süresi 1-5 yıl olan öğretmenler şu anki okuldaki deneyim süresi 6 yıl ve üstü olan öğretmenlere kıyasla çalıştıkları okulda yöneticilerin ödüllendirici güç kullanma yaklaşımını benimsediklerine daha fazla inanmaktadırlar. Diğer yandan zorlayıcı güç ve yasal güç ile ilgili de benzer bulgulara ulaşılmıştır. Şu anki okuldaki deneyim süresi 1-5 yıl olan öğretmenler şu anki okuldaki deneyim süresi 6 yıl ve üstü olan öğretmenlere kıyasla çalıştıkları okulda yöneticilerin zorlayıcı güç kullanma yaklaşımını benimsediklerine daha fazla inanmaktadırlar. Ayrıca tüm deneyim süresi gruplarında öğretmenlerin örgütsel sessizlik seviyeleri ise düşük düzeydedir.

“Öğretmen algılarına göre, okul yöneticilerinin kullandıkları konumsal güç kaynakları ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri, öğretmenlerin *şu anki görev yaptıkları okul kademesi* değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?” alt amacına ilişkin yapılan T-testi sonuçları ile ilgili bilgiler Tablo 4.8’de verilmiştir.

Tablo 4.8. Örgütsel güç kaynakları ölçeği ve örgütsel sessizlik ölçeği puanlarının şu anki görev yapılan okul kademesi değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan t- testi sonuçları

Puan	Gruplar	N	$\bar{x}$	SS	t Testi	
					t	p
Ödüllendirme Gücü	İlkokul	455	3,91	,705	-2,196	,029
	Ortaokul	64	4,11	,531		
Yasal Güç	İlkokul	455	4,24	,529	,511	,610
	Ortaokul	64	4,21	,588		
Zorlayıcı Güç	İlkokul	455	3,79	,731	-2,041	,042
	Ortaokul	64	3,98	,677		
Örgütsel Sessizlik	İlkokul	455	2,19	,892	,293	,770
	Ortaokul	64	2,15	,973		

Tablo 4.8’de görüldüğü üzere; öğretmenlerin hizmet verdikleri okul kademesinin türlerine göre yöneticilerin ödüllendirme gücü ve zorlayıcı güç

kullanımına dair algıları üzerinde anlamlı farklılık meydana getirdiği sonucuna ulaşılmıştır ($p \leq 0,05$). Diğer yandan katılımcıların hizmet verdikleri okul kademesi onların, yöneticilerin yasal güç kullanımına dair algıları üzerinde anlamlı farklılık oluşturmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, katılımcıların hizmet verdikleri okulların kademesi, onların örgütsel sessizlik algıları üzerinde anlamlı bir farklılık meydana getirmediği, dolayısıyla farklılık yaratan bir unsur olarak görülmediği sonucuna ulaşılmıştır ($p > 0,05$).

Tablo 4.8’de görüldüğü üzere; okul kademesine göre öğretmenler yöneticilerin yasal güç boyutunu diğer konumsal güç boyutlara oranla daha fazla kullandıklarını düşünmektedirler. Ayrıca okul kademesi gruplarında öğretmenlerin örgütsel sessizlik seviyeleri ise düşük düzeydedir ve birbirine yakın seviyededir.

“Öğretmen algılarına göre, okul yöneticilerinin kullandıkları konumsal güç kaynakları ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri, öğretmenlerin *görev yaptıkları toplam okul sayısı* değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?” alt amacına ilişkin yapılan Anova testi sonuçları ile ilgili bilgiler Tablo 4.9’da verilmiştir.

Tablo 4.9. Örgütsel güç kaynakları ölçeği ve örgütsel sessizlik ölçeği puanlarının görev yapılan toplam okul sayısı değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (anova) sonuçları

<i>f</i> , $\bar{X}$ ve <i>SS</i> Değerleri		ANOVA Sonuçları							
Puan	Grup	<i>N</i>	$\bar{X}$	<i>SS</i>	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Ödüllendirme Gücü	1	42	3,68	,77	8,12	3	2,70	5,86	,001
	2-3	266	3,94	,58					
	4-5	130	4,10	,68					
	6 ve üstü	81	3,80	,89					
	Toplam	519	3,94	,69					
Yasal Güç	1	42	4,14	,59	2,65	3	,88	3,10	,026
	2-3	266	4,28	,49					
	3-4	130	4,29	,51					
	6 ve üstü	81	4,10	,63					
	Toplam	519	4,24	,54					
Zorlayıcı Güç	1	42	3,92	,59	1,49	3	,49	,93	,422
	2-3	266	3,84	,70					
	4-5	130	3,77	,87					
	6 ve üstü	81	3,74	,62					
	Toplam	519	3,81	,73					
Örgütsel Sessizlik	1	42	2,16	,82	5,56	3	1,85	2,30	,076
	2-3	266	2,29	,93					
	4-5	130	2,07	,85					
	6 ve üstü	81	2,06	,89					
	Toplam	519	2,19	,90					

Tablo 4.9’da görüldüğü üzere; görev yapılan toplam okul sayısı açısından öğretmenler, yöneticilerin hem ödüllendirme gücü hem de yasal güç kullanımı ile ilgili algılarında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir ($p < 0,05$). Zorlayıcı güç kullanımı ile ilgili algılarında ise anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($p > 0,05$). Ayrıca, araştırmaya katılım gösteren öğretmenlerin görev yaptıkları toplam okul sayısı açısından örgütsel sessizlik ile ilgili algılarında anlamlı farklılaşma olmadığı tespit edilmiştir. Öğretmenlerin görev yaptıkları okul sayısı okul içi konular hakkında sessiz kalmaları açısından farklılık yaratan bir unsur olarak görülmemektedir.

Tablo 4.9’da görüldüğü üzere; öğretmenlerin görev yaptığı okul sayısına bağlı olarak yöneticilerinin konumsal güç kaynaklarını kullanımı ve örgütsel sessizlik seviyeleri hakkında belirttikleri görüşlerine dair bulgular Tablo 4.9’da yer almaktadır. Buna göre, öğretmenlerin yöneticilerinin güç kaynaklarının tamamını yüksek düzeyde kullandıklarını düşünmektedirler. Ayrıca tüm öğretmen grupları için sessiz kalma sevipleri düşük düzeydedir.

Ödüllendirme gücü ve yasal güç kullanımlarındaki anlamlı farklılaşmaların hangi görev yapılan toplam okul sayısına göre hangi gruplarda olduğunu anlamak için ise Post-Hoc testlerinden olan Tukey testi yapılmış ve bu test sonuçlarına dair bulgular Tablo 4.10’da gösterilmiştir.

Tablo 4.10. Örgütsel güç ölçeği (ödüllendirme gücü ve yasal güç alt boyutları) puanlarının görev yapılan toplam okul sayısı değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan Tukey Testi sonuçları

	Gruplar (i)	Gruplar (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	p
Ödüllendirme Gücü	1	2-3	-,260	,112	,097
	1	4-5	-,426*	,120	,003
	1	6 ve üstü	-,115	,129	,809
	2-3	4-5	-,166	,073	,104
	2-3	6 ve üstü	,145	,086	,333
	4-5	6 ve üstü	,310	,096	,007
Yasal Güç	1	2-3	-,136	,089	,418
	1	4-5	-,150	,095	,385
	1	6 ve üstü	,039	,101	,981
	2-3	4-5	-,015	,058	,994
	2-3	6 ve üstü	,174	,068	,050
	4-5	6 ve üstü	,189	,076	,060

Tablo 4.10’daki Tukey testi sonuçlarına göre; ödüllendirici gücün kullanım düzeyi ile ilgili olarak çalışma hayatı boyunca 1 okulda görevli olan öğretmenler, çalışma hayatı boyunca 4-5 okulda görevli olan öğretmenlere oranla çalıştıkları okulda

yöneticilerin ödüllendirici gücü daha az kullandıklarını düşünmektedirler (Ort. farkı= -0,426 ve p=0,003). Diğer taraftan çalışma hayatı boyunca 4-5 okulda görevli olan öğretmenler çalışma hayatı boyunca 6 ve daha fazla okulda görevli olan öğretmenlere kıyasla çalıştıkları okuldaki yöneticilerin ödüllendirici gücü daha fazla kullandıkları görüşüne sahiptirler (Ort. farkı=0,310 ve p=0,007). Ayrıca yasal gücün kullanım düzeyi ile ilgili olarak çalışma hayatı boyunca 2-3 okulda görevli olan öğretmenler çalışma hayatı boyunca 6 ve daha fazla okulda görevli olan öğretmenlere kıyasla çalıştıkları okuldaki yöneticilerin ödüllendirici gücü daha fazla kullandıkları görüşüne sahiptirler (Ort. farkı=0,174 ve p=0,050).

