



T C
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI

**ÖĞRETMEN ALGILARINA GÖRE OKUL MÜDÜRLERİNİN LİDERLİK
TARZI İLE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN ANALİZİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hacı Mehmet PEKTAŞ

Malatya-2019

T.C.
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI

**ÖĞRETMEN ALGILARINA GÖRE OKUL MÜDÜRLERİNİN LİDERLİK
TARZI İLE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN ANALİZİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hacı Mehmet PEKTAŞ


Danışman: Doç. Dr. Ali KIŞ


Malatya-2019


T.C.
İnönü Üniversitesi
Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı
Eğitim Yönetimi Bilim Dalı

Hacı Mehmet PEKTAŞ tarafından hazırlanan **Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Tarzı ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin Analizi** başlıklı bu çalışma, 28/01/ 2019 tarihinde yapılan sınav sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

İmza

Başkan: Prof.Dr. Burhanettin DÖNMEZ 

Üye : Dr. Öğretim Üyesi Tuncay Yavuz ÖZDEMİR 

Üye (Tez Danışmanı): Doç. Dr. Ali KIŞ 

O N A Y

...../...../2019

Doç. Dr. Niyazi ÖZER
Enstitü Müdür

ONUR SÖZÜ

Doç. Dr. Ali KIŞ'ın danışmanlığında yüksek lisans tezi olarak hazırladığım **Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Tarzı İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin Analizi** başlıklı bu çalışmanın bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın tarafımdan yazıldığını ve yararlandığım bütün yapıtların hem metin içinde hem de kaynakçada yöntemine uygun biçimde gösterilenlerden oluştuğunu belirtir, bunu onurumla doğrularım.

Hacı Mehmet PEKTAŞ

ÖNSÖZ

Bu araştırmanın temel amacı, öğretmen görüşlerine göre liderlik tarzlarından otokratik, demokratik, serbest bırakıcı, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarının, örgütsel sessizlik ile ilişkisini belirlemektir.

Tez konusunun belirlenmesi ve bu aşamaya getirilmesi sürecinde birçok kişinin katkısı olmuştur.

Bu çalışmanın ortaya çıkmasında, ilk günden bugüne rehberliği, uzmanlığı ve fikirlerini hiçbir zaman benden esirgemeyen, sürekli motivasyonumu yükselten ve iletişimimizin kopmasına asla izin vermeyen danışmanım Sayın Doç. Dr. Ali KIŞ'a saygılarımı sunar, teşekkür ederim.

Yüksek lisans ders döneminde, bilgi ve birikimlerini hiçbir zaman esirgemeyen ve akademik anlamda sürekli yol gösteren değerli hocalarım Prof. Dr. Burhanettin DÖNMEZ, Prof. Dr. Mehmet ÜSTÜNER, Doç. Dr. Hasan Demirtaş, Doç. Dr. Necdet KONAN, Doç. Dr. Niyazi ÖZER, Dr. Öğr. Üyesi Mahire ASLAN, Dr. Öğr. Üyesi Sevim ÖZTÜRK'e teşekkürlerimi sunarım.

Bu tezin hazırlanması sürecinde bana sürekli destek olan, yoğun çalışma ve araştırma sürecimi anlayışla karşılayan, fedakârlığı ve bana güveniyle her daim güç veren sevgili eşim Nazlı'ya teşekkürlerimi sunarım.

Haklarını asla ödeyemeyeceğim, her zaman her konuda destek oldukları gibi yüksek lisans eğitimime başlamam ve bu aşamaya gelmemde de sürekli destek olan kıymetli aileme sonuz teşekkür ederim.

Araştırma süresince bana her türlüğü yardımı sağlayan, işlerimi kolaylaştıran başta çalışma arkadaşlarım Halil İbrahim Kılınç ve Ramazan Tetik olmak üzere tüm mesai arkadaşlarım ve meslektaşlarıma teşekkürlerimi sunarım.

Tez ile ilgili yürütülen SYL-2018-1037 numaralı proje aracılığıyla sağladıkları destekten ötürü İnönü Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri koordinasyon Birimi'ne teşekkür ederim.

Malatya, 2019

Hacı Mehmet PEKTAŞ

ÖZET

ÖĞRETMEN ALGILARINA GÖRE OKUL MÜDÜRLERİNİN LİDERLİK TARZI İLE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN ANALİZİ

Hacı Mehmet PEKTAŞ

İnönü Üniversitesi
Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Eğitim Yönetimi Bilim Dalı
Yüksek Lisans Öğrencisi

Bu çalışmada, öğretmen görüşlerine göre liderlik tarzlarından otokratik, demokratik, serbest bırakıcı, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarının, örgütsel sessizlik ile ilişkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın alt problemlerinde ise, okul müdürlerinin liderlik davranışlarına yönelik öğretmen algıları, öğretmenlerin sessizlik davranışının düzeyi, liderlik tarzlarıyla, sessizlik davranışı ilişkisinin yönü ve gücü nedir sorularının yanıtları aranmıştır. Araştırmanın evrenini, 2017-2018 Eğitim-Öğretim yılında, Malatya iline bağlı 13 ilçede görev yapan 12.987 öğretmen oluşturmaktadır. Örneklemi ise Malatya ili ilçe merkezlerinde ve köylerindeki 282 ilkokul, 277 ortaokul ve 294 lisede görev yapan toplam 853 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın verileri betimleyici istatistik analizine tabi tutulmuştur. Elde edilen veriler, yüzde ve frekans tabloları ile özetlenmiş, istatistik paket programı kullanılarak analizler ve değerlendirmeler yapılmıştır. Verilerin normallik sınaması Kolmogorov – Smirnov testi ile yapılmış olup verilerin normal dağılım gösterdiği varsayımı sağlanmıştır. Bu yüzden veriler parametrik testlerden bağımsız örneklem t test ve tek yönlü ANOVA ile analiz edilmiştir. Normal dağılım göstermeyen gruplarda Kruskal Wallis testi kullanılmıştır. Bunların yanı sıra okul müdürlerinin sergiledikleri liderlik tarzı davranışlarından otokratik liderlik, demokratik liderlik, serbest bırakıcı liderlik, dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik tarzı davranışlarının örgütsel sessizlikle ilişkisinin yönünü ve gücü belirlemek üzere çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Çalışmada hata düzeyi .05 olarak kabul edilmiştir. Öğretmenler okul müdürlerinin liderlik tarzlarından; otoriter ve serbest bırakıcı liderlik tarzı davranışlarını sergilemesini sırasıyla ($\bar{X} = 2,28$) ve ($\bar{X} = 2,49$) ortalama ile “*Kısmen Katılıyorum*” düzeyinde; demokratik, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzları davranışlarını sergilemesini sırasıyla ($\bar{X} = 3,33$), ($\bar{X} = 3,29$) ve ($\bar{X} = 2,96$) ortalama ile “*Orta Düzeyde Katılıyorum*” düzeyinde değerlendirmişlerdir. Yine görüşlerine başvuru alan öğretmenlerin verdikleri yanıtların ortalamalarına göre

$(\bar{X}=3,81)$, öğretmenlerin okullarında meydana gelen durumlar karşısında görüş ve önerilerini ifade etmek yerine çoğunlukla sessizlik davranışı sergiledikleri söylenebilir.

Anahtar Sözcükler: Örgütsel sessizlik, liderlik tarzı, müdür, öğretmen



ABSTRACT

THE ANALYSIS OF THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL SILENCE AND LEADERSHIP STYLES OF SCHOOL PRINCIPALS BASED ON TEACHER PERCEPTIONS

Hacı Mehmet PEKTAŞ

İnönü University
Institute of Educational Sciences
Department of Educational Administration
Master Student

In this study, it was aimed to determine the relationship between organizational silence and autocratic, democratic, laissez faire, transformational and interactionist leadership styles according to the views of teachers. In the sub-problems of the study, the teachers' perceptions of the leadership style behaviors of the school principals, the level of silence behavior of the teachers, the direction and the power of the relationship between leadership styles and organizational silence behavior were examined. The population of the study consisted of 12,987 teachers working in 13 districts of Malatya province in 2017-2018 academic year. The sample is composed of 282 primary schools, 277 secondary schools and 293 high schools in the district centers and villages of Malatya. The data of the study were subjected to descriptive statistical analysis. The obtained data are summarized with percentage and frequency tables and analyzes and evaluations have been made by using statistical package program. The data were tested by Kolmogorov - Smirnov test and the assumption was made that the data were distributed normally. Therefore, the data were analyzed by independent samples t test and one-way ANOVA from parametric tests. Kruskal Wallis test was used in the groups which did not show normal distribution. In addition, multiple linear regression analysis was conducted to determine the direction and strength of the relationship between organizational silence and autocratic, democratic, laissez faire, transformational and interactionist leadership styles exhibited by school principals. The error level was accepted as .05. Teachers evaluated the fact that school principals exhibited

authoritarian and laissez faire leadership style behaviors ($\bar{X} = 2,28$) ve ($\bar{X} = 2,49$) from their leadership styles at the level of “Partially Agree”, and exhibited their behaviors of democratic, transformational and interactive leadership styles ($\bar{X} = 3,33$), ($\bar{X} = 3,29$) and ($\bar{X} = 2,96$) at the level of “Medium level Agree”. Again, according to the average of the answers of the teachers ($\bar{X} = 3,81$), it can be said that the teachers displayed silence behavior rather than expressing their opinions and suggestions in the face of the situations occurring in their schools.

Key Words: Organizational silence, leadership style, director, teacher



İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY SAYFASI.....	3
ONUR SÖZÜ.....	4
ÖN SÖZ.....	5
ÖZET.....	6
ABSTRACT.....	7
TABLolar LİSTESİ.....	14
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	16
BÖLÜM I.....	17
Giriş.....	17
Problem Cümlesi.....	19
Alt Problemler.....	19
Araştırmanın Amacı.....	19
Araştırmanın Önemi.....	20
Varsayımlar.....	20
Sınırlılıklar.....	20
Tanımlar.....	21
BÖLÜM II.....	22
KURAMSAL BİLGİLER VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	22
1. LİDERLİK KAVRAMININ TANIMI VE TEMEL ÖZELLİKLERİ.....	22
2. LİDERLİK KURAMLARI.....	25
2.1. ÖZELLİKLER KURAMI.....	26
2.2.DAVRANIŞSAL LİDERLİK KURAMLARI.....	27

2.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırmaları	28
2.2.2. Michigan Üniversitesi Araştırmaları	29
2.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi	30
2.2.4. Mc Gregor'un X ve Y Teorisi.....	32
2.2.5. Likert'in Sistem 4 Modeli.....	33
2.3. DURUMSAL LİDERLİK KURAMLARI.....	34
2.3.1. Fred Eduard Fiedler'in Etkin Liderlik Yaklaşımı.....	35
2.3.2. Amaç-Yol Kuramı	38
2.3.3. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Modeli	40
2.3.4. Paul Hersey ve Kenneth H. Blanchard'ın Durumsal Liderlik Kuramı	42
2.3.5. Vroom-Yetton-Jago Liderlik Yaklaşımı.....	44
3.LİDERLİK TARZLARI	45
3.1. Otokratik Liderlik	45
3.2. Demokratik Liderlik	46
3.3. Serbest Bırakıcı Liderlik.....	47
3.4. Dönüşümcü Liderlik	48
3.5. Etkileşimci Liderlik	49
4. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN TANIMI VE TEMEL ÖZELLİKLERİ	50
5. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN KURAMSAL TEMELLERİ	51
5.1. Fayda-Maliyet Analizi	51
5.2. Beklenti Teorisi.....	52
5.3. Suskunluk Sarmalı	52
6. ÖRGÜTTEKİ İFADE BİÇİMLERİ	53
6.1. Açıkça Konuşma.....	53
6.2. Konu Benimsetme.....	53
6.3. Sorumluluk Alma.....	53

6.4. Üstleri Etkileme	54
6.5. İlkeli Örgütsel Muhalefet.....	54
6.6. Ses Çıkarma	54
6.7. Muhbirlik	55
7. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK TÜRLERİ	55
7.1. Kabullenici Sessizlik.....	55
7.2. Savunmacı Sessizlik	55
7.3. Prososyal Sessizlik.....	56
8.ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞE NEDEN OLAN ETMENLER	56
8.1. Bireysel Etmenler	56
8.2. Örgütsel Etmenler	57
8.3. Yönetmel Etmenler.....	57
8.3.1.Yöneticilerin İşgörenlerle Ve Örgüt Yönetimiyle İlgili Örtük İnançları	58
8.3.2.Yöneticilerin Olumsuz Geri Bildirim Korkusu	58
9. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN SONUÇLARI	58
10. LİDERLİK TARZLARI VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK İLİŞKİSİ	61
11. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	61
11.1. Yurtiçinde Yapılan Araştırmalar	56
11.2. Yurtdışında Yapılan Araştırmalar.....	57
BÖLÜM III.....	71
YÖNTEM	72
3.1. Araştırmanın Deseni	72
3.2. Evren ve Örneklem	72
3.3. Veri Toplama Araçları	74
3.3.1. Örgütsel Sessizlik Ölçeği	74
3.3.2. Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği.....	75

3.3. Verilerin Toplanması	76
3.4. Verilerin Analizi	76
BÖLÜM IV	78
BULGULAR ve YORUM	78
4.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar	78
4.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar	89
4.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar	93
BÖLÜM V	96
SONUÇ VE ÖNERİLER	96
5.1. Sonuçlar	96
5.1.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar	98
5.1.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar	101
5.1.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Sonuçlar	102
5.2. Öneriler	103
5.2.1. Uygulayıcılara Öneriler	103
5.2.2. Araştırmacılara Öneriler	105
KAYNAKÇA	106
EKLER	116

TABLolar LİSTESİ

Tablo Sayısı	Tablo Adı	Sayfa
Tablo 1	Katılımcılara Ait Betimsel Veriler	72
Tablo 2	Örgütsel Sessizlik Ölçeği Güvenirlik Testi Sonuçları	74
Tablo 3	Liderlik Tarzı Ölçeği Güvenirlik Testi Sonuçları	75
Tablo 4	Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışlarına Yönelik Öğretmen Algıları	77
Tablo 5	Görev Yaptığı İlçe Değişkenine Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışlarına Yönelik Öğretmen Algıları Kruskal Wallis testi Sonuçları	78
Tablo 6	Cinsiyet Değişkenine Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışlarına Yönelik Öğretmen Algılarına İlişkin t testi Sonuçları	81
Tablo 7	Görev Yaptığı Okul Kademesi Değişkenine Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışlarına Yönelik Öğretmen Algılarına İlişkin ANOVA testi Sonuçları	82
Tablo 8	Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışlarına Yönelik Öğretmen Algıları Kruskal Wallis testi Sonuçları	83
Tablo 9	Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışlarına Yönelik Öğretmen Algıları ANOVA Testi Sonuçları	85
Tablo 10	Yaş Değişkenine Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışlarına Yönelik Öğretmen Algıları ANOVA Testi Sonuçları	87
Tablo 11	Öğretmen Algılarına Göre Sergiledikleri Sessizlik Davranışı Düzeyi	88
Tablo 12	Örgütsel Sessizlik Davranışı için Öğretmen Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre t Testi Sonuçları	89
Tablo 13	Örgütsel Sessizlik Davranışı için Öğretmen Görüşlerinin Görev Yaptığı İlçe Değişkenine Göre ANOVA Testi Sonuçları	89
Tablo 14	Örgütsel Sessizlik Davranışı için Öğretmen Görüşlerinin Görev Yaptığı Okul Kademesi Değişkenine Göre ANOVA Testi Sonuçları	90
Tablo 15	Örgütsel Sessizlik Davranışı için Öğretmen Görüşlerinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre ANOVA Testi Sonuçları	91
Tablo 16	Örgütsel Sessizlik Davranışı için Öğretmen Görüşlerinin Yaş Değişkenine Göre ANOVA Testi Sonuçları	91

Tablo 17	Örgütsel Sessizlik Davranışı için Öğretmen Görüşlerinin Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları	92
Tablo 18	Değişkenlere ait ortalama, standart sapma ve korelasyon katsayıları	93
Tablo 19	Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	93



ŞEKİL LİSTESİ

Şekil No	Şekil Adı	Sayfa
Şekil 1	Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi	30
Şekil 2	Liderlik Davranışını Etkileyen Faktörler	35
Şekil 3	Fiedeler'in Liderlik Modeli	37
Şekil 4	Amaç-Yol Kuramı	38
Şekil 5	Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Biçemleri	43
Şekil 6	Örgütsel Sessizliğin Etkileri	60



BÖLÜM I

GİRİŞ

Tarihin her döneminde kitleleri peşinden sürükleyen, kendisine inanan bu kitleleri belirli amaçlar doğrultusunda yine kendi çıkarları ve refahları için yöneten ve yönlendiren birçok lider olduğu bilinmektedir. Ancak bu liderler, belirli liderlik özellikleri dışında farklı karakteristik özelliklere ve davranış tarzlarına sahip olduklarından kimlerin ya da hangi özellikleri taşıyanların lider olabileceği konusunda net bir bulguya ulaşmak mümkün değildir. Bu yüzden lideri lider yapan davranış tarzlarında ve yönetim anlayışlarında farklılıklar meydana gelmektedir (Can, 2013: 194). Buna göre liderin davranışını ve yönetim anlayışını belirleyen önemli öğeler “liderin davranışı”, “izleyenlerin davranışı” ve durumu kuşatan “çevre” olarak ifade edilebilir (Aydın, 2014: 264). Liderler kendisine inanan ve kendisini takip eden kitleleri etkilemede birbirlerinden farklı özelliklere ve karakteristik avantajlara sahiplerdir. Lideri diğer bireylerden ayıran ve lider olarak ön plana çıkmasını sağlayan temel unsur da bu farklı özellik ve karakteristik güçtür. (Taşkıran, 2011: 12).

Örgüt içerisinde bireylerin mevcut durum veya sorunlar karşısında fikir ve deneyimlerini açık bir şekilde ifade etmeleri veya sessiz kalmaları liderin tarzı ve davranışlarıyla doğrudan ilgili bir durumdur. (Erol ve Köroğlu, 2013: 46). Örgüt üyelerinin örgütü veya kendilerini ilgilendiren konularda sessiz kalmayı tercih etmesi örgütsel sessizlik olarak tanımlanabilir (Yalçınsoy, 2017: 1). Her liderin liderlik tarzı ve yönetim anlayışı birbirinden farklı olduğu için, örgütsel sessizlik kimi lider tarafından olumsuz bir durum olarak değerlendirilebildiği gibi, kimi lider tarafından da olumlu bir durum olarak değerlendirilebilir. Ancak hızla değişen ve gelişen günümüz dünyasında örgütler ve toplumlar kendisini günün şartlarına adapte edebilmesi ve varlığını devam ettirebilmesi için, farklı görüş ve öneriler dile getiren, geliştiren bireylere ihtiyaç duymaktadır (Kulualp ve Çakmak, 2016: 124).

Örgüt içerisinde bireyler, durumlar veya sorunlar karşısında kendi görüş ve tecrübelerini aktarmak konusunda çekingen kalması ve sessiz kalma davranışı göstermesinin birbirinden farklı sebepleri olabilmektedir. Bu sebeplerden biri ve belki de en önemlisi görüş ve tecrübelerini ifade ettiği takdirde hem örgüt içerisinde hem de liderden olumsuz bir geri bildirim alma korkusudur. Bu korkunun temelinde de kendisini örgüt içerisinde güvende hissetmemesi, gelecek kaygısı, terfi edememe endişesi, görüşlerine saygı duyulmayacağı düşüncesi, liderden sert tepki alıp rencide olma korkusu gibi sebepler yatmaktadır. (Çakıcı, 2007: 154). Bu durum örgüt üyesinin savunmacı ve kabul edici bir tutum içerisinde olduğunun bir göstergesidir. Bu noktadan hareketle durumlar karşısında sessiz kalma davranışı sergileyen bireyler için öz güven eksikliğinden ve düşüncelerini ifade etse dahi durumu etkileyecek değeri bulamayacağı ön yargısından söz etmek mümkündür. Fakat örgütsel sessizlik davranışı sadece bu ön yargılar neticesinde ortaya çıkan bir durum değildir. Bunların yanı sıra kendisini örgüte ait hissetmeyen ve örgütün amaçlarını benimsemeyen bireyler de sessizlik davranışı gösterecektir (Nartgün ve Demirer, 2012: 141).

Örgüt belli bir amaç doğrultusunda bir araya gelmiş topluluk olarak ifade edilmektedir. Örgütün amaçları bireylerin kendi amaçlarıyla ne kadar çok örtüşürse, birey kendisini o kadar çok örgüte ait hisseder ve örgütü sahiplenir. Bu nedenle örgütün amacını gerçekleştirerek başarılı olması bireylerin amaçlarını gerçekleştirilmesiyle doğrudan bağlantılıdır. Örgütün amaçlarının tüm örgüt üyeleri tarafından doğru olarak anlaşılması da etkili bir iletişime bağlıdır (Taş, 2002: 532). Örgüt bireylerinin örgütten elde edecekleri iş doyumunu artıran ve verimlerini olası en üst seviyeye çıkaran şey örgüt lideri ve örgüt üyeleri arasındaki olumlu iletişim sürecidir. Liderin diğer örgüt bireyleriyle olan iletişimi ve pozitif tutumları örgüt içi iletişimin önemli bir faktörüdür. Bireylerin örgütsel bağlılığı, iş doyumunu hazzını yaşamaları, kendilerini güvende hissetmeleri ve örgütsel sessizlik açısından farklılık göstermelerini etkileyen unsurlardan biri, liderin farklı görüşlere açık olma ve bunu ifade etmeleri için bireyleri teşvik etme konusundaki tutum ve davranışlarıdır (Celep ve Kaya, 2016: 241).

Okullar işbirliği ve sosyal ilişkilerin en fazla yoğun olduğu örgütlerden bir tanesidir. Bu sebeple bir iletişim ve etkileşim örgütü olarak niteleyebileceğimiz okullar için örgütsel sessizlik oldukça büyük bir problemdir. Çünkü bünyesinde her biri farklı branşlarda

uzman öğretmenleri barındırmakta olan okulların, bu öğretmenleri özellikle kendi branşlarını ilgilendiren konularda aktif olarak değerlendiremeyip onları sessiz kalma davranışına itmesi var olan potansiyelin kullanılmaması anlamına gelmektedir (Ayduğ ve diğerleri, 2017: 1126).

Problem Cümlesi

Öğretmenler tarafından algılanan müdür liderlik tarzlarının düzeyi nedir ve bu liderlik tarzları ile örgütsel sessizlik arasında ilişki var mıdır, varsa bu ilişkinin yönü ve gücü nedir?

Alt Problemler

Problem cümlesi daha ayrıntılı olarak şu alt problemlere ayrılmıştır:

- Okul müdürlerinin liderlik davranışlarına yönelik öğretmen algılarının düzeyi nedir?
- Öğretmenlerin sessizlik davranışının düzeyi nedir?
- Liderlik tarzlarıyla, sessizlik davranışı ilişkisinin yönü ve gücü nedir?

Araştırmanın Amacı

Bu çalışmada, öğretmen görüşlerine göre liderlik tarzlarından otokratik, demokratik, serbest bırakıcı, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarının, örgütsel sessizlik ile ilişkisinin olup olmadığının, varsa bu ilişkinin yönünün ve gücünün belirlenmesi amaçlanmıştır.

Araştırmanın Önemi

Literatür incelendiğinde örgütsel sessizlik üzerine özellikle eğitim örgütleri üzerinde yapılmış çok fazla çalışma olmadığı, örgütsel sessizlik kavramının son dönemlerde değer kazanan yeni bir kavram olduğu görülmektedir. 2015 yılında yapılmış bir araştırma sonuçlarına göre, örgütsel sessizlik üzerine yapılan araştırmaların yaklaşık olarak yarısı son beş yılda yapılmıştır ve bu araştırmaların da %38'i eğitim örgütleri ve eğitim çalışanlarına yöneliktir. Örgütsel sessizlik kavramı ile ilgili olarak yapılan çalışmaların tümü incelendiğinde de sadece %18'inin örgütsel sessizlik davranışı ile liderlik tarzı davranışları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik olduğu görülmektedir (Bayın, 2015: 103). Bu istatistik verilerde de görüldüğü gibi literatürde, örgütsel sessizlik ile eğitim üzerine yapılan çalışmalarda en fazla araştırılan liderlik tarzları arasındaki ilişkiyi araştıran, özellikle eğitim örgütlerinde yapılmış çok fazla çalışma yoktur. Bu durumdan dolayı çalışmamızda, öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışları ile okul müdürlerinin liderlik davranışları arasında ilişki olup olmadığı, varsa bu ilişkinin yönü ve gücü belirlenmeye amaçlanmıştır.

Varsayımlar

1. Öğretmenler, okul müdürlerinin liderlik davranışları ile deneyimledikleri örgütsel sessizlik davranışlarına ilişkin düşüncelerini içtenlikle paylaşırlar.
2. Öğretmenlerin, müdürlerinin liderlik biçimine ilişkin algılar vardır.
3. Öğretmenler liderlik biçimlerini ayırt edebilecek bilgi birikimlerine sahiptirler.

Sınırlılıklar

Bu araştırma 2017-2018 Eğitim Öğretim Yılı'nda Malatya ilinin 13 ilçesinde resmi ilkokul, ortaokul ve ortaöğretim kurumlarında görev yapan 12.987 öğretmen ile sınırlıdır.

Bu araştırma okul müdürlerinin liderlik tarzları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişki ile sınırlıdır.

Tanımlar

Lider: Bir amaç için bir araya gelmiş insan topluluğunu etkileyebilen ve harekete geçirebilen ve yapılması gereken doğru işi yapan kişidir.

Yönetici: Belirli ortak amaçlar çerçevesinde bir araya gelmiş topluluğun sev ve idaresinden sorumlu olan ve var olan kaynakları en verimli şekilde kullanılmasını sağlamak için kontrol eden, örgütün formal lideridir.

Okul Müdürü: Okulun örgütsel ve resmi amaçlarını gerçekleştirmek üzere var olan kaynakların en verimli şekilde kullanılmasını sağlamaktan ve okul personeli ile öğretmenlerin sevk ve idaresinden birinci derecede sorumlu olan kişidir.

Örgütsel Sessizlik: Örgüt içerisinde bireylerin, örgütü veya kendilerini ilgilendiren durum ve koşullarda kasıtlı olarak sessizlik davranışı sergilemeleri, görüş ve tecrübelerini ifade etmemeleridir.

BÖLÜM II

KURAMSAL BİLGİLER VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Çalışmada okul müdürünün liderlik tarzı davranışları ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi incelemek amaçlanmıştır. Bu bölümde; liderlik kavramının tanımı ve temel özellikleri, liderin kullandığı güç kaynakları, liderlik kuramları, liderlik tarzları, örgütsel sessizliğin tanımı ve temel özellikleri, örgütteki ifade biçimleri, örgütsel sessizlik teorileri, örgütsel sessizliğin türleri, nedenleri ve sonuçları ile ilgili kuramsal bilgiler üzerinde durulacaktır. Sonraki kısımda ise bu konuda yapılan çalışmalara yer verilecektir.

Kuramsal Bilgiler

1. Liderlik Kavramının Tanımı ve Temel Özellikleri

Liderlik kavramının tanımı ve temel özellikleri hakkında geçmişten günümüze özellikle yönetim bilimi alanında birçok tanım ve ifadelerin yer aldığı görülmektedir. Bu ifadelerin hepsi liderliği tanımlamakla birlikte bu konuda net bir fikir birliği bulunmadığı görülmektedir (Can, 2013: 184).

Liderlik, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları eyleme geçirme konusundaki bilgi birikimi ve kabiliyetlerin birleşimidir (Eren, 2001: 427). Liderlik, izleyenlere var olan güç ve potansiyellerini açığa çıkarmalarına olanak sağlama, engelleri yok etme, gelişmeyi cesaretlendirme ve kılavuzluk yapmadır (Başaran, 1992: 55). Lider, grup üyelerini ilgilendiren konularda büyük planlar yaratan, bu planları başlatan ve bu planların gerçekleştirilmesi sürecinde yöneticiliği ele alandır. Araştırmalar göstermektedir ki; liderin, örgüt üyelerinin, örgütün ve çevrenin özellikleri liderliğin başlıca değişkenleridir. Buna göre liderlik kişinin niteliğinden ziyade bu değişkenler arasındaki karışık ilişkilerin sentezidir (Bursalıoğlu, 2013: 204-205).

Hoy ve Miskel'e göre liderlik, bir örgütün tüm üyelerinin içsel ve dışsal meydana gelen tüm gelişmelerin yorumunu, hedeflerin belirlenmesini, faaliyetlerin organize edilmesini, kişisel güdülenme ve yetenekler ile birlikte güç ilişkilerini etkileyen sosyal süreçlerin tümüdür (Aktaran Can, 2013: 267-268). Liderin öncelikli görevleri, örgütün amaçlarını ortaya koyarak grup üyelerini bu amaç etrafında toparlamak ve birleştirmek, bu amaçları gerçekleştirmek üzere yol haritasını grup üyeleri ile belirlemek ve grup üyelerini bu amaçları gerçekleştirmek üzere motive, sevk ve idare ederek havaya sokmak, örgütün bu amaçlar çerçevesinde yaşamasını sağlamak ve çatışmayı çözmektir (Bursalıoğlu, 2013: 206).

Liderlik kavramını ifade etmek üzere ortaya atılan tanımlar incelendiğinde, odak noktanın liderliğin bir özellik mi yoksa bir süreç mi olduğunun üzerinde durulduğu anlaşılmaktadır. Liderliğin bir özellik olduğunun üzerinde duran ve liderliği bu açıdan açıklayan tanımlar incelendiğinde, liderin bir takım doğuştan gelen özelliklere sahip olduğu ve bu özelliklerin farklı bireylerde farklı düzeylerde ortaya çıktığının vurgulandığı görülmektedir. Liderliği bir süreç olarak ortaya koyan tanımlarda ise, lider ile örgüt üyeleri arasında gerçekleşen bir etkileşim sürecinin varlığından söz edilmesi mümkündür (Taşkıran, 2011: 12).

Örgüt içerisinde bir bireyin lider konumunda olması, otoritenin örgüt içerisinden ya da dışından gelmesi ile ilgilidir. Otoritenin grup içerisinden gelmesi neticesinde liderlik konumuna gelen lider “doğal lider” olarak ifade edilmektedir. Öte yandan grup dinamiklerinin dışında, otoritenin bireye dış güçler tarafından verilmesi sonucunda liderliğe yükselen lider de “atanan lider” olarak tanımlanmaktadır (Aydın, 2014: 256). Atanan lider yönetsel erkini yasalardan veya kendisini atayanlardan ve makamından alır. Atanan liderin bu yasal yetkileri bulunduğu makamın hiyerarşi zincirindeki konumuna göre artar veya azalır. Doğal lider de ise örgüt içerisindeki yasal konum önemli değildir. Yeri ve zamanı geldiğinde, örgüt üyeleri üzerinde bıraktığı etki neticesinde elde ettiği konumuyla liderliği kazanır ve ortaya çıkan durumun gerekleri ile davranışlarını uyumlu kılarak liderliğini devam ettirir (Başaran, 1992: 55).

Genellikle doğal liderin, atanan lidere kıyasla daha otokratik bir liderlik davranışı içerisinde olduğu gözlemlenmektedir. Çünkü doğal liderler güçlü ve üstün olmaları neticesinde örgüt içerisinde lider konuma gelirler. Öte yandan atanmış liderler

kendilerini buldukları makamda daha güvende hissetmelerinden yani bir başkasının liderlik konumunu ele geçirmesinin söz konusu olmamasından sebep daha demokratik davranışlar sergileyebilirler. Bu da onlara liderlik yetkilerini güvenle paylaşabilme ve istediği liderlik davranışlarını sergileme olanağı tanımaktadır (Aydın, 2014: 256).

Liderlik belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere örgütün diğer bireylerini etkileme süreci olarak ele alındığında karşımıza güç kavramı çıkmaktadır (Bolat, Seymen, Bolat ve Erdem, 2009: 166). French ve Raven (1959), liderlerin örgüt üyelerini etkileyebilmek ve onları örgüt amaçları doğrultusunda harekete geçirmek için kullanacağı güç kaynaklarını beş grupta ele almıştır.

- 1. Ödül Gücü:** Grup üyelerinin liderin istek ve yönlendirmelerine ödül alma, takdir görme, kazanç elde etme gibi beklentilerle uymasını sağlar (Bayrak, 2001: 30). Bu güç türünün bireyleri etkileme derecesi, ödülün cazibesine ve liderin ödül kaynaklarını kontrol edebilme becerisine bağlıdır (Hoy ve Miskel, 2015: 208).
- 2. Zorlayıcı Güç:** Liderin örgüt içerisinde istenmeyen türden davranışları ceza yöntemiyle önleme ve bitirme gücüdür. Zorlayıcı gücü etkili kılan şey cezanın ağırlığı ve istenmeyen davranış neticesinde ortaya çıkma durumunun kesin olmasıdır (Hoy ve Miskel, 2015: 209). Kısa vadeli bir çözüm olan zorlayıcı güç, ödül gücünün tam tersi durumundadır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 76).
- 3. Yasal Güç:** Liderin sahip olduğu resmi konumundan güç olarak örgüt üyelerinin veya astlarının davranışlarını etkileme yetkisidir. Örgüt üyeleri, liderin emir verme hakkı ve yetkisine sahip olduğunu, kendilerinin de bu emir ve komutlara uymakla yükümlü olduğunu bilir (Hoy ve Miskel, 2015: 209). Yasal güçte, yetkiyi elinde bulunduran kişi gücü kullanma konusunda yeterli liderlik vasıflarına sahip olmasa bile, yasal güç etkili olacaktır. Çünkü bu güç kişisel özelliklerle ilgili değil, kişinin bulunduğu makamla ilgilidir (Bayrak, 2001: 26).
- 4. Karizmatik Güç:** Liderin sahip olduğu karakter özellikleri ile örgüt üyelerini etkileme gücünü ifade eder. Lidere karşı duyulan saygı, hayranlık ve örgüt üyelerinin liderle kendilerini özdeşleştirme düzeyleri ne kadar fazla olursa, liderin astlarını etkileme gücü de o kadar artar (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 76).
- 5. Uzmanlık Gücü:** Liderin sahip olduğu özel bilgi ve becerilerle örgüt üyelerini veya astlarını etkileme yeteneğidir. Örgüt üyeleri liderin sahip olduğu bilgi ve

yeteneklerin geçerli, doğru ve kendileri için gerekli olduğunu kabul ederek etkilenmektedir (Hoy ve Miskel, 2015: 210).

