

**DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ TEFTİŞİ PLANLAMASI VE EKONOMİSİ
BİLİM DALI**

**OKUL MÜDÜRLERİNİN KULLANDIKLARI GÜÇ
KAYNAKLARI İLE ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL
SESSİZLİK DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ**

Gizem KARAMAN

Yüksek Lisans Tezi

Tez Danışmanı

Doç. Dr. Yahya ALTINKURT

Kütahya, 2015

Yemin Metni

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Okul Müdürlerinin Kullandıkları Güç Kaynakları ile Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Davranışları Arasındaki İlişki” adlı çalışmamın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların “Kaynaklar” bölümünde gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

01/01/2015

Gizem KARAMAN

Kabul ve Onay

Gizem KARAMAN'ın hazırladığı “Okul Müdürlerinin Kullandıkları Güç Kaynakları ile Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Davranışları Arasındaki İlişki” başlıklı Yüksek Lisans tez çalışması, jüri tarafından lisansüstü yönetmeliğinin ilgili maddelerine göre değerlendirilip oybirliği / oyçokluğu ile kabul edilmiştir.

.... / /2015

Tez Jürisi İmza

Doç. Dr. Yahya ALTINKURT (Danışman)

Doç. Dr. Kürşad YILMAZ

Doç. Dr. Turgut KARAKÖSE

Doç. Dr. Turan TEMUR

Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürü

Önsöz

Eğitim örgütlerinin amaçlarını gerçekleştirebilmeleri, iç ve dış çevrede meydana gelen değişim ve gelişime ayak uydurabilmelerine bağlıdır. Okul yöneticileri gelişime açık bir örgüt iklimi yaratarak öğretmenleri amaçlar doğrultusunda çaba göstermeye teşvik etmelidir. Okul yöneticileri sahip oldukları güç kaynaklarını kullanarak öğretmenleri amaçları gerçekleştirme doğrultusunda etkileyebilir ve yönlendirebilir. Fakat okul yöneticilerinin güç kaynaklarını etkili bir şekilde kullanamaması öğretmenlerin örgüt içinde sinik davranışlar göstermelerine ve sessizleşmelerine neden olabilir. Buradan hareketle bu araştırmada ilkokul, ortaokul ve lise öğretmenlerinin görüşlerine bağlı olarak okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

Araştırmamın her boyutunda bana yol gösteren ve hiçbir zaman desteğini esirgemeyen tez danışmanım Sayın Doç. Dr. Yahya ALTINKURT'a,

Tezimin savunmasına jüri olarak katılarak değerli zamanlarını ayıran Sayın Doç. Dr. Kürşad YILMAZ ve Sayın Doç. Dr. Turgut KARAKÖSE'ye

Maddi ve manevi desteğini benden esirgemeyen anneme ve babama sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

İçindekiler

Önsöz	iii
İçindekiler	iv
Tablolar Listesi.....	vii
Özet	viii
Abstract	ix
Birinci Bölüm.....	1
Giriş.....	1
Kavramsal Çerçeve.....	2
Güç Kavramı ve Yönetimi.....	2
Gücün Diğer Kavramlarla İlişkisi.....	4
Güç ve Otorite.....	4
Güç ve Etkileme.....	4
Güç ve Kuvvet	5
Güç Kaynakları	5
Yasal Güç.....	6
Zorlayıcı Güç	7
Ödül Gücü.....	8
Karizmatik Güç.....	8
Uzmanlık Gücü	9
Sessizlik Kavramı	10
Sessizlik Kuramları.....	12
Fayda-Maliyet Analizi	13
Takas Kuramı.....	14
Beklenti Kuramı.....	15
Planlı Davranış Kuramı.....	15
Sessizlik Sarmalı (Suskunluk Sarmalı).....	17
Sessizlik Türleri	18
Örgütlerde Sessiz Kalma Nedenleri.....	21
Bireysel Nedenler.....	22
Örgütsel Nedenler	23
Yönetsel Nedenler.....	24