4.3. Üçüncü Alt Amaca İlişkin Elde Edilen Bulgular

Okul yöneticilerin kullandıkları konumsal güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri arasında ilişki seviyelerini tespit etmek amacıyla yapılan korelasyon analizlerinden elde edilen bulgular Tablo 4.11’de verilmiştir.

Tablo 4.11. Korelasyon Analizi Sonuçları

		A	B	C	D
Örgütsel Sessizlik (A)	Pearson Korelasyon	1			
	Anlamlılık (2-kuyruk).				
	N	519			
Ödüllendirme Gücü (B)	Pearson Korelasyon	-,619**	1		
	Anlamlılık (2-kuyruk).	,000			
	N	519	519		
Yasal Güç (C)	Pearson Korelasyon	-,345**	,419**	1	
	Anlamlılık (2-kuyruk).	,000	,000		
	N	519	519	519	
Zorlayıcı Güç (D)	Pearson Korelasyon	,285**	-,275**	-,007	1
	Anlamlılık (2-kuyruk).	,000	,000	,867	
	N	519	519	519	519
**. 05 seviyesinde anlamlı (2-kuyruk).					

Tablo 4.11’de görüldüğü üzere, korelasyon analiz sonuçlarına göre öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri ile yöneticilerin ödüllendirme gücü kullanım boyutu arasında negatif yönlü ve orta düzeyde bir ilişkinin olduğu bulunmuştur (R= -0,619; p=0,000). Ayrıca, öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri ile yöneticilerin yasal güç kullanım boyutu arasında negatif yönlü ve düşük düzeyde bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir (R= -0,345; p=0,000). Ancak, öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri ile yöneticilerin zorlayıcı güç kullanımı boyutu arasında

ise pozitif yönde, düşük düzeyde bir ilişki bulunmuştur ($R = 0,285$; $p = 0,000$). Tablo 4.11'e göre; ödüllendirme gücü ve yasal güç arasında ($R = 0,419$; $p = 0,000$) ödüllendirme gücü ve zorlayıcı güç arasında ($R = -0,275$; $p = 0,000$) istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

4.4. Dördüncü Alt Amaca İlişkin Elde Edilen Bulgular

Okul yöneticilerinin kullandıkları konumsal güç kaynaklarının öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerine etkisini tespit etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları ile ilgili bulgular Tablo 4.12'de verilmiştir.

Tablo 4.12. Regresyon Analizi Sonuçları

Model Özeti				
Model	R	R ²	Düzenlenmiş R ²	Tahminlerin Standart Hatası
1	,347 ^a	,120	,115	,84811
a. Predictors: (Sabit), Ödüllendirme Gücü, Yasal Güç, Zorlayıcı Güç				

Tablo 4.12'de yöneticilerin kullandıkları ödüllendirme gücü, yasal güç ve zorlayıcı güç alt boyutlarının, öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri üzerindeki etkisini tespit edebilmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları yer almaktadır. Bu sonuçlara göre $R^2 = 0,12$ (Düzenlenmiş $R^2 = 0,115$) olarak bulunmuştur. Yani ödüllendirme gücü, yasal güç, zorlayıcı güç bağımsız değişkenleri, örgütsel sessizlik bağımlı değişkenine ait varyansın %11,5'ni açıklamaktadır. Diğer bir anlatımla örgütsel sessizlikte oluşan değişimin %11,5'lik kısmı ödüllendirme gücü, yasal güç, zorlayıcı güç değişkenlerinin etkisi ile ortaya çıktığı görülmektedir.

Tablo 4.13. Regresyon Analizi Anova Sonuçları Özeti

Model	Karelerin Toplamı	Sd	Ortalama Kare	F	Anlamlılık	
1	Regression	50,439	3	16,813	23,374	,000
	Kalıntı	368,999	513	,719		
	Toplam	419,439	516			

Tablo 4.13'te ise regresyon analizinin Anova sonuçları bulunmaktadır. Anova testi bulgularına göre; bağımsız değişkenler ile bağımlı değişken arasında %95 güven aralığında istatistiki olarak anlamlı ilişki mevcuttur ($F = 23,374$ ve $p \leq 0,05$).

Tablo 4.14. Regresyon Model Katsayı Analizi Sonuçları

Model	Standardize olmayan katsayılar		Standardize katsayılar	t	Anlamlılık
	B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	4,004	,309	12,944	,000
	Ödüllendirme Gücü	-,273	,069	-,209	,000
	Yasal Güç	-,363	,092	-,216	,000
	Zorlayıcı Güç	,210	,057	,169	,000
a. Bağımlı Değişken: Örgütsel Sessizlik					

Tablo 4.14'deki analiz sonuçlarına göre her üç bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi istatistiki olarak anlamlıdır. Ödüllendirme gücü ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki vardır ($p=0,000$) ve standardize edilmiş β değeri -0,209 olarak bulunmuştur. Ödüllendirme gücünde oluşturulacak bir birimlik artış öğretmenlerin sessizliğinde -0,209 birimlik azalışa neden olacaktır. Yani okullarda yöneticilerin konumsal güç kaynağı olarak ödüllendirme gücü yaklaşımını benimsemesi, öğretmenlerde örgütsel sessizlik davranışının azalmasına neden olacaktır.

Yasal güç ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki vardır ($p=0,000$) ve standardize edilmiş β değeri -0,216 olarak bulunmuştur. Yasal güç kullanımındaki bir birimlik artış örgütsel sessizlik düzeyinde -0,216 birimlik azalışa neden olacaktır. Dolayısıyla okul yöneticilerinin konumsal güç kaynağı olarak yasal güç yaklaşımını benimsemesi öğretmenlerde örgütsel sessizlik davranışının azalmasına neden olacaktır.

Diğer taraftan zorlayıcı güç ile örgütsel sessizlik arasında da istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır ($p=0,000$) ve standardize edilmiş β değeri 0,169 olarak bulunmuştur. Buna göre; zorlayıcı güçte oluşturulacak bir birimlik artış öğretmenlerin sessizlik düzeyinde 0,169 birimlik artışa neden olacaktır. Okul yöneticilerinin konumsal güç kaynağı olarak zorlayıcı güç kullanması, öğretmenlerde örgütsel sessizlik davranışının artmasına neden olacaktır. Böylece öğretmenler okullarındaki sorunlar ve gelişmeler hakkında görüş bildirmekten kaçınma eğiliminde olabilecektir.

Ödüllendirme gücü, yasal güç ve zorlayıcı güç bağımsız değişkenlerinin örgütsel sessizlik bağımlı değişkeni üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ilişkisinin olmasından ve diğer taraftan sabit değerinin de istatistiksel olarak anlamlı olmasından ($\beta=4,004$ ve $p=0,000$) dolayı regresyon formülü aşağıdaki denklem ile ifade edilmektedir:

Örgütsel Sessizlik = **Y**

Ödüllendirme gücü = **A**

Yasal güç = **B**

Zorlayıcı güç = **C**

$$\mathbf{Y = 4,004 - 0,209*A - 0,216*B + 0,169*C}$$

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Çalışmanın bu bölümünde elde edilen bulgulara dayanarak sonuç, tartışma ve öneriler kısmı yer almaktadır.

5.1. Sonuç ve Tartışma

Araştırmaya katılım gösteren öğretmenlerin algılarına göre, genel olarak okul yöneticilerinin konumsal güç kaynaklarını kullanım düzeyleri iyi düzeyde, öğretmenlerin örgütsel sessizlik seviyeleri ise düşük düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmada, okul yöneticilerinin kullandıkları konumsal güç kaynaklarından ödüllendirici güç, yasal güç ve zorlayıcı gücün kullanım düzeyleri ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik seviyelerinin bazı demografik bilgilere göre değişip değişmediği ile ilgili olarak elde edilen sonuçlara dair bilgilere aşağıda yer verilmiştir.