Yukarıda açıklanan bu beş güç türü; örgütsel ve kişisel güç kaynakları olarak iki temel kategori altında sınıflandırılabilir. Bu güç türlerinden ödül, zorlayıcı ve yasal güç örgütsel güç kaynaklarıdır. Daha çok atanan lider durumunda olan bu liderlerin, örgüt içerisindeki konumu ne kadar yükselirse güce sahip olma yetkisi de o derece artar. Ancak daha çok doğal liderde bulunan karizmatik ve uzmanlık gücü kişisel güç kaynaklarıdır. Bu kişisel güç kaynakları daha çok liderin iletişim becerisi, liderlik tarzı davranışları, bilgi ve becerileriyle doğrudan ilgilidir (Hoy ve Miskel, 2015: 210).

Başaran'a göre (1992), liderlik için yapılan tanımlar, liderlerin taşıması gereken özellikler konusunda yürütülen araştırmalar göstermektedir ki; lider özellikleri genel anlamda soyut kavramlardır. Soyut kavramların ölçülmesi çok zor olduğu için de bu özellikler açık bir şekilde tanımlanamamaktadır. Ancak genel anlamda bir bireyin lider olabilmesi için kendini izleyenlere kıyasla;

1. daha zeki olması,
2. iletişim becerisi gelişmiş olması,
3. gerçekleştirilecek görevlerde daha yeterli olması,
4. amaçlara daha çok ilgi duyan ve daha fazla güdülenmiş kişi olması,
5. izleyenlerin potansiyelini daha iyi değerlendirerek, bu potansiyeli doğru zamanda kullanması,

lideri lider yapan temel özelliklerdir. Kuşkusuz liderlerin tamamını içine alacak bir yetenek veya kişisel özellik kalıbı yoktur. Ancak liderler için gerekli olan özellikler hem şartlara göre farklılaşmakta hem de yukarıda sayılan özelliklerin tamamını tek bir kişide bulmak pek mümkün olmamaktadır (Başaran, 1992:105).

2. Liderlik Kuramları

Yönetim bilimlerinin doğuşu ve gelişimi sürecinde liderlik, tartışılan ve hakkında araştırmalar yapılarak farklı yaklaşımlarla ele alınan bir kavram olmuştur (Can, 2013: 186). Bu liderlik yaklaşımlarından her biri, liderlik kavramını anlayabilmek ve açıklayabilmek için liderlik sürecini farklı taraflarıyla incelemekte ve farklı değişkenleri ele almaktadır (Bolat ve diğerleri, 2009: 169). Liderlik kavramını farklı yönleriyle ele alan bu kuramlar literatürde üç başlık altında toplanmaktadır. Bunlar;

1. özellikler kuramı,
2. davranışsal liderlik kuramları,
3. durumsal liderlik kuramlarıdır.

2.1. Özellikler Kuramı

Özellikler kuramı, liderlik kavramını açıklamak üzere ortaya konulan ilk kuram olarak kabul edilmektedir (Taşkıran, 2011: 12). Bu kuram liderliği, liderin sahip olduğu karakteristik özellikler açısından ele alır (Tikici, 2005: 410). Aristo'nun savunduğu gibi; bazı insanların yönetilme bazı insanların ise yönetme özelliklerini doğuştan taşıdıkları anlayışı özellikler kuramının temelidir. Liderliği belirleyen esas faktörlerin içsel olduğu düşüncesi liderliğin özellik yaklaşımının doğmasını sağlamıştır (Hoy ve Miskel, 2015: 378). Bu kurama göre, liderin örgütü amaçlarına ulaştırma konusunda başarılı olmaktan ziyade, sergilediği davranışlar ve taşıdığı baskın karakteristik özellikler, onun etkili liderlik derecesini belirler (Robbins ve Judge, 2015: 379).

1950'li yıllara kadar lider olan kişinin hangi özellikleri taşıdığını belirlemek üzere yapılan araştırmalar, liderlikle ilgili çalışmaların yönünü belirlemiştir (Hoy ve Miskel, 2015: 378). Ralph M. Stogdill (1948) 1904 ve 1947 yılları arasında tamamladığı liderlik ve kişisel özellik araştırmalarında, liderlikle ilgili kişisel faktörleri beş genel gruba ayırmıştır:

1. Kapasite: zeka, muhakeme yeteneği, özgünlük, sözel iletişim becerisi
2. Kazanım: Bilgi, başarı
3. Sorumluluk: Özgüven, mükemmeliyet arzusu, bağlantılı olma, başlatıcı olma, süreklilik
4. Katılım: Sosyalleşme, birlikte çalışma, uyum sağlama, aktivite
5. Statü: Sosyo ekonomik konum, popülerlik+

Liderin kişisel niteliklerine ilişkin olarak yapılan bir başka çalışma sonuçlarına göre ise, lider;

1. kendine güvenen ve zorlukların üstesinden gelebilme konusunda pozitif düşünen,
2. izleyenlerini etkileyebilen ve onları motive eden,

3. şartlar ne olursa olsun soğukkanlılığını yitirmeyecek kadar duygusal olgunluğa erişmiş,
4. güvenilir ve davranışlarının arkasında duracak dürüstlüğe sahip,
5. hırslı, azimli ve sorumluluk alan bireylerdir (Kirkpatrick ve Locke, 1991; Akt. Taşkiran, 2011: 26).

Özellikler kuramı konusunda yapılan araştırmalar genel olarak incelendiğinde, liderle izleyenler arasındaki farklılıkların iki noktada toplandığı görülmektedir (Tikici, 2005: 410). Bunlar;

1. Fiziksel özellikler: Boy, yakışıklılık, cinsiyet gibi özellikler.
2. Kişisel özellikler: Konuşma yeteneği, zeka, bilgi, kişiler arası ilişki yeteneği, ileriye görebilme, inisiyatif alma, dürüstlük, samimiyet, kendine güven, iş başarma yeteneği gibi özelliklerdir.

Liderliği doğuştan gelen bir takım karakteristik özelliklerle açıklamaya çalışan özellikler kuramına göre, liderlik özellikleri hiçbir şekilde sonradan kazanılabilecek özellikler değildir. Bu nedenle, lider birey yetiştirilemez ve liderlik öğretilemez (Can, 2013: 186). Ancak bu kuramının zayıf olduğu temel nokta, lideri lider yapan birçok özellik sıralanabilmesine rağmen, tüm liderleri kapsayacak genel bir nitelik dizisi ortaya konulamamasıdır (Taşkiran, 2011: 27).

2.2.Davranışsal Liderlik Kuramları

Özellikler kuramıyla ilgili olarak yürütülen çalışmalarda karşılaşılan yetersizlikler, 1940'lı yıllardan 1960'lı yıllara kadar araştırmacıları farklı arayışlar içerisine sevk etmiştir. Özellikler kuramı savunucularına göre lider, doğuştan gelen ve asla eğitimle kazanılamayacak karakteristik özellikler taşır. Ancak davranışçı kurama göre lider, kendisini lider yapan davranışları sonradan kendi kendine veya eğitimle elde edebilir (Robbins ve Judge, 2015: 379).

Liderlik sürecini açıklamaya çalışan davranışçı kuramların ana fikri, liderleri başarılı yapan ve grup içerisinde diğerlerinden bir adım öne çıkaran hususun, liderin taşıdığı karakteristik özelliklerinden ziyade, liderlik yaparken sergilediği davranışların olduğu varsayımdır (Tikici, 2005: 411). Davranış liderlik kuramlarına göre lider, örgüt üyelerinin gayretlerini teşvik etmeli, kendilerini değerli hissetmelerini sağlayacak

davranışlarda bulunmalı ve amacı gerçekleştirmeye yönelik süreçleri açık bir şekilde ifade etmelidir (Koparal ve Özalp, 2013: 107). Ohio Üniversitesi Araştırmaları, Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi, Michigan Üniversitesi Araştırmaları, Likert'in Sistem 4 Modeli, Mc Gregor'un X ve Y Teorisi, liderliği davranışsal açıdan inceleyen başlıca çalışmalardır.

2.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırmaları

1940'lı yıllarda başlayan Ohio State Üniversitesi liderlik araştırmalarının öncelikli hedefi, etkin bir liderin nasıl tanımlandığını tespit etmek olmuştur. Çalışmada ilk önce, liderlerin farklı durumlar karşısında ortaya koydukları davranışları ifade eden çeşitli tanımlar oluşturulmuştur. Daha sonra tanımlara faktör analizi yapılarak, liderin sergilediği davranışları tanımlayan faktörler belirlenmeye çalışılmıştır (Koparal ve Özalp, 2013: 107). Bu çalışmaların neticesinde de, liderlerin sergiledikleri davranışları tanımlamada iki önemli bağımsız değişkenin rol oynadığı tespit edilmiştir. Koçel'e göre bu iki faktörü de anlayış "kişiyi dikkate alma" ve yapıyı harekete geçirme "insiyatif alma" olarak ifade edebiliriz. (Tikici, 2005: 413).

Anlayış "kişiyi dikkate alma" faktörüne göre lider, kendisini izleyenlere kişisel sorunlarını çözmeleri için yardımcı olur, sıcak ve dostça yaklaşır, örgüt üyelerinin tümüne eşit mesafede yakınlık gösterir, onları her zaman destekler ve kendilerini değerli hissetmelerini sağlar (Robbins ve Judge, 2015: 380). İnsan ilişkilerini dikkate alan liderlik davranışı, lider ile örgüt üyeleri arasındaki arkadaşlık bağı, sevgiyi, saygıyı ve örgüt içerisindeki bireyler arasındaki sıcaklığı doğrudan etkilemektedir (Tağraf ve Çalman, 2009: 137).

Yapıyı harekete geçirme "insiyatif alma" davranışına göre lider, örgütü hedeflere ulaştırabilmek için kendisinin ve kendisini izleyenlerin rolünü tanımlar ve beklediği davranışları açıkça ifade eder. Yapıyı harekete geçirme davranışını sergileme potansiyeli yüksek olan liderin öncelikli hedefi, örgütü hedeflerine ulaştırmak ve işin organize edilmesini sağlamaktır. Bu liderlik davranışını sergileyen liderler, izleyenlerden, kendileri için açıkça tanımlanmış performans standartlarını sürdürülmelerini ister (Robbins ve Judge, 2015: 380).

Yapıyı harekete geçirme davranışını göz ardı eden liderin, kendisini izleyenler üzerindeki etkisi ve otoritesi azalabilir. Aynı şekilde kişiyi dikkate almayı göz ardı eden liderlik davranışı ise, çalışanların iş tatminini azaltabilir (Hoy ve Miskel, 2015: 386). Bu sebeple, sadece amaçları gerçekleştirmeye ya da sadece izleyenlerle ilişkilere önem veren liderin, örgütün amaçlarını gerçekleştirme noktasında başarılı olması, çok fazla mümkün gözükmemektedir. Örgütü amaçlarına ulaştırma konusunda kararlı olan lider izleyenleriyle ilişkilerinde ve onları harekete geçirecek liderlik davranışlarını sergileme arasında bir denge sağlamak durumundadır (Can, 2013: 188).

2.2.2. Michigan Üniversitesi Araştırmaları

Michigan Üniversitesi Araştırma Merkezi'nde, R. Likert'in öncülük yaptığı bir grup araştırmacı, Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırmaları ile yaklaşık olarak aynı zamana denk gelen araştırmalarında, etkili liderlik davranışlarını belirlemeye çalışmış ve Ohio State Üniversitesi liderlik araştırmalarında olduğu gibi liderleri, işe yönelmiş lider ve çalışana yönelmiş lider olarak ikiye ayırmıştır (Tikici, 2005: 413). Yüksek ve düşük verimliliğe sahip gruplar üzerine odaklanan bu çalışmalar neticesinde, yüksek verimliliğe sahip birimlerdeki liderlerin üstleri tarafından yakından değil, uzaktan denetlendikleri ve kendilerinin de astlarını aynı biçimde uzaktan yönettikleri ve üretime dönük değil daha çok çalışana dönük oldukları görülmüştür (Baysal ve Tekarslan, 2004: 253).

Ohio State araştırmacıları, kişiye değer verme faktörü ile yapıyı harekete geçirme faktörleri arasında anlamlı bağımlılığın olmadığı ve bir liderin her ikisine de eşit düzeyde sahip olabileceği gibi farklı düzeylerde de sahip olabileceği tezini savunmaktadırlar. Oysa Michigan Üniversitesi araştırmacılarına göre, bir lider ne kadar kişilere dönük bir davranış sergileme eğiliminde olursa o derece üretime dönük olmaktan uzaklaşır (Baysal ve Tekarslan, 2004: 253). Yani iş doyumu ve verimlilik derecesi yüksek olan örgütlerde, liderin kişilere dönük davranışlar sergilediği gözlemlenirken; iş doyumu ve verimliliğin düşük olduğu örgütlerde liderlerin üretime dönük davranışlar sergilediği görülmektedir (Güney, 2012: 376).

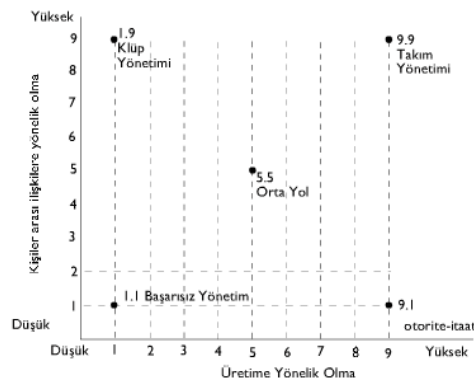
2.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi

Lideri davranışsal açıdan inceleyen bir başka iki boyutlu yaklaşım ise; Blake ve Mouton'un geliştirdiği yönetim tarzı matrisidir. Yönetim gözeneği olarak da adlandırılan bu matrise göre, liderlik davranışı iki temel boyut etrafında toplanan beş ana tipe ayrılır. Bu boyutlardan birincisi insan ilişkilerine ilgi, diğeri ise üretime ilgidir (Tikici, 2005: 414).

İnsana ilgi boyutu, Ohio State Üniversitesi'nin liderlik araştırmalarının neticesinde elde ettiği insana değer verme "anlayış" boyutuyla denk konumdadır. Bu boyut lider ile örgüt üyeleri arasında dostça ilişki ve iletişim kurma ve karşılıklı güveni ifade eder. Liderin bu boyutta örgüt üyeleri ile arasında kuracağı ilişki neticesinde alacağı puanın yüksekliği, örgüt üyeleri ile lider arasındaki ruhsal yakınlığı; düşüklüğü ise ruhsal uzaklığı gösterir (Başaran, 1992: 62).

Üretime yönelik olma boyutu ise, yine Ohio State Üniversitesi'nin liderlik araştırmalarının neticesinde elde ettiği yapıyı harekete geçirme "insiyatif alma" boyutuyla eş değer bir boyuttur. Liderin bu boyutta sergilediği davranışlara göre elde edeceği puanlar, onun üretime yönelik olan davranışlara ağırlık verme durumunu belirleyecektir.

Aşağıda Şekil 1'de de görüleceği üzere Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi, iki eksen arasında belirlenen beş liderlik davranışına odaklanmıştır. Bu matrisin yatay eksenini üretime yönelik olma derecesini belirlerken, dikey matrisi insana yönelik olma davranışının derecesini belirtmektedir.



Şekil 1: Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi (Koçel, 2010: 580)

- **Başarısız Yönetim/Cıltz Liderlik (1.1):** Örgütsel ilişkileri canlı ve sıcak tutmaktan uzak, yaratıcılık ve üretkenlik seviyesinin çok düşük olduğu bir liderlik davranışdır. Lider sergilediği liderlik davranışıyla, örgüt içinde

meydana gelen sorunlara kayıtsız kalır ve risklerden uzak durarak pozisyonunu korumayı tercih eder. Bu liderlik davranışını sergileyen lider, çatışmaların önüne geçemez, problemleri görmezden gelir veya ortaya çıkan problemlerin çözümünü sürekli olarak erteleme davranışı gösterir (Bolat, 2016: 190).

- **Otorite-İtaat/Grup Liderliği (9.1):** Bu liderlik davranışını sergileyen lidere göre, üretim ve verimlilik maksimum düzeyde olmalıdır. Bunu sağlamak için de yetki, denetim ve güç faktörlerinden faydalanır (Can, 2013: 190). Bu anlayışla yönetilen gruplarda örgüt üyeleri birer üretim aracı olarak görülüp, onları mutlu edecek istek ve arzuları göz ardı edildiği gibi; fikir ve projelerinin de çok fazla değeri yoktur. Çünkü bu anlayışa göre yönetilen gruplarda tüm fikir ve projeler lidere aittir ve aynı zamanda başarılar da liderin başarılarıdır (Bolat, 2016: 190).
- **Orta Yolcu/Dengeci Lider (5.5):** Kabul edilebilir düzeyde üretim ve verimliliği yeterli gören, izleyenlerine gerektiği kadar moral verip, sıcaklık gösteren liderlik davranışdır (Tikici, 2005: 415). Bu tarz liderler, amaçlara ulaşmada ve izleyenlerin istek ve ihtiyaçlarını karşılamada kimsenin itiraz edemeyeceği orta bir yol bulmayı yeğlemektedir (Başaran, 1992: 62).
- **Klüp Yönetimi Liderliği (1.9):** Bu tarz davranışlar sergileyen lider, ulaşılması planlanan amaçlardan ziyade örgüt üyelerinin istek ve arzularına odaklanır, onları mutlu etmenin yollarını arar ve insan ilişkilerine daha fazla önem verir. Üretim ve verimlilik düzeyi, örgüt çalışanlarının insiyatifine bırakılmıştır ve öncelikli hedef değildir (Başaran, 1992: 62). Bu tür davranışlar sergileyen lidere göre, iyi ilişkiler üretimi de artıracaktır. Ancak iyi ilişkiler bozulur, grup üyeleri arasında anlaşmazlıklar ve çatışmalar artarsa, lider bunları görmezden gelir (Tikici, 2005: 414).
- **Takım Yönetimi/Ekip Liderliği (9.9):** Hem izleyenlerini önemseyerek onların istek ve ihtiyaçlarını en üst seviyede karşılayan, hem de üretim ve verimlilik düzeyini en üst seviyelere taşıyan liderlik davranışdır (Bolat, 2016: 190). İş birliğine önem veren ve izleyenlerinin düşüncelerine saygı gösteren bu liderler, herhangi bir sorunla karşılaşıldığı zaman izleyenleriyle istişareler yapar, onların fikrini alarak çözüme ortak olmalarını sağlar (Tikici, 2005: 414). Lider ve izleyenlerin gönül gücü yüksektir ve çalışma ortamları karşılıklı saygı, dayanışma ve yardımlaşma için çok elverişlidir. Bu sebeple grubun verimliliği ve iş tatmini en yüksek düzeydedir (Başaran, 1992: 62).

Bu kurama göre etkili bir lider olmanın yolu, sadece izleyenlerini mutlu etmekten ya da verimliliği maksimum seviyeye taşımaktan geçmez. Etkili olan lider, bunların her ikisini de aynı zamanda yapabilen liderdir (Can, 2013: 190). Bu sebeple Blake ve Mouton'a göre en etkili liderlik tarzı, ekip liderliği tarzıdır. Etkin iletişim ve problem çözmenin son derece önemli olduğu bu liderlik tarzında, amaç saptama ve planlama, bireysel bir faaliyet olmaktan çok, ekip çalışmasının bir ürünüdür ve bu durum bireyin hem verimliliğini hem de iş doyumunu artırır (Bolat, 2016: 192).

2.2.4. Mc Gregor'un X ve Y Teorisi

Douglas McGregor tarafından geliştirilen X ve Y Teorisi, tek boyutlu bir teoridir. Sadece izleyenlerin doğasının ne olduğunu ve onlara nasıl liderlik yapılması gerektiğini ifade eden bir yaklaşımdır (Başaran, 1992: 62). X teorisinde göre insan, pasif ve örgütsel faaliyetlere direnen veya bu faaliyetlerden kaytaran bir varlıktır. İnsanları örgütsel faaliyetlere katılmaları ve amacı gerçekleştirmek üzere çaba sarf etmeleri için sürekli uyarmak, yönlendirmek ve güdülemek gerektiğini savunur (Baysal ve Tekarslan, 2004: 257).

McGregor'a göre X teorisinin temel sayıtlıları şunlardır (Başaran, 1992: 62):

3. Lider, örgütün üretim kaynaklarının tümünü ekonomik sonuçlar için örgütlemekle sorumludur.
4. Liderlik, örgütü amaçlarına ulaştırabilmek için, örgüt üyelerini yönetme, güdüleme, denetleme ve onların olumsuz davranışlarını değiştirme sürecidir.
5. Ortalama bir insan;
 - varoluş olarak tembel bir varlıktır, mümkün olduğunca az çalışır,
 - tutkusu azdır, sorumluluğu sevmez, yönetilmek ister,
 - kalıtsal olarak ben merkezidir ve örgütsel hedeflere ilgisizdir,
 - kolayca aldatılabilir.

Buna karşılık McGregor'un Y teorisini temel sayıtlıları ise şunlardır (Koçel, 2010: 582):

1. İnsan için iş, dinlenme ve oyun kadar doğal bir olaydır.
2. İnsan doğuştan tembel bir varlık değildir. Onu tembel yapan ve bu hale getiren daha önceki yaşantılarıdır.
3. İnsan belirlediği amaçlar doğrultusunda, kendini kontrol ederek çaba sarf eder.

4. Her insanın potansiyeli vardır. Ancak bu potansiyelini, uygun ortam sağlandığında ve doğru zaman geldiğinde ortaya çıkarır. Böylece birey, daha fazla sorumluluk almayı öğrenir. Bu sebeple liderlin yapması gereken şey, uygun ortamı oluşturarak kişinin kendisini geliştirmesini ve özünde var olan potansiyelini amaçlar doğrultusunda kullanmasını sağlamaktır.

2.2.5. Likert'in Sistem 4 Modeli

Likert'in bu çalışması, Michigan Üniversitesi araştırmalarının devamı niteliğindedir. Bu çalışmasında Likert, liderlik davranışlarını 4 gruba ayırmıştır ve her davranış grubun kendine ait özellikleri olduğunu vurgulamıştır (Koparal ve Özalp, 2013: 110). Likert'in Sistem 4 Modeli diye adlandırılan dört sınıflandırma modeli ve özellikleri aşağıdaki gibi özetlenebilir.

- **Sistem 1. İstismarcı Otokratik:** Bu sisteme göre liderlerin izleyenlerine güveni yoktur ve izleyenlerini harekete geçirmek için korkutma ve ceza yöntemlerini kullanır. Tüm yönetim, denetim, planlama, karar verme faaliyetlerini lider olan kişi yürütür. Lider ve izleyenleri arasındaki ilişki çok zayıftır (Bakan ve Doğan, 2013: 19).
- **Sistem 2. Yardımsever Otokratik:** Yönetim tarzı liderin tepeden bakması ve izleyenlerin güven eksikliği üzerine kurulmuştur (Koparal ve Özalp, 2013: 110). Bu tür liderlik tarzı ile yönetilen örgütlerde, takım çalışması olmaz. Babacan tarzlı bu liderler, izleyenlerini bazı karar alma süreçlerine dahil etse de, kararların önemli bir kısmı lider tarafından verilir. Lider izleyenlerini güdülemek için hem ödül hem de cezayı kullanır (Bolat, 2016: 195).
- **Sistem 3. Katılımcı:** Liderlerin izleyenlerine güveni tam olmasa da yüksektir. İzleyenlerden çok önemli olmayan kararları kendilerinin alması beklenir. Örgüt içerisindeki hem üst hem de alt kademelerde belli bir düzeyde sorumluluk duygusu olduğu için denetim yetkisi genellikle astlara devredilir. Lider ve izleyenler arasında çift yönlü iletişim vardır ve ilişkiler belli bir seviyeye ulaşmıştır. Ödül ağırlıklı olarak güdüleme aracıdır; ancak ender de olsa ceza kullanılır (Baysal ve Tekarslan, 2004: 258).
- **Sistem 4. Demokratik:** Liderin izleyenlerine güveni tamdır. Karar verme yetkisi dengeli ve koordineli olarak tüm örgüte dağıtılmıştır. İletişim, sadece

liderle izleyenler arasında yukarıdan aşağı ve aşağıdan yukarı değil, izleyenler arasında yanlara doğru da gelişmiştir. Lider izleyenlerine yüksek derecede güven duyar ve ast üst ilişkileri arkadaşlık havası içerisindedir (Tikici, 2005: 412).

Likert, Sistem 3 ve Sistem 4 tipi liderlik davranışlarının hakim olduğu örgütün verimliliğinin yüksek; Sistem 1 ve Sistem 2 tipi liderlik davranışlarının hakim olduğu örgütlerin ise verimliliğin düşük olduğu görüşündedir (Koçel, 2010: 581). Ancak bu araştırmada da, diğer araştırmalarda olduğu gibi ağırlıkla liderin davranış tarzına odaklanılmıştır ve bu sebeple izleyenlerin niteliği ve içinde bulunulan şartlar göz ardı edilmiştir (Başaran, 1992: 62):

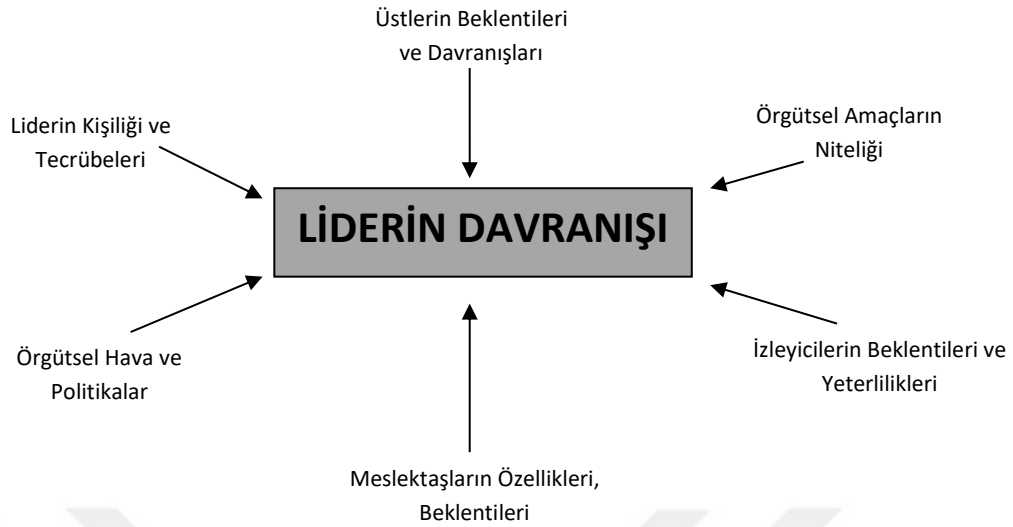
2.3. Durumsal Liderlik Kuramları

Liderlik sürecinin anlaşılması ve liderlik kavramının ifade edilmesi bakımından son derece faydalı araştırmalar ve bulgular ortaya koyan özellikler kuramı ile davranışsal liderlik kuramları, değişen koşullarda ve zamanlarda farklı liderlik tarzı davranışlarının ve özelliklerinin gerekeceği gerçeğini göz ardı etmişlerdir (Bakan ve Doğan, 2013: 21). Bu kuramın temsilcilerine göre liderlik, belirli özellikler ya da davranış tarzları neticesinde ortaya çıkacak bir durum olmayıp, çevrenin ve şartların bir gereği sonucu ortaya çıkan bir durumdur. Belirli çevre ve şartlarda liderlik konumuna gelen ve iyi işler çıkaran bir lider, farklı çevre ve şartlarda aynı etkiyi yaratamayabilir, hatta lider konumuna gelemeyebilir. Yani bu kuramın savunucularına göre, şartların ve çevrenin değişmesi, liderin başarısını olumlu veya olumsuz etkileyen unsurlardır. (Güney, 2012: 387).

Liderlik sürecini şartları da dikkate alarak açıklamaya çalışan bu kurama göre, liderin etkililiğini belirleyen temel faktörler şunlardır (Koçel, 2010: 584):

- Örgütün amaçlarının niteliği,
- Örgüt üyelerinin beklentileri ve yeterlilikleri,
- Liderin oluşturduğu organizasyonun özellikleri,
- Liderin ve örgüt üyelerinin geçmiş tecrübeleri.

Liderin davranış tarzını ve ön plana çıkaracak özelliklerini Şekil 2’de görebiliriz.



Şekil 2: Liderlik Davranışını Etkileyen Faktörler (Koçel, 2010: 584)

Fred Eduard Fiedler’in Etkin Liderlik Yaklaşımı, Amaç-Yol Kuramı, Reddin’in Üç Boyutlu Liderlik Modeli, Paul Hersey ve Kenneth H. Blanchard’ın Durumsal Liderlik Kuramı, Vroom-Yetton-Jago Liderlik Yaklaşımı, Durumsal Liderlik Kuramına ilişkin olarak ortaya konulan modellerden bazılarıdır.

2.3.1. Fred Eduard Fiedler’in Etkin Liderlik Yaklaşımı

Fiedler’in Etkin Liderlik Yaklaşımı, liderin başarısının şartlara bağlı olduğunu, bir liderin bir koşul veya örgütte başarılı olurken, başka bir koşul veya örgütte bu başarısını gösteremeyebileceğini savunmaktadır. Fiedler, bu farklılaşmanın neden kaynaklandığını açıklamak için, lider-koşul tamamlayıcılığını tanımlamaktadır (Keçecioğlu, 2003: 171). Lider davranışını, ortamın ve şartların benzersiz özellikleri ile birlikte değerlendiren Fiedler, benzersiz her durum ve ortamda farklı bir davranışın etkili olacağını ifade etmektedir. Ona göre, davranış kişilik (gereksinimler, güdüler, dürtüler) ile çevre arasındaki etkileşimin ürünüdür (Aydın, 2014: 256).

Bu yaklaşım, davranışsal liderlik tarzlarında tanımladığımız liderlik tarzlarından, göreve karşı ilişki ve çalışan merkezli ilişki üzerinde durmaktadır (Keçecioğlu, 2003: 171). Fiedler’e göre bireyin liderlik biçimi sabittir. Bu yüzden içinde bulunulan durum iş odaklı lider gerektiriyor ve lider konumunda ilişki odaklı davranışı benimseyen bir lider

bulunuyorsa, etkililiği artırmak için ya durum düzeltilmelidir ya da lider değiştirilmelidir (Robbins ve Judge, 2015: 382).

Fiedler, liderin güdülenme derecesini ölçmek için geliştirdiği ölçeği ile, örgüt üyelerinin “En Az Yeğlenen İş Arkadaşı (Least Preferred Coworker) tanımlamalarına bakarak, onların, birlikte çalışamayacakları kişilere karşı tutumlarının niteliğini belirlemeye çalışmıştır (Aydın, 2014: 271). LPC ölçeği, bireylere şimdiye kadar birlikte çalıştığı kişiler arasından en az beraber çalışmak istediği kişiyi, 1’den 8’ e kadar ölçeklendirilmiş 16 adet karşıt sıfatlardan (güzel-güzel olmayan, verimli-verimsiz, dost-düşman gibi) oluşan kümeye göre tanımlamaları istenmiştir. Eğer en az tercih edilen kişi hoş sıfatlarla tanımlanırsa (yüksek LPC derecesi), kişi öncelikli olarak insan ilişkilerini önemser ve kişi odaklıdır. Ancak bunun tam tersi, en az tercih edilen kişi hoş olmayan sıfatlarla ifade edilirse (düşük LPC derecesi), kişi öncelikli olarak verimliliği önemser ve görev odaklıdır (Robbins ve Judge, 2015: 382).

Fiedler’e göre, durumun lidere hangi dereceye kadar güç sağladığını belirleyen ve liderin başarısında etkili rol oynayan üç temel değişken vardır (Baysal ve Tekarslan, 2004: 253). Bunlar;

- 1. Görevin Yapılandırılma Düzeyi:** Görevin niteliği ve amaca ulaşmada kullanılacak yöntem ile izlenecek yolun net bir şekilde ifade edildiği örgütlerde, yapılan işlerin kalitesi daha iyi denetlenebilir. Liderin izleyenlerinden saygı görmesi ve liderin izleyenlerini etkileyebilmesi, liderin görev ve planlama konusunda bilgili olmasına ve bu bilgilerini doğru ve net bir şekilde izleyenlerine aktarabilmesine bağlıdır (Tikici, 2005: 420).
- 2. Lider ile Üyeler Arasındaki İlişki:** Bu değişken, lider ile izleyenleri arasındaki ilişkilerin niteliğini ifade etmektedir. İzleyenler, liderlerine güven duyuyor ve sevip saygı gösteriyorsa, liderle izleyenler arasında olumlu bir ilişki vardır (Bakan ve Doğan, 2013: 22). Buna göre; sevilen, sayılan, güvenilen ve güvenen bir liderin, izleyenlerini örgüt amaçları doğrultusunda harekete geçirmek ve etkilemek konusunda otoriteye ihtiyacı yoktur (Güney, 2012: 389).
- 3. Liderin Pozisyonundan Doğan Gücü:** Bu değişken, liderin bulunduğu örgüt üyelerine karşı kullanabileceği ödüllendirme, cezalandırma, işine son

verme, terfi ettirme gibi konularda sahip olduğu yetkililerdir. Liderin mevkisine dayanan gücü ne kadar fazla ise, liderlik için o kadar çok olumlu bir ortamı vardır (Bolat, 2016: 190). Bu yetkiler, liderin sahip olduğu kişisel otoritesinden ziyade, bulunduğu mevkiden kaynaklanan resmi yetkililerdir.