- a) *Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin kullandıkları konumsal güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik seviyelerinin, cinsiyet değişkeni bulgularına göre;* araştırmanın sonucunda okul yöneticilerinin kullandıkları ödüllendirme gücü ve yasal güç ile ilgili öğretmen algılarında öğretmenlerin cinsiyetleri açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Diğer bir ifade ile cinsiyet değişkeni, okul yöneticilerinin ödüllendirme gücü ve yasal güç kullanması ile ilgili öğretmenlerin algılarında etkili bir rol oynamaktadır. Okul yöneticilerinin kullandıkları zorlayıcı güç ile ilgili öğretmen algılarında cinsiyet değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Uğurlu ve Demir (2016) ile Cömert (2014) tarafından yapılmış olan araştırmalarda da okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile ilgili öğretmen algıları üzerinde cinsiyet değişkeninin etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlar araştırmanın bulguları ile benzerlik teşkil etmektedir. Helvacı ve Kayalı (2011) tarafından yapılan araştırma sonucunda ise, okul yöneticilerinin kullandıkları ödüllendirici ve yasal güç ile ilgili öğretmen algılarının, öğretmenlerin cinsiyetlerine göre farklılık göstermediği, zorlayıcı güç ile ilgili öğretmen algılarının ise öğretmenlerin cinsiyetlerine göre anlamlı olarak farklılık gösterdiği saptanmıştır. Ancak, Özasan (2006), Zafer (2008) ve Altınkurt, vd. (2014), tarafından yapılmış

araştırmalarda ise, bu çalışma sonuçlarına zıt olarak okul idarecilerinin kullandıkları güç kaynakları ile ilgili öğretmen algılarının cinsiyet değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma göstermediği bulgusuna ulaşılmıştır.

Araştırmanın sonucunda öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışlarının cinsiyet değişkeni açısından ise istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği görülmüştür. Cinsiyet değişkeni, örgütsel sessizlik davranışları açısından bir rol oynamamaktadır. Burulday (2018), Konakçı Göven (2018) tarafından yapılmış olan çalışmalarda da cinsiyet değişkeninin öğretmenlerin örgütsel sessizlik değişkeni üzerinde etkili olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Buna karşın Kahveci ve Demirtaş (2013) tarafından yapılan çalışmada kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere kıyasla daha yüksek düzeyde sessizlik davranışı sergiledikleri tespit edilmiştir.

- b) ***Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin kullandıkları konumsal güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik seviyelerinin, medeni durum değişkeni bulgularına göre;*** araştırmada okul yöneticilerinin konumsal güç kaynağı olarak kullandıkları ödüllendirme gücü, yasal güç ve zorlayıcı güç ile ilgili öğretmen görüşleri medeni durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemiştir. Yani medeni durum değişkeni, öğretmenlere yöneticilerince ödüllendirme gücü, yasal güç ve zorlayıcı güç kullanılması ile ilgili algılarında etkili bir rol oynamamaktadır. Medeni durum ne olursa olsun öğretmenler yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarını benzer şekilde algılamaktadır. Özaslan (2006), Zafer (2008) ve Altinkurt, vd. (2014) tarafından yapılan araştırmalarda okul yöneticilerinin kullandıkları ödüllendirme gücü, yasal güç ve zorlayıcı güç kullanımı ile ilgili öğretmen algılarının, öğretmenlerin medeni durumuna göre farklılaşmadığı, diğer bir ifade ile öğretmenlerin evli veya bekar olmasının onların algıları üzerinde etkili olmadığı saptanmıştır. Bu sonuçların aksine, Helvacı ve Kayalı (2011), Uğurlu ve Demir (2016), Cömert (2014) tarafından yapılmış çalışmalarda ise, her üç konumsal güç kaynağına dair öğretmen yanıtlarının onların medeni durumlarına göre istatistiki olarak anlamlı şekilde farklılaştığı görülmüştür.

Öğretmenlerin medeni durumlarının örgütsel sessizlik davranışı üzerindeki etkisinin ise istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmüştür. Buna göre öğretmenlerin evli veya bekar olmasının onların örgütsel sessizlik

davranışlarında farklı bir rolü bulunmamaktadır. Özdemir (2019) tarafından yapılmış çalışmada da öğretmenlerin örgütsel sessizlik ile ilgili yanıtlarının onların medeni durumuna göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı bulgusuna ulaşılmıştır. Bu anlamda yapılmış olan çalışmada araştırmanın sonuçları ile benzerlik göstermektedir.

- c) ***Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin kullandıkları konumsal güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik seviyelerinin yaş değişkeni bulgularına göre;*** okul yöneticilerinin konumsal güç kaynağı olarak kullandıkları ödüllendirme gücü, yasal güç ve zorlayıcı güç ile ilgili öğretmenlerin yanıtları onların yaşları açısından anlamlı olarak farklılaşma göstermemiştir. Başka bir anlatımla yaş değişkeninin öğretmenlerin, yöneticilerinin konumsal güç kaynağı olarak kullandıkları ödüllendirme gücü, yasal güç ve zorlayıcı güç ile ilgili algılarında anlamlı bir etkiye bulunmamaktadır. Çalışmanın bu sonuçlarına benzer olarak Özaslan (2006), Zafer (2008) tarafından yapılmış çalışmalarda da yaş değişkeninin öğretmenlerin, yöneticilerinin konumsal güç kaynağı olarak kullandıkları ödüllendirme gücü, yasal güç ve zorlayıcı güç ile ilgili algıları üzerinde etkili olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Altinkurt, vd. (2014) tarafından yapılan çalışmada ise, bu sonuçların tam tersi bulgulara ulaşılmıştır.

Araştırmada öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışları ile ilgili cevapları onların yaşları açısından anlamlı olarak farklılık gösterdiği sonucuna varılmıştır. Yani yaş değişkeninin öğretmenlerin örgütsel sessizlik ile ilgili algıları üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir. Kahveci ve Demirtaş (2013) tarafından yapılmış çalışmada da bu sonuçlara benzer bulgulara ulaşılmış, yaş değişkeninin bireylerin örgütsel sessizlik algıları üzerinde etkili olduğu saptanmıştır.

- d) ***Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin kullandıkları konumsal güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik seviyelerinin toplam deneyim süresi değişkeni bulgularına göre;*** araştırmaya katılan öğretmenlerin toplam deneyim süreleri açısından yöneticilerin konumsal güç kullanımı ile ilgili algılarında anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. Toplam deneyim süresinin öğretmenler konumsal güç kullanımı ile ilgili düşüncelerinde etkili bir değişken olmadığı sonucuna varılmıştır.

Araştırmada öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri ile ilgili cevaplarının onların toplam deneyim süreleri açısından da anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna varılmıştır. Başka bir deyimle toplam deneyim süresi değişkeni öğretmenlerin örgütsel sessizlik seviyeleriyle ilgili algıları üzerinde anlamlı bir etkiye sahip değildir. Konakçı Göven (2018) tarafından yapılmış çalışmada da bu sonuçların aksi olarak, toplam deneyim süresinin bireylerin örgütsel sessizlik algıları üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

- e) ***Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin kullandıkları konumsal güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik seviyelerinin şu anki görev yapılan okuldaki çalışma süresi değişkeni bulgularına göre;*** okul yöneticilerinin konumsal güç kaynağı olarak kullandıkları ödüllendirme gücü, yasal güç ve zorlayıcı güç ile ilgili öğretmen algıları onların şu anki okuldaki deneyim süreleri açısından anlamlı olarak farklılık göstermiştir. Yani öğretmenlerin çalıştıkları okuldaki deneyim süresi onların yöneticilerinin kullandıkları ödüllendirme gücü, yasal güç ve zorlayıcı güç ile ilgili algıları üzerinde etkili olmaktadır. Memduhoğlu ve Turhan (2016) tarafından yapılan araştırmada bu sonuçlara benzer olarak mevcut iş yerindeki çalışma süresinin öğretmenlerin yöneticilerinin kullandıkları ödüllendirme gücü, yasal güç ve zorlayıcı güç ile ilgili algılarında anlamlı bir farklılaşma doğurduğu tespit edilmiştir. Diğer taraftan Helvacı ve Kayalı (2011), Uğurlu ve Demir (2016), Cömert (2014) tarafından yapılmış çalışmalarda ise her üç konumsal güç kaynağı ile ilgili olarak öğretmen algılarının şu anki okuldaki deneyim süresi açısından anlamlı olarak farklılaşma göstermediği bulgusuna ulaşılmıştır.

Araştırmanın bir diğer bulgusuna göre öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri ile ilgili düşünceleri onların şu anki okuldaki deneyim süreleri açısından anlamlı olarak farklılık göstermemiştir. Öğretmenlerin çalıştıkları okuldaki deneyim süresi onların örgütsel sessizlik davranışları üzerinde rol oynamadığı görülmektedir. Bu sonuçlara benzer bulgular Özdemir (2019) tarafından yapılan araştırmalarda bulunmuş ve bu araştırma sonucunda öğretmenlerin şu anki okuldaki deneyim sürelerinin onların örgütsel sessizlik davranışları üzerinde etkili olmadığı tespit edilmiştir. Diğer taraftan Konakçı Göven (2018) tarafından yapılan araştırmada ise bu sonuçlara zıt olarak öğretmenlerin şu anki okuldaki deneyim sürelerinin onların örgütsel sessizlik davranışları üzerinde etkili olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

- f) ***Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin kullandıkları konumsal güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik seviyelerinin görev yapılan okul kademesi değişkeni bulgularına göre;*** okul kademesi açısından okul yöneticilerinin konumsal güç kaynağı olarak kullandıkları ödüllendirme gücü ve zorlayıcı güç kullanımı ile ilgili öğretmen algıları anlamlı bir farklılık gösterirken, yasal güç kullanılması ile ilgili öğretmen algıları anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Başka bir anlatımla öğretmenlerin algılarına göre, okul kademesi değişkeni okul yöneticilerinin ödüllendirme gücü ve zorlayıcı güç kullanım düzeylerine dair düşünceleri üzerinde etkilidir. Çevik ve Can (2020) tarafından yapılmış araştırmada ise, okul yöneticilerinin kullandıkları makamsal güç kaynakları ile ilgili öğretmen algıları üzerinde öğretmenlerin çalıştıkları okul kademesinin etkili olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Okul kademesi değişkeni açısından öğretmenlerin örgütsel sessizlik seviyeleri ile ilgili verdikleri yanıtlarda herhangi bir anlamlı farklılaşma görülmemiştir. Okul kademesi değişkeni, öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri ilgili yanıtlarında değişime neden olmamaktadır. Kahveci ve Demirtaş (2013) tarafından yapılmış olan araştırma sonuçları da bu çalışmanın sonuçları ile benzerlik teşkil etmektedir.

- g) ***Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin kullandıkları konumsal güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik seviyelerinin görev yapılan toplam okul sayısı değişkeni bulgularına göre;*** çalışma hayatları boyunca öğretmenlerin görev yaptıkları toplam okul sayısı, yöneticilerin kullandıkları ödüllendirme gücü algıları üzerinde etkili olduğu görülmüş, bunun aksine okul yöneticilerinin yasal güç ve zorlayıcı güç kullanmaları ile ilgili algıları üzerinde ise etkili olmadığı tespit edilmiştir.

Araştırmada öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri ile ilgili cevapları onların toplam görev yaptıkları okul sayısı değişkeni açısından anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna varılmıştır. Başka bir deyimle toplam deneyim süresinin öğretmenlerin örgütsel sessizlik ile ilgili algıları üzerinde etkiye sahip değildir. Konakçı Güven (2018) tarafından yapılmış çalışmada da sonuçların aksi olarak, toplam deneyim süresinin bireylerin örgütsel sessizlik algıları üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmada, korelasyon analiz sonuçlarına göre öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri ile yöneticilerin ödüllendirme gücü kullanım boyutu arasında negatif yönlü ve orta düzeyde bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, ğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri ile yöneticilerin yasal güç kullanım boyutu arasında negatif yönlü ve düşük düzeyde bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ancak, ğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri ile yöneticilerin zorlayıcı güç kullanımı boyutu arasında ise pozitif yönde, düşük düzeyde bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Ayrıca araştırmada okul yöneticilerinin kullandıkları ödüllendirme gücü, yasal g ve zorlayıcı gücün, öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışlarının anlamlı bir etkisinin olup olmadığının belirlenmesi ile ilgili elde edilen araştırma sonuçları ise şu şekildedir:

Araştırmada dllendirme gücü, yasal gücün ve zorlayıcı gücün örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı bir etkide bulunduğu sonucuna varılmıştır. Bu sonuçlara göre ödüllendirme gücü ve yasal gücün örgütsel sessizlik üzerinde negatif yönlü, zorlayıcı gücün ise pozitif yönlü bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre yöneticilerin konumsal güç kaynağı olarak ödüllendirme gücünü benimsemesi ve uygulaması, öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışı sergileme düzeylerini azaltacaktır. Yani, ğretmenlerin yüksek performans göstermesi durumunda, okul yöneticileri, öğretmenleri takdir ederse, ödüllendirmede adil ve nesnel tutum ortaya koyarsa, onların yeni girişimlerini destekler, proje yapma vb. faaliyetler ile ilgili cesaretlendirme, başarılarını st makamlara taşıma gibi davranış ve tutumlar ortaya koyarsa, o zaman öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranış sergileme düzeyleri azalacaktır. Dolayısıyla ğretmenler, okul ile ilgili oluşacak sorun ve problemlere aktif olarak katılacak, kendi görüşlerini rahatlıkla bildirecek ve okulun genel olarak eğitim performansı ve etkililiğinin gelişmesine katkı sunacaklardır.

Benzer şekilde yöneticilerin konumsal güç kaynağı olarak yasal g yaklaşımı benimsemesi ve uygulaması öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışı sergileme düzeyini azaltacaktır. Yani okul yöneticileri kanunlara uygun davranışlar sergilerse, gerekli durumlarda yetkisini kullanarak hızlı veya önemli kararlar verirken resmi prosedürlere uyarsa, okuldaki bütün resmi işlerin yürütülmesi ve değerlendirilmesinde herkese resmi sorumlulukların kendisinde olduğunu hissettirirse, okul kurul toplantılarında alınan ortak kuralların uygulanmasını sağlarsa, öğretmenlerin örgütsel

sessizlik davranışlarını sergileme düzeyleri azalacaktır. Bunun sonucunda da öğretmenler okul ile ilgili oluşacak sorun ve problemlere aktif olarak katılım gösterecek, farklı durumlara karşı kendi görüşlerini belirtecektir. Dolayısıyla okulun genel olarak eğitim performans ve etkililiği artacaktır.

Diğer taraftan yöneticilerin konumsal güç kaynağı boyutlarından zorlayıcı güç yaklaşımını benimsemesi ve uygulaması sonucunda ise öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışları sergileme düzeyleri artacaktır. Yani okul yöneticileri, öğretmenler görevlerini yerine getirirken farklı nedenlerle sürekli öğretmenleri uyarırsa veya onlara incitecek bir dille hitap ederse, o zaman öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışlarını sergileme düzeyleri artacaktır. Dolayısıyla öğretmenler okul ile ilgili oluşacak sorun ve problemlere aktif olarak katılmaktan kaçınacak, farklı durumlara karşı kendi görüşlerini belirtmek istemeyecektir.

5.2. Öneriler

- a) *Uygulayıcılar için:* Yöneticilerin konumsal güç kaynağı olarak zorlayıcı güç boyutunu kullanmaları sonucunda öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışlarını sergileme düzeyleri artacaktır. Dolayısıyla öğretmenler kurum ile ilgili oluşacak sorun ve problemlere aktif olarak katılmaktan çekinecek, bu tür sorunlara karşı kendi görüşlerini belirtmekten kaçınacaklardır. Bu nedenle okul yöneticilerinin konumsal güç kaynaklarını kullanırken zorlayıcı güç boyutunu kullanmak yerine çalışanları motive edici ve onları örgüte bağlayıcı diğer güç boyutlarını kullanarak öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri düşürülebilir.
- b) *Araştırmacılar için:* Bu araştırma, İstanbul ilindeki altı ilçeyle sınırlı tutulmuştur. Bu noktada farklı ilçelerde veya illerde, bu araştırmada incelenen değişkenler ele alınarak farklı örneklem gruplarına yönelik yeni çalışmalar yapılabilir. Ayrıca bu çalışma nicel bir çalışmadır. Derinlemesine sonuçlar elde etmek amacıyla nitel çalışmalar yürütülebilir. Araştırmada okul yöneticilerinin kullanmış oldukları konumsal güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişki düzeyleri incelenmiş olup; yapılacak başka bir araştırmada ise yöneticilerin kullandıkları güç kaynakları ile başka değişkenler arasındaki ilişkiler de

incelenebilir. Ayrıca araştırmanın konusu okul dışındaki farklı örgütlerde de uygulanabilir.

- c) **Politika belirleyiciler için:** Araştırma sonucunda, okul yöneticilerinin öğretmenlere karşı yaklaşımları, öğretmenlerin okullarına olan bağlılıklarını güçlendirdiği ve görevlerini yerine getirirken daha özverili olmalarında etkili olduğu anlaşılmıştır. Öyle ki, okul yöneticileri okulların yönetimini sağlarken kullandıkları güç kaynaklarının öğretmenler tarafından olumlu ya da olumsuz olarak algılanması, onların okula karşı yaklaşımlarını etkilemektedir. Bu bağlamda okul yöneticilerinin öğretmenlere yönelik kullandıkları konumsal güç kaynaklarını uygun, yerinde ve etkili olarak kullanmalarını geliştirmeleri için özellikle “yönetim ve eğitim yönetimi”, iletişim teknikleri ve davranış edinimi alanlarında hizmet içi eğitimlere katılmalarının sağlanması önerilebilir. Politika yapıcıların söz konusu önerileri dikkate alması, okul yöneticilerinin güç kaynaklarını daha etkili kullanmasını, buna bağlı olarak da öğretmenlerin okul sorunlarının çözümüne daha fazla katılım göstermelerini dolayısıyla kurumun gelişmesine katkı sunmalarını sağlayabilir.