Fiedler, bu üç durumsal değişkeni ilişkilendirdiğinde sekiz ayrı durum ortaya çıkmıştır. Buna göre, liderin göstereceği davranış biçimi her durum için farklı olacaktır. Şekil 3'te bu durumu inceleyebiliriz.

BELİRLEYİCİLER	DERECELERİ							
	İLİŞKİ		İYİ				KÖTÜ	
YAPI	PLANLANMIŞ		PLANLANAMAMIŞ		PLANLANMIŞ		PLANLANAMAMIŞ	
ERK	GÜÇLÜ	ZAYIF	GÜÇLÜ	ZAYIF	GÜÇLÜ	ZAYIF	GÜÇLÜ	ZAYIF
ORTAM	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
DURUMUN ELVERİŞLİLİĞİ	ELVERİŞLİ						ELVERİŞSİZ	

Şekil 3: Fiedler'in Liderlik Modeli (Başaran, 1992: 77)

Fiedler, yaptığı araştırmalar ve çalışmalar neticesinde; I,II, III, VII ve VIII ortamlarında iş odaklı liderlerin daha etkili liderlik yaptıkları sonucuna ulaşmıştır. Buna karşın; IV, V ve VI ortamlarında ise ilişki odaklı liderlerin daha etkili performans sergilediklerini iddia etmektedir (Robbins ve Judge, 2015: 382). En olumlu ve en olumsuz sayılan durumlarda iş odaklı liderliğin daha etkili olduğu görülürken, nispeten olumlu veya nispeten olumsuz durumlarda ilişki odaklı liderlik davranışı etkili ve uygun olacaktır (Bakan ve Doğan, 2013: 24).

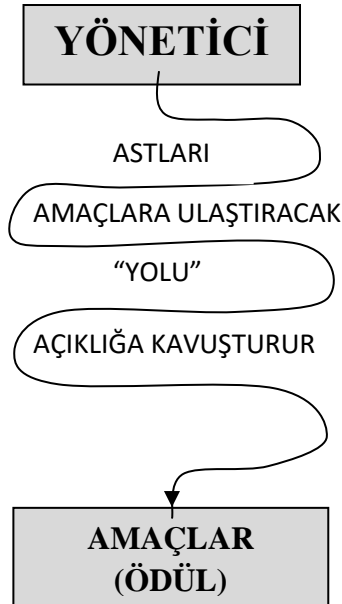
Görüldüğü gibi Fiedler'in durumsallık teorisi, esasında deneye, bilgiye ve tanımlamalara dayanmaktadır. Fiedler, her zaman ve her şartta geçerli olan bir liderlik tarzının olmayacağını savunmaktadır ve belirli durumlara göre değişen liderlik tarzlarını açıklamaktadır (Güney, 2012: 390). Ancak uygulamalı araştırma ve çalışma sonuçlarından bazıları Fiedler'i desteklerken, bazıları desteklememiştir. Modele yönelik yöneticilerden gelen en önemli eleştirilerden biri ise modelin daha çok akademik bir nitelik taşıdığı ve uygulayıcıların işine fazla yaramadığı düşüncesidir (Koçel, 2010: 588).

2.3.2. Amaç-Yol Kuramı

Robert House ve Martin Evans tarafından geliştirildiği kabul edilen bu yaklaşımın temeli, büyük oranda Vroom'un motivasyon sürecine ilişkin "Beklenti Kuramı"na dayanmaktadır. Bu yaklaşıma göre bir insanın davranışlarını etkileyen iki faktör vardır. Bu faktörler şunlardır (Koçel, 2010: 588):

1. Kişinin, belirli davranışların belirli sonuçlara ulaştıracağı konusundaki inancı "bekleyiş"
2. Bu sonuçlara kişinin verdiği değer "valens"

Durumsal liderlik kuramları içerisinde Amaç-Yol Kuramı, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde ve bireysel yeterliliğin sağlanmasında göreve ve bireye önem verilmesi kadar, bireylerin güdülenmesinin de önemine vurgu yapan liderlik kuramıdır (Can, 2013: 184). Bu kurama göre, amaca liderin odaklanmasından ziyade, izleyenlerin güdülenmesi daha önemlidir. Çünkü örgüt üyelerinin amaçtan beklentileri yükseldikçe, amacı gerçekleştirmeye yönelik çabaları da artar. Ayrıca örgüt üyelerin şahsi amaçları ile örgütün amaçları örtüştürüldüğü zaman, örgütün etkililiği artmaktadır. Böylece bir liderin davranışının güdüleyicilik etkisi, izleyenlerin örgütsel amaçları ve kişisel amaçları yoluyla artırılabilir (Başaran, 1992: 77).



Şekil 4: Amaç-Yol Kuramı (Koçel, 2010: 589)

Şekil 4'te görüldüğü gibi, liderler örgüt üyelerinin davranışlarını etkileme ve yönlendirme konusunda çeşitli araçlara sahiptirler. Ödüllendirme gücü, bunlardan bir tanesidir (Güney, 2012: 376). Bu yaklaşıma göre liderin öncelikli rolü, görev bölümünü açık ve net bir şekilde yapmak, ödül beklentilerini karşılamak ve engelleri ortadan kaldırarak amaçların gerçekleştirilme derecesini artırmaktır (Keçecioğlu, 2003: 187).

Amaç-Yol Teorisi, liderin mevcut durum analizi yaparak doğrudan, destekleyici veya farklı bir tarz davranış sergilemesi varsayımına dayanmaktadır. Bu yaklaşıma göre dört liderlik tarzı davranış vardır (Robbins ve Judge, 2015: 384). Bunlar:

1. Otoriter Liderlik: Lider, izleyenlerinden beklentilerinin neler olduğunu açıklar, kendilerine verilen görevleri nasıl gerçekleştirecekleri konusunda rehberlik eder, iş planları ve başarı standartlarını tanımlar (Koparal ve Özalp, 2013: 107). Otoriter liderlik tarzı davranış, yetkilerin tamamen liderde toplandığı, izleyenlerin görüşlerinin sorulmadığı sadece verilen emirleri yerine getirmelerinin beklendiği bir liderlik tarzı davranıştır (Bakan ve Doğan, 2013: 26).
2. Destekleyici Lider: Lider, izleyenlerinin görevlerini gerçekleştirme sürecini daha zevkli hale getirebilmek için izleyenleriyle sıcak ilişkiler kurar, onların kişisel problemleriyle ilgilenir, ihtiyaçlarını gidermeye çalışır ve onları mutlu etmenin yollarını arar (Bolat, 2016: 202).
3. Katılımcı Lider: Liderin örgütü ilgilendiren bir konuda karara varmadan önce, izleyenleriyle konuyu tartıştığı ve onların görüşlerini dikkate aldığı liderlik tarzıdır (Aslan, 2013: 138).
4. Başarıya Yönelik Lider: Lider, örgüt üyeleri için yüksek hedefler belirler, bu zorlu ve yüksek hedefleri gerçekleştirmeleri konusunda onlara güven duyar ve başarıya odaklanır, istenilen davranışlar için rol model olur (Taşkiran, 2011: 12).

Bu dört liderlik tarzı davranışının uygunluğunu etkileyen durumsal faktörler ise şunlardır (Güney, 2012: 389):

- Grup üyelerinin üzerindeki zaman ve çevre baskısı,
- Grup üyelerinin kişisel özellikleri,
- Görevin niteliği.

Buna göre, bireyin geleceğini; kendi kararlarının belirleyeceğine inananlar katılımcı liderlik tarzından, kendisinin dışında başka bir otorite tarafından belirleneceğine inanlar ise otoriter liderlik tarzından etkilenecektir (Koçel, 2010: 590). Liderler, liderlik tarzı davranışlarından hangisini uygulayacaklarına izleyenlerin kişisel özelliklerini, işin yapıldığı çevre ve şartları, örgütün resmi otorite yapısını göz önünde bulundurarak karar vermelidirler (Bakan ve Doğan, 2013: 27).

2.3.3.Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Modeli

William J. Reddin tarafından geliştirilen Üç Boyutlu Liderlik Modeli, davranışsal liderlik yaklaşımından durumsal liderlik yaklaşımına geçişte köprü vazifesi görür niteliktedir. Ohio modelinin ve yönetsel diyagramın göreve ve ilişkilere yönelik boyutlarını esas alan Reddin, bu boyutlar üzerinden dört temel liderlik yaklaşımı belirlemiştir (Bakan ve Doğan, 2013: 27):

1. Kopuk Lider: Genellikle kurallara ve prosedürlere son derece bağlı olan ve hataları düzeltmeye çalışan bu lider. Zayıf insan ilişkileri ve düşük görev boyutlarında yer almaktadır (Aslan, 2013: 138).
2. İlgili Lider: İnsan ilişkileri yüksek ve göreve odaklanma düzeyi düşük olan bu tarz liderler, izleyenlerini anlamaya, tanımaya ve onlarla iletişim kurmaya çalışırlar. Örgütü, sosyal bir yapı olarak kabul edip, farklı düşüncelere açık ve rehberlik eden bir yönetim tarz sergilemektedirler (Zel, 2001: 128).
3. Bütünleşmiş Lider: İnsan ilişkileri ve göreve odaklanma düzeyi yüksek olan bu tarz liderler, işbirliğini benimser ve izleyenlerinin fikirlerine önem verir, problemlerin kaynağına inip tecrübelerinden ders çıkarır (Öztürk, 2016: 3093).
4. Adamış Lider: İnsan ilişkileri boyutu zayıf ve göreve odaklanma düzeyi yüksek olan bu liderler, izleyenlerini otoriter bir anlayışla idare eder ve onlara hükmetmeye eğilimlidirler. İzleyenleriyle iletişim kurma biçimi çoğunlukla sözlü emirler şeklindedir. (Zel, 2001: 128).

Reddin bu sınıflandırmasını bir adım öteye taşıyarak, farklı durumların farklı liderlik tarzı gerektirdiği kanısına varmış ve bir liderlik tarzının etkililiğinin, kullanıldığı duruma bağlı olduğunu ileri sürmüştür. Reddin bu anlayıştan hareket ederek, dördü etkisiz, dördü etkili olmak üzere sekiz liderlik yaklaşımını iki grupta toplamıştır (Aydın, 2014: 274). Ancak burada dikkat çekilmesi gereken esas nokta, etkili ve etkisiz olarak

sınıflandırılan bu sekiz liderlik tarzının, temel dört liderlik tarzının türevidir (Ömürkünölşen ve Sevim, 2005: 94).

Etkililik boyutu bakımından sınıflandırılan ve sıralanan bu sekiz liderlik tarzının özellikleri kısaca Şu Őekildedir (Can, 1981: 36):

1. Etkisiz Kopuk Lider (Terkeden): Kurallara uyar, en az üretim onun için yeterlidir. Olaylara karışmaz, yorum yapmaz, sorumluluk almaz. Tavsiyede bulunmayıp, fikirlerini kendine saklar, gelişmeye ve değişime karşı açık değildir. İzleyenleriyle iş birliği yapmaz ve iletişim kurmaz, engelleyicidir.
2. Etkili Kopuk Lider (Bürokrat): Bu liderler temel olarak kurallara sıkı sıkıya bağlıdır. Kendisine güveni tamdır ve eşitlikçi davranışlar sergiler. Ayrıntılara dikkat eder, akılcı ve öz denetim taraftarıdır.
3. Etkisiz Adanmış Lider (Otoriter): Kendisine karşı boyun eğilmesini isteyen, tüm kararları kendisi veren, danışmaya ve iletişime karşı olan tehditkar liderdir.
4. Etkili Adanmış Lider (İyi Kalpli Otoriter): Ne istediğini ve bunu nasıl elde edeceğini iyi bilen, görev odaklı, çalışkan, girişimci ve zamanı iyi kullanan liderdir.
5. Etkisiz İlgili Lider (Görevci-Misyoner): İşleri kolaylaştırarak ahenk yaratmayı amaç edinen bu lider, çelişki ve sürtüşmelerden kaçınır, benimsenmeye önem verir. Çıktılar ve görevle çok fazla ilgili olmadığı gibi insan ilişkilerine son derece önem verir.
6. Etkili İlgili Lider (Geliştirici): İnsan ilişkileri boyutuna son derece önem verip, görev ve verimlilik boyutuyla çok fazla ilgili olmayan liderdir. Bu tarz liderler, bireylerin gelişimiyle ilgilenir, iletişim kanalları sürekli açıktır ve işbirlikçi yönetim tarzını benimsemiştir. McGregor'un "Y" kuramıyla doğru orantılıdır.
7. Etkisiz Bütünleştirici Lider (Uzlaştırıcı): Baskılardan aşırı derecede etkilenen bu liderler, iyi birer karar verici değillerdir. Katılımı gereğinden fazla desteklediği gibi uygun göremese bile farklı düşünceleri direnç göstermeden kabul eder. Görev ya da kişiler arası ilişkilerden hangisine daha fazla önem vereceği zamanı ve durumu doğru belirleyemez.
8. Etkili Bütünleştirici Lider (Yürütücü): İşbirliğine, yaratıcılığa, gelişmeye ve izleyenlerin bireysel potansiyelini kullanmaya son derece önem verir. İyi bir

güdüleyicidir ve performans için yüksek standartlar belirler. Anlaşmazlık ve çekişmeleri örgüt lehine kullanmasını bilir.

Reddin e göre, liderlik tarzı davranışlarından herhangi birinin, her durum ve zamanda diğerlerinden daha iyi sonuç vermesi mümkün değildir. Bu liderlik tarzı davranışlarından herhangi biri zaman ve şartlara bağlı olarak daha verimli sonuçlar sağlayabilir. Liderlik tarzı davranışlarının uygunluk derecesi, davranıştan kendisinden değil, içinde bulunulan zaman ve şarttan kaynaklanmaktadır (Ömürgönülşen ve Sevim, 2005: 97).

2.3.4. Paul Hersey ve Kenneth H. Blanchard'ın Durumsal Liderlik Kuramı

Paul Hersey ve Kenneth H. Blanchard'ın durumsal liderlik kuramına göre, sadece liderin sergilediği davranışlar ya da liderlik özellikleri, onun başarılı bir lider olması için yeterli değildir. En az lider kadar izleyenlerin özellikleri de liderin başarısına ve davranışlarına etki eder. İzleyenlerin olgunluk seviyesi arttıkça liderin başarısı da artmaktadır (Can, 2013: 192). Burada belirtilen olgunluk düzeyi ise, grubun ya da bireyin tüm kişisel özellikleri değil, sadece yapılacak iş açısından yetkinliği ve yeterliliğidir (Aydın, 2014: 278).

Hersey-Blanchard'ın liderlik kuramı, davranışsal liderlik yaklaşımlarının birçoğunda olduğu gibi, göreve yönelik davranış ve ilişkiye yönelik davranış olmak üzere iki temel boyut üzerine yoğunlaşmıştır (Baysal ve Tekarslan, 2004: 279). Temel bu iki boyutun her biri kendi içerisinde az ve çok olarak iki grupta sınıflandırılmakta ve etkileşimleriyle dört liderlik biçemi ortaya çıkmaktadır (Başaran, 1992: 68). Şekil 5'te bu dört liderlik biçimini inceleyebiliriz.

Liderlik Yönelimi	Liderlik Biçemi	Ortamın Elverişliliği	Etkililik Derecesi
1. Yüksek Görev Davranışı, Düşük İlişki Davranışı (T1)	Tatlı Sert Kendini Adamış Yetkeci	Çok Orta Az	Yüksek Orta Düşük
2. Yüksek Görev Davranışı, Yüksek İlişki Davranışı (T2)	Yürütücü Tümleştirici Uzlaşmacı	Çok Orta Az	Yüksek Orta Düşük
3. Düşük Görev Davranışı, Yüksek İlişki Davranışı (T3)	Geliştirici Bağlanmış Misyoner	Çok Orta Az	Yüksek Orta Düşük
4. Düşük Görev Davranışı, Düşük İlişki Davranışı (T4)	Bürokrat Yabancılaşmış Başiboş	Çok Orta Az	Yüksek Orta Düşük

Şekil 5: Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Biçemleri (Başaran, 1992: 69)

Hersey ve Blanchard, yukarıda belirtilen dört tip liderlik tarzının yanı sıra, izleyenlerin kendi davranışlarını yönlendirmede sorumluluk alma istek ve yeterliliği olarak tanımladığı olgunluğu seviyelendirmiş ve dört tür olgunluk düzeyinden bahsetmiştir (Baysal ve Tekarslan, 2004: 280-281):

- 1. Olgunluk Düzeyi 1 (OD1):** İzleyenlerin motivasyonunun düşük, bilgi ve becerilerinin çok zayıf olduğu olgunluk düzeyidir.
- 2. Olgunluk Düzeyi 2 (OD2):** İzleyenlerin motivasyonunun yüksek, bilgi ve becerilerinin zayıf olduğu olgunluk düzeyidir.
- 3. Olgunluk Düzeyi 3 (OD3):** İzleyenlerin motivasyonunun düşük, bilgi ve becerilerinin yeterli olduğu olgunluk düzeyidir.
- 4. Olgunluk Düzeyi 4 (OD4):** İzleyenlerin motivasyonunun yüksek, bilgi ve becerilerinin yeterli olduğu olgunluk düzeyidir.

Kısaca Paul Hersey ve Kenneth H. Blanchard'ın Durumsal Liderlik Kuramına göre, izleyenlerin mevcut görevi ifa edebilmek için sahip oldukları olgunluk seviyesi son derece önemlidir. Her durumda geçerli tek bir liderlik tarzı mümkün olmadığı için, çevre, zaman ve durumun niteliklerine göre liderlik tarzının farklılık göstermesi son derece olağan bir durumdur (Güney, 2012: 396).

2.3.5. Vroom-Yetton-Jago Liderlik Yaklaşımı

1970'li yıllarda Viktor Vroom ile Philip Yetton tarafından geliştirilen bu yaklaşım daha sonra Vroom ve Arthur G. Jago'nun çalışmaları ile olgunluğa ulaşmıştır. Bu yaklaşım, diğer durumsal liderlik kuramlarında olduğu gibi farklı durum ve zamanlarda farklı liderlik tarzlarının ortaya çıkması gerektiğini ileri sürmektedir. Fakat Vroom-Yetton-Jago Liderlik Yaklaşımının en önemli ayırt edici özelliği, gerçekleştirilmesi gereken görevler için alınacak karar ve izlenecek yolları belirlemede izleyenlerin yönetim sürecine katkı sunmalarına ve lider ile işbirliği yapmalarına önem vermesidir (Tikici, 2005: 422).

Vroom Yetton'un karar ağacı olarak da nitelediği bu yaklaşıma göre, bir kararın etkililiği üç önemli kritere bağlıdır. Bunlar; kararın kalitesi (karar, durumun gereklerini karşılama başarıyla olmalı), kararın kabul edilebilirlik durumu (izleyenlerin bir kararı gerçekleştirmek için ne derece anlayış, kabul ve özveri gösterdikleridir) ve zamanında davranmak (liderin karar almak için gerekli vakti iyi değerlendirmesi ve uygun kararlar vermesi). Bu modele göre farklı durumlarda uygulanacak dört çeşit karar verme şekli vardır. Bunları aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz (Zel, 2006: 158-161):

- **Otokratik-1:** Lider, elindeki mevcut bilgiler ışığında kararı kendisi verir ve çözümü kendisi üretir.
- **Otokratik-2:** Lider, izleyenlerinden gerekli bilgileri edindikten sonra son kararı yine kendisi verir.
- **Danışmacı-1:** İzleyenlerin karara katılımı biraz artar. Lider sorunu astlarla bireysel olarak istişare eder; ancak kararı yine kendisi verir.
- **Danışmacı-2:** Lider, konuyla ilgili olarak bir karara varmadan önce, bireysel değil grup olarak izleyenlerinin düşünce ve önerilerini alır; ancak kararı yine kendisi verir.
- **Grup-1:** Lider, konu ile ilgili olarak izleyenleriyle bireysel olarak fikir alışverişinde bulunur ve ortak karar alınır.
- **Grup-2:** Lider tüm izleyenlerini bir araya getirir, herkesin görüşünü dinler ve dikkate alır, grup olarak ortak bir karara varılır.
- **Yetki Devreden:** Lider, karara varma ve çözüme ulaşma sürecinde izleyenlerini serbest bırakır. Kendi kararlarını almalarını ve kendi çözümlerini üretmelerini bekler. Ancak süreç içerisinde ve sonucunda bilgilendirme ister.

Vroom ve Yetton'un liderlik yaklaşımında, liderlik tarzı davranışlarından her hangi birinin diğerlerinden üstün olduğuna ilişkin her hangi bir yargının olmadığı görülmektedir. Bu yaklaşımda esas olan, mevcut bir durum karşısında hangi liderlik tarzı davranışının daha etkili olacağını belirlemektir (Aydın, 2014: 274).

3. Liderlik Tarzları

Yapılan araştırmalara göre liderler, örgütün amaçlarını gerçekleştirme sürecinde mevcut şartlara ve zamana göre değişik liderlik tarzı davranışları sergileyebildikleri gibi kendi karakter özellikleri, bilgi ve tecrübelerine göre de değişik liderlik tarzı davranışları sergileyebilirler. Mevcut şartlara uygun bir liderlik tarzının sergilenmesi hem örgütün hem de izleyenlerin amaçlarını gerçekleştirmelerine önemli derecede fayda sağlayacaktır (Koparal ve Özalp, 2013: 100). Bu bölümde, örgütsel sessizlikle ilişkisini araştırılan "Otokratik Liderlik", "Demokratik Liderlik", "Serbest Bırakıcı Liderlik", "Dönüşümcü Liderlik" ve "Etkileşimci Liderlik" tarzları incelenecektir.

3.1. Otokratik Liderlik

Genel olarak bürokratik işleyişin son derece önemli ve liderin otoritesinin hakim olduğu örgütlerde görülmektedir. Bu tarz liderler izleyenlerini yönetim sürecinin tamamen dışında tutarlar. Örgütsel amaçların belirlenmesinde, belirlenen amaçların gerçekleştirilmesi için yapılan planlamada ve örgütsel politikaların oluşturulmasında izleyenlerin rolü ve söz hakkı yok denecek kadar azdır (Küçüközkan, 2015: 97). Bu tip liderlerin hakim olduğu örgütlerde tüm kararlar lider tarafından alınır, izleyenler ise sadece uygulamakla yükümlüdür. Lider, izleyenlerinden gelen eleştiri ve itirazları kabul etmez, asla verdiği kararları tartışmaya açmaz. İzleyenleri güdülemek ve en üst seviyede verim elde etmek için güç kaynağı olarak ödül, ceza ve kuralların kullanıldığı bu tip örgütlerin temelinde; neyin yapılması gerektiğini en iyi bilen kişi liderdir, düşüncesi yatmaktadır (Taş ve diğerleri, 2007: 87). Bu nedenle izleyenlerin bilgi, tecrübe ve yeteneklerinden yararlanma yoluna gidilmez ve bu da izleyenlerin kişisel yeteneklerini ortaya çıkarmalarına, kendilerini geliştirmelerine engel olur (Can, 2013: 197).

Otokratik liderlik tarzı, mevcut şartların çabuk karar verilmesini gerektirdiği durumlarda veya eğitim düzeyi düşük, görev yeterliliği zayıf ve motivasyonsuz örgüt üyelerini kısa zamanda baskı ve korku faktörlerini kullanarak harekete geçirmede etkili

olabilmektedir. Ancak, otoriter liderin davranışlarında aşırı derecede bencillik yapması, izleyenlerin inanç, ihtiyaç ve duygularını yeterince önemsememesi ve buna bağlı olarak izleyenlerde tatminsizlik duygusunun ortaya çıkması nedeniyle sakıncalıdır (Yörük ve Dündar, 2011: 97). Lider, örgütsel amaçları gerçekleştirme sürecinde, izleyenlere görevlerini yaptırma ve izleyenleri kendisine itaat ettirme konusunda kısmen başarılı olur. Ancak izleyenler, liderin istek ve amaçlarını içtenlikle kabul etmedikleri için, motivasyonları düşüktür ve kabul edilebilir düzeyde en az çabayı gösterirler.

Otokratik bir liderin başarılı olması, onun kişilik özellikleri ile doğrudan ilişkili bir durumdur. Liderin, izleyenlerin saygısını ve güvenini kazanacak derecede güç, zeka ve bilgiye sahip olması gerekmektedir. Bu bağlamda, bilgi sahibi olmak ve bu bilgiyi de liderlik gücünü temsil etmesinden dolayı paylaşmamak otoriter liderin temel karakteristik özelliğini oluşturmaktadır (Yeniçeri ve Seçkin, 2011: 101).

3.2. Demokratik Liderlik

Demokratik (katılımcı) liderlik, gerçekleştirilecek görevleri izleyenleri ile tartışarak belirleme, örgüt üyelerini yönetsel sürece katılıma teşvik etme gibi faktörleri ön planda tutan liderlik tarzıdır (Aykan, 2004: 2018). Bu liderlik tarzı davranışıyla yönetilen örgütlerde, izleyenler sürdürdükleri görevleri etkileyen gelişmeler konusunda bilgilendirilmekte, görüşlerini dile getirmeleri ve öneriler geliştirmeleri için lider tarafından sürekli cesaretlendirilmektedirler (Tengilimoğlu, 2005: 7). Demokratik liderlik tarzını, otokratik liderlik tarzından ayıran en önemli özellik ise merkezde toplanan bir otorite anlayışı olmayışıdır. Demokratik liderler, izleyenlerini etkilemek ve yönlendirmek için baskı ve denetleme yerine uzmanlık ve ilgi gücünü kullanmayı tercih ederler (Bozdoğan ve Sağnak, 2011: 138).

Demokratik lider izleyenlerinin, örgütsel amaçlara karar verilmesi sürecine ve örgütlenme faaliyetlerine katılmalarına destek verir. Böylece, izleyenlerin kendilerinin de katıldığı kararları benimseyip destekleyeceklerine ve doğal olarak örgütsel etkililiğin artacağına inanır. İzleyenler kendi inisiyatiflerinin, aldıkları risklerin sorumluluğunu taşırlar ve aynı düzeydeki grup arkadaşları ile serbestçe iletişim kurarlar. Bu sayede lider, işbirliğini destekleyen bir örgüt iklimi oluşturur, kendisi ile izleyenleri arasında pozitif ilişkilerin gelişmesini sağlar ve bireylerin motivasyonunu yükseltir (Şafaklı, 2005: 135). Ancak bu liderlik tarzının en önemli dezavantajı ise karar verme sisteminin

sebepe olduğu zaman kaybıdır. Sabuncuoğlu ve Tüz'e göre demokratik liderlik tarzı davranışları sergileyen liderler, acil durumlarda çok fazla başarılı bir yönetim sergileyememektedir (Aktaran Bozdoğan ve Sağnak, 2011: 139).

Öte yandan özenle uygulanmayan demokratik liderlik anlayışı, örgüt üyelerinin zamanının boş yere tüketilmesine sebep olacağı gibi, ortaya koydukları görüşlerin uygulamada dikkate alınmaması veya tersinin uygulandığını görmeleri lidere olan güvenin zayıflamasına ve izleyenlerin lider ile ters düşme endişelerine kapılmalarına ortam hazırlayacaktır (Özden, 1996: 431). Bu da örgütsel etkililiği azaltıp, olumlu örgüt iklimini bozacaktır. Bu sebeple, izleyenlerin görüş ve önerilerine gerekli saygının ve değerin verilmesi, kendilerini geliştirme konusunda fırsatlar sunulması, yönetim sürecine katılmaları, adil bir ödüllendirme ve terfi sisteminin kurulması iş tatminini ve dolayısıyla verimi artıracaktır (İnce, 2013: 4).

3.3. Serbest Bırakıcı Liderlik

Bu liderlik tarzı davranışını benimseyen liderin örgüt içerisindeki rolü ile izleyenlerin rolü arasında keskin bir üst ast ayrımı ve ilişkisi yoktur. Lider örgütsel faaliyetler için bulunduğu konumun gücünü kullanmaktan kaçınır. Örgütsel amaçları belirleme ve bu amaçları gerçekleştirmek için planlama yapmada izleyenlere özgürlük tanır (Yavuz ve Tokmak, 2009: 19). Bu liderlerin, izleyenler üzerinde fazla bir etkisi bulunmamaktadır. Örgüt üyeleri, grubu yöneten bir lider yokmuş gibi çalışmalarında serbestçe hareket ederler ve karar alabilirler (Koparal ve Özalp, 2013: 102).

Serbestlik tanıyan lider, karar verici olmaktan uzak durur, sorumluluk almaz, otoritesini kullanmaz ve örgütsel amaçları gerçekleştirmek için ekstra bir çaba sarf etmez. Bu tarz liderlik anlayışı, genellikle liderlik tarzlarının en pasif ve etkisiz olanı olarak kabul edilir (Antonakis ve diğerleri, 2003: 265). Bu tarz liderlerin esas görevi, izleyenlerin ihtiyaç duyması halinde, onlara kaynak ve malzeme temin etmektir. Lider, sadece herhangi bir konuda kendisine danışılması durumunda görüş bildirir, ancak bu görüş örgüt üyelerinin eylemlerini bağlayıcı nitelikte değildir (Yörük ve diğerleri, 2011: 105).

Serbest bırakıcı liderlik tarzı ile idare edilen örgütlerde izleyenler, bireysel çalışma yeterliklerini artırma, kendilerini tamamen özgür hissederek yaratıcılıklarını ve özgünlüklerini geliştirme gibi fırsatlar yakalayabilirler (Şafaklı, 2005: 135). Bu yüzden,

mesleki uzmanlık gerektiren durumlarda, bilim insanlarının çalışmalarında, örgütlerin araştırma-geliştirme birimlerinde sorumluluk duygusuna sahip ve sorumluluk almaktan kaçmayan bireylerin olduğu durumlarda olumlu sonuçlar verebilir. Ancak, mesleki yeterlilik ve eğitim seviyesinin düşük olduğu, örgüt üyeleri arasında iyi bir görev paylaşımının olmadığı ve sorumluluk duygusuna sahip olmayan bireylerin olduğu örgütlerde bu liderlik tarzının olumlu sonuçlar vermeyeceği mutlaklıdır (Buluç, 2016: 8-9). Çünkü, güçlü bir liderin ve sorumluluk duygusuna sahip yeterli ve yetenekli bireylerin olmadığı örgütler amaçsız, yönsüz ve kontrolsüz kalabilirler. Bu gibi durumlarda da, örgüt üyeleri bunalıma düşebilir ve bunun sonucu olarak da örgütsel bir kaos meydana gelebilir (Hicks ve Gullet, 1981: Akt. Şafaklı, 2005: 135).

3.4. Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderler, izleyenlerinin vizyonlarını genişletir ve kişisel hedeflerini yükseltme konusunda önünü açar. Bu tarz liderler, örgütsel değişimi olumlu yönde sağlamak için izleyenlerine, beklentilerin üstünde performans göstermeleri konusunda, gizli veya açık bir şekilde destek olarak özgüvenlerini artırır. (Dvir ve diğ., 2002: 735). Bu liderlik anlayışına göre liderin misyonu, izleyenlerinin inanç, ihtiyaç ve değer yargılarını değiştirmektir. Dönüşümcü liderler, örgütlerinin çağa uygun olarak değişim ve yenileşmesini gerçekleştirerek, örgüt üyelerinin üstün performans sergilemelerini sağlayan ve çalışmalardan maksimum verim hedefleyen kişidir. Bir liderin dönüşümcü lider olarak nitelendirilmesi ve başarılı olabilmesi için, vizyon sahibi olması ve aynı zamanda bu vizyonunu izleyenlerine benimsetmesi gerekmektedir (Koçel, 2010: 592).

Dönüşümcü lider, etkin olarak değişimi örgüte uygulama sürecini yürütmede, bu değişimi yönlendirecek ileri görüşlülük ve yaratıcılıkta ihtiyaç duyulan yetenek ve bilgi birikimine sahip olmalıdır (Keçecioğlu, 2003: 34). Bu değişim süreci, izleyenlerin ve liderin kendilerini bireysel olarak geliştirmenin yanı sıra örgütsel gelişime ve dönüşüme katkı sunması bakımından son derece önemlidir (Aydın, 2014: 280). Örgütsel gelişimi ve değişimi yönetmede ve izleyenlerini üst düzey performans göstermeleri için motive etmede son derece etkili olan dönüşümcü liderlik tarzının; “karizma/idealleştirilen etki”, “ilham verme”, “entelektüel uyarım” ve “bireysel ilgi” olmak üzere dört boyutu vardır (Bolat, 2016: 223).