KAYNAKÇA

- Acaray, A. ve Akturan, A. (2015). The relationship between organizational citizenship behaviour and organizational silence. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 207, 472-482.
- Ada, N. (2007). Örgütsel iletişim ve yeni bilgi teknolojileri; örgütsel iletişim ağları. *Ege Akademik Bakış*, 7(2): 543-551.
- Aktaş, H. ve Şimşek, E. (2015). Bireylerin örgütsel sessizlik tutumlarında iş doyumu ve duygusal tükenmişlik algılarının rolü. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 15(24), 205-230.
- Altinkurt, Y. ve Yılmaz, K. (2014). Okullarda örgütsel güç ölçeği'nin geliştirilmesi: geçerlik ve güvenirlik çalışması. *E-International Journal of Educational Research*, 4(4), 1-17.
- Arslantaş, H. ve Dayanan Uğur, İ. (2018). Öğretmen algılarına göre yöneticilerin sahip oldukları örgütsel güç kaynakları düzeyi. *Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(11), 46-63.
- Arun, K. (2008). *Liderlik tarzları ile paylaşımcı bilgi kültürü ilişkisi*, (Yayımlanmamış doktora tezi). Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Aslanargun, E. (2013). *Yönetimde yeni yaklaşımlar*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik türleri ve güç kaynaklarına ilişkin mevcut-gelecek durum karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(19), 73-84.
- Bass B. M. & Bass R. (2008). *The bass handbook of leadership: theory, research, and managerial applications*. New York: The Free Press Robbins.
- Başaran, S. ve Duygulu, S. (2014). Hemşirelikte güç kavramının analizi. *Hacettepe Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Dergisi*, 1(3), 62-73.
- Bollinger, A. S. & Smith, R. D. (2001). Managing organizational knowledge as a strategic asset. *Journal of Knowledge Management*, 5(1), 8-18.
- Bowen, F. & Blackmon, K. (2003). Spirals of silence: the dynamic effects of diversity on organizational voice. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1393-1417.

- Burke, W. (2014). *The handbook of conflict in organizations, içinde: The handbook of conflict resolution: theory and practice*. Deutsch, M., Coleman, P.T. & Marcus, E.C. (Ed.), Jossey-Bass, A Wiley Imprint.
- Burulday, V. (2018). *Ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık, örgütsel sessizlik ve örgütsel tükenmişlik davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Fırat Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.
- Can, A. (2014). *SPSS ile bilimsel araştırma sürecinde nicel veri analizi*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Council of Chief State School Officers (CCSSO) (2008). Educational leadership policy standards: ISLLC 2008 as adopted by the National Policy Board for Educational Administration.
http://www.ccsso.org/Documents/2008/Educational_Leadership_Policy_Standards_2008.pdf Erişim Tarihi: 26.12.2010.
- Cox, G. S. (2007). Standards for school leaders: Considering historical, political, and national organizational influences (Doctoral Dissertation).
<https://etd.auburn.edu/handle/10415/881>. Erişim tarihi: 18.10.2018.
- Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde sessizlik: sessizliğin teorik temelleri ve dinamikleri, Çanakkale üniversitesi. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 145-162.
- Çakıcı, A. (2008). Örgütlerde sessiz kalınan konular, sessizliğin nedenleri ve algılanan sonuçları üzerine bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1), 117-134.
- Çakıcı, A. (2010). *Örgütlerde işgören sessizliği (neden sessiz kalmayı tercih ediyoruz?)* Ankara: Detay Yayıncılık.
- Çalık, A. (2016). *Nepotizmin örgütsel sessizlik üzerine etkisinde öz yeterlilik algısının rolü*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Çalık, T. (2003). İşgörenlerin örgüte uyumu (örgütsel sosyalizasyon). *Gazi Üniversitesi Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 1(2), 163-178.

- Çevik C. ve Can N. (2020). Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık ve örgütsel sinizm davranışlarının yordayıcısı olarak okul yöneticilerinin makamsal güç kaynakları. *Academia Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 5(1), 13-30.
- Çevik, A. (2018). *Okul yöneticilerinin kullandıkları makamsal güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık ve örgütsel sinizm davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Daft, R. L. (2004). *Organization Theory and Design*. South-Western Pub.
- Dal, H. (2017). *Ortaöğretim kurumlarında örgütsel sessizliğe ilişkin öğretmen görüşleri*. (Yayımlanmamış Yüksek lisans tezi). Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Dayanan, İ. (2018). *İlkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin sahip oldukları örgütsel güç kaynakları ile çatışma yönetim stilleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek lisans tezi). Siirt Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siirt.
- Demir, E. ve Cömert, M. (2019). Ortaokul öğretmenlerinin örgütsel sessizlik algıları. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 49, 148-165.
- Demir, U. E. (2017). *Örgütsel sessizlik iklimi ve çalışan sessizlik davranışlarına ilişkin bir araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek lisans tezi). İstanbul Kültür Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Demirel, Y., Seçkin, Z. ve Özçınar, M. (2011). Örgütsel iletişim ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(2), 33-47.
- Detert, J. R. & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open. *Academy of Management Journal*, 4(50), 869-884.
- Deviren, İ. (2019). *İlkokul müdürlerinin kullandıkları örgütsel güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek lisans tezi). Siirt Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siirt.

- Diş, O. (2015). *Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile örgüt iklimi arasındaki ilişki*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Atatürk Üniversitesi, Eğitim Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Doğan, B. ve Altınoğlu E. (2014). Bilgi yönetimi, örgüt kültürü, örgüt yapısı ve performans ilişkileri: Sivil toplum kuruluşları üzerine bir inceleme, *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(3), 41-52.
- Durak, İ. (2012). *Korku kültürü ve örgütsel sessizlik*, Bursa: Ekin Yayınevi.
- 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.
- Ebik, G. E. (2017). *Hemşirelikte örgütsel sessizlik düzeyinin hasta güvenliği kültürü üzerine etkisi*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Eerde, V. W. & Thierry, H. (1996). Vroom's expectancy models and work-related criteria: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 81(5), 575-586.
- Ellis, D. G. & Ifat M. (2003). A communication and cultural codes approach to ethnonational conflict. *The International Journal of Conflict Management*, 14, 255-272.
- Eren, E. (2010). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. (12. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Erenler, E. (2010). *Çalışanlarda sessizlik davranışının bazı kişisel ve örgütsel özelliklerle ilişkisi: turizm sektöründe bir alan araştırması*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Erkal, H. (2017). *Yönetim kavramının ontolojik incelemesi*. (Yayınlanmamış doktora tezi). Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Erkuş, A. (2011). Çok boyutlu lider-izleyici etkileşiminde kişilik özelliklerinin ve güç kaynaklarının rolü. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1), 127-152.

- Eroğlu, A. H., Adıgüzel, O. ve Öztürk, U. C. (2011). Sessizlik girdabı ve bağlılık ikilemi: İşgören sessizliği ile örgütsel bağlılık ilişkisi ve bir araştırma. Süleyman Demirel Üniversitesi, *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(2), 97-124.
- Erol, G. ve Köroğlu, A. (2013). Liderlik tarzları ve örgütsel sessizlik ilişkisi: otel işletmelerinde bir araştırma. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 10(3), 45-64.
- Fettahlioğlu, Ö. O. ve Tatlı, H. S. (2015). Psikolojik şiddet ve yabancılaşmanın destekleyici örgüt iklimine etkisi. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(1), 55-72.
- Fettahlioğlu, Ö. O., Tatlı, H. S., Yüksel, M. S., Özkan, B. E. ve Gödeoğlu, A. (2014). *Örgütsel sinizmin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi: yöneticiler ve çalışanlar açısından bir inceleme*. 2. Uluslararası Davraz Kongresi Bildiriler Kitabı, Isparta.
- Gencer, M. (2018). *Güç merkezi oluşturma oyunlarının örgütsel sessizlik ve örgütsel sosyalleşmeye etkisi*. (Yayımlanmamış Doktora tezi). Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- George, D. & Mallery, M. (2010). *SPSS for windows step by step: A simple guide and reference*. 17.0 update (10a ed.) Boston: Pearson.
- Gephart, K. J. J., Detert, J. R., Trevino, K. L. & Edmondson, C. A. (2009). Silenced by fear: The nature, sources, and consequences of fear at work. *Research in Organizational Behavior*, 29, 163-193.
- Gültürk, Z. (2012). *İlköğretim okulu yöneticilerinin güç kaynaklarından yararlanma düzeyleri*. (Yayımlanmamış Yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gürsel, Ö. (2018). *Örgütsel sessizlik ve sinizm ilişkisinde örgütsel dışlanmanın aracılık rolü: belediye çalışanları üzerine bir inceleme*. (Yayımlanmamış Doktora tezi). Sakarya Üniversitesi, İşletme Enstitüsü, Sakarya.
- Harvey, J. B. (1988). The abilene paradox: the management of agreement, *Organizational Dynamics*, 3, 63-80.
- Hasegawa, T. & Gudykunst, W. B. (1998). Silence in japan and united states, *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 29, 668-684.

- Helvacı, M. A. ve Kayalı, M. (2011). Okul müdürlerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarının bazı değişkenler açısından incelenmesi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(22), 255-279.
- Hoşgörür, V. ve Yoncalık, T. (2004). *Bilgi toplumunda eğitim yönetimi: eğitimde çağdaş yaklaşımlar bilgi şöleni-2*, Samsun: Birmat Matbaacılık.
- Hoy, W. K. & Miskel, C. G. (2012). *Eğitim yönetimi teori, araştırma ve uygulama*. (Çev: S. Turan). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- İlgar, L. (2005). *Eğitim yönetimi okul yönetimi sınıf yönetimi*. (3. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- İplik, E., İplik, F. N. ve Efelioğlu, G. E. (2012). İşgörenlerin örgütsel sosyalizasyon düzeylerinin iş tutumları üzerindeki etkisinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Cag University Journal of Social Sciences*, 9(2), 100-115.
- İrvan, S. (1997). Suskunluk sarmalı kuramı ve elisabeth noelle-neumann'ın özgeçmişi, *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 6, 421-450.
- Kahveci, G. (2010). *İlköğretim okullarında örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler*. (Yayımlanmamış Yüksek lisans tezi). Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Kahveci, G. ve Demirtaş, Z. (2013). Öğretmenler için örgütsel sessizlik ölçeği geliştirme çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(43), 167-182.
- Karakaya, M. (2007). *Maliyet muhasebesi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Karasar, N. (2016). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kaya, Y.K. (1993). *Eğitim yönetimi*, Ankara: Set Ofset Matbaacılık.
- Kızanlıklılı, M., Koç, H. ve Kılıçlar, A. (2016). Örgütsel güç ve gücün kaynakları üzerine kavramsal bir inceleme. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8(4), 488-504.
- Kocagöz, E. ve Yunus D. (2010). Algılanan davranışsal kontrol, Ajzen'in teorisinde nasıl konumlanır? Alternatif model analizleri. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(19), 139-152.
- Koç, H. ve Topaloğlu, M. (2010). *Yönetim bilimi: temel kavramlar, kuramlar ve ilkeler*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Koçel, T. (2010). *İşletme yöneticiliği*. (12.Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.

- Kolay, A. (2012). *Endüstri meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki*. (Yayınlanmamış Yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Konakçı Göven, E. (2018). *İlkokullarda örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki Eskişehir il merkezindeki ilkokullarda bir çalışma*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Koşar, S. ve Çalık, T. (2011). Okul yöneticilerinin yönetimde gücü kullanma stilleri ile örgüt kültürü arasındaki ilişki. *Educational Administration: Theory and Practice*, 17(4), 581-603.
- Kreitner, R. & Kinicki, A. (1998). *Organizational behavior*. Usa: McGraw-Hill.
- Kulualp, H, G. (2015). *Algılanan örgütsel destek, yönetimin açıklığı ve iş tatmininin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi*. (Yayınlanmamış Doktora tezi). Bülent Ecevit Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak.
- Meriç, S. (2017). *Turizm işletmelerinde yenilikçiliğin görünmeyen yüzü, değişime direnç ve örgütsel sessizlik: tra1 ve trb2 bölgesi analizi*. (Yayınlanmamış Doktora tezi). Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Meydan, C. ve Polat, M. (2010). Liderin güç kaynakları üzerine kültürel bağlamda bir araştırma. *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 65(4), 123-140.
- 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.
- Mohan Bursalı, Y. ve Bağcı, Z. (2011). Çalışanların örgütsel politika algıları ile politik davranışları arasındaki karşılıklı ilişkiler. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9, 23-41.
- Morrison, E. W. & F. J. Milliken. (2000). Organisational silence: A barrier to change and development in pluralistic World. *Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.
- Nartgün, S, S. ve Kartal, V. (2013). Öğretmenlerin örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik hakkındaki görüşleri. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(2), 47-67.

- Nişancı, Z, N. (2015). Geçmişten günümüze yönetim düşüncesi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 13(25), 257-294.
- Örücü D. ve Şimşek H. (2011). Akademisyenlerin gözünden Türkiye’de eğitim yönetiminin akademik durumu: Nitel bir analiz. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17(2), 167-197
- Özdemir, N. (2019). *İlk ve orta okullardaki yöneticilerin duygusal zekâ seviyeleri ile öğretmenlerin örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik seviyeleri arasındaki ilişki*. Çanakkale On sekiz Mart Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Çanakkale.
- Özdemir, S., Köse, M.F. ve Kavgacı, H. (2014). Türkiye’de eğitim yönetimi alanındaki yüksek lisans programlarının okul liderliği standartları çerçevesinde değerlendirilmesi. *Mukaddime*, 5(1), 1-26.
- Özdevecioğlu, M. (2004). Algılanan örgütsel desteğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri. *Amme İdaresi Dergisi*, 37(4), 97-115.
- Park, C. W. & Keil, M. (2009). Organizational silence and whistle-blowing on it projects: An integrated model. *Decision Sciences*, 40(4), 901-919.
- Peker, Ö. ve Aytürk N. (2000). *Etkili Yönetim Becerileri*. Ankara: Yargı Yayınevi.
- Perry, E. L., Schmidtke, J. M. & Kulk, C. T. (1998). Propensity to sexually harass: An exploration of gender differences. *Sex Roles*. 38(516), 443-460.
- Pinder C, Harlos H. (2001). Employee silence: quiescence and acquiescence as response to perceived injustice. *Research In Personnel And Human Resources Management*, 20, 331-369.
- Polat, S. (2010). *Okul öncesi yöneticilerinin kullandıkları yönetsel güç kaynaklarına ilişkin öğretmen algıları ile öğretmen motivasyonu arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- 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), 1537-1562.
- Premeaux, S. F. (2001). *Breaking the silence: Toward an understanding of speaking up in the workplace*. Louisiana State University, ABD.

- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2012). *Örgütsel Davranış*. (Çev: İ. Erdem). 14. Baskı. İstanbul: Nobel Yayıncılık.
- Sarıbay, B. K. (2015). *Örgütsel sessizlik ile kültürel değerler arasındaki ilişkinin incelenmesi: Kamu kuruluşlarında bir araştırma*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Saruhan, C., Yıldız, M. L., Şakar, A. N., Tonus, Z., Besler, S., Ulukan, C. ve Ergun, D. (2012). *İşletme Yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Açık Öğretim Fakültesi Yayını.
- Shojaie, S., Matin, H. Z. & Barani, G. (2011). Analyzing the infrastructures of organizational silence and ways to get rid of it. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 30, 1731-1735.
- Slade, M. R. (2008). *The adaptive nature of organizational silence: a cybernetic exploration of the hidden factory*. (Doctoral Dissertation). The Graduate School of Education and Human Development of The George Washington University, USA.
- Şevik, Ü. (2019). *Algılanan örgütsel politika ile pozitif psikolojik sermayenin iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve örgütsel sessizlik üzerine etkisi: Afyonkarahisar örneği*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Sakarya Üniversitesi, İşletme Enstitüsü, Sakarya.
- Tabachnick F. & Fidell, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics* (Sixth ed.), Pearson, Boston.
- Taş, S. (2017). Teknik öğretmenlerin kullandıkları örgütsel güç kaynakları. *Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 27(2), 141-164.
- Tatlı, H. S. (2014). *Farklılıkların yönetiminin örgütsel bağlılık üzerine etkisi*. (Yüksek lisans tezi). Kahramanmaraş Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Taymaz, H. (2007). *İlköğretim ve Ortaöğretim Okul Müdürleri İçin Okul Yönetimi*. (8. Baskı). Ankara: Pegem Yayıncılık.
- TDK, (2019). “Türk Dil Kurumu Güncel Sözlük”. <https://sozluk.gov.tr/?kelime=sessiz%20kalmak>. Erişim Tarihi: 01.10.2019.