- **Karizma/idealleştirilen etki:** Lider, kendisine atfedilen karizması ve davranışlarının bir sonucu olarak yarattığı etki ile izleyenlerinin saygısını ve güvenini kazanır, ortaya koyduğu vizyon doğrultusunda örgütsel faaliyetlerin sürdürülmesini sağlar (Bolat, 2016: 224).
- **İlham verme:** Dönüşümcü liderliğin ikinci boyutu ilham vermedir. Bu boyut, liderin izleyenleri için bir model olma kapasitesi, vizyonu izleyenlerine aktarabilme kabiliyeti ve bir takım semboller yardımıyla izleyenlerin amaçlar doğrultusunda çalışmalarını sağlamayı içerir (Hartog ve diğerleri, 1997: 22).
- **Entelektüel uyarım:** Dönüşümcü liderliğin üçüncü boyutu entelektüel uyarımdır (IS). Bu boyutta lider, izleyenlerinden ilginç ve zorlu görevler karşısında zekalarını yaratıcı çözümler bulmak için kullanmalarını, sorunları kendi belirleyecekleri yollarıyla çözmelerini ve yeri geldiğinde lideri bile sorgulamalarını teşvik eder. (Hinkin ve Tracey, 1999: 108). Lider, izleyenlerini faaliyetlerinde eski yöntemleri kullanmak yerine, onları yeni yöntemler üretme konusunda düşünmelerini sağlayan ve yeni fikirlerin oluşturulmasını destekleyen, bir başka deyişle izleyenlerin yaratıcılığını teşvik eden kişidir (Bolat, 2016: 225).
- **Bireysel ilgi:** Dönüşümcü liderliğin son boyutu bireysel ilgidir. Lider, izleyenlerinin bireysel istek ve ihtiyaçlarını dikkate alır ve izleyenlerin temel ihtiyaçlarını ve taleplerini üst seviyede karşılamak için gayret gösterir. Örgüt içerisinde görev paylaşımı, izleyenlere öğrenme ve kendilerini geliştirme fırsatları sağlayacak biçimde yapılır. (Karip, 1998: 451).

3.5. Etkileşimci Liderlik

Davranışçı ekolün bir uzantısı olarak değerlendirilen ve daha çok verimliliği artırmaya odaklanan etkileşimci liderlik tarzında, izleyenler ile lider arasındaki ilişki esas itibari ile işe dayalıdır. Etkileşimci lider, örgüt içerisinde örgüt normlarına uyulmasını, amaçlara ulaşmak için iş odaklı çalışmayı ve izleyenlerin kendilerine verilen görevleri tamamlamaları durumunda ödüllendirileceklerini; aksi halde cezalandırılacaklarını dikte eden bir davranış tarzına sahiptir (Bolat, 2016: 216-217). Etkileşimci liderlikte, lider ile izleyenler arasındaki karşılıklı bağımlılık son derece önem arz etmektedir. Bu bağlamda etkileşimci liderliği, liderlerin isteklerini ve verdiği görevi izleyenlerin

gerçekleştirmelerine karşılık, liderin de izleyenlerinin beklentilerini karşılamaları olarak ifade edebiliriz (Yılmaz, 2006; Akt. Yavuz ve Tokmak, 2009: 19).

Etkileşimci lider özünde gelenekçi bir yapı taşımaktadır. Geçmişte faydalı olmuş uygulamaları devam ettirme ve bu uygulamaları sonraki nesillere aktarma konusunda son derece faydalıdır (Tengilimoğlu, 2005: 6). Bu tarz lider, izleyenlerini performanslarına göre ödüllendirir veya cezalandırır. Bunu yaparken de genel olarak üç temel boyut ortaya çıkmaktadır. Bunlar;

- **Şarta Bağlı Ödüllendirme ya da Cezalandırma:** Bu boyut, belirlenen hedefe ulaşma ya da verilen görevi gerçekleştirme durumunda izleyenlere önceden vaad edilen somut ödüllerin verilmesini ifade etmektedir. Bu tarz liderler izleyenlerin performanslarını sürekli gözlemler, değerlendirir, dönütler verir ve başarılarını takdir ederler (Bolat, 2016: 217).
- **Aktif Olarak İstisnalarla Yönetim:** Bu boyut örgüt içerisinde yanlış giden bir şeyler olduğunda ya da bir problemin giderilmesi durumunda liderin harekete geçmesini ifade etmektedir. Bu boyutta lider olumsuz eleştirilerde bulunabileceği gibi problemin boyutuna göre ceza verme yoluna da başvurabilir (Serinkan ve İpekçi, 2005: 286).
- **Pasif Olarak İstisnalarla Yönetim:** Lider izleyenlerini serbest bırakır, izleyenlere görevlerini yerine getirmeleri durumunda vaad edilmiş bir ödül yoktur. Bu boyut genel olarak liderlik vasıflarından yoksun atanmış idarecilerde görülür. Bu tarz lider; kararları erteler, ödüllendirme girişiminde bulunmaz ve izleyenlerini güdülemek için her hangi bir faaliyette bulunmaz (Karip, 1998: 455).

4. Örgütsel Sessizliğin Tanımı ve Temel Özellikleri

İşgörenlerin iş ve örgütle ilgili konulardaki bilgi, görüş ve endişelerini durumu düzeltebilecek potansiyeli ve yetkisi olan birey, yönetici veya örgüt liderinden çeşitli sebeplerle bilerek ve isteyerek gizlemeleri davranışına işgören sessizliği denilmektedir. Bu işgören sessizliğinin örgüt üyeleri arasında yaygın bir şekilde görülmesi durumuna ise örgütsel sessizlik denilmektedir (Yalçınsoy, 2017: 1). Örgütlerde sessizlik davranışı sıklıkla görülen bir durum olmasına karşın, bu konu ile ilgili olarak yapılmış çok fazla

çalışma ve araştırma bulunmamaktadır. Yapılmış olan az sayıda araştırmalar ise, örgüt üyelerinin birçoğunun örgütsel problemlerle ilgili düşünce ve endişelerini ifade etmede isteksiz bir tutum sergilediklerini göstermektedir. Bu durum insan merkezli yönetim anlayışıyla son derece ters düşmektedir (Çakıcı, 2007: 145). Oysa günümüz dünyasında gerçekleşen hızlı değişimler ve küreselleşme insan merkezli yönetim anlayışının önemini ortaya koymaktadır. Örgütlerin değişen dünya şartlarına uyum sağlayabilmesi ve diğer örgütlerle rekabet edebilmesi için en önemli sermayesi insandır ve bu sermayeye yatırım yapması zaruri bir durumdur. Örgütlerin yapabileceği en güzel yatırım şekli ise, izleyenlerin görüş ve endişelerini dile getirebilmesi için ortam hazırlaması ve onlara destek olmasıdır (Kulualp ve Çakmak, 2016: 124).

Örgüt üyelerinin bireysel davranışları örgütlerin işlevselliği bakımından ciddi bir öneme sahiptir. Örgüt üyelerinin sorunlar veya gelişmeler hakkında görüş ve endişelerini dile getirmemeleri anlamına gelen örgütsel sessizlik kavramı örgüte çeşitli şekillerde etki edebilir (Bayın, 2015: 104). Jensen'e göre, örgütsel sessizliğin görülmesi durumunda, örgüt içerisinde gösterebileceği etkilerden beş tanesini şu şekilde sıralayabiliriz (Aktaran Pinder ve Harlos, 2001: 338):

- Sessizlik, insanları bir araya getirebileceği gibi ve onları birbirinden uzaklaştırabilir;
- Sessizlik, hem insanlara zarar verebilir hem de insanları iyi gelebilir;
- Sessizlik, bilgi sağlar veya bilgiyi gizler;
- Sessizlik, derin düşüncelere işaret edebileceği gibi düşünce veya bilgi eksikliğine de işaret edebilir;
- Sessizlik, hem onayın hem de muhalefetin bir göstergesi olabilir.

5. Örgütsel Sessizliğin Kuramsal Temelleri

Örgüt üyelerini sessiz kalmaya sevk eden çeşitli faktörler olabilir. Bireyleri sessiz kalma davranışını sergilemeye iten bu faktörlerin teorik temelleri aşağıda açıklanmıştır.

5.1. Fayda-Maliyet Analizi

Fayda, yapılan yatırımın mikro ve makro olarak getirisinin somut ve nakdi olarak ortaya belirlenmesidir. Maliyet, bu süreçte elde edilmesi hedeflenen faydaya ulaşabilmek için gerekli en az düzeyde gider ve fedakarlığı ifade etmektedir (Alpaslan, 1977: 11). Fayda-

Maliyet analizi ise, yatırım faaliyetlerini kamu ekonomisi içerisinde fayda ve etkililik derecesine göre inceleyen, toplumsal çıkarı en üst düzeye çıkaracak tasarıların belirlenmesini ve öncelik sırasının düzenlenmesini sağlayan bir tekniktir (Aktan ve Sakal, 1999: 103).

Örgüt içerisinde izleyenler her hangi bir durum karşısında görüş ve endişelerini ifade etmeden önce tepkilerinin nasıl olacağını zihinlerinde planlarlar. Planlama sürecinde birey, vereceği tepkinin kendisi için nasıl bir etki yaratacağını, kendisine ne gibi faydalar sağlayacağını ve kendisi için nelere mal olabileceğini hesaplar. Tüm bu planlama sürecinin sonunda da sessiz kalmayı ya da düşüncelerini özgürce ifade etmeyi seçer. İşte bu sürecin tamamında fayda-maliyet analizi tekniği kullanılmaktadır (Tayfun ve Çatır, 2013: 119).

5.2. Beklenti Teorisi

Beklenti teorisi, örgütün ve bireylerin gereksinimleri için ödül ve performans arasında bir bağlantı kurmayı ifade etmekte olup, bireylerin gösterdikleri performansın ödülü ne kadar çok istedikleri ile doğrudan ilgili olduğunu ortaya koyan teoridir (Seker, 2014: 15). Bu teoriye göre birey, mevcut durum hakkındaki düşüncelerini açıkça ifade etmesinin arzu ettiği bir sonuca ulaşmasını sağlayacağına ya da durumu değiştirip iyileştirebileceğine inandığında örgüt içerisinde açıkça konuşur. Ancak birey, düşüncelerini ifade etmesinin her hangi bir farklılık yaratmayacağını düşündüğünde ise sessiz kalmayı tercih eder (Çakıcı, 2007: 152).

5.3. Suskunluk Sarmalı

Siyaset bilimci Elisabeth Neuman tarafından 1980'li yıllarda geliştirilen ve medya ile kamuoyu arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlayan suskunluk sarmalı teorisi, kitle iletişim araştırmalarının güçlü etkilere sahip olmasını sağlama konusunda öncülük yapmıştır (İrvan, 1997: 421). Neuman suskunluk sarmalı kuramıyla bireyin, toplumun büyük çoğunluğunun ortak uzlaşısına karşı çıktığı takdirde kendisini toplumdan dışlanma tehdidi altında hissettiğini ifade etmektedir (Gölbaşı, 2017: 128). Sessizliği tercih eden bireylere göre, toplumdan dışlanmamak fikrini ifade etmemekten daha önemlidir. Noelle-Neumann'a göre, bireyler sürekli toplumu gözlemleyerek ve toplumun nabzını tutarak kabul edilme durumunu değerlendirir. Bu gözlem ve

değerlendirmeleri neticesinde, kendi düşüncesinin diğer bireyler tarafından kabul görmeyeceğini veya diğerlerinin kendisinin tersini düşündüğünü hissettiğinde konuşmaya istekli olmayacaktır (Aktaran Koçak, 2010: 20).

6. Örgütteki İfade Biçimleri

Literatürde sessiz kalma davranışının tersi olarak, mevcut durum ve problemleri sesli olarak karşı tarafa aktarmayla ilgili olarak bazı örgütsel ifade biçimleri mevcuttur. Bu örgütsel ifade biçimlerinden bazıları; açıkça konuşma, konu benimsetme, sorumluluk alma, üstleri etkileme, ilkeli örgütsel muhalefet, ses çıkarma ve muhbirliktir (Çakıcı, 2007: 149).

6.1. Açıkça Konuşma

Açıkça konuşma, bireyin gerek örgüt içerisindeki sorunlar ve alternatif yaklaşımlar hakkında gerekse kişisel bir konuda yardım isteme, görüş paylaşma ve endişelerini dile getirmede kendisini rahat hissetmesi ve açık yüreklilikle fikirlerini ifade edebilmesidir (Durak, 2012: 115). Örgüt üyeleri fikir, öneri ve endişelerinin mevcut durumla ilgili olarak herhangi bir farklılık yaratamayacağına ilişkin ön yargıları açıkça konuşmayı engelleyen ve bireye sessizliğe sürükleyen önemli bir faktördür. Oysa bireyler, bilgi ve önerilerinin değerli bulunduğu ve mevcut durumu düzeltebilecek veya değiştirebilecek bir etki yapabileceğine inandıklarında açıkça konuşmayı tercih ederler (Çakıcı, 2007: 150).

6.2. Konu Benimsetme

Örgüt içerisinde kullanılan ifade biçimlerinden konu benimsetme, açıkça konuşma davranışında olduğu gibi örgüt üyelerinin örgütsel işleyişleri pozitif anlamda değiştirme girişimidir. Ancak bu girişim açıkça konuşma davranışından farklı bir seviyede gerçekleşmektedir. Konu benimsetme, liderin dikkatini örgütün amaçlarını gerçekleştirmede son derece önem taşıyan detaylara, küresel değişimlere ve gelişmelere çekme eylemidir (Çakıcı, 2007: 150).

6.3. Sorumluluk Alma

Örgüt üyeleri arasında bir iletişim ve ifade türü olarak kullanılan sorumluluk alma davranışı, açıkça konuşma davranışı ile benzer gibi görünse de, özünde farklılıklar taşımaktadır. Örgütteki ifade biçimlerinden açıkça konuşma eyleminde örgüt üyeleri

görüş ve endişelerini liderle paylaşma konusunda son derece rahattır. Sorumluluk alma eyleminde ise sadece görüş ve endişelerini belirtmekle kalmaz, bireysel anlamda sorumluluklar alır ve bu sorumluluğunu davranışlarına da yansıtır (Premeaux 2001: 24).

6.4. Üstleri Etkileme

Örgütsel hedeflerin belirlenmesi noktasında en doğru tercihi yapabilmek ve bu hedefleri gerçekleştirmek için de en doğru ve en kolay yolu seçmek için astların göstermiş olduğu temkinli çabalarının tümü olarak tanımlanmaktadır. Üstleri etkileme sürecinde, hiyerarşik olarak en üstte bulunan lider veya yöneticiye ulaşmak esas hedeftir. (Premeaux, 2001: 8).

6.5. İlkeli Örgütsel Muhalefet

İlkeli örgütsel muhalefet, örgüt üyelerinin örgüt statüsünü eleştirmek ve/veya değiştirmek için devam etmekte olan örgüt politikasına ve liderin uygulamalarına kasıtlı olarak karşı durma çabası olarak değerlendirilebilir (Premeaux, 2001: 4). Örgütsel muhalefet kavramı her ne kadar anlaşmazlık ve zıt düşüncelerin ortaya konulması olarak çağrışımında bulunsa da, muhalefet önemli bir iletişim biçimi olarak değerlendirilmektedir. Özellikle, liderin örgüt içerisinde meydana gelen gelişmeler ve söylentiler hakkında bilgi edinebilmesi için oldukça etkili bir iletişim biçimidir. Bu iletişim biçiminin, örgütsel demokrasiye katkı sunmasının yanı sıra örgüt içerisinde meydana gelmesi muhtemel problemlerin önlenmesi ve mevcut problemlerin giderilmesinde ciddi anlamda rol oynamaktadır (Ötken ve Cenkci, 2013: 41).

6.6. Ses Çıkarma

Ses çıkarma terimi literatürde işle ilgili fikirlerin, bilgilerin ve düşüncelerin kasıtlı olarak ifade edilmesi olarak tanımlanmaktadır (Dyne vd. 2003: 1369). Literatür incelendiğinde işgören sesi olarak da ifade edilen bu terim, örgüt üyelerinin hedef belirleme ve karar alma süreçlerine müdahil olmasını sağlayan ve uygulamalarda adalet sürecini tanımlamak için de kullanılır (Premeaux, 2001: 6). Örgüt üyelerinin farklı yollarla mevcut durumdan rahatsız olduklarını ifade etmeleri ve bu şartların daha olumlu hale getirilmesi için gayret sarf etmeleri, ses çıkarma olarak tanımlanan yapıcı ve etkin bir davranıştır (Çarıkçı, 2000: 160).

6.7. Muhbirlik

Örgüt üyeleri içerisinde, liderin ve örgütün koyduğu kararlara karşı aykırı, illegal ve ahlaki olmayan davranışlar sergileyen üyelerin etkili veya yetkili kişilere bildirilmesi durumudur. Muhbirlik davranışı, örgüt içerisinde yürütölmekte olan faaliyetlerin uygun ve adil olmadığı görüşünde olan örgüt üyelerince başlatılır (Çakıcı, 2007: 150).

7. Örgütsel Sessizlik Türleri

Örgütsel sessizliğin karmaşık ve çok boyutlu bir doğası vardır. Örgütsel sessizlik, örgüt üyelerinin özel örgütsel bilgileri diğerlerinden stratejik amaçlar doğrultusunda bilinçli ve kasıtlı olarak saklaması şeklinde ortaya çıkabileceği gibi mevcut durumlar hakkında görüş ve düşüncelerini söylemek konusunda pasif kalmasıyla da ortaya çıkabilir (Dyne vd. 2003: 1366). Literatür incelendiğinde örgütsel sessizlik türlerinin genel olarak kabullenici sessizlik, savunmacı sessizlik ve prososyal sessizlik olarak üç başlık altında incelendiği görölmektedir.

7.1. Kabullenici Sessizlik

Örgüt üyesinin görüş ve düşüncelerini açık bir şekilde ifade etmesinin her hangi bir farklılık yaratmayacağına inanması neticesinde sessiz kalma davranışı sergilemesi durumudur. Bu da örgüt üyesinin pasif davranışlar sergilemesine neden olmaktadır. Bu pasif davranışların doğal sonucu olarak da örgüt üyesi, örgütsel süreçlere müdahil olmamaktadır. Bu sebeple örgüt üyeleri örgüt içerisinde meydana gelen durumlara karşı kayıtsız kalarak koşullara katlanmayı tercih etmektedir (Dyne vd. 2003: 1366).

7.2. Savunmacı Sessizlik

Kabullenici sessizliğin tersine savunmacı sessizlik, örgüt üyesinin farklı seçenekleri olmasına rağmen mevcut durumla ilgili görüş ve önerilerini karşı tarafa iletmemesinin en doğru seçenek olduğuna inanması durumudur. Böyle durumlarda örgüt üyesi, sessiz kalmasının kendi durumu için konuşmasından daha faydalı olduğunu düşünmekte ve kendini savunma güdüsüyle fikirlerini ve endişelerini lider veya yönetici konumundaki bireye iletmemektedir (Durak, 2014: 92).

7.3. Prososyal Sessizlik

Prososyal sessizlik, örgütün ve örgütün diğer üyelerinin menfaatlerini düşünerek kişisel görüş ve önerilerini gizleme eylemidir. Koruma amaçlı sessizlik olarak da ifade edilen prososyal sessizlik, kişisel çıkarların ötesinde diğer bireylerin lehine olacak şekilde bilinçli ve amaçlı olarak ortaya çıkan bir sessizlik türüdür (Durak, 2014: 92).

Birey, savunmacı sessizlik davranışında olduğu gibi prososyal sessizlik davranışında da alternatiflerin farkındadır ve bunları göz önünde bulundurur. Ancak fikir, bilgi ve görüşlerini ifade ettiği takdirde ortaya çıkabilecek olumsuz durumlardan başkaları için endişe duyar ve örgüte zarar vermemek adına sessiz kalmayı tercih eder (Dyne vd. 2003: 1368).

8. Örgütsel Sessizliğe Neden Olan Etmenler

Örgüt üyelerinin, örgütsel işleyişi ve durumları iyileştirmek amacıyla fikir ve endişelerini bilinçli olarak ifade etmeyerek sessiz kalmalarının bireysel ve örgütsel nedenleri vardır (Çakıcı, 2007: 154). Aynı şekilde örgütsel sessizliği etkilen diğer önemli faktörler ise yönetsel faktörlerdir (Premeaux, 2001: 36). Aşağıda örgütsel sessizliğe neden olan bireysel, örgütsel ve yönetsel faktörleri inceleyeceğiz.

8.1. Bireysel Etmenler

Örgüt veya toplum içerisinde birey, bir durum hakkında görüşlerini ifade etmeden önce, bunun kendisine olumlu veya olumsuz anlamda ne gibi getiriler sağlayacağını hesaplar, bir risk değerlendirmesi yapar ve ona göre konuşup konuşmama konusunda bir karar verir. Örgütsel durumlar hakkında lider veya üstler ile yapılacak görüşmelerde bu değerlendirmeler ciddi bir öneme sahiptir (Milliken ve Morrison, 2003: 1564). Örgüt üyelerinin sessizlik davranışı sergilemelerinin bireysel anlamda nedenlerini sıralayacak olursak; mevcut durum hakkında görüşlerinin gerek diğer üyelerce gerekse lider tarafından dikkate alınmayacağı yargısı, lider veya üstü tarafından cezalandırılma kaygısı, diğer bireyleri ve örgütü savunma hissi, örgüt içerisinde sorun yaratan ve şikayet eden kişi konumuna düşme korkusu, işini kaybetme veya terfi edememe endişesi, liderin desteğini alamama kaygısı (Dyne vd. 2003; Milliken ve Morrison, 2003; Şimşek ve Aktaş, 2014), örgüte ve örgütsel hedeflere karşı kayıtsızlık,

düşüncelerinin ve önerilerinin kendisine vazife olarak geri dönmesi neticesinde iş yüklerinin artabileceği korkusu şeklinde ifade edebiliriz (Akgündüz, 2014: 186).

8.2.Örgütsel Etmenler

Örgüt üyelerinin sessizlik davranışı sergilemelerinde bireysel faktörlerin yanı sıra örgütsel faktörler de etkili olabilmektedir. Bu örgütsel faktörlerin başında, örgüt üyeleri arasında kurulan iletişim yollarının doğru seçilmemesi neticesinde yanlış anlaşılmanın meydana gelmesi ve bunun neticesinde de örgüt diğer üyeleri ve liderle olan ilişkinin bozulacağı kaygısı gelmektedir (Milliken ve Morrison, 2003: 1564).

Örgüt içerisindeki tüm bireylerin belli oranlarda sosyal sermayeleri vardır. Bu sosyal sermayenin etkili bir duruma gelebilmesi için devamlılığının olması gerekmektedir. Sosyal sermayenin devamlılığı da ilişkilerin bozulmamasına bağlıdır. (Perlow ve Williams, 2003:3-4). Örgüt üyeleri, örgütün işleyişi ile ilgili yanlış olduğunu düşündükleri durumlar hakkında görüş ve önerilerini ifade etmek isterler. Ancak diğer bireylerin bunlardan hoşlanmadığını ve korumacı bir tavır takındıklarını fark ettiklerinde ilişkilerin bozulmaması için sessiz kalmayı ya da diğerlerini memnun edecek ve incitmeyecek ifadelerde bulunmayı tercih ederler (Benlier ve Yıldırım, 2017: 160).

8.3. Yönetsel Etmenler

Yapılan araştırmalar, bazı örgütlerde örgüt üyelerinin idari, teknik ve politik konularda bilgi, görüş ve önerilerini ifade etmeye çekindikleri veya kasıtlı olarak engellendikleri durumunu ortaya çıkmaktadır (Yalçınsoy, 2017: 8). Örgüt üyeleri lider veya örgütle ilgili durumlarda sessiz kalma kararına bir anda varmazlar. Örgüt içerisinde bireyleri bu duruma sevk eden nedenler bulunmaktadır. Milliken ve Morrison (2000: 708-714) örgütsel sessizlik davranışının iki kutba bağlı bir netice olduğunu düşünmektedir ve bunun da örgütsel sessizliği teşvik ettiği fikri üzerinde durmaktadırlar. Bu iki kutup, yöneticilerin işgörenlerle ve örgüt yönetimiyle ilgili örtük inançları ile olumsuz geri bildirim alma korkusudur.

8.3.1. Yöneticilerin İşgörenlerle Ve Örgüt Yönetimiyle İlgili Örtük İnançları

Yöneticilerin işgörenlerle ve örgüt yönetimiyle ilgili örtük inançlarından biri, bireylerin kendi menfaatlerini düşündükleri ve herhangi bir ödül veya ceza olmadan örgütün yararına hareket etmeyeceklerine, güvenilmez ve tembel olduklarına dair inanıştır. Bir diğer inanç, liderin örgütün yararına olan her şeyi bildiği ve kusursuz olduğu inancıdır (Çakıcı, 2007: 155). Üçüncü örtük inanç ise; anlaşma, uzlaşma ve birliğin koşulsuz itaat ve örgütsel sessizlik davranışına dönüşmesinin örgütsel sağlığın belirtisi olduğu, buna karşın anlaşmazlık, çeşitlilik ve örgüt içi eleştirilerin kaçınılması gereken davranışlar olduğu inancıdır (Durak, 2014: 94).

8.3.2. Yöneticilerin Olumsuz Geri Bildirim Korkusu

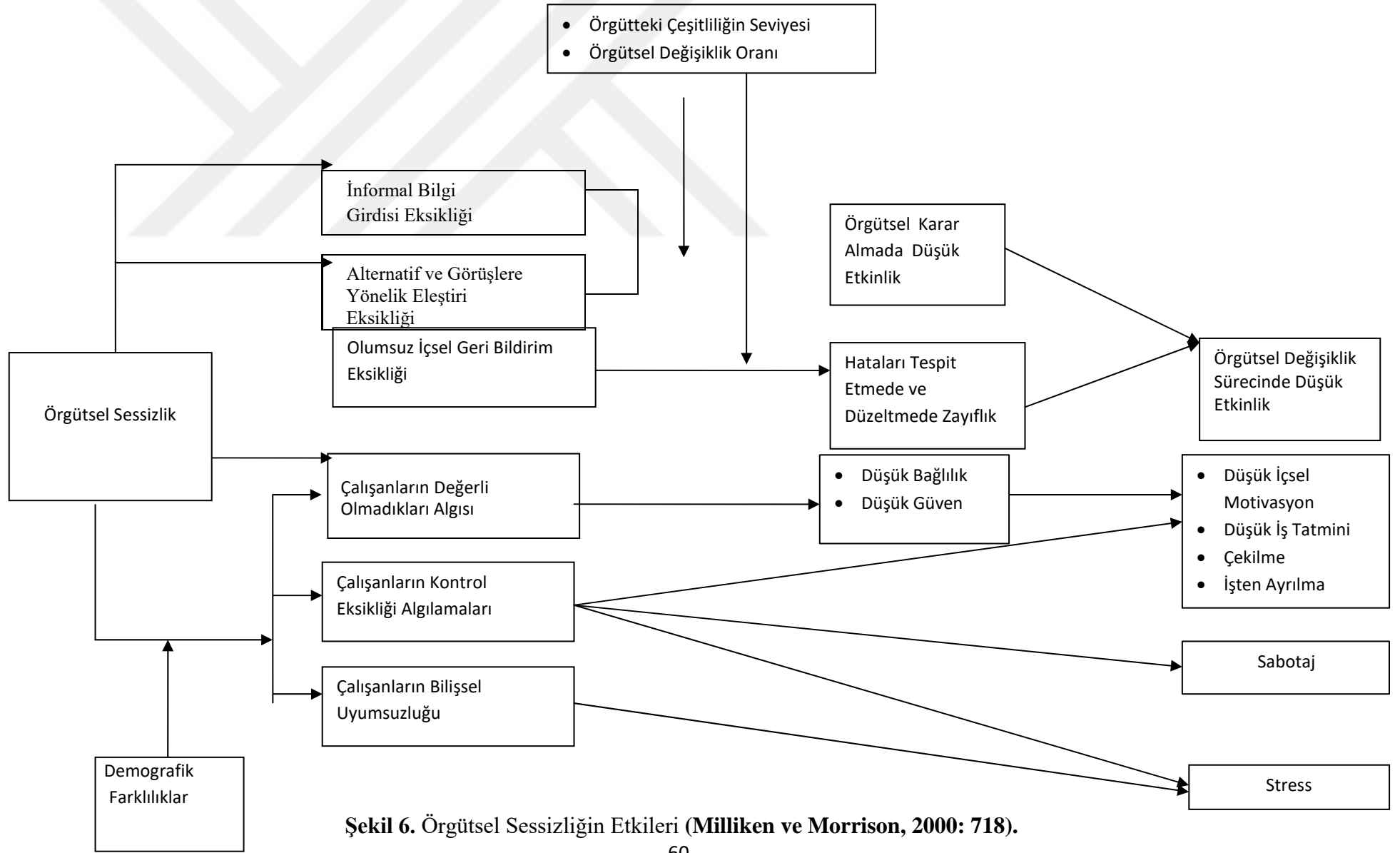
Liderler arasında olumsuz geri bildirim alma korkusunun son derece etkili olduğu deneysel olarak ispatlanmış bir durumdur. Üstlerden ziyade astlardan olumsuz bir dönüt veya olumsuz eleştiri alındığı zaman, yapılan yorumun veya aktarılan bilginin yeterince geçerli ve meşru olmadığı düşünülmektedir. Bu durum liderler tarafından kendi gücüne ve inandırıcılığına karşı bir tehdit olarak değerlendirilmektedir (Çakıcı, 2007: 155). Bu sebeple liderler, örgüt üyelerinden negatif geri bildirim aldıkları takdirde, buna önem verilmemekte, bireyin bilgi veya görüşünün hatalı olduğunu düşünerek reddetme davranışı sergilemekte ve bilginin güvenilirliğini eleştirmektedir (Durak, 2014: 94).

9. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları

Küreselleşen, gelişen ve sürekli değişen günümüz dünyasında örgütler varlıklarını devam ettirebilmek ve değişimlerle baş edebilmek için farklı görüş, bilgi ve önerilere ihtiyaç duymaktadırlar. Örgüt üyelerinin örgüt lideriyle fikir alışverişinde bulunması görüş ve önerilerini ifade edebilmesi temel bilgi birikimi açısından son derece değerlidir (Durak, 2012: 113). Ancak yapılan araştırmalara göre bazı örgüt üyelerinin örgütsel işleyiş ve durumlar hakkında bilgi ve görüşlerini liderle paylaşmaktan çekindikleri veya kasıtlı olarak ifade etmemeyi tercih ettikleri görülmektedir. Örgüt üyelerinin bu tercihi diğer örgüt üyelerine sirayet eder ve yaygınlaşırsa örgütsel sessizlik meydana gelir. Bu durum hem işgören motivasyonunu düşürür hem de örgütsel gelişmeyi olumsuz etkiler (Çakıcı, 2008: 119).

Özellikle demokratik ve katılımcı yönetim anlayışının benimsendiği örgütlerde örgütsel sessizlik, örgütün varlığını devam ettirebilmesi için önemli bir engeldir (Durak, 2012: 115). Örgüt üyelerinin bilgi ve deneyimlerinden örgütsel anlamda faydalanamama, sorunların ve yanlış uygulamaların dillendirilmemesi neticesinde yanıltıcı ısrar eylemi ve bunların sonucunda da örgütün gelişmelere ve değişimlere ayak uyduramaması örgütsel sessizliğin örgütsel anlamda sonuçları olarak ortaya çıkmaktadır (Çakıcı, 2008: 119).

Örgütsel sessizliğin hakim olduğu kurum veya örgütlerde bireyler, örgüt işleyişinde veya liderin uygulamalarında gördüğü sorunlar hakkında görüş ve önerilerini açıkça ifade edemedikleri için aidiyet, bağlılık ve güven duygularında azalma, iş doyumunu sağlayamama ve işi bırakma eğilimi gibi duygular yaşarlar (Yalçınsoy, 2017: 13). Aynı şekilde örgüt üyelerinin, görüş ve önerilerini bilinçli olarak paylaşmamaları, iletişim kurma ve kendini ifade etme arzusunu içsel olarak bastırmaları stres durumlarını artırarak psikolojik sorunlar yaşamalarının önünü açabilmektedir (Erenler, 2010: 37).



Şekil 6. Örgütsel Sessizliğin Etkileri (Milliken ve Morrison, 2000: 718).

10. Liderlik Tarzları ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi

Literatür incelendiğinde liderlik kavramı ile ilgili birçok araştırma olmasına rağmen örgütsel sessizlikle ilgili çok fazla araştırma bulunmayıp, son yıllarda üzerinde çalışılan bir konu olduğu görülmektedir. Bu bakımdan ilgili alan yazın oldukça sınırlıdır. Özellikle araştırmamızın ana konusu olan “Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Tarzı İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin Analizi” ile ilgili çalışmalar ise çok daha sınırlı bir alan yazına sahiptir.

Yapılan araştırmalara göre, örgüt bireylerine karşı pozitif davranışlar sergileyen, onları motive ederek kendilerini değerli hissetmelerini sağlayan liderlerin olduğu örgütlerde örgütsel sessizlik daha az görülmektedir (Erol ve Köroğlu, 2013: 61). Bireyler örgüt içerisinde fikir ve düşüncelerini dile getirmesi durumunda olumsuz bir tepkiyle karşılaşacağı veya kendisinin çıkarca ve güvenilmez bir insan olarak algılanacağı endişesiyle sessiz kalma davranışı sergileyebilirler (Ayan, 2013: 84).

Örgüt üyelerinin sessizlik davranışı sergilediği liderler genel olarak, astları ile kültürel yakınlık ve güç mesafesi konusunda keskin farklılıklar taşımaktadır. Çalışanları ile arasındaki konum farkını sürekli hissettiren ve çalışanıyla sıcak bir iletişim bağı kuramayan liderlerin örgütlerinde sessizlik davranışı sıklıkla görülen bir durumdur (Morrison and Milliken, 2000: 711–712).

11. İlgili Araştırmalar

11.1. Yurtiçinde Yapılmış İlgili Araştırmalar

Burulday (2018) tarafından yapılan bir araştırmada, ortaokullarda görev yapmakta olan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık, örgütsel sessizlik ve örgütsel tükenmişlik davranışları arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır. İlişkisel tarama modeli kullanılarak yapılan bu araştırmanın evrenini 2016-2017 eğitim öğretim yılında Bingöl ilinde görev yapan 1172i, örneklemini ise 546 ortaokul öğretmeni oluşturmaktadır. Katılımcıların örgütsel sessizlik algılarının duygu, sessizliğin kaynağı, yönetici ve izolasyon boyutlarında öğrenim durumu, cinsiyet, branş, medeni hal ve mesleki kıdem değişkenleri bakımından öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışlarına ilişkin algılarında anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Ancak yaş değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılaşma olduğu belirlenmiştir.