- Titrek, O. ve Zafer, D. (2009). İlköğretim okulu yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarına ilişkin öğretmen görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 15(4): 657-674.
- Tutar, H. (2009). *Örgütsel İletişim*. (2.Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Türkel, S. (1981). Yönetim kavramının analitik bir değerlemesi ve çağdaş yönetim şizofrenisi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(1), 39-56.
- Uğurlu, C, T. ve Demir, A. (2016). Örgütsel vatandaşlık davranışının öncülü olarak okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(56), 98-119.
- Ural, A.ve Kılıç, İ. (2013). *Bilimsel araştırma süreci ve SPSS ile veri analizi*. (3. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Üçok, D. ve Torun, A. (2015). Örgütsel sessizliğin nedenleri üzerine nitel bir araştırma. *İş ve İnsan Dergisi*, 2(1), 27-37.
- Ülker, F. ve Kanten, P. (2009). Örgütlerde sessizlik iklimi, işgören sessizliği ve örgütsel bağlılık ilişkisine yönelik bir araştırma. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(2), 111-126.
- Ünlüönen, K. ve Tayfun, A. (2007). *Ekonomi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Wang, A., Hsu-Hung, H., Chou-Yu, T. & Bor-Shiuan, C. (2011). Does value congruence lead to voice? cooperative voice and cooperative silence under team and differentiated transformational leadership. *Management and Organization Review*, 8(2), 341-370.
- Ward, E. A. (1998). Managerial power bases and subordinates' manifest needs as influences on psychological climate. *Journal of Business and Psychology*, 12(3), 361-378.
- Yalçın, B. (2017). *Örgütsel sessizlik davranışı ölçeğinin geliştirilmesi ve hemşirelerin örgütsel sessizlik düzeylerinin belirlenmesi*. (Yayımlanmamış doktora tezi). İstanbul Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Yeşilaydın, G. ve Bayın, G. (2015). Türkiye’de örgütsel sessizlik ile ilgili yapılan araştırmalara yönelik literatür incelemesi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(4), 103-120.

Yüksel, A. (2017). Örgütsel süreçlerde işlev bozukluğunun işlevsiz momentum ve abilene paradoksu ekseninde tahlili. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24(3), 669-685.



EK 1
ANKET FORMLARI

Ölçek Formu 1

1: Kesinlikle Katılmıyorum 2: Katılmıyorum 3: Kararsızım 4: Katılıyorum 5: Kesinlikle Katılıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Örgütsel Sessizlik Ölçeği						
1.	Bu okulda alternatif görüşlere hoşgörü ile yaklaşılmadığı için genellikle problemleri açıkça dile getirmiyorum	1	2	3	4	5
2.	Okulda beni ilgilendiren problemler ya da sorunlarla ilgili olarak okul müdürüyle konuşma konusunda kendimi genellikle rahat hissedirim	1	2	3	4	5
3.	Okulumda olası problemlerle ilgili fikirlerimi dile getirmem.	1	2	3	4	5
4.	Genellikle işimle ilgili konularda endişe ve fikirlerimi ifade etme cesaretini kendimde bulamam.	1	2	3	4	5
5.	Bu ifadeyi okuduktan sonra işaretleme yapmadan diğer soruya geçiniz.	1	2	3	4	5
6.	Okulumda bazı sorunları bilmeme rağmen bunları okul müdürümle paylaşmam.	1	2	3	4	5
7.	Okulumda muhalif görüşlere hoşgörü ile yaklaşılmadığı için problemlerin açıkça dile getirilmesi konusunda genellikle isteksizim.	1	2	3	4	5
8.	İşimde karşılaştığım sorunlar hakkında düşüncelerimi açıkça ifade etmemem gerektiğini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
9.	Okul müdürümün eleştiri ve farklı düşüncelere hoşgörüsüz olduğunu düşündüğümünden çatışma ortamı yaratmamak için fikirlerimi açıkça ifade etmem.	1	2	3	4	5
10.	Okulumda sorunlar hakkında kaygılarımı, düşüncelerimi ve işlerin daha iyi olabilmesi konusundaki önerilerimi paylaşmayıp kendime saklamayı tercih ederim.	1	2	3	4	5
11.	Okulumdaki olaylar, gerekli değişiklikler ve işle ilgili sorunlar hakkında görüşlerimi paylaşmaktansa daha çok sessiz kalmayı tercih ederim.	1	2	3	4	5
12.	Bu okulda pek çok öğretmen, okul içerisindeki belirli konuları ve sorunları bildiği halde bunu dile getiremezler.	1	2	3	4	5
13.	Okuldaki yöneticilerimle fikir ayrılığı içerisinde olduğumda genellikle sessiz kalmayı tercih ederim.	1	2	3	4	5

Ölçek Formu 2

1: Kesinlikle Katılmıyorum 2: Katılmıyorum 3: Kararsızım 4: Katılıyorum 5: Kesinlikle Katılıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Örgütsel Güç Kaynakları Ölçeği						
1.	Öğretmenler yüksek performans gösterdiğinde, yöneticimiz tarafından takdir edilir.	1	2	3	4	5
2.	Öğretmenler, okul yönetimi tarafından verilen görevi başarıyla yerine getirdiğinde övülür.	1	2	3	4	5
3.	Yöneticimiz, öğretmenlerin yeni girişimlerini destekler.	1	2	3	4	5
4.	Yöneticimiz, öğretmenlerin performansları ile ilgili geri bildirimler verir.	1	2	3	4	5
5.	Yöneticimiz, verilen görevi yerine getiren öğretmenleri toplum önünde onurlandırır.	1	2	3	4	5
6.	Yöneticimiz, öğretmenleri proje yapma, bilgi yarışmalarına katılma vb. faaliyetlerin gerçekleştirilmesi için cesaretlendirir.	1	2	3	4	5
7.	Yöneticimiz, yapılan sınavlarda (TEOG, YGS, İl sınavları vb..) başarılı olunması durumunda, öğretmenleri ilgili belgelerle ödüllendirir.	1	2	3	4	5
8.	Yöneticimiz, yapılan yarışmalarda başarı olan öğrencileri ödüllendirir.	1	2	3	4	5
9.	Yöneticimiz, okul çapında ilk 3'e giren öğrencileri yılsonunda ödüllendirir.	1	2	3	4	5
10.	Yöneticimiz, çalışanları ödüllendirmede adil ve nesnel davranır.	1	2	3	4	5
11.	Yöneticimiz, çalışanların başarılarını üst makamlara taşır.	1	2	3	4	5
12.	Yöneticimiz, öğretmenlerin yasal kurallara uyup uymadığını izler.	1	2	3	4	5
13.	Yöneticimiz, yasal gücünü kullanırken kanunlara uygun davranır.	1	2	3	4	5
14.	Yöneticimiz, şube öğretmenler kurulu, öğretmenler kurulu gibi toplantılarda alınan ortak kuralların uygulanmasını sağlar.	1	2	3	4	5
15.	Yöneticimiz, gerektiğinde öğretmenleri ayırt etmeden yasal gücünü uygular.	1	2	3	4	5
16.	Yöneticimiz, gerektiğinde yetkisini kullanarak acil veya kritik kararlar verirken yasaları önemser.	1	2	3	4	5
17.	Yöneticimiz, öğretmenlerin Milli Eğitimin Temel Amaçlarına ve Temel İlkelerine bağlı olarak görev yapmalarını önemser.	1	2	3	4	5
18.	Öğretmenleri değerlendirmek için sınıflarında çalışmalarını gözler.	1	2	3	4	5
19.	Yöneticimiz, yasal yaptırımların neler olduğu, bunlara uyulmadığında sonuçlarının neler olabileceği hususunda öğretmenleri bilinçlendirir.	1	2	3	4	5
20.	Öğretmenlere yazılı ve sözlü olarak çeşitli görevler verir.	1	2	3	4	5
21.	Öğretmenlerin çalışmalarını (planlarını, yapacakları etkinliklerini gezi programlarını vb..) resmi olarak onaylar.	1	2	3	4	5
22.	Okuldaki tüm yasal işlerin yürütülmesinden ve değerlendirilmesinden yasal olarak sorumlu olduğunu hissettirir.	1	2	3	4	5
23.	Yöneticimiz, öğretmenler derse geç girip erken ayrıldıkları durumlarda onları uyarır.	1	2	3	4	5
24.	Öğretmenler etkili nöbet görevini yerine getirmediklerinde, yönetici tarafından uyarılırlar.	1	2	3	4	5