Güçlü vd. (2017) tarafından yapılan bir araştırmada, öğretmenlerin görüşlerine göre yöneticilerin stratejik liderlik düzeyleri ile örgütsel sessizliği oluşturan unsurlar arasındaki ilişkiyi tespit etmek amaçlanmıştır. Tarama modeli kullanılarak yapılan araştırmanın örneklemini, Ankara ili Beypazarı ilçesindeki ilkokul, ortaokul ve liselerdeki görev yapan 210 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmadan elde edilen veriler incelendiğinde, okul yöneticilerinin stratejik liderlik düzeyleri ile örgütsel sessizliği oluşturan unsurlar arasındaki ilişkinin, stratejik liderlik alt boyutları ile örgütsel sessizlik alt boyutları arasında negatif yönde anlamlı olduğu belirlenmiştir. Yapılan çoklu doğrusal regresyon analizine göre ise, stratejik liderliğin örgütsel sessizliği oluşturan unsurlar üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Paşa ve Işık (2017) tarafından yapılan bir araştırmada, öğretmenlerden okul müdürüne güven düzeyleri ve okul müdürü tarafından sergilenen etik liderlik davranışlarının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini belirlemek amaçlanmıştır. Araştırmanın örneklemini 2014-2015 eğitim öğretim yılında Konya ilinde görev yapan 380 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma sonucunda elde edilen verilere göre örgütsel sessizlik ile okul müdürüne güven ve okul müdürü tarafından sergilenen etik liderlik davranışları arasında negatif yönde anlamlı ilişki olduğu belirlenmiştir. Okul müdürüne güven ile etik liderlik davranışları örgütsel sessizliği yaklaşık %24 oranında açıklarken, örgütsel sessizlik davranışının tek anlamlı yordayıcısının etik liderlik davranışları olduğu tespit edilmiştir.

Altınışık (2017) tarafından yapılan bir araştırmada, ortaokullarda görev yapmakta olan öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışları ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amaçlanmıştır. Araştırmanın evrenin Uşak ili merkez ilçede görev yapan 661 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemi ise oranlı örnekleme yoluyla belirlenen 244 öğretmenden oluşmaktadır. 5'li Likert tipi Örgütsel Sessizlik ve Örgüt Kültürü ölçekleri kullanılarak elde edilen araştırma verilerine göre, öğretmenlerin örgütsel sessizlik algısı çalışma süresi, yaş, branş, cinsiyet ve öğrenim durumu değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık görölmezken, TEOG ortalamaları ve ekonomik durum değişkenlerine göre anlamlı farklılık görölmüştür.

Güçlü vd. (2017) tarafından yapılan bir araştırmada, mesleki ve teknik ortaöğretim okulu öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi tespit etmek amaçlanmıştır. Araştırmanın evreni, 2012-2013

eğitim ğretim yılında Ankara ili Altındağ ilçesindeki mesleki ve teknik ortağretimlerde görev yapan 1090 ğretmen, örnekleme ise basit seçkisiz örnekleme yöntemi ile belirlenen 201 öğretmenden oluşmaktadırdır. Araştırma neticesinde elde edilen verilere göre, okul müdürlerinin dnşmc liderlik tarzı davranışı ile örgütsel sinizm arasında negatif yönde anlamlı ilişki belirlenmiştir. Etkileşimci liderlik tarzı ile örgütsel sinizmin bilişsel ve duyuşsal sinizm boyutları arasında negatif yönde; davranışsal sinizm boyutu arasında ise pozitif yönde anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca okul müdürlerinin dnşmc ve etkileşimci liderlik tarzı davranışlarının örgütsel sinizmin bilişsel, duyuşsal ve davranışsal sinizm boyutları üzerinde anlamlı birer yordayıcı olduğu belirlenmiştir.

elik (2017) tarafından yapılan bir araştırmada, okul yöneticilerinin liderlik tarzları ile yenilikçilik ve risk alma davranışları arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın rnekleme o dönem Trabzon ilinde görev yapan 256 okul yöneticisinden oluşmaktadır. Araştırma bulgularına göre dnşmc liderlik tarzının yöneticilerin eğitim durumlarına, yönetsel pozisyonlarına, yöneticilikte geçen çalışma sürelerine göre, liberal liderlik tarzlarının ise yönetsel pozisyona göre farklılık gösterdiği belirlenirken, liderlik tarzlarının cinsiyete ve okul kademesine göre farklılık göstermediği belirlenmiştir.

nc (2017) tarafından yapılan bir araştırmada, okul öncesi yöneticilerinin algılanan liderlik tarzı davranışları ile okul öncesi ğretmenlerinin örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın örneklemini 2016-2017 eğitim ğretim yılında Kırklareli ilinde görev yapan 88 okul öncesi ğretmeni oluştırmaktadır. Araştırma bulgularına göre dnşmc liderlik tarzı davranışı sergileyen okul müdürleriyle çalışan öğretmenlerin, etkileşimci liderlik tarzı davranışı sergileyen müdürle çalışan öğretmenlere göre daha az sessizlik davranışı sergiledikleri, fikir ve tecrübelerini paylaşmak konusunda daha cesaretli oldukları belirlenmiştir.

Güler (2017) tarafından yapılan bir araştırmada, Manavgat ilçe merkezinde bulunan ortaokullarda görev yapan okul müdürlerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin ğretmen algıları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlikleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amaçlanmıştır. Araştırmanın örneklemini 2015-2016 eğitim ğretim yılında Manavgat'ta görev yapan 197 ğretmen oluştırmaktadır. Öğretmen algılarına göre,

örgütsel sessizlik davranışı sergileme düzeyleri “kabul edilen sessizlik” ile “savunma amaçlı sessizlik” türünde “katılmıyorum” şeklindedir ve “örgüt yararına sessizlik” türünde ise "kısmen katılıyorum" düzeyinde bir görüş bildirdikleri belirlenmiştir. Öğretmenlerin en fazla “örgüt yararına sessizliği” davranışı sergiledikleri ve “kabul edilen sessizlik” türünün öğretmenler tarafından en az sergilendiği belirlenmiştir. Öğretmenlerin cinsiyet, mesleki kıdem, öğrenim durumu ve medeni durum değişkenlerine göre örgütsel sessizliğin "kabul edilen sessizlik", "savunma amaçlı sessizlik" ve "örgüt yararına sessizlik" boyutları arasında anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir.

Şakar (2016) tarafından yapılan bir araştırmada, okul yöneticilerinin liderlik tarzları ile işe olan yaratıcı katılımları arasındaki ilişkiyi belirlemek amaçlanmıştır. Araştırmanın evreni 2016 yılında İstanbul İl Merkezi, Bahçelievler, Bağcılar, Küçükçekmece, Bakırköy ilçelerinde görev yapan okul yöneticilerinden oluşmaktadır. Basit ve tesadüfi örnekleme yöntemi ile seçilen araştırmanın örneklem grubunu ise 149 okul yöneticisi oluşturmaktadır. Araştırma bulgularından, katılımcı algılarına göre otokratik liderlik tarzı davranışlarının cinsiyete ve okul türü değişkenleri bakımından anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Araştırma bulgularından, katılımcı algılarına göre demokratik, hümanist, bürokratik ve karizmatik liderlik tarzlarının ise değişkenler bakımından farklılık göstermediği belirlenmiştir.

Aydın (2016) tarafından yapılan bir araştırmada, ortaokul yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç türleri ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışları incelenip, aralarındaki ilişkinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın evreni, 2015-2016 eğitim öğretim yılında Denizli ili merkezindeki (Pamukkale ve Merkezefendi ilçeleri) ortaokullarda görev yapan 2285 öğretmenden oluşmaktadır. Bu 2285 öğretmenin 1094 (%47,88) tanesi Merkezefendi ve 1191 (%52,12) tanesi de Pamukkale ilçesinde görev yapmaktadır. Araştırmanın örneklemi ise 240'ı Pamukkale, 210'u Merkezefendi olmak üzere 450 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmadan elde edilen veriler neticesinde, örgütsel güç türleri ile örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişkinin; ödül gücü ile okul ortamı, duygu, yönetici, izolasyon boyutlarıyla negatif yönlü anlamlı olduğu görülmektedir. Okul müdürlerinin kullandıkları güç türlerinin öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının anlamlı yordayıcısı olup olmadığına ilişkin regresyon sonuçlarına göre okul müdürlerinin kullandıkları güç türlerinin öğretmenlerin örgütsel sessizliğini

anlamli düzeyde yordadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulguya dayalı olarak öğretmenlerin, okul müdürlerinin kullandıkları güç türlerine ilişkin algılarına göre öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin de değişiklik göstereceği sonucuna ulaşılmıştır.

Apak (2016) tarafından yapılan araştırmada, öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin gücü kullanma biçimleri ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amaçlanmıştır. Araştırmanın örneklemini İstanbul'un Kartal ilçesinde görev yapan 257 sınıf öğretmeni oluşturmaktadır. Araştırma bulgularına göre öğretmenler, örgütsel sessizliğin alt boyutlarından en fazla korumacı sessizlik en az da korunmacı ve kabullenici sessizlik davranışlarını sergilemektedirler. Öğretmenlerin korumacı sessizlik davranışı ile ilgili algıları yaş değişkenine göre farklılaşmaktadır. Öğretmen algılarına göre, okul yöneticilerinin kullandığı güç kaynakları ile örgütsel sessizlik davranışı arasında düşük düzeyde ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Daşcı (2014) tarafından yapılan bir araştırmada, ilköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin algılarına göre, okul yöneticilerinin liderlik tarzları ile öğretmenlerin yaşadıkları yıldırma ve örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişkiyi saptamak amaçlanmıştır. İlişkisel tarama modeli kullanılarak yapılan bu araştırmada, biri bağımsız/dışsal (okul yöneticilerinin liderlik tarzı), ikisi bağımlı/içsel (yıldırma ve örgütsel sessizlik davranışı) olmak üzere üç değişken ele alınmıştır. Araştırmanın evreni, Aksaray ili Merkez ilçedeki 5 eğitim bölgesinden 60 ilköğretim okulunda görev yapan 1301 öğretmenden oluşmaktadır. Çok aşamalı örnekleme (multistage sampling) yöntemi ile belirlen örneklem için, belirlenen bölgede eğitim öğretim hizmeti veren 15 devlet okulundaki 537 öğretmenden, 400 öğretmene ulaşılmıştır. Araştırmadan elde edilen verilere göre, okul yöneticileri, dönüşümcü ve işlemci liderlik tarzı davranışlarını orta düzeyde sergilemekte ve dönüşümcü liderlik davranışlarını ise daha fazla sergilemektedir. Yine araştırma sonuçlarına göre öğretmenler, zaman zaman yıldırma ile karşı karşıya kalmakta; örgütsel sessizlik davranışını ise orta düzeyde göstermektedir. Okul yöneticileri dönüşümcü ve işlemci liderlik tarzı davranışları sergiledikçe, öğretmenlerin yıldırma maruz kalma ve örgütsel sessizlik davranışı sergilemelerine ilişkin algı düzeyleri azalmaktadır. İşlemci liderlik, yıldırma ve örgütsel sessizlik üzerinde, dönüşümcü liderliğe göre daha güçlü bir etkiye sahiptir. Ancak,

yıldırmanın örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinin dönüştürücü ve işlemci liderlik tarzlarına göre daha fazla olduğu belirlenmiştir.

Aydemir (2014) tarafından yapılan araştırmada, Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı çalışan rehber öğretmenlerin, yöneticilerinin liderlik tarzını algılamaları ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Tarama modeli kullanılarak yapılan bu araştırmanın örneklemini 178 rehber öğretmen oluşturmaktadır. Rehber öğretmenlerin algılarına göre, okul yöneticilerinin liderlik tarzı davranışları ile sosyo-demografik özellikler arasında anlamlı bir fark olup olmadığının tespiti için çeşitli analizler yapılmıştır. Öğretmen algılarına göre dönüştürücü liderlik tarzı davranışları sergileyen okul yöneticisiyle birlikte çalışan rehber öğretmenlerin Duygusal Tükenme, Duyarsızlaşma ve Genel Tükenmişlik düzeyinin daha düşük, serbest bırakıcı liderlik tarzı davranışları sergileyen okul yöneticisiyle birlikte çalışan rehber öğretmenin Duygusal Tükenme, Duyarsızlaşma ve Genel Tükenmişlik düzeyinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Kılıç vd. (2014) tarafından yapılan araştırmada, dönüştürücü, etkileşimci ve serbest bırakıcı liderlik tarzlarının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini belirlemek amaçlanmıştır. Bu araştırmaya göre örgüt çalışanları, örgüt içerisinde fikir ve düşüncelerini rahatlıkla ifade edebildikleri, sorunları ve çözüm önerilerini tartışabildikleri bir çalışma ortamlarında daha verimli ve etkili olabilmektedir. Yapılan bu ampirik araştırma neticesinde elde edilen verilere göre, dönüştürücü liderlik tarzı davranışlarının görüldüğü örgütlerde çalışanların sessizlik davranışı sergilemedikleri, etkileşimci ve serbest bırakıcı liderlik tarzı davranışlarının görüldüğü örgütlerde ise sessiz kalmayı tercih ettikleri belirlenmiştir.

Kahveci ve Demirtaş (2013) tarafından yapılan bir çalışmada, ilköğretim okullarında görev yapmakta olan yönetici ve öğretmenlerin “Örgütsel Sessizlik” algılarının belirlenmesi amaçlanmıştır. Tarama modeliyle yapılan bu araştırmanın evrenini, Elazığ'da 2009-2010 öğretim yılında eğitim öğretim hizmeti veren ilköğretim okulları oluşturmaktadır. Örneklem belirlemede tesadüfi örnekleme metodu tercih edilmiş olup, araştırmanın örneklemini ilköğretim okulunda görev yapan 444 okul yöneticisi ve öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma neticesinde elde edilen verilere göre; cinsiyet değişkeni bakımından kadın öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının daha yüksek

olduğu, branş değişkeni açısından “Dil (Türkçe ve İngilizce)” retmenlerin diğer branşlarda bulunan retmenlere kıyasla daha fazla sessiz kaldığı, bulunduğu okulda görev yapma süresi değişkeni açısından 6-10 yıl kıdeme sahip retmenlerin algılarının daha yüksek olduğu grlmştr. Yaş ve mesleki kıdem değişkenleri açısından ise retmenlerin örgütsel sessizlik algıları arasında anlamlı farklılıklar bulunmadığı grlmştr.

Canaslan (2013) tarafından yapılan bir araştırmada, kamu kurumlarında görev yapan yöneticiler tarafından sergilenen liderlik tarzı davranışları ile yöneticilerde bulunan şüphecilik/paranoid düşünce düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amaçlanmıştır. Araştırmanın rneklemini Kastamonu ilinde kamu kurumlarında görev yapan 577 yöneticiden oluşmaktadır. Elde edilen bulgulara göre yöneticiler en fazla otokratik liderlik tarzı davranışlarını sergilemektedirler. Yöneticilerin liderlik tarzları ile yöneticilik, mesleki kıdem ve cinsiyet değişkenleri bakımından farklılık belirlenmemiş olup, yöneticilik düzeyi ve çalıştığı kurum değişkenlerine göre farklılık olduğu belirlenmiştir.

Arlı (2013) tarafından yapılan bir çalışmada, ilkokullarda gözlemlenen örgütsel sessizlik davranışlarının neden kaynaklandığı ve ne gibi sonuçlar doğurabileceği konusunda, müdürlere, retmenlere, velilere kısacası tüm okul paydaşlarına bilgi ve öneriler sunmak üzere ilkokul müdürlerinin görüşlerini ortaya koymayı amaçlamıştır. Nitel veri toplama tekniği kullanılarak yürütülen bu araştırmanın örneklemini 2012-2013 eğitim üretim yılında İzmir’de görev yapan 15 ilkokul müdürü oluşturmaktadır. Yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılarak yapılan çalışma neticesinde elde edilen sonuçlara göre, belirtilen okul kademesinde görev yapan okul müdürlerinin örgütsel sessizlik davranışının skt ve bencillik anlamlarına geldiği yönünde görüş bildirdikleri görülmektedir. Ayrıca okul müdürleri, sessizlik davranışının sebeplerinin kişisel, örgütsel veya yönetsel olabileceğine ve örgütsel sessizliğin suçlu muamelesi görmeden veya cezalandırılma korkusu olmadan güvenli bir okul iklimi ve yönetim anlayışı ile aşılabileceğine ilişkin görüşler bildirmişlerdir.

Nartgün ve Demirer (2012) tarafından yapılan bir araştırmada, retmenlerinin örgütsel sessizlik ve iş yaşamında yalnızlık düzeylerine yönelik görüşlerini tespit ederek, iki değişkene yönelik görüşleri arasında anlamlı ilişkinin olup olmadığını belirlemek

amaçlanmıştır. Araştırmanın örneklemini 2012–2013 eğitim öğretim yılında Bolu ili Merkez Anadolu liselerinde görev yapan 102 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma sonucunda ulaşılan verilere göre, cinsiyet değişkeni açısından gruplar arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Mevcut okullarındaki görev yapma sürelerinin sessizliği ve yalnızlığı etkileyen bir değişken olmadığı belirlenmiştir. Öğretmenlerin verdikleri yanıtlara göre, örgütsel sessizlik ölçeğinin uysal boyutu ile savunmacı sessizlik alt boyutları ve iş yaşamında yalnızlık ölçeğinin alt boyutları olan duygusal yoksunluk ve sosyal arkadaşlık boyutları arasında orta düzeyde pozitif ilişki belirlenmiştir.

Tulubas ve Celep (2012) tarafından yapılan bir araştırmada, yöneticilerin sergiledikleri liderlik davranışlarında güven ve algılanan prosedürel adaletin örgüt üyeleri üzerindeki etkileri incelenmiştir. Araştırma neticesinde elde edilen bulgulara göre güven ve algılanan prosedürel adaletin örgütsel sessizlik davranışı üzerinde davranışı üzerinde pozitif yönde bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuca göre liderine güvenen ve adalet algısının olumlu olduğu örgütlerde örgütsel sessizlik davranışının daha az sergileneceği sonucuna ulaşılabilir.

Erol (2012) tarafından yapılan bir araştırmada, liderlik tarzı davranışlarının örgütsel sessizlik davranışı üzerindeki etkileri belirlenmeye çalışılmıştır. Bu araştırmanın evrenini Ankara’da hizmet vermekte olan 4 ve 5 yıldızlı otel çalışanları oluşturmaktadır. 25 Ocak- 20 Şubat 2012 tarihleri arasında 450 otel çalışanına uygulanan ve uygun olduğu kanaatine varılan 221 ölçek ile sonuçlara ulaşılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre dönüşümcü liderlik tarzı davranışı ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönde bir ilişki belirlenirken, etkileşimci ve tam serbesti tanıyan liderlik tarzı davranışları ile örgütsel sessizlik arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Önder (2010), tarafından yapılan bir çalışmada öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri, adalet ve bağlılığın örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini belirlemek amaçlanmıştır. Çalışmada ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Çalışmanın örneklemini, Burdur İl Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı ortaöğretim kurumlarında görev yapan 270 öğretmen oluşturmaktadır. Çalışmada veri toplamak üzere; Erenler tarafından geliştirilen örgütsel sessizlik, Niehoff ve Moorman tarafından geliştirilen ve Polat tarafından Türkçe’ye uyarlanan örgütsel adalet, Kahveci tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Elde edilen verilere göre, öğretmenlerin örgütsel

sessizlik algılarının zayıf olduğu ve meslek lisesi öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Örgütsel sessizlik, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasında orta düzeyde negatif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Örgütsel sessizliğin %28.3'ünün etkileşim adaleti ve devam bağlılığı tarafından açıklandığı sonucuna varılmıştır.

Bildik (2009) tarafından yapılan bir araştırmada, örgütsel sessizliğin, liderlik tarzları ve örgütsel bağlılıkla ilişki durumunun belirlenmesi amaçlanmıştır. Çalışanların bazen isteyerek bazen de istemeyerek sergiledikleri sessiz kalma davranışının, örgütler için ne gibi sonuçlar doğurduğu ve bu sessizlik davranışında liderlik tarzı davranışlarının ne gibi etkisinin olduğu belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmada özel bankalar, kamu bankaları, sağlık, eğitim, sanayi ve diğer çeşitli hizmet sektörleri olmak üzere geniş bir alana ulaşılmaya çalışılmıştır. Bu kapsamda araştırmanın örneklemini İstanbul ve İzmit'te çalışan sağlık, bankacılık - finans, eğitim, imalat ve diğer hizmet (Danışmanlık, Lojistik, İletişim, Otelcilik) alanındaki 1051 çalışan oluşturmaktadır. Araştırma neticesinde elde edilen verilere göre, örgütsel sessizlik ile etkileşimci ve serbest bırakıcı liderlik arasında pozitif, dönüştürücü liderlik, firma performansı ve örgüte bağlılık arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Şimşek (2005) tarafından yapılan bir araştırmada, Erzurum il merkezinde görev yapan lise müdürlerinin liderlik tarzı davranışlarını belirlemek amaçlanmıştır. Araştırmanın örneklemini 2005 yılında Erzurum ilinde görev yapan 20 okul müdürü ve 615 öğretmen oluşturmaktadır. Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin sergiledikleri liderlik tarzı davranışları en fazla gözlemlenenden en az gözlemlenene doğru sırasıyla insan kaynakları liderliği, yapısalcı liderlik, politik liderlik ve sembolik liderlik olarak belirlenmiştir. Müdür algılarına göre ise en fazla sergiledikleri liderlik tarzı davranışlarından en az sergilediklerine doğru sırasıyla insan kaynakları liderliği, yapısalcı liderlik, sembolik liderlik ve politik liderlik olarak belirlenmiştir. Öğretmen ve okul müdürü algılarına göre bağımsız değişkenler bakımından okul müdürlerinin liderlik davranışlarında farklılık bulunmamaktadır.

11.2. Yurtdışında Yapılmış İlgili Araştırmalar

Akbarian, Mohammad, Ansari, Shaemi ve Keshtiaray (2015) tarafından yapılan bir araştırmaya göre; çalışanlar, örgütsel hedeflere ulaşmak için stratejik faktörler olan değişim, yaratıcılık, öğrenme ve inovasyon kaynakları olarak kabul edilir, ancak birçoğu sessiz kalmayı ve örgütlerindeki problemlerle ilgili değerli görüş ve kaygılarını iletmemeyi tercih eder. Bu çalışma, bu olguyu yaratan faktörleri incelemeyi amaçlamaktadır. Böylece konuyla ilgili literatüre genel bir bakış ile çalışanların neden sessiz kaldıklarını elde edilmeye çalışılmış ve örgütsel sessizliğe neden olan en yaygın etkenlerin örgütsel kültür, yönetimden korkma ve olumsuz geri bildirim, güven eksikliği, geçmişte kötü deneyimler, tartışılan korku ve karakteristik farklılıklar olduğu belirlenmiştir.

Moghaddampour, Nazemipour, Aghaziarati ve Bordbar (2013) tarafından yapılan bir araştırmada, örgütsel sesin önemi ile ilgili olarak, en büyük İran illerinden biri olan Qom ilinde seçilen 13 kuruluşta örgütsel sessizliğin durumu incelenmiştir. Elde edilen bulgular, seçilen Qom'da faaliyet gösteren kuruluşlarda örgütsel sessizliğin ideal durumda olmadığını ve mevcut seviyenin azaltılması gerektiğini göstermektedir. Aynı şekilde, bulgular, Qom'da seçilmiş kuruluşlarda örgütsel sessizlik ile demografik değişkenler arasında anlamlı bir fark olmadığını göstermektedir.

Nikmaram vd. (2012) tarafından İran'da yapılan bir araştırmada, örgütsel sessizlik ikliminin boyutları ile fakülte çalışanları arasındaki bağlılığın yanı sıra profesör ve çalışan memur olarak ikiye ayrılmış yönetim arasındaki ilişkiyi açıklamak amaçlanmıştır. Bu şekilde, araştırma sonuçları algılanan sessizlik iklimi, çalışan sessizliği davranışı ve örgütsel bağlılık arasındaki korelasyonun varlığına ve dolayısıyla her iki grup için araştırmanın hipotezlerini desteklemeye, ilişkilerin gücünün farklı olduğuna ve bağlılık ile diğer değişkenler arasındaki ilişkinin farklı olduğunu göstermektedir. Ayrıca, bağımsız örneklem T testi ile yapılan ileri araştırmalar, her iki grup için de araştırma değişkenlerinde farklılaşmanın varlığını desteklemektedir. Sonuçlar, örgütsel sessizlik iklimi algısının çalışan memurları arasında daha güçlü olmasına karşın, örgütsel bağlılıklarının miktarının profesörlere daha yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir.

Detert ve Burris (2007) tarafından yapılan iki aşamalı bir çalışmada iki değişime yönelik liderlik türü (dönüşümsel liderlik ve yönetsel açıklık) ile iyileştirme odaklı ses arasındaki ilişki araştırılmıştır. Bir restoran zincirindeki 3.149 çalışandan ve 223 yöneticiden elde edilen bulgular, astların kişiliğinde, memnuniyetinde ve iş demografisinde çok sayıda bireysel farklılık kontrolü sağladığı için açıklığın sesle daha tutarlı olduğunu göstermektedir. Bu ilişkiye, konuşma risklerinin alt değerlendirmelerinde liderlerin önemini gösteren, psikolojik güvenliğin alt algılarının aracılık ettiği gösterilmiştir. Ayrıca, liderlik davranışlarının, en iyi performans gösteren çalışanların seslilik davranışında olumlu etkiye sahip olduğu görülmüştür.



BÖLÜM III

YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Deseni

Okul yöneticilerinin liderlik tarzları ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerini belirlemek için betimsel tarama deseni kullanılmıştır. Betimsel desenler, bir örneklem üzerinde ya da ulaşılabilen durumlarda, evrenin tamamından gözlem yapılarak elde edilen verileri kullanarak, araştırmaya katılan bireylerin ya da objelerin özelliklerini betimlemeyi amaçlayan süreçtir (Karadağ, 2010: 62). Bu değişkenler arasında herhangi bir ilişkinin varlığı veya yokluğu da araştırılabilir. Ancak bu ilişkinin nedeninin ne olduğunu açıklayamaz. Bu çalışmada ayırt edici özelliklerine göre kişiler veya gruplar sayısal olarak ifade edilmeye çalışılmış olup mevcut durumun değerlendirmesi yapılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkileri belirleyebilmek için korelasyonel araştırma şeklinde tasarlanmış olup öncelikli olarak, öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin sergiledikleri liderlik tarzlarından otokratik, demokratik, serbest bırakıcı, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarının, örgütsel sessizlik ile ilişkisinin olup olmadığını belirlemek amaçlanmıştır.

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, 2017-2018 Eğitim-Öğretim yılında, Malatya ilinde, 4083'si ilkokul, 5737'si ortaokul ve 3167 'si lise bünyesinde görev yapan toplam 12.987 öğretmen oluşturmaktadır. Örneklemine ise Malatya ili ilçe merkezlerinde ve köylerindeki 282 ilkokul, 277 ortaokul ve 294 lisede görev yapan toplam 853 öğretmen oluşturmaktadır. Ulaşılan öğretmen grubuna ait betimsel veriler, görev yaptığı okul kademesi, cinsiyet, yaş, öğretmenlik kıdemi ve öğrenim durumu değişkenleri bakımından sınıflandırılarak Tablo 1'de verilmiştir.

Araştırmanın örnekleminin belirlenmesi sürecinde, Malatya’da görev yapan öğretmenlerin sayısı Malatya İl Milli Eğitim Müdürlüğü kaynaklarından tespit edilmiş olup, 853 öğretmenin görüşünden faydalanılmıştır.

Tablo 1. Katılımcılara Ait Betimsel Veriler

Değişken		Frekans (n)	Yüzde (%)
Görev Yaptığı İlçe	1) Akçadağ	68	8,0
	2) Arapgir	22	2,6
	3) Arguvan	22	2,6
	4) Battalgazi	242	28,4
	5) Darende	36	4,2
	6) Doğanşehir	30	3,5
	7) Doğanyol	13	1,5
	8) Hekimhan	26	3,0
	9) Kale	32	3,8
	10) Kuluncak	65	7,6
	11) Pütürge	36	4,2
	12) Yazıhan	18	2,1
	13) Yeşilyurt	243	28,5
Görev Yaptığı Okul Kademesi	1) İlkokul	283	33,2
	2) Ortaokul	275	32,2
	3) Lise	295	34,6
Cinsiyet	1) Kadın	425	49,8
	2) Erkek	428	50,2
Yaş	1) 20-30 Yaş Arası	234	27,4
	2) 31-40 Yaş Arası	286	33,5
	3) 41 Yaş ve üstü	333	39,0
Öğretmenlik Kıdemi	1) 0-5 Yıl Arası Kıdem	219	25,7
	2) 6-10 Yıl Arası Kıdem	223	26,1
	3) 11-15 Yıl Arası Kıdem	196	23,0
	4) 16 Yıl ve Üstü Kıdem	215	25,2
Öğrenim Durumu	1) Ön lisans	43	5,0
	2) Lisans	712	83,5
	3) Lisans üstü	98	11,5
Toplam		853	100

Tablo 1’de görüldüğü gibi, araştırmanın örnekleminin görev yaptığı ilçeye göre büyük bölümünü (n=485, %56,9) Battalgazi ilçesi ve Yeşilyurt ilçesinde görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Bunun sebebi Battalgazi ve Yeşilyurt ilçelerinin merkez ilçe olması ve evrenin büyüklüğüdür. Araştırmada lisans mezunu (n=713) olanların oranı ise %83,6’dır.

3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmanın verilerini elde etmede, Erenler (2010) tarafından geliştirilen örgütsel sessizlik ölçeği; Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi’nde yayımlanan Yeni İlköğretim Programlarının Uygulandığı İlköğretim Okullarındaki Yöneticilerin Liderlik Tarzları adlı çalışmada kullanılan ve Taş vd. (2007) tarafından geliştirilen Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği’nden faydalanılmıştır. Ölçekleri kullanmak için geliştiricilerden gerekli yazılı izinler alınmıştır (Ek 2). Araştırmada kullanılmak üzere oluşturulan “Okul Yöneticilerinin Liderlik Tarzları ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki Ölçeği” toplam 71 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğe araştırmacı tarafından altı bağımsız değişkenden oluşan “kişisel bilgi formu” eklenmiştir.

5.3.1. Örgütsel Sessizlik Ölçeği

Araştırmada öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışlarıyla ilgili görüşlerini belirlemek amacıyla kullanılan örgütsel sessizlik ölçeğini Erenler (2010) tarafından, “Çalışanlarda Sessizlik Davranışının Bazı Kişisel Ve Örgütsel Özelliklerle İlişkisi: Turizm Sektöründe Bir Alan Araştırması” isimli doktora çalışmasında kullanılmak üzere geliştirmiştir. Sessizlik ölçeği 12 maddeden oluşmaktadır ve 2. madde ters skorlu maddedir. Erenler tarafından ölçek 40 kişilik bir gruba uygulanarak, katılımcıların ölçek maddelerindeki ifadeleri anlamlı düzeyde ayırt edip edemediklerini belirlemek üzere Ki-kare testi yapılmıştır. Ölçeğin güvenilirliğinin 0.95 olduğu tespit edilmiştir. Araştırma kapsamında yapılan madde ve güvenilirlik analizleri ise Tablo 2’de belirtilmiştir. Buna göre 12 maddeden oluşan örgütsel sessizlik ölçeğinin güvenilirlik katsayısı (α) 0,87’dur. Bu değer ölçeği oluşturan 12 maddenin iç güvenilirliğini göstermektedir. Ölçekteki maddeler arasında iç tutarlık değeri kabul edilebilir değer olan 0.70’ten büyüktür.

Tablo 2: Örgütsel Sessizlik Ölçeği Güvenirlik Testi Sonuçları

Cronbach's Alpha	Standartlaştırılmış Ögelere Dayalı Cronbach Alpha	Madde Sayısı
,872	,879	12

Araştırma kapsamında öğretmenlerden elde edilen ölçeklerden veri girişinde hata yapılmayan ve rastgele doldurulmadığı belirlenen 853 ölçek kullanılmıştır. Elde edilen verilerin normal dağılıma uygun olup olmadığı kontrol edilmiş olup, çarpıklık (-1.163 ile 1,115) ve basıklık (-.455 ile 789) değerlerinin normallik açısından bir sorun teşkil etmediği sonucuna ulaşılmıştır. Uç değerler kontrol edilerek, herhangi bir değer analiz dışında bırakılmasına gerek görülmemiştir

5.3.2. Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği

Araştırmada öğretmenlerin, okul müdürlerinin liderlik davranışlarına ilişkin görüşlerini belirlemek amacıyla kullanılan Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği 59 maddeden oluşmaktadır ve bu 59 madde beş alt boyut ayrılmıştır. Bu beş boyutta okul müdürünün otoriter, demokratik, serbest bırakıcı, dönüştürücü ve etkileşimli liderlik tarzı davranışlarına ilişkin ifadeler bulunmaktadır. Maddeler; ; “1-Hiç katılmıyorum (%0)”, “2-Kısmen katılıyorum (%25)”, “3-Orta düzeyde katılıyorum (%50)”, “4-Çoğunlukla katılıyorum (%75)”, “5-Tamamen katılıyorum (%100)” olarak dereceleme ölçeği şeklinde düzenlenmiştir ve geliştiricisi tarafından ölçeğin güvenilirliğini belirlemek amacıyla hesaplanan Cronbach Alfa katsayısı 0.87 olarak bulunmuştur. Araştırma kapsamında yapılan madde ve güvenilirlik analizleri ise Tablo 3’te belirtilmiştir. Buna göre 59 maddeden oluşan liderlik tarzı ölçeğinin güvenilirlik katsayısı (α) 0,89’dur. Bu değer ölçeği oluşturan 59 maddenin iç güvenilirliğini göstermektedir. Ölçekteki maddeler arasında iç tutarlık değeri kabul edilebilir değer olan 0.70’ten büyüktür.

Tablo 3: Liderlik Tarzı Ölçeği Güvenirlik Testi Sonuçları

Cronbach's Alpha	Standartlaştırılmış Ögelere Dayalı Cronbach Alpha	Madde Sayısı
,896	,906	59

Elde edilen verilerin normal dağılıma uygun olup olmadığı kontrol edilmiş olup, çarpıklık (-.926 ile .960) ve basıklık (-.860 ile 1.019) değerlerinin normallik açısından bir sorun teşkil etmediği sonucuna ulaşılmıştır. Uç değerler kontrol edilerek, herhangi bir değer analiz dışında bırakılmasına gerek görülmemiştir.

5.4.Verilerin Toplanması

Araştırma verileri, araştırmacı tarafından veri toplama aracı ile 2017/2018 eğitim öğretim yılında Malatya’da görev yapan öğretmenlerden elde edilmiştir (Ek 1). Veri toplama aracını öğretmenlere uygulamak için Malatya İl Milli Eğitim Müdürlüğü’nden izin alınmıştır (Ek 3). Veri toplama aracı bizzat araştırmacı tarafından öğretmenlere uygulanmış ve bu araştırmaya katılım zorunlu tutulmamış. Bu şekilde 853 öğretmenden veri elde edilmiştir.

5.5.Verilerin Analizi

Araştırmanın verileri betimleyici istatistik analizine tabi tutulmuştur. Elde edilen veriler, yüzde ve frekans tabloları ile özetlenmiş, istatistik paket programı kullanılarak hesaplanmış ve değerlendirilmiştir. Verilerin normallik sınaması Kolmogorov – Smirnov test ile yapılmış olup verilerin normal dağılım gösterdiği varsayımı sağlanmıştır. Bu yüzden veriler parametrik testlerden bağımsız örneklem t test ve tek yönlü ANOVA ile analiz edilmiştir. Normal dağılım göstermeyen gruplarda Kruskal Wallis testi kullanılmıştır. Bunların yanı sıra okul müdürlerinin sergiledikleri liderlik tarzı davranışlarından otokratik liderlik, demokratik liderlik, serbest bırakıcı liderlik, dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik tarzı davranışlarının örgütsel sessizlikle ilişkisinin yönünü ve gücü belirlemek üzere çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Çalışmada hata düzeyi .05 olarak kabul edilmiştir.

Öğretmen görüşlerine göre liderlik tarzlarından otokratik, demokratik, serbest bırakıcı, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarının, örgütsel sessizlik ile ilişkisinin belirlenmesi amacıyla yapılan veri analizinde; öğretmenin görev yaptığı okul kademesi, yaş ve mesleki kıdem değişkenlerine bağlı olarak öğretmen görüşlerinin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla tek yönlü ANOVA, cinsiyet değişkenine bağlı olarak öğretmen görüşlerinin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla bağımsız örneklem t testi, görev yaptığı ilçe ve

eğitim seviyesi değişkenlerine bağlı olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla ise Kruskal Wallis testi kullanılmıştır.



BÖLÜM IV

BULGULAR ve YORUM

Bu bölümünde araştırma neticesinde elde edilen bulgular istatistik yöntemleri ile analiz edilerek değerlendirmeler yapılacaktır. Araştırmanın birinci bölümünde verilen alt problemlerin tamamı çeşitli analiz yöntemleriyle çözümlenecektir. Ayrıca elde edilen tüm sonuçlar topluca değerlendirilerek okul müdürünün liderlik tarzı, örgütsel sessizlik ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiler hakkında genel sonuç belirtilecektir.

4.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın birinci alt problemi “Okul müdürlerinin liderlik tarzlarına yönelik öğretmen algıları nedir?” şeklinde ifade edilmiştir. Okul müdürlerinin mevcut durumdaki liderlik tarzlarına ilişkin öğretmen değerlendirmelerine ait bulgular Tablo 1’de sunulmuştur:

Tablo 4: Okul Müdürlerinin Liderlik Tarzlarına Yönelik Öğretmen Algıları

	N	\bar{X}	S.S.	Öğretmen Görüşü
Otokratik Liderlik	853	2,28	,75	Kısmen Katılıyorum (%25)
Demokratik Liderlik	853	3,33	,90	Orta Düzeyde Katılıyorum (%50))
Serbest Bırakıcı Liderlik	853	2,49	,56	Kısmen Katılıyorum (%25)
Dönüşümcü Liderlik	853	3,29	,84	Orta Düzeyde Katılıyorum (%50)
Etkileşimci Liderlik	853	2,96	,62	Orta Düzeyde Katılıyorum (%50)

Tablo 4’te görüldüğü gibi öğretmenler okul müdürlerinin liderlik tarzlarından; otoriter ve serbest bırakıcı liderlik tarzı davranışlarını sergilemesini sırasıyla ($\bar{X} = 2,28$) ve ($\bar{X} = 2,49$) ortalama ile “Kısmen Katılıyorum” düzeyinde değerlendirmiştir. Öğretmenler okul müdürlerinin demokratik, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzları davranışlarını sergilemesini sırasıyla ($\bar{X} = 3,33$), ($\bar{X} = 3,29$) ve ($\bar{X} = 2,96$) ortalama ile “Orta Düzeyde Katılıyorum” düzeyinde değerlendirmişlerdir. Örneklem alınan okulların müdürlerinin otoriter ve serbest bırakıcı liderlik tarzı davranışlarını nadiren sergiledikleri buna

karşılık demokratik, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzı davranışlarını çoğunlukla sergiledikleri tablodan anlaşılmaktadır.

Tablo 5: Görev Yaptığı İlçe Değişkenine Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Tarzlarına Yönelik Öğretmen Algıları Kruskal Wallis testi Sonuçları

	Görev Yaptığı İlçe	n	Sır. Ort.	χ^2	df	P
1) Otokratik Liderlik	1) AKÇADAĞ	68	378,22	87,922	12	,000
	2) ARAPGİR	22	521,25			
	3) ARGUVAN	22	332,39			
	4) BATTALGAZİ	242	494,43			
	5) DARENDE	36	487,94			
	6) DOĞANŞEHİR	30	481,22			
	7) DOĞANYOL	13	575,35			
	8) HEKİMHAN	26	504,02			
	9) KALE	32	371,91			
	10) KULUNCAK	65	266,12			
	11) PÜTÜRGE	36	538,11			
	12) YAZIHAN	18	475,69			
	13) YEŞİLYURT	243	371,86			
	Toplam	853				
2) Demokratik Liderlik	1) AKÇADAĞ	68	504,00	93,604	12	,000
	2) ARAPGİR	22	387,27			
	3) ARGUVAN	22	499,66			
	4) BATTALGAZİ	242	331,32			
	5) DARENDE	36	433,75			
	6) DOĞANŞEHİR	30	307,43			
	7) DOĞANYOL	13	256,15			
	8) HEKİMHAN	26	380,77			
	9) KALE	32	585,45			
	10) KULUNCAK	65	452,73			
	11) PÜTÜRGE	36	540,25			
	12) YAZIHAN	18	537,22			
	13) YEŞİLYURT	243	472,91			
	Toplam	853				
3) Serbest Bırakıcı Liderlik	1) AKÇADAĞ	68	430,98			
	2) ARAPGİR	22	506,95			
	3) ARGUVAN	22	395,93			

	4) BATTALGAZİ	242	457,32			
	5) DARENDE	36	448,75			
	6) DOĞANŞEHİR	30	414,63			
	7) DOĞANYOL	13	500,19	72,282	12	,000
	8) HEKİMHAN	26	433,08			
	9) KALE	32	355,50			
	10) KULUNCAK	65	234,48			
	11) PÜTÜRGE	36	607,79			
	12) YAZIHAN	18	340,75			
	13) YEŞİLYURT	243	423,75			
	Toplam	853				
	1) AKÇADAĞ	68	498,63			
	2) ARAPGİR	22	395,32			
	3) ARGUVAN	22	489,16			
	4) BATTALGAZİ	242	347,02			
	5) DARENDE	36	438,17			
4) Dönüşümcü Liderlik	6) DOĞANŞEHİR	30	324,15			
	7) DOĞANYOL	13	257,46	79,164	12	,000
	8) HEKİMHAN	26	359,90			
	9) KALE	32	561,52			
	10) KULUNCAK	65	501,74			
	11) PÜTÜRGE	36	554,54			
	12) YAZIHAN	18	573,44			
	13) YEŞİLYURT	243	443,70			
	Toplam	853				
	1) AKÇADAĞ	68	461,76			
	2) ARAPGİR	22	428,43			
	3) ARGUVAN	22	418,48			
	4) BATTALGAZİ	242	377,14			
	5) DARENDE	36	410,07			
5) Etkileşimci Liderlik	6) DOĞANŞEHİR	30	321,02			
	7) DOĞANYOL	13	407,69	43,906	12	,000
	8) HEKİMHAN	26	434,77			
	9) KALE	32	528,52			
	10) KULUNCAK	65	409,53			
	11) PÜTÜRGE	36	591,60			
	12) YAZIHAN	18	544,64			
	13) YEŞİLYURT	243	437,79			
	Toplam	853				

Bu alt probleme yanıt bulabilmek üzere, ölçeğe yanıt veren öğretmen sayılarının görev yaptıkları ilçe bakımından farklılık göstermesi ve varyans homojenliğinin sağlanamamasından dolayı bağımsız gruplardan görev yaptığı ilçe değişkeni için Kruskal Wallis testi uygulanmıştır. Tablo 5 incelendiğinde araştırmaya katılan 853 öğretmenin 68'i Akçadağ, 22'i Arapgir, 22'i Arguvan, 242'i Battalgazi, 36'sı Darende, 30'u Doğanşehir, 13'ü Doğanyol, 26'sı Hekimhan, 32'si Kale, 65'i Kuluncak, 36'sı Pütürge, 18'i Yazıhan, 243'ü Yeşilyurt görülmektedir. Hesaplanan sıralı ortalama değerlerine bakıldığında, öğretmenlerin görev yaptığı ilçelere bağlı olarak görüşlerinden elde edilen değerler; otokratik liderlik için Doğanyol (575,35), Pütürge (538,11), Arapgir (521,25), Hekimhan (504,02), Battalgazi (494,43), Darende (487,94), Doğanşehir (481,22), Yazıhan (475,69), Akçadağ (378,22), Kale (371,91), Yeşilyurt (371,86), Arguvan(332,39). Kuluncak (266,12) şeklinde büyükten küçüğe sıralanabilir. Elde edilen bulgular, öğretmen algılarına bağlı olarak okul müdürlerinin otokratik liderlik davranışı sergilemelerinde görev yaptığı ilçe değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($X^2 = 87,922$; $p < ,05$). Demokratik liderlik için Kale (585,45), Pütürge (540,25), Yazıhan (537,22), Akçadağ (504,00), Arguvan(499,66), Yeşilyurt (472,91), Kuluncak (452,73), Darende (433,75), Arapgir (387,27), Hekimhan (380,77), Battalgazi (331,32), Doğanşehir (307,43), Doğanyol (256,15) şeklinde büyükten küçüğe sıralanabilir. Elde edilen bulgular, öğretmen algılarına bağlı olarak okul müdürlerinin demokratik liderlik davranışı sergilemelerinde görev yaptığı ilçe değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($X^2 = 93,604$; $p < ,05$). Serbest bırakıcı liderlik için Pütürge (607,79), Arapgir (506,95), Doğanyol (500,19), Battalgazi (457,32), Darende (448,75), Hekimhan (433,08), Akçadağ (430,98), Yeşilyurt (423,75), Doğanşehir (414,63), Arguvan (395,93), Kale (355,50), Yazıhan (340,75), Kuluncak (234,48) şeklinde büyükten küçüğe sıralanabilir. Elde edilen bulgular, öğretmen algılarına bağlı olarak okul müdürlerinin serbest bırakıcı liderlik davranışı sergilemelerinde görev yaptığı ilçe değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($X^2 = 72,282$; $p < ,05$). Dönüşümcü liderlik için Yazıhan (573,44), Kale (561,52), Pütürge (554,54), Kuluncak (501,74), Akçadağ (498,63), Arguvan (489,16), Yeşilyurt (443,70), Darende (438,17), Arapgir (395,32), Hekimhan (359,90), Battalgazi (347,02), Doğanşehir (324,15), Doğanyol (257,46) şeklinde büyükten küçüğe sıralanabilir. Elde edilen bulgular, öğretmen algılarına bağlı olarak okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışı sergilemelerinde görev yaptığı ilçe değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır

($X^2 = 79,164$; $p < ,05$). Etkileşimci liderlik için Pütürge (591,60), Yazıhan (544,64), Kale (528,52), Akçadağ (461,76), Yeşilyurt (437,79), Hekimhan (434,77), Arapgir (428,43), Arguvan (418,48), Darende (410,07), Kuluncak (409,53), Doğanşehir (407,69), Battalgazi (377,14), Doğanşehir (321,02) şeklinde büyükten küçüğe sıralanabilir. Elde edilen bulgular, öğretmen algılarına bağlı olarak okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışı sergilemelerinde görev yaptığı ilçe değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($X^2 = 43,906$; $p < ,05$).

Tablo 6: Cinsiyet Değişkenine Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Tarzlarına Yönelik Öğretmen Algılarına İlişkin t testi Sonuçları

	Cinsiyet	n	\bar{X}	S.S.	t	df	p
1) Otokratik Liderlik	Kadın	425	2,29	,75298	,584	851	,559
	Erkek	428	2,26	,81103			
2) Demokratik Liderlik	Kadın	425	3,36	,89611	,908	851	,364
	Erkek	428	3,30	,95015			
3) Serbest Bırakıcı Liderlik	Kadın	425	2,50	,50385	,780	851	,436
	Erkek	428	2,47	,50460			
4) Dönüşümcü Liderlik	Kadın	425	3,33	,86345	1,439	851	,151
	Erkek	428	3,24	,88062			
5) Etkileşimci Liderlik	Kadın	425	2,96	,58812	,051	851	,959
	Erkek	428	2,96	,58473			

Tablo 6 incelendiğinde, ölçeğe cevap veren 425 kadın, 428 erkek öğretmen olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Bu alt probleme yanıt bulabilmek üzere, elde edilen veriler neticesinde bağımsız gruplardan cinsiyet değişkeni için t testi uygulanmıştır. Otokratik liderlik için elde edilen ($t = ,584$; $p > ,05$) verilere göre grupların aritmetik ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Okul müdürlerinin otokratik liderlik davranışı sergilediklerine ilişkin kadın öğretmenlerin görüşlerinin ortalaması ($\bar{X} = 2,29$), erkek öğretmenlerin görüşlerinin ortalaması ($\bar{X} = 2,26$) düzeyindedir. Demokratik liderlik için elde edilen ($t = ,908$; $p > ,05$) verilere göre grupların aritmetik ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Okul müdürlerinin demokratik liderlik davranışı sergilediklerine ilişkin kadın öğretmenlerin görüşlerinin ortalaması ($\bar{X} = 3,36$), erkek öğretmenlerin görüşlerinin ortalaması ($\bar{X} = 3,30$) düzeyindedir. Serbest bırakıcı liderlik için elde edilen ($t = ,780$; $p > ,05$) verilere göre grupların aritmetik ortalamaları

arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Okul müdürlerinin serbest bırakıcı liderlik davranışı sergilediklerine ilişkin kadın öğretmenlerin görüşlerinin ortalaması ($\bar{X}=2,50$), erkek öğretmenlerin görüşlerinin ortalaması ($\bar{X}=2,47$) düzeyindedir. Dönüşümcü liderlik için elde edilen ($t=1,439$; $p>.05$) verilere göre grupların aritmetik ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışı sergilediklerine ilişkin kadın öğretmenlerin görüşlerinin ortalaması ($\bar{X}=3,33$), erkek öğretmenlerin görüşlerinin ortalaması ($\bar{X}=3,24$) düzeyindedir. Etkileşimci liderlik için elde edilen ($t=.051$; $p>.05$) verilere göre grupların aritmetik ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Okul müdürlerinin Etkileşimci liderlik davranışı sergilediklerine ilişkin kadın ve erkek öğretmenlerin görüşlerinin ortalaması ($\bar{X}=2,96$) düzeyindedir.

Tablo 7: Görev Yaptığı Okul Kademesi Değişkenine Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Tarzlarına Yönelik Öğretmen Algılarına İlişkin ANOVA testi Sonuçları

		n	\bar{X}	S.S.		Kareler Top.	df	F	p
	1) İlkokul	283	2,28	,80134	Gruplar Arası	1,733	2	1,417	,243
1) Otokratik Liderlik	2) Ortaokul	275	2,34	,81950	Grup İçi	519,743	850		
	3) Lise	295	2,23	,72526	Toplam	521,476	852		
	Toplam	853	2,28	,78234					
	1) İlkokul	283	3,36	,93430	Gruplar Arası	,271	2	,159	,853
2) Demokratik Liderlik	2) Ortaokul	275	3,32	,91375	Grup İçi	726,395	850		
	3) Lise	295	3,32	,92482	Toplam	726,666	852		
	Toplam	853	3,33	,92352					
	1) İlkokul	283	2,51	,49493	Gruplar Arası	,325	2	,639	,528
3) Serbest Bırakıcı Liderlik	2) Ortaokul	275	2,46	,49678	Grup İçi	216,191	850		
	3) Lise	295	2,49	,51998	Toplam	216,516	852		
	Toplam	853	2,49	,50411					
	1) İlkokul	283	3,29	,90520	Gruplar Arası	,130	2	,085	,918
4) Dönüşümcü Liderlik	2) Ortaokul	275	3,27	,85695	Grup İçi	648,692	850		
	3) Lise	295	3,30	,85796	Toplam	648,822	852		
	Toplam	853	3,29	,87266					
	1) İlkokul	283	2,95	,58259	Gruplar Arası	,015	2	,021	,979
5) Etkileşimci Liderlik	2) Ortaokul	275	2,96	,56780	Grup İçi	292,636	850		
	3) Lise	295	2,96	,60773	Toplam	292,651	852		
	Toplam	853	2,96	,58608					

Tablo 7 incelendiğinde, ölçeğe 283 ilkokul, 275 ortaokul ve 295 de lise öğretmeni olmak üzere toplam 853 öğretmenin cevap verdiği görülmektedir. Bu alt probleme yanıt bulabilmek üzere, elde edilen veriler neticesinde bağımsız gruplardan görev yaptığı okul kademesi değişkeni için ANOVA testi uygulanmıştır. Elde edilen ortalama değerleri ve Tukey testi sonuçlarına göre, gruplar arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Ortalama değerlerin birbirine yakın olmasına rağmen ortaokul öğretmenleri ($\bar{X}=2,34$) lise ve ilkokul öğretmenlerine göre okul müdürlerinin daha fazla otokratik liderlik davranışı sergilediğini düşünmektedir.

Tablo 8: Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Tarzlarına Yönelik Öğretmen Algıları Kruskal Wallis testi Sonuçları

	Öğrenim Durumu	n	Sır. Ort.	χ^2	df	p
1) Otokratik Liderlik	1) Ön lisans	43	447,17	,663	2	,718
	2) Lisans	712	424,01			
	3) Lisansüstü	98	439,87			
2) Demokratik Liderlik	1) Ön lisans	43	402,87	,528	2	,768
	2) Lisans	712	427,30			
	3) Lisansüstü	98	435,38			
3) Serbest Bırakıcı Liderlik	1) Ön lisans	43	410,03	,38	2	,827
	2) Lisans	712	426,60			
	3) Lisansüstü	98	437,36			
4) Dönüşümcü Liderlik	1) Ön lisans	43	367,99	2,956	2	,228
	2) Lisans	712	428,23			
	3) Lisansüstü	98	443,95			
5) Etkileşimci Liderlik	1) Ön lisans	43	356,56	3,746	2	,154
	2) Lisans	712	430,51			
	3) Lisansüstü	98	432,37			

Bu alt probleme yanıt bulabilmek üzere, elde edilen veriler neticesinde bağımsız gruplardan öğrenim durumu değişkeni için Kruskal Wallis testi uygulanmıştır. Tablo 8 incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin 43'ünün ön lisans, 712'sinin lisans, 98'inin lisansüstü eğitim seviyesinde oldukları görülmektedir. Hesaplanan sıralı ortalama değerlerine bakıldığında, öğretmenlerin öğrenim durumlarına bağlı olarak

görüşlerinden elde edilen değerler; otokratik liderlik için ön lisans mezunu olanlar (447,17), lisansüstü mezunu olanlar (439,87), lisans mezunu olanlar (424,01) şeklinde büyükten küçüğe sıralanabilir. Elde edilen bulgular, öğretmen algılarına bağlı olarak okul müdürlerinin otokratik liderlik davranışı sergilemelerinde öğrenim durumlarına göre anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir ($\chi^2 =,663$; $p>,05$). Demokratik liderlik için lisansüstü mezunu olanlar (435,38), lisans mezunu olanlar (427,30), ön lisans mezunu olanlar (402,87) şeklinde büyükten küçüğe sıralanabilir. Elde edilen bulgular, öğretmen algılarına bağlı olarak okul müdürlerinin demokratik liderlik davranışı sergilemelerinde öğrenim durumlarına göre anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir ($\chi^2 =,528$; $p>,05$). Serbest bırakıcı liderlik için lisansüstü mezunu olanlar (437,36), lisans mezunu olanlar (426,60), ön lisans mezunu olanlar (410,03) şeklinde büyükten küçüğe sıralanabilir. Elde edilen bulgular, öğretmen algılarına bağlı olarak okul müdürlerinin serbest bırakıcı liderlik davranışı sergilemelerinde öğrenim durumlarına göre anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir ($\chi^2 =,38$; $p>,05$). Dönüşümcü liderlik için lisansüstü mezunu olanlar (443,95), lisans mezunu olanlar (428,23), ön lisans mezunu olanlar (367,99) şeklinde büyükten küçüğe sıralanabilir. Elde edilen bulgular, öğretmen algılarına bağlı olarak okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışı sergilemelerinde öğrenim durumlarına göre anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir ($\chi^2 =2,956$; $p>,05$). Etkileşimci liderlik için lisansüstü mezunu olanlar (432,37), lisans mezunu olanlar (430,51), ön lisans mezunu olanlar (356,56) şeklinde büyükten küçüğe sıralanabilir. Elde edilen bulgular, öğretmen algılarına bağlı olarak okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışı sergilemelerinde öğrenim durumlarına göre anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir ($\chi^2 =3,746$; $p>,05$).

Tablo 9: Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Tarzlarına Yönelik Öğretmen Algıları ANOVA Testi Sonuçları

	Kıdem	n	\bar{X}	S.S.		Kareler Toplamı	df	F	p	Fark (Tukey)
1) Otokratik Liderlik	1) 0-5 Yıl Arası	219	2,32	,77						
	2) 6-10 Yıl Arası	223	2,30	,77	Gruplar Arası	2,345	3	1,278	,281	
	3) 11-15 Yıl Arası	196	2,18	,72	Grup İçi	519,131	849			
	4) 16 Yıl ve Üstü	215	2,30	,84	Toplam	521,476	852			
	Toplam	853	2,28	,78						
2) Demokratik Liderlik	1) 0-5 Yıl Arası	219	3,30	,88						
	2) 6-10 Yıl Arası	223	3,31	,93	Gruplar Arası	3,146	3	1,230	,297	
	3) 11-15 Yıl Arası	196	3,44	,86	Grup İçi	723,520	849			
	4) 16 Yıl ve Üstü	215	3,28	1,0	Toplam	726,666	852			
	Toplam	853	3,33	,92						
3) Serbest Bırakıcı Liderlik	1) 0-5 Yıl Arası	219	2,50	,51						
	2) 6-10 Yıl Arası	223	2,49	,48	Gruplar Arası	,097	3	,126	,945	
	3) 11-15 Yıl Arası	196	2,47	,47	Grup İçi	216,419	849			
	4) 16 Yıl ve Üstü	215	2,49	,54	Toplam	216,516	852			
	Toplam	853	2,49	,50						
4) Dönüşümcü Liderlik	1) 0-5 Yıl Arası	219	3,35	,81						
	2) 6-10 Yıl Arası	223	3,23	,89	Gruplar Arası	7,455	3	3,290	,020	3-4
	3) 11-15 Yıl Arası	196	3,41	,81	Grup İçi	641,367	849			
	4) 16 Yıl ve Üstü	215	3,17	,93	Toplam	648,822	852			
	Toplam	853	3,29	,87						
5) Etkileşimci Liderlik	1) 0-5 Yıl Arası	219	3,03	,49						
	2) 6-10 Yıl Arası	223	2,90	,61	Gruplar Arası	4,366	3	4,286	,005	1-4
	3) 11-15 Yıl Arası	196	3,04	,54	Grup İçi	288,284	849			3-4
	4) 16 Yıl ve Üstü	215	2,88	,66	Toplam	292,651	852			
	Toplam	853	2,96	,58						

Tablo 9 incelendiğinde, ölçeğe katılanların 219 kişinin 0-5 yıl arası, 223 kişinin 6-10 yıl arası, 196 kişinin 11-15 yıl arası ve 215 kişinin de 16 yıl ve üstü kıdeme sahip oldukları görülmektedir. Bu alt probleme yanıt bulabilmek üzere, elde edilen veriler neticesinde bağımsız gruplardan mesleki kıdem değişkeni için ANOVA testi uygulanmıştır. Otokratik liderlik tarzına ilişkin elde edilen ortalama değerleri ve Tukey testi sonuçlarına göre, gruplar arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Ortalama değerlerin birbirine yakın olmasına rağmen 0-5 yıl arası kıdeme sahip öğretmenler

($\bar{x}=2,32$) diğer öğretmen gruplarına göre okul müdürlerinin daha fazla otokratik liderlik davranışı sergilediğini düşünmektedir. Demokratik liderlik tarzına ilişkin elde edilen ortalama değerleri ve Tukey testi sonuçlarına göre, gruplar arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Ortalama değerlerin birbirine yakın olmasına rağmen 11-15 yıl arası kıdeme sahip öğretmenler ($\bar{x}=3,44$) diğer öğretmen gruplarına göre okul müdürlerinin daha fazla demokratik liderlik davranışı sergilediğini düşünmektedir. Serbest bırakıcı liderlik tarzına ilişkin elde edilen ortalama değerleri ve Tukey testi sonuçlarına göre, gruplar arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Ortalama değerlerin birbirine yakın olmasına rağmen 0-5 yıl arası kıdeme sahip öğretmenler ($\bar{x}=2,50$) diğer öğretmen gruplarına göre okul müdürlerinin daha fazla serbest bırakıcı liderlik davranışı sergilediğini düşünmektedir. Dönüşümcü liderlik tarzına ilişkin elde edilen ortalama değerleri ve Tukey testi sonuçlarına göre, 11-15 yıl arası kıdeme sahip öğretmenler ($\bar{x}=3,41$) ile 16 yıl ve üstü kıdeme sahip öğretmenler ($\bar{x}=3,17$) arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Ortalama değerlerin birbirine yakın olmasına rağmen 11-15 yıl arası kıdeme sahip öğretmenler ($\bar{x}=3,41$) diğer öğretmen gruplarına göre okul müdürlerinin daha fazla dönüşümcü liderlik davranışı sergilediğini düşünmektedir. Etkileşimci liderlik tarzına ilişkin elde edilen ortalama değerleri ve Tukey testi sonuçlarına göre, hem 0-5 yıl arası kıdeme sahip öğretmenler ($\bar{x}=2,88$) hem de 11-15 yıl arası kıdeme sahip öğretmenler ($\bar{x}=3,04$) ile 16 yıl ve üstü kıdeme sahip öğretmenler ($\bar{x}=2,88$) arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Ortalama değerlerin birbirine yakın olmasına rağmen 11-15 yıl arası kıdeme sahip öğretmenler ($\bar{x}=3,04$) diğer öğretmen gruplarına göre okul müdürlerinin daha fazla etkileşimci liderlik davranışı sergilediğini düşünmektedir.

Tablo 10: Yaş Değişkenine Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Tarzlarına Yönelik Öğretmen Algıları ANOVA Testi Sonuçları

		n	Ort.	Std. Sap.		Kareler Toplamı	Df	F	Sig	Fark (Tukey)
	1) 20-30 Yaş Arası	234	2,31	,75152	Gruplar Arası	1,031	2	,842	,431	
1) Otokratik Liderlik	2) 31-40 Yaş Arası	286	2,30	,76081	Grup İçi	520,445	850			
	3) 41 Yaş ve üstü	333	2,23	,82118	Toplam	521,476	852			
	Toplam	853	2,28	,78234						
	1) 20-30 Yaş Arası	234	3,30	,85952	Gruplar Arası	,899	2	,527	,591	
2) Demokratik Liderlik	2) 31-40 Yaş Arası	286	3,38	,91274	Grup İçi	725,767	850			
	3) 41 Yaş ve üstü	333	3,31	,97591	Toplam	726,666	852			
	Toplam	853	3,33	,92352						
	1) 20-30 Yaş Arası	234	2,52	,48867	Gruplar Arası	,899	2	,527	,591	
3) Serbest Bırakıcı Liderlik	2) 31-40 Yaş Arası	286	2,50	,50178	Grup İçi	725,767	850			
	3) 41 Yaş ve üstü	333	2,45	,51628	Toplam	726,666	852			
	Toplam	853	2,49	,50411						
	1) 20-30 Yaş Arası	234	3,34	,78634	Gruplar Arası	,626	2	1,232	,292	
4) Dönüşümcü Liderlik	2) 31-40 Yaş Arası	286	3,34	,85043	Grup İçi	215,890	850			
	3) 41 Yaş ve üstü	333	3,20	,94211	Toplam	,626	2	1,232	,292	
	Toplam	853	3,29	,87266						
	1) 20-30 Yaş Arası	234	3,02	,48641	Gruplar Arası	2,619	2	3,838	,022	1-3
5) Etkileşimci Liderlik	2) 31-40 Yaş Arası	286	2,99	,56907	Grup İçi	290,031	850			
	3) 41 Yaş ve üstü	333	2,89	,65540	Toplam	292,651	852			
	Toplam	853	2,96	,58608						

Tablo 10 incelendiğinde, ölçeğe katılanlardan yaşları, 20-30 arası olan 234, 31-40 arası olan 286, 41 ve üstü olan 333 kişinin olduğu görülmektedir. Bu alt probleme yanıt bulabilmek üzere, elde edilen veriler neticesinde bağımsız gruplardan yaş değişkeni için ANOVA testi uygulanmıştır. Otokratik liderlik tarzına ilişkin elde edilen ortalama değerleri ve Tukey testi sonuçlarına göre, gruplar arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Ortalama değerlerin birbirine yakın olmasına rağmen 20-30 yaş aralığındaki öğretmenlerin ($\bar{X}=2,31$) diğer öğretmen gruplarına göre okul müdürlerinin daha fazla otokratik liderlik davranışı sergilediğini düşünmektedir. Demokratik liderlik tarzına ilişkin elde edilen ortalama değerleri ve Tukey testi sonuçlarına göre, gruplar

arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Ortalama değerlerin birbirine yakın olmasına rağmen 31-40 yaş aralığındaki öğretmenlerin ($\bar{X}=3,38$) diğer öğretmen gruplarına göre okul müdürlerinin daha fazla demokratik liderlik davranışı sergilediğini düşünmektedir. Serbest bırakıcı liderlik tarzına ilişkin elde edilen ortalama değerleri ve Tukey testi sonuçlarına göre, gruplar arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Ortalama değerlerin birbirine yakın olmasına rağmen 20-30 yaş aralığındaki öğretmenlerin ($\bar{X}=2,52$) diğer öğretmen gruplarına göre okul müdürlerinin daha fazla serbest bırakıcı liderlik davranışı sergilediğini düşünmektedir. Dönüşümcü liderlik tarzına ilişkin elde edilen ortalama değerleri ve Tukey testi sonuçlarına göre, gruplar arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Son olarak Etkileşimci liderlik tarzına ilişkin elde edilen ortalama değerleri ve Tukey testi sonuçlarına göre, 20-30 yaş arası öğretmen grubu ile 41 yaş ve üstü öğretmen grubu arasında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmaktadır. Yaş gruplarına göre 20-30 yaş aralığındaki öğretmenler ($\bar{X}=3,02$) 41 yaş ve üstü öğretmenlere ($\bar{X}=2,89$) göre okul müdürlerinin daha fazla etkileşimci liderlik davranışı sergilediğini düşünmektedir.

4.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın ikinci alt problemi “*Öğretmenlerin sessizlik davranışının düzeyi nedir?*” şeklinde ifade edilmiştir. Öğretmen sessizliğini belirlemeye yönelik yapılan analiz sonuçları aşağıda sunulmuştur

Tablo 11: Öğretmen Algılarına Göre Sergiledikleri Sessizlik Davranışı Düzeyi

	N	\bar{X}	S.S	Öğretmen Görüşü
Örgütsel Sessizlik	853	3,81	,73	Çoğunlukla Katılıyorum %75

Tablo 11 incelendiğinde, görüşlerine başvuru alan öğretmenlerin verdikleri yanıtların ortalamalarına göre ($\bar{X}=3,81$), öğretmenlerin okullarında meydana gelen durumlar karşısında görüş ve önerilerini ifade etmek yerine kısmen de olsa sessizlik davranışı sergilediklerini ifade edebiliriz.