25.	Yöneticimiz, öğretmenlerle yapılan yanlışlar üzerinde uygun zamanlarda görüşür.	1	2	3	4	5
26.	Yöneticimiz, öğrenci ve veli şikâyetlerine göre toplantılarda (zümre öğretmenler kurulu, genel toplantılar...)genel uyarılarda bulunur.	1	2	3	4	5
27.	Yöneticimiz, öğretmenler odasında rutin olarak, yapılan genel yanlışlar üzerinde konuşarak uyarır.	1	2	3	4	5
28.	Yöneticimiz, öğretmenlerin kullandıkları olumsuz ya da kaba sözcükler nedeniyle onları ikaz eder.	1	2	3	4	5
29.	Yöneticimiz, öğretmenlerin öğrenci ve velilerle olan iletişim bozuklukları nedeniyle onları uyarır.	1	2	3	4	5
30.	Yöneticimiz, sınıflarında otorite kurma sorunları yaşayan öğretmenleri uyarır.	1	2	3	4	5

Demografik Bilgi Formu

1. Cinsiyet	Kadın () Erkek ()
2. Yaş	
3. Medeni Durum	Evli () Bekar ()
4. Toplam Deneyim Süresi	
5. Görev Yapılan Okuldaki Çalışma Süresi	
6. Görev Yapılan Okul Kademesi	İlkokul () Ortaokul ()
7. Bugüne Kadar Görev Toplam Yapılan Okul Sayısı	

EK 2

ANKET ARAŞTIRMA İZNİ



T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 59090411-10.01-E.6813395
Konu :Anket Araştırma İzni

07.05.2020

İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ'NE
(Öğrenci İşleri Daire Başkanlığına)

- İlgi: a) 20.03.2020 tarihli ve 5754110 sayılı yazınız.
b) Valilik Makamının 05.05.2020 tarihli ve 6771177 sayılı oluru.

Üniversiteniz Sosyal Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Öğrencisi İbrahim Ethem BOZGÖZ'ün "Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Makamsal Güç Kaynakları İle Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" konulu araştırma çalışması hakkındaki ilgi (a) yazınız ilgi (b) valilik onayı ile uygun görülmüştür.

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

Mustafa AKHAN
Müdür a.
Şube Müdürü

EK:
1- Valilik Onayı
2- Ölçekler



Millî Eğitim Müdürlüğü Binbirdirek Mh. İmran Öktem Cd.
No:1 Eski Adliye Binası Sultanahmet Fatih/ İstanbul
E-Posta: sgb34@meb.gov.tr

Bilgi için Dilek ALADAĞ
Tel:(0212)384 34 00-3628

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 60ee-dd9e-31e6-a437-e7c7 kodu ile teyit edilebilir.

EK 3

ÖLÇEK İZİNLERİ

(Örgütsel Güç Ölçeği İzin Formu)

The screenshot shows a Gmail inbox on a Windows desktop. The browser address bar shows a Gmail link. The inbox list on the left includes 'Gelen Kutusu', 'Yıldızlı', 'Ertelenenler', 'Önemli', 'Gönderilmiş Postalar', 'Taslaqlar', 'Kategoriler', 'Sosyal', 'Güncellemeler', 'Forumlar', 'Tanıtımlar', 'Notes', and 'Diğer'. The main email view shows a thread titled 'ÖRGÜTSEL GÜÇ ÖLÇEĞİ (İZİN İSTEME)'. The first email is from 'İ.Ethem BOZGÖZ' to 'Alıcı: demetzafer' at 10:08. The body text discusses the 'Örgütsel Güç Ölçeği' form and its use in research. The second email is a reply from 'Demet Zafer Güneş' at 10:56, mentioning 'İ.Ethem BOZGÖZ'. The third email is another from 'İ.Ethem BOZGÖZ' at 11:15, mentioning 'Çok teşekkür ederim hocam iyi çalışmalar...'. The email thread is dated '4 Mar 2020 Çar, 10:56 tarihinde şunu yazdı:'. The Windows taskbar at the bottom shows the date '14.03.2020' and time '14:21'.

ÖRGÜTSEL GÜÇ ÖLÇEĞİ (İZİN İSTEME)

İ.Ethem BOZGÖZ <iethembogoz@gmail.com>
Alıcı: demetzafer

10:08 (4 saat önce)

Sayın, Demet ZAFER GÜNEŞ Hocam ;

Marmara Üniversitesi ve Sabahattin Zaim Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ortak Yüksek Lisans Programında 'Yüksek Lisans' yapmaktayım.Tezimde, Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Makamsal Güç Kaynaklarının Öğretmen Örgütsel Sessizlik Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi konulu bir araştırmaya yapmak istiyorum. Veri toplama aracı olarak sizin 2008 yılında geliştirdiğiniz **Örgütsel Güç Ölçeğinizi** kullanabilmem için izin verir misiniz?

Saygılarımla...

Demet Zafer Güneş
Ethem hocam merhaba, Geliştirmiş olduğum örgütsel güç kaynakları ölçeğini kullanabilirsiniz. Çalışmalarınızda kolaylıklar dilerim. İ.Ethem BOZGÖZ <iethembogoz@gmail.com>

10:56 (3 saat önce)

İ.Ethem BOZGÖZ <iethembogoz@gmail.com>
Alıcı: Demet

11:15 (3 saat önce)

Çok teşekkür ederim hocam iyi çalışmalar...

Demet Zafer Güneş <demetzafer@gmail.com>, 4 Mar 2020 Çar, 10:56 tarihinde şunu yazdı:

...

Yanıtla Yönlendir

(Örgütsel Sessizlik Ölçeği İzin Formu)

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÖLÇEĞİ (İ) x +

mail.google.com/mail/u/0/?tab=mkogbi#sent?ikbduGuRclqPDNDkHsLJfGgJZzodV

Uygulamalar T.C.Millî Eğitim Bak... TEFBİS Portal T.C. Hazine ve Mali... İletişim - Nere Hat... BAKİS İş Güvenliği... Kontenjan Modülü L... meb-okul-oncesi-e... Harika Sunular ve SL... 18 Mart 1915 - Çan... Doğa Resimleri Pan...

Gmail

insent

544 ilei dizisinden 2.

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÖLÇEĞİ (İZİN İSTEME) (Gelen Kutusu x)

İ.Ethem BOZGÖZ 3 Mar 2020 19:32 (16 saat önce)

Sayın, Esra Hocam ; Marmara Üniversitesi ve Sabahattin Zaim Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ortak Yüksek Lisans Programında "Yüksek Lisans" yapmaktayım

Esra Erenler 11:51 (38 dakika önce)

Alıcı: ben

Ethem Bey Merhaba,

Mailiniz ve akademik hassasiyetiniz için teşekkür ederim. Çalışmanızda bizim kullandığımız anketi kullanmanızda elbette bir sakınca yok. Ancak bir konuyu belirtmek isterim. Ölçek geliştirmek çok daha kapsamlı bir iş. Biz sadece konu ile ilgili çalışmalardan çeşitli sorular derleyerek kendi anketimizi oluşturmuştuk.

Başarılar ve kolaylıklar dilerim.

From: İ.Ethem BOZGÖZ <iethembozgoz@gmail.com>
Sent: Tuesday, March 3, 2020 4:32 PM
To: esraerenler@hotmail.com <esraerenler@hotmail.com>
Subject: ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÖLÇEĞİ (İZİN İSTEME)

Sayın, Esra Hocam ;

Marmara Üniversitesi ve Sabahattin Zaim Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ortak Yüksek Lisans Programında "Yüksek Lisans" yapmaktayım. Tezimde, Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Maksasal Güç Kaynaklarının Öğretmen Örgütsel Sessizlik Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi konulu bir araştırma yapmak istiyorum. Veri toplama aracı olarak sizin geliştirdiğiniz **Örgütsel Sessizlik Ölçeğinizi** kullanabilmem için izin misiniz? Saygılarımla...

[İleti kısıtlıdır] [Tüm iletiyi görüntüle](#)

İ.Ethem BOZGÖZ 12:29 (0 dakika önce)

Alıcı: Esra

Çok teşekkür ederim Esra hocam iyi çalışmalar...

Esra Erenler <esraerenler@hotmail.com> 3 Mar 2020 Çar. 11:51 tarihinde zınu yazdı:

12:29 4.03.2020

EK 4

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı : İbrahim Ethem BOZGÖZ

Doğum Yeri-Tarihi : Aksaray- 1984

Aksaray-Eskil İlçesinde doğdum. 2006 yılında Diyarbakır ili Kulp ilçesinde Sınıf Öğretmeni olarak göreve başladım ve 2013 yılına kadar bu ilçede öğretmen-idareci olarak görevime devam ettim.2013 yılında tayin olduğum İstanbul’da, Turgut Reis İlkokulunda müdür yardımcılığı görevine başladım ve 10.10.2019 tarihine kadar bu görevime devam ettim.10.10.2019 tarihinden itibaren İstanbul ili, Sultanbeyli ilçesi Nene Hatun İlkokulu müdürlüğü görevini yürütmekteyim. Evli ve iki çocuk babasıyım. Kitap okumayı ve seyahat etmeyi severim.