Tablo 12: *Örgütsel Sessizlik Davranışı için Öğretmen Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre t Testi Sonuçları*

Cinsiyet	n	Ortalama	Std Sapma	t	df	P
Kadın	425	3,82	,69			
				,920	851	,358
Erkek	428	3,83	,76			

Bu alt probleme yanıt bulabilmek üzere, elde edilen veriler neticesinde bağımsız gruplardan cinsiyet değişkeni için t testi uygulanmıştır. Elde edilen ($t=-,920$; $p>.05$) verilere göre grupların aritmetik ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Sessiz kalma davranışına ilişkin kadın öğretmenlerin görüşlerinin ortalaması ($\bar{X}=3,82$), erkek öğretmenlerin görüşlerinin ortalaması ($\bar{X}=3,83$) düzeyindedir.

Tablo 13: *Örgütsel Sessizlik Davranışı için Öğretmen Görüşlerinin Görev Yaptığı İlçe Değişkenine Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları*

	Görev Yaptığı İlçe	n	Sır. Ort.	χ^2	df	p
Örgütsel Sessizlik	1) AKÇADAĞ	68	434,32			
	2) ARAPGİR	22	399,64			
	3) ARGUVAN	22	349,57			
	4) BATTALGAZİ	242	436,39			
	5) DARENDE	36	416,85			
	6) DOĞANŞEHİR	30	421,90			
	7) DOĞANYOL	13	451,38	14,270	12	,284
	8) HEKİMHAN	26	438,42			
	9) KALE	32	404,81			
	10) KULUNCAK	65	360,12			
	11) PÜTÜRGE	36	376,68			
	12) YAZIHAN	18	371,31			
	13) YEŞİLYURT	243	457,09			
	Toplam	853				

Bu alt probleme yanıt bulabilmek üzere, elde edilen veriler neticesinde bağımsız gruplardan görev yaptığı ilçe değişkeni için Kruskal Wallis testi uygulanmıştır.

Hesaplanan sıralı ortalama değerlerine bakıldığında, öğretmenlerin görev yaptığı ilçe değişkenine bağlı olarak görüşlerinden elde edilen değerler; Akçadağ (434,32), Arapgir (399,64), Arguvan (349,57), Battalgazi (436,39), Darende (416,85), Doğanşehir (421,90), Doğanyol (451,38), Hekimhan (438,42), Kale (404,81), Kuluncak (360,12), Pütürge (376,68), Yazıhan (371,31), Yeşilyurt (457,09) şeklinde büyükten küçüğe sıralanabilir. Elde edilen bulgular, görev yaptığı ilçeye bağlı olarak öğretmenlerin sessizlik davranışı sergilemelerinde öğrenim durumlarına göre anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir ($\chi^2 = 14,270$; $p > ,05$).

Tablo 14: *Örgütsel Sessizlik Davranışı için Öğretmen Görüşlerinin Görev Yaptığı Okul Kademesi Değişkenine Göre ANOVA Testi Sonuçları*

	n	\bar{X}	S.S.		Kareler Toplamı	df	F	p	Fark (Tukey)
1) İlkokul	283	3,83	,69	Gruplar Arası	2,532	2	2,575	,077	
2) Ortaokul	275	3,73	,71	Grup İçi	417,784	850			
3) Lise	295	3,86	,70	Toplam	420,316	852			
Toplam	853	3,81	,70						

Tablo 14 incelendiğinde, ölçeğe 283 ilkokul, 275 ortaokul ve 295 de lise öğretmeni olmak üzere toplam 853 öğretmenin cevap verdiği görülmektedir. Bu alt probleme yanıt bulabilmek üzere, elde edilen veriler neticesinde bağımsız gruplardan görev yaptığı okul kademesi değişkeni için ANOVA testi uygulanmıştır. Elde edilen ortalama değerleri ve Tukey testi sonuçlarına göre, gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Ortalama değerlerin birbirine yakın olmasına rağmen ortaokul öğretmenlerinin ($\bar{X}=3,73$) lise ve ilkokul öğretmenlerine göre daha az sessizlik davranışı sergilediği görülürken, lise öğretmenlerinin ($\bar{X}=3,86$) ilkokul ve ortaokul öğretmenlerine göre daha fazla sessizlik davranışı sergilediği görülmektedir

Tablo 15: *Örgütsel Sessizlik Davranışı için Öğretmen Görüşlerinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre ANOVA Testi Sonuçları*

	n	\bar{X}	S.S		Kareler Top.	df	F	p	Fark (Tukey)
1) 0-5 Yıl Arası Kıdem	219	3,73	,72	Gruplar Arası	2,580	3	1,748	,156	
2) 6-10 Yıl Arası Kıdem	223	3,79	,69						
3) 11-15 Yıl Arası Kıdem	196	3,86	,69	Toplam	420,316	852			
4) 16 Yıl ve Üstü Kıdem	215	3,86	,69						
Toplam	853	3,81	,70						

Tablo 15 incelendiğinde, ölçeğe katılanların 219 kişinin 0-5 yıl arası, 223 kişinin 6-10 yıl arası, 196 kişinin 11-15 yıl arası ve 215 kişinin de 16 yıl ve üstü kıdeme sahip oldukları görülmektedir. Bu alt probleme yanıt bulabilmek üzere, elde edilen veriler neticesinde bağımsız gruplardan mesleki kıdem değişkeni için ANOVA testi uygulanmıştır. Elde edilen ortalama değerleri ve Tukey testi sonuçlarına göre, gruplar arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı tespit edilmiştir. Ortalama değerlerin birbirine yakın olmasına rağmen 0-5 yıl arası kıdeme sahip öğretmenlerin ($\bar{X}=3,73$) diğer gruplara göre daha az sessizlik davranışı sergilediği görülürken, 16 yıl ve üstü kıdeme sahip öğretmenlerin ($\bar{X}=23,86$) diğer gruplara göre daha fazla sessizlik davranışı sergilediği görülmektedir.

Tablo 16: *Örgütsel Sessizlik Davranışı için Öğretmen Görüşlerinin Yaş Değişkenine Göre ANOVA Testi Sonuçları*

	N	\bar{X}	S.S		Kareler Toplamı	df	F	p	Fark (Tukey)
1) 20-30 Yaş Arası	234	3,74	,68	Gruplar Arası	1,762	2	1,789	,168	
2) 31-40 Yaş Arası	286	3,81	,70						
3) 41 Yaş ve üstü	333	3,86	,70	Toplam	420,316	852			
Toplam	853	3,81	,70						

Tablo 16 incelendiğinde, ölçeğe katılanlardan yaşları, 20-30 arası olan 234, 31-40 arası olan 286, 41 ve üstü olan 333 kişinin olduğu görülmektedir. Bu alt probleme yanıt bulabilmek üzere, elde edilen veriler neticesinde bağımsız gruplardan yaş değişkeni için ANOVA testi uygulanmıştır. Elde edilen ortalama değerleri ve Tukey testi sonuçlarına göre, gruplar arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı tespit edilmiştir. Ortalama değerlerin birbirine yakın olmasına rağmen 20-30 yaş arası öğretmenlerin ($\bar{X}=3,74$) diğer gruplara göre daha az sessizlik davranışı sergilediği görülürken, 41 yaş ve üstü öğretmenlerin ($\bar{X}=3,86$) diğer gruplara göre daha fazla sessizlik davranışı sergilediği görülmektedir.

Tablo 17: Örgütsel Sessizlik Davranışı için Öğretmen Görüşlerinin Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Öğrenim Durumu	n	Sıralı Ort.	X ²	df	p
1) Ön lisans	43	383,56	2,3402	2	,310
2) Lisans	712	426,22			
3) Lisans üstü	98	451,71			
Toplam	853				

Bu alt probleme yanıt bulabilmek üzere, elde edilen veriler neticesinde bağımsız gruplardan öğrenim durumu değişkeni için Kruskal Wallis testi uygulanmıştır. Hesaplanan sıralı ortalama değerlerine bakıldığında, öğretmenlerin öğrenim durumlarına bağlı olarak görüşlerinden elde edilen değerler; ön lisans mezunu olanlar (383,56), lisans mezunu olanlar (426,22), lisansüstü mezunu olanlar (451,71) şeklinde büyükten küçüğe sıralanabilir. Elde edilen bulgular, öğretmen algılarına bağlı olarak öğretmenlerin sessizlik davranışı sergilemelerinde öğrenim durumlarına göre anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir ($\chi^2=2,3402$; $p>,05$).

4.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın üçüncü alt problemi “*Liderlik tarzlarıyla, sessizlik davranışı ilişkisinin yönü ve gücü nedir?*” şeklinde ifade edilmiştir. Okul müdürlerinin sergiledikleri liderlik tarzı davranışlarından otokratik liderlik, demokratik liderlik, serbest bırakıcı liderlik, dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik tarzı davranışlarının örgütsel sessizlikle ilişkisinin yönünü ve gücü belirlemek üzere çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Değişkenlere ait ortalama, standart sapma ve korelasyon katsayıları Tablo 18’de, çoklu regresyon analizi sonuçları ise Tablo 19’da yer almaktadır.

Tablo 18: Değişkenlere ait ortalama, standart sapma ve korelasyon katsayıları

	Ort.	Std.	Otokratik	Demokratik	Serbest	Dönüşümcü	Etkileşimci
	Sap.		Lider	Lider	Bırakıcı	Lider	Lider
					Lider		
Örgütsel Sessizlik	3,81	,70	-,597	,570	,521	,244	-,133
Otokratik Lider	2,28	,78					
Demokratik Lider	3,33	,92					
Serbest Bırakıcı Lider	3,29	,87					
Dönüşümcü Lider	2,96	,58					
Etkileşimci Lider	2,49	,50					

Tablo 19: Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	B	S.H.	β	p
Otokratik Lider	-,327	,033	-,365	,000
Demokratik Lider	,205	,037	,269	,000
Serbest Bırakıcı Lider	,079	,046	,098	,084
Dönüşümcü Lider	-,027	,045	-,023	,542
Etkileşimci Lider	-,049	,039	-,365	,216
Sabit	3,821	,159		000

Not: $R^2=,42$; Düz. $R^2= ,41$; $F=123,399$

Çoklu regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlıdır ($F=123,399$, $p<0,001$). Düzeltilmiş R^2 değeri 0,41’dir. Bu sonuç, örgütsel sessizlikteki %41 varyansın

otokratik, demokratik, serbest bırakıcı, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzı davranışları tarafından açıklandığını göstermektedir. Ancak, tablodaki Beta değeri incelendiğinde, tüm liderlik tarzları regresyon modeline dahil edildiği zaman örgütsel sessizliği açıklamada sadece otokratik liderlik tarzı ($\beta=-,365$; $p<,01$) ve demokratik liderlik tarzı ($\beta=,269$; $p<,01$) davranışlarının anlamlı regresyonel ilişkisi olduğu görülmektedir. Diğer liderlik tarzı davranışlarının anlamlı regresyonel ilişkisi yoktur. Elde edilen bu sonuçtan, otokratik liderlik davranışının arttıkça örgütsel sessizlik davranışının da arttığı (anlamlı ilişki-istenmeyen durum), demokratik liderlik davranışının arttıkça örgütsel sessizlik davranışının azaldığı (anlamlı ilişki-istenen durum) belirlenmiştir.

BÖLÜM V

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmada elde edilen sonuçlar ve bu sonuçlara dayalı olarak uygulayıcılar ve araştırmacılar için öneriler yer almaktadır.

5.1. Sonuçlar

Bu araştırmada, okul müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan liderlik tarzları ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin, okul müdürlerinin liderlik tarzı ve kendilerinin okulla ilgili durumlar karşısında sessiz kalma davranışlarına ilişkin görüşleri; öğretmenlerin görev yaptığı ilçe, okul kademesi, cinsiyeti, yaşı, mesleki kıdemi ve öğrenim durumu değişkenlerine göre incelenmiş, araştırma amacına uygun alt problemlere göre araştırılmıştır. Elde edilen veriler ışığında öğretmenlerin tamamının liderlik tarzlarıyla ilgili ölçeğe verdiği yanıtlar incelendiğinde, okul müdürlerinin otoriter ve serbest bırakıcı liderlik tarzı davranışlarını sergilemesini sırasıyla ($\bar{X} = 2,28$) ve ($\bar{X} = 2,49$) ortalama ile “Kısmen Katılıyorum” düzeyinde değerlendirildiği görülmektedir. Öğretmenler okul müdürlerinin demokratik, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzı davranışlarını sergilemesini ise sırasıyla ($\bar{X} = 3,33$), ($\bar{X} = 3,29$) ve ($\bar{X} = 2,96$) ortalama ile “Orta Düzeyde Katılıyorum” olarak değerlendirmişlerdir. Örneklem alınan okulların müdürlerinin otoriter ve serbest bırakıcı liderlik tarzı davranışlarını nadiren sergiledikleri buna karşılık demokratik, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzı davranışlarını çoğunlukla sergiledikleri sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel sessizlik davranışını belirlemek amacıyla görüşlerine başvurulmuş öğretmenlerin verdikleri yanıtların ortalamalarına göre ($\bar{X} = 3,81$), öğretmenlerin okullarında meydana gelen durumlar karşısında görüş ve önerilerini ifade etmek yerine çoğunlukla sessiz kalma davranışı sergiledikleri görülmektedir.

Taş vd. (2007) tarafından yapılan bir araştırmada öğretmenler okul yöneticilerinin; otoriter liderlik tarzı davranışlarını ($\bar{X}=2.55$) ortalama ile “nadiren” düzeyinde sergilediklerini, demokratik ve dönüşümcü liderlik tarzları davranışlarını sırasıyla ($\bar{X}=3.86$) ve ($\bar{X}=3.79$) ortalama ile “çoğunlukla” düzeyinde sergilediklerini, serbest bırakıcı ve etkileşimci liderlik tarzları davranışlarını ise ($\bar{X}=3.30$) ve ($\bar{X}=3.33$) ortalama ile “arasıra” düzeyinde sergilediklerini ifade etmişlerdir. Bu çalışmada elde edilen bulgular her ne kadar ortalama değerler bakımından farklılık gösterse de, her iki çalışma da öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin en az sergiledikleri liderlik tarzı davranışı olan otoriter liderlik tarzı davranışı ile en fazla gözlemlenen liderlik tarzı davranışı olan demokratik liderlik tarzı davranışı bakımından örtüşmektedir.

şahin ve Yalçın (2017) tarafından İzmir’de yapılan bir araştırmada, 200 ilkokul öğretmeni tarafından örgütsel sessizlik ölçeğine verilen yanıtların ortalamasına göre ($\bar{X}=2,78$), öğretmenlerin okullarında meydana gelen olay veya durumlar karşısında genel olarak sessiz kalma davranışı sergiledikleri sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum, bu araştırmayı destekler niteliktedir.

Kahveci ve Demirtaş (2013) tarafından yapılan bir çalışmada, örgütsel sessizlik düzeyini belirlemek amacıyla görüşlerine başvuru lan 444 öğretmenin verdikleri yanıtların ortalamasına göre ($\bar{X}=3,33$) öğretmenlerin, okullarında meydana gelen herhangi bir olay veya durum karşısında genel olarak sessiz kalma davranışı sergiledikleri görülmektedir. Bu sonuç, her ne kadar bu çalışmayı desteklese de ortalama açısından değerlendirildiğinde 2010 yılında Elazığ ilinde uygulanan ölçekten elde edilen ortalama değer ile 2018 yılında Malatya ilinde uygulanan ölçekten elde edilen ortalama değer arasında bariz farklılık olduğu görülmektedir. Sosyokültürel yapı, doğal ve ekonomik çevre açısından benzer olan bu iki ilin öğretmenlerinin verdiği yanıtlar arasında farklılık olmasının olası nedeni, ölçeği uygulama dönemlerinde görevde olan üst yöneticilerin benimsedikleri liderlik tarzı davranışlarındaki farklılık ve yönetim anlayışı olabilir. Nitekim Özan ve şener (2014) tarafından yapılan bir araştırmada, 2011 yılında öğretmenlere uygulanan bir ölçme aracından elde edilen verilere göre, öğretmenlerin %12’si okul müdürünü sürdürümcü lider, %26’sı hümanist lider, %10’u dönüşümcü lider, %8’i öğretimsel lider olarak ifade ederken, öğretmenlerin sadece %6’sı okul müdürünü otoriter lider, olarak ifade etmiştir. Bu sonuçlardan da anlaşılacağı üzere o dönem Elazığ ilinde görev yapmakta olan okul müdürlerinin çok az bir kısmı öğretmenler tarafından, izleyenlerini yönetim sürecinin

dışında tutan ve sadece kendi görüşünü izleyenlerine dikte etme davranışı sergileyen otokratik lider olarak değerlendirilmiştir.

5.1.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar

Araştırmanın birinci alt problemi “Okul müdürlerinin liderlik tarzlarına yönelik öğretmen algıları nedir?” şeklinde ifade edilmiştir.

Bu alt probleme yanıt bulabilmek üzere, ölçeğe yanıt veren öğretmen sayılarının görev yaptıkları ilçe bakımından farklılık göstermesi ve varyans homojenliğinin sağlanamamasından dolayı bağımsız gruplardan görev yaptığı ilçe değişkeni için Kruskal Wallis testi uygulanmıştır. Hesaplanan sıralı ortalama değerlerine bakıldığında, öğretmenlerin görev yaptığı ilçelere bağlı olarak görüşlerinden elde edilen değerler; otokratik liderlik için Doğanşehir, Pütürge, Arapgir, Hekimhan, Battalgazi, Darende, Doğanşehir, Yazıhan, Akçadağ, Kale, Yeşilyurt, Arguvan. Kuluncak şeklinde büyükten küçüğe sıralanabilir. Elde edilen bulgulara göre, öğretmen algılarına bağlı olarak okul müdürlerinin otokratik liderlik davranışı sergilemelerinde görev yaptığı ilçe değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Demokratik liderlik için Kale, Pütürge, Yazıhan, Akçadağ, Arguvan, Yeşilyurt, Kuluncak, Darende, Arapgir, Hekimhan, Battalgazi, Doğanşehir, Doğanşehir şeklinde büyükten küçüğe sıralanabilir. Elde edilen bulgulara göre, öğretmen algılarına bağlı olarak okul müdürlerinin demokratik liderlik davranışı sergilemelerinde görev yaptığı ilçe değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Serbest bırakıcı liderlik için Pütürge, Arapgir, Doğanşehir, Battalgazi, Darende, Hekimhan, Akçadağ, Yeşilyurt, Doğanşehir, Arguvan, Kale, Yazıhan, Kuluncak şeklinde büyükten küçüğe sıralanabilir. Elde edilen bulgular, öğretmen algılarına bağlı olarak okul müdürlerinin serbest bırakıcı liderlik davranışı sergilemelerinde görev yaptığı ilçe değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Dönüşümcü liderlik için Yazıhan, Kale, Pütürge, Kuluncak, Akçadağ, Arguvan, Yeşilyurt, Darende, Arapgir, Hekimhan, Battalgazi, Doğanşehir, Doğanşehir şeklinde büyükten küçüğe sıralanabilir. Elde edilen bulgular, öğretmen algılarına bağlı olarak okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışı sergilemelerinde görev yaptığı ilçe değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Etkileşimci liderlik için Pütürge, Yazıhan, Kale, Akçadağ, Yeşilyurt, Hekimhan, Arapgir, Arguvan, Darende, Kuluncak, Doğanşehir, Battalgazi, Doğanşehir şeklinde büyükten küçüğe sıralanabilir. Elde edilen

bulgular, öğretmen algılarına bağlı olarak okul müdürlerinin dönüştürücü liderlik davranışı sergilemelerinde görev yaptığı ilçe değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

Cinsiyet değişkenine göre okul müdürlerinin liderlik tarzlarına yönelik öğretmen algıları incelendi. Buna yanıt bulabilmek üzere, elde edilen veriler neticesinde bağımsız gruplardan cinsiyet değişkeni için t testi uygulanmıştır. Liderlik tarzı davranışları için elde edilen verilere göre grupların aritmetik ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Bu sonuç Kazancıoğlu (2018), Çelik (2017), Aydemir (2013) ve Taş vd. (2007) tarafından yapılan benzer araştırmaların sonuçlarıyla da desteklenmektedir. Ancak Şimşek (2005) tarafından yapılan “Lise Müdürlerinin Liderlik Tarzları (Erzurum İli Örneği)” araştırma sonuçlarıyla desteklenmemektedir. Bunun olası nedeni araştırmanın yapıldığı dönem olabilir.

Görev yaptığı okul kademesi değişkenine göre, okul müdürlerinin liderlik tarzlarına yönelik öğretmen algılarını belirlemek üzere, elde edilen veriler neticesinde bağımsız gruplardan görev yaptığı okul kademesi değişkeni için Kruskal Wallis testi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre, gruplar arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Bu sonuç, Çelik (2017) ve Şakar (2016) tarafından yapılan benzer araştırma sonuçlarıyla da desteklenmektedir.

Öğrenim durumu değişkenine göre, okul müdürlerinin liderlik tarzlarına yönelik öğretmen algılarını belirlemek üzere, elde edilen veriler neticesinde bağımsız gruplardan görev yaptığı okul kademesi değişkeni için Kruskal Wallis testi uygulanmıştır. Elde edilen bulgulara göre, öğretmen algılarına bağlı olarak okul müdürlerinin liderlik tarzlarında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. Bu sonuç, Şakar (2016) ve Aydemir (2013) tarafından yapılan benzer araştırmaların sonuçlarıyla da desteklenmektedir.

Yaş değişkenine göre, okul müdürlerinin liderlik tarzlarına yönelik öğretmen algılarını belirlemek üzere, elde edilen veriler neticesinde bağımsız gruplardan görev yaptığı okul kademesi değişkeni için ANOVA testi uygulanmıştır. Otokratik, demokratik, serbest bırakıcı ve dönüştürücü liderlik tarzlarına ilişkin elde edilen ortalama değerleri ve Tukey testi sonuçlarına göre, gruplar arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Ancak etkileşimli liderlik tarzına ilişkin elde edilen ortalama değerleri ve Tukey testi

sonuçlarına göre, 20-30 yaş arası öğretmen grubu ile 41 yaş ve üstü öğretmen grubu arasında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmaktadır. 20-30 yaş arasındaki öğretmen algılarına göre okul müdürleri, izleyenlerini performanslarına göre ödüllendirir veya cezalandırır ve gelenekçi tutum sergiler. Aydemir (2014) tarafından yapılan araştırma sonuçlarına göre, liderlik tarzı davranışlarında yaş değişkenine göre gruplar arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Kıdem değişkenine göre, okul müdürlerinin liderlik tarzlarına yönelik öğretmen algılarını belirlemek üzere, elde edilen veriler neticesinde bağımsız gruplardan görev yaptığı okul kademesi değişkeni için ANOVA testi uygulanmıştır. Otokratik, demokratik ve serbest bırakıcı liderlik tarzlarına ilişkin elde edilen ortalama değerleri ve Tukey testi sonuçlarına göre, gruplar arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Ancak dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzına ilişkin elde edilen ortalama değerleri ve Tukey testi sonuçlarına göre gruplar arasında anlamlı farklılıklar belirlenmiştir. Dönüşümcü liderlik tarzına ilişkin elde edilen ortalama değerleri ve Tukey testi sonuçlarına göre, 11-15 yıl arası kıdeme sahip öğretmenler ile 16 yıl ve üstü kıdeme sahip öğretmenler arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. 11-15 yıl arası kıdeme sahip öğretmen algılarına göre okul müdürleri dönüşümcü liderlik tarzı davranışlarını 16 yıl ve üstü kıdeme sahip öğretmen algılarına göre daha fazla sergilemektedirler. Bu farklılığın nedeni, kıdemi fazla öğretmenlerin daha genç öğretmenlere göre mesleki açıdan doygunluğa ulaşmış olmaları, kendini geliştirme ve yeniliklere ayak uydurma konusunda yaşayabilecekleri olası zorluklar olabilir. Etkileşimci liderlik tarzına ilişkin elde edilen ortalama değerleri ve Tukey testi sonuçlarına göre, hem 0-5 yıl arası kıdeme sahip öğretmenler hem de 11-15 yıl arası kıdeme sahip öğretmenler ile 16 yıl ve üstü kıdeme sahip öğretmenler arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Bu sonuç yaş değişkeninde elde ettiğimiz sonuçlarla paralellik göstermektedir. Şimşek (2005) tarafından yapılan benzer araştırma sonuçlarına göre gruplar arasında anlamlı bir fark bulunamazken, Taş vd. (2007) tarafından yapılan benzer araştırma sonuçlarına göre, okul yöneticilerinin serbest bırakıcı liderlik tarzı davranışları 16-20 yıl ile 21 yıl ve üstü kıdeme sahip öğretmen algıları arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.

5.1.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar

Araştırmanın ikinci alt problemi “*Öğretmenlerin sessizlik davranışının düzeyi nedir?*” şeklinde ifade edilmiştir. Öğretmenlerin ölçeğe verdiği yanıtlar neticesinde elde edilen veriler incelendiğinde, öğretmenlerin okullarında meydana gelen durumlar karşısında görüş ve önerilerini ifade etmek yerine çoğunlukla sessizlik davranışı sergilediklerini söyleyebiliriz. Bu alt probleme yanıt bulabilmek üzere, elde edilen veriler neticesinde bağımsız gruplardan cinsiyet değişkeni için t testi uygulanmıştır. Elde edilen verilere göre gruplar arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Burulday (2018), Altınışik (2017), Öncü (2017), Güler (2017) ve Erenler (2010) tarafından yapılan benzer araştırmalarda da cinsiyet açısından çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Bu durum araştırmamızı desteklemektedir. Ancak Kahveci ve Demirtaş (2013) tarafından yapılan benzer bir araştırma sonucuna göre, kadın öğretmenler erkek öğretmenlere nazaran bilgi ve düşüncelerini ifade etme konusunda daha çekimsiz kaldıkları ve daha çok örgütsel sessizlik davranışı sergiledikleri sonucuna ulaşılmıştır. Aydın (2016) tarafından yapılan benzer bir araştırma sonuçlarına göre ise erkek öğretmenler, kadın öğretmenlere göre bilgi ve düşüncelerini ifade etme konusunda daha çekimsiz kalmaktadırlar ve örgütsel sessizlik davranışını daha fazla sergilemektedirler.

Bağımsız gruplardan görev yaptığı ilçe değişkenine göre araştırmaya katılan öğretmen algılarına göre elde edilen veriler neticesinde ANOVA testi uygulanmıştır. Elde edilen ortalama değerleri ve Tukey testi sonuçlarına göre, ilçeler arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Bu sonucu destekleyecek veya desteklemeyecek benzer bir araştırma sonucu bulunmamaktadır.

Bu alt probleme yanıt bulabilmek üzere, elde edilen veriler neticesinde bağımsız gruplardan görev yaptığı okul kademesi, mesleki kıdem ve yaş değişkenleri için ANOVA testi uygulanmıştır. Elde edilen ortalama değerleri ve Tukey testi sonuçlarına göre, gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Altınışik (2017), Öncü (2017), Güler (2017), Kahveci ve Demirtaş (2013) ve Erenler (2010) tarafından yapılan benzer araştırmalarda da mesleki kıdem ve yaş açısından çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Ancak Apak (2016) tarafından yapılan benzer bir araştırmada yaş değişkeni bakımından, yaş grubu 31-35 olan öğretmenlerin korumacı sessizlik

puanları, 41 yaş ve üzeri olan öğretmenlerin korumacı sessizlik puanlarından yüksek bulunmuştur. Bu durum araştırmacı tarafından genç öğretmenlerin, daha ileri yaşlardaki öğretmenlere nazaran düşüncelerini ve bilgilerini paylaşma konusunda daha çekimser olabilecekleri şeklinde tahmin edilmiştir. Aydın (2016) tarafından yapılan benzer bir araştırma sonuçlarına göre ise, 20-30 yaş aralığındaki bireyler ile 51 yaş ve üzerindeki bireyler arasında anlamlı bir farklılık belirlenmiştir. Bu farklılığın nedeni araştırmacı tarafından, genç öğretmenlerin tecrübeli öğretmenlere göre bilgi ve düşüncelerini ifade etme konusunda daha istekli ve cesur olabilecekleri şeklinde tahmin edilmiştir.

Bağımsız gruplardan öğrenim durumu değişkeni için Kruskal Wallis testi uygulanmıştır. Elde edilen bulgular, öğretmen algılarına bağlı olarak öğretmenlerin sessizlik davranışı sergilemelerinde öğrenim durumlarına göre anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir. Bu sonuç Burulday (2018), Altınışık (2017), Güler (2017), Öncü (2017) ve Apak (2016) tarafından yapılan benzer araştırma sonuçlarıyla da desteklemektedir.

5.1.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Sonuçlar

Araştırmanın üçüncü alt problemi “*Liderlik tarzlarıyla, sessizlik davranışı ilişkisinin yönü ve gücü nedir?*” şeklinde ifade edilmiştir. Okul müdürlerinin sergiledikleri liderlik tarzı davranışlarından otokratik liderlik, demokratik liderlik, serbest bırakıcı liderlik, dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik tarzı davranışlarının örgütsel sessizlikle ilişkisinin yönünü ve gücü belirlemek üzere çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Çoklu regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlıdır. Düzeltilmiş R² değeri 0,41’dir. Bu sonuç, örgütsel sessizlikteki %41 varyansın otokratik, demokratik, serbest bırakıcı, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzı davranışları tarafından açıklandığını göstermektedir. Ancak tüm liderlik tarzları regresyon modeline sokulduğu zaman örgütsel sessizliği açıklamada sadece otokratik liderlik tarzı ve demokratik liderlik tarzı davranışlarının anlamlı regresyonel ilişkisi olduğu görülmektedir. Diğer liderlik tarzı davranışlarının anlamlı regresyonel ilişkisi yoktur. Elde edilen sonuçlara göre, otokratik liderlik davranışının arttıkça örgütsel sessizlik davranışının da arttığı (anlamlı ilişki-istenmeyen durum), demokratik liderlik davranışının arttıkça örgütsel sessizlik davranışının azaldığı (anlamlı ilişki-istenen durum) görülmektedir. Kılıç vd. (2014) tarafından yapılan benzer bir araştırmadan elde edilen regresyon analizi sonuçlarına göre dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve

serbest bırakıcı liderlik tarzlarının örgütsel ve yönetsel nedenlerle örgütsel sessizliği etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Dönüşümcü liderlik tarzı davranışları örgütsel sessizliği % 46,7 oranında ters yönde, etkileşimci liderlik tarzı davranışları örgütsel sessizliği %13,2 oranında aynı yönde ve serbest bırakıcı liderlik tarzı davranışlarının örgütsel sessizliği açıklamada %28,8 oranında aynı yönde bir etkiye sahip oldukları belirlenmiştir. Erol (2012) tarafından yapılan benzer bir araştırma sonuçlarına göre ise, etkileşimci liderlik ile örgütsel sessizlik davranışı arasında deneyim eksikliği ve örgütsel nedenlerden dolayı anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki bulunduğu belirlenmiştir. Yine aynı araştırmada serbest bırakıcı liderlik ile örgütsel sessizlik arasında deneyim eksikliği, yalnız kalma korkusu, işsiz kalma korkusu ve örgütsel nedenlerden dolayı anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki bulunduğu belirlenmiştir.

5.2. Öneriler

5.2.1. Uygulayıcılar için Öneriler

Literatürde henüz yeni bir kavram olan örgütsel sessizlik az veya çok hemen her örgütte görülebilecek bir davranış türüdür. İletişimin, etkileşimin ve işbirliğinin en yoğun olduğu örgütlerden eğitim örgütleri için ise örgütsel sessizlik davranışı oldukça olumsuz bir durumdur. Çünkü okul örgütlerini başarılı kılan, örgüt üyelerini amaca ulaştıran en önemli araç güçlü iletişim ve kasıtlı etkileşimdir. Bu araştırmada örgütsel sessizlik davranışını belirlemek amacıyla görüşlerine başvurulmuş öğretmenlerin verdikleri yanıtların ortalamalarına göre ($\bar{X}=3,81$), öğretmenlerin okullarında meydana gelen durumlar karşısında görüş ve önerilerini ifade etmek yerine çoğunlukla sessiz kalma davranışı sergiledikleri görülmektedir. Bünyesinde her biri farklı branşlarda uzman öğretmenleri barındırmakta olan okulların, bu öğretmenleri özellikle kendi branşlarını ilgilendiren konularda aktif olarak değerlendiremeyip onları sessiz kalma davranışına itmesi var olan potansiyelin kullanılmaması anlamına gelmektedir. Bu sebeple öğretmenlerin fikir ve endişelerini rahatça söyleyebileceği ve yönetim sürecine katılabileceği okul ortamının oluşması hem örgüt hem de öğretmenler açısından faydalı olabilir.

Okul müdürlerinin liderlik tarzlarına yönelik öğretmen algıları öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre 11-15 yıl arası kıdeme sahip öğretmenler, 16 yıl ve üstü kıdeme sahip öğretmenler okul müdürlerini daha fazla dönüşümcü lider olarak algılamaktadır. Bu sonuç tecrübeli

öğretmenlerin gelişim ve değişime genç öğretmenlere kıyasla daha kapalı olduklarını göstermektedir. Okul müdürleri deneyimli öğretmenlerin bu deneyimlerinden faydalanılabilecek okul ortamını hazırlamalı, genç öğretmenlerle tecrübeli öğretmenleri kaynaştırmalıdır. Etkileşimci liderlik tarzına ilişkin elde sonuçlara göre ise, hem 0-5 yıl arası kıdeme sahip öğretmenler hem de 11-15 yıl arası kıdeme sahip öğretmenler ile 16 yıl ve üstü kıdeme sahip öğretmenler arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Bu sonuç yaş değişkeni bakımından yapılan analiz neticesinde elde edilen 20-30 yaş arasındaki öğretmen grubuyla 41 yaş ve üzeri olan öğretmen görüşleri arasında belirlenen anlamlı farklılıkla örtüşmektedir. Buna göre genç öğretmenler tecrübeli öğretmenlere göre okul müdürlerinin daha fazla etkileşimci liderlik tarzını sergilediğini düşünmektedirler. Buna göre genç öğretmenler tecrübeli öğretmenlere göre daha fazla ödül ve ceza kaygısı taşımaktadırlar. Genç öğretmenleri bu tür dışsal olumlu veya olumsuz pekiştiricilerle motive etmek yerine içsel pekiştiricilerle daha istekli hale getirilebilir ve onlara sürekli bir çalışma azmi aşılanabilir. Okul müdürü bunu yapmak için öğretmenlerin aidiyet duygusunu geliştirecek tavır ve davranışlar sergilemelidir.

Okulu ilgilendiren meselelerde fikir ve önerilerine değer verilmediği duygusuna kapılan veya bu konuda ön yargıları olan öğretmenlere fikirlerinin değerli olduğu hissettirilerek bireysel anlamda destek olunması örgütsel sessizlik davranışı ile başa çıkmakta yöneticilere yardımcı olabilir.

Tüm liderlik tarzları regresyon modeline sokulduğu zaman örgütsel sessizliği açıklamada sadece otokratik liderlik tarzı ve demokratik liderlik tarzı davranışlarının anlamlı regresyonel ilişkisi olduğu görülmektedir. Diğer liderlik tarzı davranışlarının anlamlı regresyonel ilişkisi yoktur. Elde edilen bu sonuçlar neticesinde otokratik liderlik davranışı arttıkça örgütsel sessizlik davranışının da arttığı (anlamlı ilişki-istenmeyen durum), demokratik liderlik davranışı arttıkça örgütsel sessizlik davranışının azaldığı (anlamlı ilişki-istenen durum) sonucuna ulaşmıştık. Bu sonuçtan yola çıkarak örgütsel sessizlik davranışını en az düzeye indirebilmek için yöneticilerin daha demokratik lider davranışları sergilemeleri faydalı olabilir.

Araştırma neticesinde elde edilen veriler incelendiğinde, ölçeğe verilen yanıtlar birbirine yakın olmasına rağmen 0-5 yıl arası kıdeme sahip öğretmenlerin diğer gruplara göre daha az sessizlik davranışı sergilediği görülürken, 16 yıl ve üstü kıdeme sahip

öğretmenlerin diğer gruplara göre daha fazla sessizlik davranışı sergilediği görülmektedir. Bu da bize genç öğretmenlerin mevcut durumlar karşısında daha aktif bir rol üstlenme ve öneriler geliştirme eğiliminde olduklarını, tecrübeli öğretmenlerin ise durumlar karşısında geri planda ve sessiz kalma eğiliminde olduklarını göstermektedir. Tecrübeli öğretmenlerin birikimlerinden ve genç öğretmenlerin dinamiklerinden faydalanma konusunda okul müdürlerinin daha ciddi adımlar atması ve ekip ruhu oluşturması hem öğretmenler hem de örgüt havası için olumlu olabilir.

4.2.2. Araştırmacılar için Öneriler

Bilimsel araştırmalar her türlü değişken ve şartlar hesaplanarak planlanmasına rağmen birtakım sınırlılıkları da içerisinde barındırmaktadır. Bu araştırma Malatya ilinin 13 ilçesindeki resmi ilköğretim, ortaokul ve ortaöğretim kurumlarında görev yapan 12987 öğretmen ile sınırlıdır. Okul kademesi değişkenine, okul öncesi eğitim kurumları, özel eğitim kurumları ve halk eğitimi merkezleri de dahil edilerek daha geniş kapsamlı bir araştırma yapılabilir.

Bu araştırma okul müdürlerinin liderlik tarzları ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki ile sınırlıdır. Bu iki durum arasındaki ilişkiye Örgütsel bağlılık, tükenmişlik, örgütsel adalet vb. üçüncü bir faktör dahil edilerek daha geniş kapsamlı bir çalışma yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Akbarian, A., Ansari, M. E., Shaemi, A., & Keshtiaray, N. (2015). Review organizational silence factors. *Journal of Scientific Research and Development*, 2(1), 178-181.
- Aktan, C., & Sakal, M. (1999). "Kamu Yatırım Projelerinde İsrafı Ortadan Kaldırmak ve Rasyonel Karar Almak İçin Fayda Maliyet Analizi", *Yeni Türkiye*, Mart-Nisan 1999.s.103-119.
- Akgündüz, Y. (2014). Otel çalışanlarının örgütsel sessizliği tercih etmelerinde örgütsel güvenlerinin etkisi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(1).
- Alpaslan, F. (1977). Fayda-Maliyet analizlerinin teorik yapısı. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2(4).
- Altınışik, A. (2017). *Ortaokul Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizlik Davranışları İle Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Antonakis, J., Avolio, B. J., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The leadership quarterly*, 14(3), 261-295.
- Apak, F. (2016). *Okul Yöneticilerinin Gücü Kullanma Biçimlerine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Arasındaki İlişki*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Arlı, D. (2013). İlkokul müdürlerinin örgütsel sessizlik ile ilgili görüşleri. *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(2).
- Aslan, Ş. (2013). *Geçmişten Günümüze Liderlik Kuramları*.(1. Baskı). Konya: Eğitim Kitabevi
- Ayan, A. (2013). Liderlik tarzlarının örgütsel sessizlik ve tükenmişlik düzeyi üzerine etkisi: Bir alan araştırması.

- Aydemir, S. (2014). *Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Çalışan Rehber Öğretmenlerin Yöneticilerinin Liderlik Tarzını Algılamaları İle Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Psikoloji Anabilim Dalı, İstanbul.
- Aydın, F. (2016). *Ortaokul yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç türleri ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışları* (Master's thesis, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü).
- Aydın, M. (2014). *Eğitim Yönetimi*. (10. Baskı). Ankara: Gazi Kitabevi Tic. Ltd. Şti.
- Aykan, E. (2004). Kayseri’de faaliyet gösteren girişimcilerin liderlik özellikleri. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(2), 213-224.
- Başaran, İ. E. (1992). *Yönetimde İnsan İlişkileri*. (1.Baskı). Ankara: Kadioğlu Matbaası.
- Bakan, İ., & Büyükbeye, T. (2010). Liderlik “Türleri” Ve “Güç Kaynakları” na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2010(2), 73-84.
- Bakan, İ., Doğan, İ.F. (2013). *Liderlik/Güncel Konular ve Yaklaşımlar*. (1. Baskı). Ankara: Gazi Kitabevi Tic. Ltd. Şti.
- Baron Reuben M., David A. Kenny, “The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations”, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol: 51, No: 6, 1986, ss. 1173-1182.
- Bayın, A. G. G. (2015). Türkiye’de Örgütsel Sessizlik ile İlgili Yapılan Araştırmalara Yönelik Literatür İncelemesi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(4).
- Bayrak, S. (2001). Yönetimde bir ihmal konusu olarak güç ve güç yönetimi-II. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1).

- Baysal A.C., Tekarslan E. (2004). *Davranış Bilimleri*. (4.Baskı). İstanbul: Avcıol Basım Yayın.
- Bildik, B. (2009). Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi, Yüksek Lisans Tezi. *Gebze İleri teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Bolat, T., Seymen O., Bolat, İ. Erdem, B. (2009). *Yönetim ve Organizasyon*.(6. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık
- Bozdoğan, K., & Sağnak, M. (2011). İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik davranışları ile öğrenme iklimi arasındaki ilişki. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*.
- Buluç, B. (2016). Bilgi çağı ve örgütsel liderlik. *Gazi Üniversitesi*, 6-7.
- Bursalıoğlu, Z. (2013). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*.(18. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Burulday, V. (2018). *Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık, Örgütsel Sessizlik Ve Örgütsel Tükenmişlik Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Fırat Üniversitesi. Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.
- Can, H. (1981). Önderlik Davranışında İki Model Karşılaştırması. *TODAİE Amme İdaresi Dergisi*, 1.
- Can, N. (Ed) (2013). Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi. (2. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Canaslan, A. (2013). *Yöneticilerin Liderlik Tarzları İle Şüphencilik /Paranoid Düşünceleri Arasındaki İlişki*. Kastamonu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kastamonu.
- Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde sessizlik: Sessizliğin teorik temelleri ve dinamikleri. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1).
- Çakıcı, A. (2008). Örgütlerde sessiz kalınan konular sessizliğin nedenleri ve algılanan sonuçları üzerine bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1).

- Çarıkçı, A. G. İ. H. (2000). Çalışanların İş Tatminlerini Etkileyen Kişisel Özellikler- Süpermarket Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(2).
- Çelik, G. (2017). *Okul Yöneticilerinin Liderlik Tarzları İle Yenilikçilik Ve Risk Alma Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Avrasya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.
- Daşçı, E. (2014). İlköğretim kurumu yöneticilerinin liderlik tarzları ile öğretmenlerin yaşadıkları yıldırma (mobbing) ve örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişki. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi, Türkiye.
- Demirel, E. T., & Çakınberk, A. (2010). Örgütsel bağlılığın belirleyicisi olarak liderlik: Sağlık çalışanları örneği.
- Dyne, L.V., Ang, S. ve Botero, I.C. (2003). "Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs", *Journal of Management Studies*, 1359-1392.
- Durak, İ. (2013). Yöneticilerle açıkça konuşabilme düzeyinin genel konuşma nedenlerine etkisi: üniversitelerde bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (41), 111-136.
- Durak, İ. (2013). Örgütsel sessizliğin demografik ve kurumsal faktörlerle ilişkisi: öğretim elemanları üzerine bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28(2), 89-108.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., & Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *Academy of management journal*, 45(4), 735-744.
- Eren, E. (2001). *Yönetim ve Organizasyon*. (5. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Erenler, E. (2010). *Çalışanlarda Sessizlik Davranışının Bazı Kişisel Ve Örgütsel Özelliklerle İlişkisi: Turizm Sektöründe Bir Alan Araştırması*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Hacette Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Erol, G. (2012). Liderlik tarzları ve örgütsel sessizlik ilişkisi: Otel işletmelerinde bir araştırma.
- French, J. R., Raven, B., & Cartwright, D. (1959). The bases of social power. *Classics of organization theory*, 7.
- Göktaş Kulualp, H. (2016). Çalışan Sessliliği ile Bazı Kişisel ve Örgütsel Özellikler Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Öğretim Elemanları Üzerine Bir Araştırma. *Ege Academic Review*, 16(4).
- Gölbaşı, H. (2017). Suskunluk Sarmalı Ve Türkiye. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Yıl: 5, Sayı: 58, Kasım 2017, s. 123-133.
- Güney, S. (2012). *Liderlik*. (1.Baskı). Ankara: Nobel Basım Yayım.
- Güçlü, N., Çoban, Ö., & Atasoy, R. Okul yöneticilerinin stratejik liderlik özellikleri ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin öğretmen görüşlerine göre incelenmesi. *Milli Eğitim Dergisi*, 46(215), 167-191.
- Güçlü, N., Kalkan, F., & Dağlı, E. (2017). Mesleki ve Teknik Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 37(1).
- Güler, T. (2017). *Ortaokul Müdürlerinin Etik Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlikleri Arasındaki İlişki (Antalya İli Manavgat İlçe Örneği)*. Uşak Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- Hartog, D. N., Muijen, J. J., & Koopman, P. L. (1997). Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. *Journal of occupational and organizational psychology*, 70(1), 19-34.
- Hinkin, T. R., & Tracey, J. B. (1999). The relevance of charisma for transformational leadership in stable organizations. *Journal of organizational change management*, 12(2), 105-119.
- Hoy W. K., Miskel, C. G. (2015). *Eğitim Yönetimi Teori, Araştırma ve Uygulama*. (çev. S. Turan) (7. Baskı). Ankara: Nobel.

- Işık, A. N., & Özlem, P. A. Ş. A. (2017). Öğretmenlerin Okul Müdürüne Güven Düzeyleri Ve Okul Müdürü Tarafından Sergilenen Etik Liderlik Davranışlarının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(60), 135-144.
- İnce, C. (2013). Demokratik liderlik ile ihtiyaçlar hiyerarşisi arasındaki ilişkiye yönelik 5 yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. *Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, (35), 1-15.
- İrvan, S. (1997). Suskunluk sarmalı kuramı ve Elisabeth Noella-Neumann'ın özgeçmişi. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, (6), 421-450.
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 4(4), 443-465.
- Kahveci, G., & Demirtaş, Z. (2013). Okul yöneticisi ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları. *Eğitim ve Bilim*, 38(167).
- Karadağ, E. (2010). Eğitim bilimleri doktora tezlerinde kullanılan araştırma modelleri: Nitelik düzeyleri ve analitik hata tipleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 1(1), 49-71.
- Kazancıoğlu, Ş. (2018). Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Kişilik Özelliklerinin Benimsedikleri Liderlik Tarzları Üzerindeki Rolünün İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Rize
- Keçecioğlu, T. (2003). *Lider&Liderlik*. (1. Baskı). İstanbul: Okumuş Adam Yayıncılık ve Eğitim Hizmetleri
- Kılıç, R., Keklik, B., & Yıldız, H. (2014). Dönüştürücü, Etkileşimci ve Tam Serbesti Taniyan Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Journal of Management & Economics*, 21(2).
- Koçak, A. (2010). Televizyonda Yayınlanan Sağlık Programları Ve İzleyicileri Üzerine Ampirik Bir Çalışma, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya

- Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği*. (12. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Koparal, C., & Özalp, İ. (2013). Yönetim ve Organizasyon. *Anadolu Üniversitesi Yayınları*,
- Kulualp, H. G., & Çakmak, A. F. (2016). Örgütsel Sessizlik Türlerini Etkileyen Faktörlerin Yapısal Eşitlik Modeli ile Belirlenmesi. *AİBÜ-İİBF Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*.
- Küçüközkan, Y. (2015). Liderlik ve motivasyon teorileri: Kuramsal bir çerçeve.
- Milliken, F. J.; Morrison, E. W. (2003), 'Shades of Silence: Emerging Themes and Future Directions for Research on Silence in Organizations', *Journal of Management Studies*, 40 (6), ss. 1563-1568.
- Moghaddampour, J., Nazemipour, B., Aghaziarati, M., & Bordbar, H. (2013). Illuminating employees' organizational silence. *Management Science Letters*, 3(8), 2213-2222.
- Nartgün, Ş. S., & Demirer, S. (2012). Öğretmenlerin örgütsel sessizlik ile iş yaşamında yalnızlık düzeylerine ilişkin görüşleri. *Bayburt Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(2).
- Nikmaram, S., Yamchi, H. G., Shojaii, S., Zahrani, M. A., & Alvani, S. M. (2012). Study on relationship between organizational silence and commitment in Iran. *World Applied Sciences Journal*, 17(10), 1271-1277.
- Ömürganülşen, M., & Sevim, L. (2005). Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi'nin Liderlik Literatüründeki Yerinin İrdelenmesi ve Ampirik Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(2), 91-104.
- Öncü, B. (2017). *Okul Öncesi Yöneticilerinin Algılanan Liderlik Stillerine ile Okul Öncesi Öğretmenlerinin Yaşadıkları Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*.
- Önder, E. (2017). Ortaöğretim Okullarında Örgütsel Sessizliğin Yordayıcısı Olarak Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık. *Journal of Kirsehir Education Faculty*, 18(2).

- Ötken, A. B., & Cenkci, T. (2013). Beş faktör kişilik modeli ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki üzerine bir araştırma.
- Özan, M. B., & Şener, G. (2014). Öğretmenlerin okul müdürü algılarının liderlik modellerine göre incelenmesi: Elazığ ili örneği. *Harput Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 111-130.
- Özden, Y. (1996). Okullarda katımlı yönetim. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 7(7), 427-438.
- Öztürk, C. (2016). Argyris' in olgunlaşma teorisine liderlikte durumsallık yaklaşımlarından çözüm arayışları. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 5(8), 3085-3098.
- Perlow, L. A., S. Williams, Is Silence Killing Your Company, Harward Business Review, (May), s. 3-8, 2003.
- Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. In *Research in personnel and human resources management* (pp. 331-369). Emerald Group Publishing Limited.
- Premeaux, S.F. (2001). Breaking The Silence: Toward an Understanding of Speaking up in the Workplace, Basılmamış doktora tezi, Louisiana State University
- Seker, S. E. (2014). Motivasyon Teorisi (Motivation Theory). *YBS Ansiklopedi*, 3(1), 15-17.
- Serinkan, C., & İpekçi, İ. (2005). Yönetici hemşirelerde liderlik ve liderlik özelliklerine ilişkin bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(1).
- Şafaklı, O. V. (2005). KKTC'deki kamu bankalarında liderlik stilleri üzerine bir çalışma.
- Şahin, H., & Yalçın, B. (2017). Örgütsel sessizlik ve çalışanların performansları arasındaki ilişki: izmir ili çigli ilçesi devlet ilkokullarına ilişkin bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 15(3), 62-92.

- Şakar, M. (2016). *Okul Yöneticilerinin Liderlik Tarzları İle İşe Olan Yaratıcı Katılımları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şimşek, E., & Aktaş, H. (2014). Örgütsel Sessizlik ile Kişilik ve Yaşam Doyumu Etkileşimi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(2).
- Şimşek, M. (2005). *Lise Müdürlerinin Liderlik Tarzları (Erzurum İli Örneği)*. Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.
- Tağraf, H., & Çalman, İ. (2009). Ohio Üniversitesi Liderlik Modeline Göre Oluşan Liderlik Biçimlerinin İşletmelerin İhracat Performansı Üzerine Etkisi Ve Gaziantep İlinde Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(2).
- Tayfun, A., & Çatır, O. (2013). Örgütsel sessizlik ve çalışanların performansları arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 114-134.
- Taş, A., Çelik, K., & Tomul, E. (2007). Yenilenen İlköğretim Programının Uygulandığı İlköğretim Okullarındaki Yöneticilerin Liderlik Tarzları1. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 22(22), 85-98.
- Taş, H., & Müfettişi, O. İ. (2002). Yaratıcı örgüt kültürünün oluşturulmasında yönetim süreçlerinin yönetimi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 32(32), 532-555.
- Taşkıran, E. (2011). *Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim*. (1. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve özel sektör örgütlerinde liderlik davranışı özelliklerinin belirlenmesine yönelik bir alan çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(14).
- Tikici, M. (Ed) (2005). *Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler*. (1. Baskı). Ankara: Nobel Basım Yayım.

- Tulubas, T., & Celep, C. (2012). Effect of perceived procedural justice on faculty members' silence: the mediating role of trust in supervisor. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 47, 1221-1231.
- Yalçınsoy, A. Örgütsel sessizlik ve sonuçları. *The Journal of Social Science*, 1(1), 1-19.
- Yavuz, E., & Tokmak, C. (2009). İşgörenlerin etkileşimci liderlik ve örgütsel bağlılık ile ilgili tutumlarına yönelik bir araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, (2).
- Yeniçeri, Ö., & Seçkin, Z. (2011). Bilgideki hızlı değişimin yönetici/liderin karar alma sürecine etkileri üzerine bankacılık sektöründe bir uygulama. *Karadeniz Araştırmaları*, (29), 97.
- Yıldırım, N., & Benlier, O. C. (2017). Örgütsel sessizliğin çalışanlar üzerinde etkileri: kamu banka çalışanları üzerine bir araştırma. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, (59), 155-168.
- Yörük, D., & DüNDAR, S. (2011). Türkiye'deki yerel yöneticilerin benimsedikleri liderlik tarzlarına göre boyun eğici davranışlarının incelenmesi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1).
- Zel, U. (2001). *Kişilik ve Liderlik* (1. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

EKLER

EK – 1:

ANKET FORMU

Değerli Meslektaşlarım,

Okul yöneticilerinin liderlik tarzları ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla bir araştırma yapılmaktadır. Araştırma için düzenlenen bu bilgi toplama formu üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde öğretmenlerin bir sorun veya bir konu hakkında fikrini beyan etmek yerine yöneticileri ile açıkça konuşmayıp sessiz kalma durumlarını belirlemek amaçlanmıştır. İkinci bölümde okul yöneticinizin liderlik tarzı davranışları ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Üçüncü bölümde ise araştırmada kullanılmak üzere bazı kişisel bilgilerinizi belirtmeniz istenmiştir. Lütfen formda yer alan her ifadeyi dikkatlice okuyarak size uygun olan seçeneği işaretleyiniz. **Bu çalışmada, herhangi özel bir şey aranmamaktadır**, sadece, çalışanların sessiz kalma tecrübeleri ve bu konudaki fikirleri belirlenmeye çalışılmaktadır. Elde edilen veriler **GİZLİ** tutulacak olup; bilimsel amaçlarla kullanılacaktır. Bu nedenle, sessizleşme konusunda yaşadığınız tecrübeleri belirtmede, kendinizi rahat ve özgür hissediniz. İşbirliğiniz ve katkılarınız için teşekkür eder, saygılar sunarım.

Öğrt. Hacı Mehmet PEKTAŞ

İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Yüksek Lisans Öğrencisi

BİRİNCİ BÖLÜM

1- Öğretmen olarak, okulla ilgili konu ve sorunları müdürle açıkça konuşmayıp, sessiz kalmayı tercih etmeniz konusundaki görüşlerinizi aşağıda belirtiniz.

KATILIM DÜZEYİ							
Hiç katılmıyorum (1)	Kısmen katılıyorum (2)	Orta düzeyde katılıyorum (3)	Çoğunlukla katılıyorum (4)	Tamamen katılıyorum (5)			
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 hissederim			(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

3- Okulumda olası problemlerle ilgili fikirlerimi dile <u>getirmem</u> .	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4- Genellikle işimle ilgili konularda endişe ve fikirlerimi ifade etme cesaretini kendimde bulamam.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5- Okulumda bazı sorunları bilmeme rağmen bunları okul müdürümle paylaşmam.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6- Okulumda muhalif görüşlere hoşgörü ile yaklaşılmadığı için problemlerin açıkça dile getirilmesi konusunda genellikle isteksizim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7- İşimde karşılaştığım sorunlar hakkında düşüncelerimi açıkça ifade <u>etmemem</u> gerektiğini düşünüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8-Okul müdürümün eleştiri ve farklı düşüncelere hoşgörüsüz olduğunu düşündüğümünden çatışma ortamı yaratmamak için fikirlerimi açıkça ifade etmem.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9- Okulumda sorunlar hakkında kaygılarımı, düşüncelerimi ve işlerin daha iyi olabilmesi konusundaki önerilerimi paylaşmayı kendime saklamayı tercih ederim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10- Okulumdaki olaylar, gerekli değişiklikler ve işle ilgili sorunlar hakkında görüşlerimi paylaşmaktansa daha çok sessiz kalmayı tercih ederim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11- Bu okulda pek çok öğretmen, okul içerisindeki belirli konuları ve sorunları bildiği halde bunu dile getiremezler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12- Yöneticilerimle fikir ayrılığı içerisinde olduğumda genellikle sessiz kalmayı tercih ederim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

6. Liderlik tarzı davranışlarıyla ilgili olan aşağıdaki soruları, okul müdürünüzün özelliklerini dikkate alarak yanıtlayınız.

KATILIM DÜZEYİ							
Hiç (1)	Nadiren (2)	Ara sıra (3)	<i>Çoğunlukla</i> (4)	Her zaman (5)			
	Okul Müdürümüz;		KATILIM DÜZEYİ				
	OTOKRATİK LİDERLİK		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1.	emir vererek sorun çözmeyi tercih eder.		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2.	karar alma yetkisine sahip tek kişidir.		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3.	güç kaynağı olarak cezayı kullanır.		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4.	için önemli olan verimliliklidir.		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5.	kendisine bağımlı olunmasından zevk alır.		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6.	öğretmenlere güven vermez		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7.	yetki devrine karşıdır.		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8.	yönetim tarzı ile öğretmenlerin yaratıcılığını sınırlar.		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

9.	öğretmenleri yakından takip eder.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10.	eleştirilmeyi sevmez.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	DEMOKRATİK LİDERLİK	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11.	öğretmenleri karar alma sürecine katar	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12.	öğretmenlerle işbirliği yapar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13.	iletişim kanallarını açık tutar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14.	öğretmenlerin bilgi ve becerilerine önem verir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15.	öğretmenlerin niteliklerine uygun sorumluluk verir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16.	öğretmenlere yaratıcılıklarını ortaya çıkarma fırsatı verir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17.	ast ile üst arasında sıcak ilişki kurar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
18.	öğretmenlerin moralini yükseltecek bir çalışma ortamı oluşturur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
19.	sorun çözen öğretmenin gurur duymasını sağlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
20.	bilgiyi okulun öğeleriyle paylaşır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
21.	kurum içerisinde çatışma çıkmasından korkmaz.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
22.	yetkiyi alt kademelere aktarır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
23.	gücünü yetkisiyle birlikte astlarından alır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	SERBEST BIRAKICI LİDER	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
24.	amaçların açık ve anlaşılır olması için çalışmaz.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
25.	öğretmenlerin motive olmaları için çaba harcamaz.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
26.	öğretmenlerin kendi kendilerini motive etmeleri gerektiğini düşünür.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
27.	tüm insiyatifi öğretmene bırakır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
28.	işle ilgili bir şey sorulduğunda ancak görüş bildirir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
29.	ceza ve ödül sistemini kullanmaz.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
30.	grubun aldığı kararları uygular.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
31.	yetkilerin nerdeyse tamamını astlara aktarmıştır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
32.	grubun çalışmalarına katılmaz.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
33.	okulumuzda yaratıcı gelişmelere katkıda bulunur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
34.	kendini grubun üyelerinden biri olarak görür.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
35.	öğretmenlerin kendisine güvenmelerini sağlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
36.	öğretmenlerin kendisine bağlılık duymasını sağlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
37.	öğretmenleri örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesinin önemine inandırır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
38.	izleyenlerin değişimi gerçekleştirmelerini sağlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
39.	farklı ve yeni bakış açısıyla problemlere çözüm bulabilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
40.	örgütsel vizyon oluşturma yeteneği konusunda çalışanlar tarafından kabul edilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

41.	öğretmen desteğini sağlayabilmek için çalışanı güdüleme yollarını bilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
42.	düşünce ve eylemleriyle çalışanları yönlendirir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
43.	büyük beklentiye sahiptir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
44.	astlarıyla bireysel olarak ilgilenerek onlara danışmanlık yapar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
45.	okulumuzu yeniden yapılandırmak için çaba harcar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
46.	değişimi gerçekleştirecek kişiler için öğrenme fırsatları sağlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
47.	okulda adil bir güç paylaşımı sağlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
48.	bürokratik engellerden kurtuluşu gerçekleştirir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
49.	her türlü değişime duyarlı esnek kararlar alır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
50.	yetkilerini daha çok çaba harcayan çalışanları ödüllendirmede kullanır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
51.	süregelen işlerin etkin gerçekleştirilmesi için çalışır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
52.	öğretmenlerin yenilikçi yönleriyle ilgilenmez.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
53.	geçmişle bugünü bağdaştırmaya çalışır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
54.	yararlı gelenekleri gelecek nesillere bırakma eğilimindedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
55.	gereksinimlerimizi karşılamaya çalışır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
56.	uzun dönemli görüş açısı yoktur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
57.	okul etkililiği ile ilgilenir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
58.	sorumlulukları dağıtır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
59.	karar almaktan kaçınır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Görev Yaptığınız İlçe :

Görev Yaptığınız Okul Kademesi : [] İlkokul [] Ortaokul [] Lise

Cinsiyetiniz : [] Kadın [] Erkek

Yaşınız :

Mesleki Kıdeminiz :

Öğrenim Durumunuz : [] Ön Lisans [] Lisans [] Lisansüstü

KATKILARINIZ VE İŞBİRLİĞİNİZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİM

EK – 2:

ÖLÇEK İZİNLERİ

21 Kasım 2017 11:48

Re: ÇALIŞANLARDA SESSİZLİK DAVRANIŞININ BAZI KİŞİSEL VE ÖRGÜTSEL ÖZELLİKLERLE İLİŞKİSİ: TURİZM SEKTÖRÜNDE BİR ALAN ARAŞTIRMASI



Gönderen: Esra Erenler <esraerenler@hotmail.com>
Kime: H.MEHMET PEKTAŞ <hpektas_44@hotmail.com>

Merhaba,
örneklerinize ve konunuza uygun ise çalışmamda kullandığım anketi tabiki kullanabilirsiniz. İyi çalışmalar, kolaylıklar dilerim.
Yrd. Doç. Dr. Esra Erenler Tekmen
ÇKÜ İİBF İşletme Bölümü

From: H.MEHMET PEKTAŞ <hpektas_44@hotmail.com>
Sent: Thursday, November 16, 2017 11:25 AM
To: esraerenler@hotmail.com
Subject: ÇALIŞANLARDA SESSİZLİK DAVRANIŞININ BAZI KİŞİSEL VE ÖRGÜTSEL ÖZELLİKLERLE İLİŞKİSİ: TURİZM SEKTÖRÜNDE BİR ALAN ARAŞTIRMASI

Değerli Esra Hocam;

İsmim Hacı Mehmet PEKTAŞ. İnönü Üniversitesinde Eğitim Yönetimi ve Denetimi bölümü tezli yüksek lisans öğrencisiyim. Şayet izniniz olursa yüksek lisans tezim için, konuda belirttiğim çalışmanızda kullandığınız Örgütsel Sessizlik Ölçeğinizi kullanarak ve diğer çalışmalarınızı kaynak olarak Malatya'nın tüm ilçelerindeki okulları kapsayacak nitelikte genel bir çalışma yapmak istiyorum. Bu çalışmamda desteğinize ve iznimize ihtiyacım var.. Selamlar.. Saygılar..

4 Kasım 2017 20:35

Re: Yenilenen İlköğretim Programının Uygulandığı İlköğretim Okullarındaki Yöneticilerin Liderlik Tarzları



Gönderen: Ali TAŞ <atas865@gmail.com>
Kime: H.MEHMET PEKTAŞ <hpektas_44@hotmail.com>

Değerli H.Mehmet PEKTAŞ,
Ölçeği kullanabilirsiniz. Kolaylık ve başarılar dilerim.

Ali TAŞ

2017-11-04 10:07 GMT+03:00 H.MEHMET PEKTAŞ <hpektas_44@hotmail.com>:

Değerli Ali TAŞ Hocam;

İsmim Hacı Mehmet PEKTAŞ. İnönü Üniversitesinde Eğitim Yönetimi ve Denetimi bölümü tezli yüksek lisans öğrencisiyim. Şayet izniniz olursa yüksek lisans tezim için, konuda belirttiğim çalışmanızda kullandığınız Liderlik Tarzı Davranış Ölçeğinizi kullanarak ve diğer çalışmalarınızı kaynak olarak Malatya'nın tüm ilçelerindeki okulları kapsayacak nitelikte genel bir çalışma yapmak istiyorum. Bu çalışmamda desteğinize çok ihtiyacım var.. Şimdiden teşekkür ederim.. Selamlar.. Saygılar..

EK – 3:

YASAL İZİNLER



T.C.
MALATYA VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü



Sayı : 61316475-44-E. 1154666
Konu : Anket Uygulama İzin Onayı
(H.Mehmet PEKTAŞ)

16.01.2018

VALİLİK MAKAMINA

İnönü Üniversitesi Rektörlüğünün 29/12/2017 tarih ve 50235129-100-E.31796 sayılı yazılarında, Üniversitenin Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı yüksek lisans öğrencisi H. Mehmet PEKTAŞ, Yrd. Doç. Dr. Ali KİŞ danışmanlığında yürütmekte olduğu "Okul Müdürlerinin Liderlik Tarzı Davranışları ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki" konulu tez çalışmasını, ilimizde bulunan ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmenlere anket uygulamayı talep etmekte olup, Anket-Tez Araştırma ve Değerlendirme Komisyonumuz, 16/01/2018 tarihinde yapılan toplantıda; ilgili yasal düzenlemelerde belirtilen ilke, esas ve amaçlara aykırılık teşkil etmeyecek şekilde, denetimleri ilgili okul müdürlüğü tarafından gerçekleştirilmek üzere, derslerin aksatılmaması kaydıyla anket/tez uygulamasını ilimizde bulunan ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmenlere uygulanmasını uygun görmüş olup, Müdürlüğümüzce de uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde olurlarınıza arz ederim.

Erhan PELİTOĞLU
İl Millî Eğitim Müdür Yardımcısı

OLUR
16.01.2018

Ali TATLI
Vali a.
İl Millî Eğitim Müdürü



T.C.
MALATYA VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü



Sayı : 61316475-44-E.1218096
Konu : Anket Uygulaması İzin Onayı
(H.Mehmet PEKTAŞ)

17.01.2018

..... İLÇE MİLLÎ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜNE

- İlgi : a) İnönü Üniversitesi Rektörlüğünün 29/12/2017 tarih ve 50235129-100-E.31796 sayılı yazısı.
b) Valilik Makamının 16.01.2018 tarih ve E.1154666 sayılı onayı

İnönü Üniversitesi Rektörlüğünün ilgi (a) yazılarında, Üniversitenin Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı yüksek lisans öğrencisi H. Mehmet PEKTAŞ, Yrd. Doç. Dr. Ali KIŞ danışmanlığında yürütmekte olduğu "Okul Müdürlerinin Liderlik Tarzı Davranışları ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki" konulu tez çalışması ile ilgili, ilgi (b) onay ekte gönderilmiştir.

Gereğini bilgilerinize rica ederim.

Nurcan BERBER
Müdür a.
İl Millî Eğitim Müdür Yardımcısı

Ekler : 1- Onay
2- Anket (4 sayfa)

Dağıtım :
- 13 İlçe Millî Eğitim Müdürlüklerine