Kültürel Nedenler.....	26
Güç ve Sessizlik İlişkisi.....	28
Güç ve Örgütsel Sessizlik Konusuyla İlgili Araştırmalar.....	30
Güce İlişkin Çalışmalar.....	30
Örgütsel Sessizliğe İlişkin Çalışmalar	35
Problem Durumu	40
Araştırmanın Amacı	43
Araştırmanın Önemi	43
Araştırmanın Sınırlılıkları	44
Tanımlar	44
İkinci Bölüm	46
Yöntem.....	46
Araştırma Modeli	46
Evren ve Örneklem.....	46
Veri Toplama Aracı.....	48
Verilerin Toplanması.....	49
Verilerin Analizi.....	49
Üçüncü Bölüm	51
Bulgular.....	51
Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Kullandıkları Güç Kaynaklarına İlişkin Görüşlerinin Demografik Özelliklere Göre İncelenmesi	53
Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Sessizliğe İlişkin Görüşlerinin Demografik Özelliklere Göre Karşılaştırılması	60
Okul Müdürlerinin Kullandıkları Güç Kaynaklarının Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Davranışı Üzerindeki Etkisi	61
Dördüncü Bölüm.....	63
Sonuç, Tartışma ve Öneriler	63
Sonuç ve Tartışma	63
Öneriler.....	71
Araştırmacılara Yönelik Öneriler	72
Kaynakça.....	73
Ekler	89
Ek-1: Kişisel Bilgi Formu	89
Ek-2: Örgütsel Güç Ölçeği	90
Ek-3: Örgütsel Sessizlik Ölçeği	91
Ek-4: İzin Belgesi	92

Özgeçmiş.....	93
---------------	----

Tablolar Listesi

Tablo 1	20
Tablo 2	47
Tablo 3	51
Tablo 4	53
Tablo 5	54
Tablo 6	55
Tablo 7	56
Tablo 8	57
Tablo 9	58
Tablo 10	59
Tablo 11	60
Tablo 12	61

Özet

Okul Müdürlerinin Kullandıkları Güç Kaynakları ile Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Davranışları Arasındaki İlişki

Bu araştırmada, okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırma tarama modelinde desenlenmiştir. Araştırmanın örneklemini Kütahya merkez ve ilçelerindeki ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan 552 öğretmen oluşturmaktadır.

Araştırma verileri, Okullarda Örgütsel Güç Ölçeği ve Örgütsel Sessizlik Ölçeği ile toplanmıştır. Araştırmada katılımcıların okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynakları ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışları hakkındaki görüşlerini belirlemek amacıyla betimsel istatistikler, t-testi, tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır. Okul müdürlerinin güç tercihlerinin öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışları üzerindeki etkisini belirlemek için çoklu regresyon analizi kullanılmıştır.

Araştırmada elde edilen bulgulara göre, okul müdürleri, en fazla uzmanlık gücünü, daha sonra sırasıyla yasal gücü, karizmatik gücü, ödül gücünü ve zorlayıcı gücü kullanmaktadır. Okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin öğretmen görüşleri; kıdem, yaş, okul türü, branş ve okulun yerleşim yeri değişkenlerine göre bazı boyutlarda farklılık göstermekte, cinsiyet değişkenine göre ise farklılık göstermemektedir. Öğretmenlerin örgütsel sessizlikleri orta düzeydedir. Öğretmenlerin sessizlik davranışları, okul türü ve okulun yerleşim yeri değişkenlerine göre bazı boyutlarda farklılık göstermekte, cinsiyet, kıdem, yaş ve branş değişkenlerine göre farklılık göstermemektedir. Okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynakları bütün olarak değerlendirildiğinde, öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışları ile orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki vermektedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t testi sonuçlarına göre ödül gücü, zorlayıcı güç ve karizmatik güç, öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışlarının anlamlı yordayıcılarıdır. Okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynakları, örgütsel sessizlik toplam varyansının yaklaşık beşte birinden fazlasını açıklamaktadır. Okul müdürünün zorlayıcı güç kullanımı, öğretmenlerin sessizlik davranışlarını artırırken, uzmanlık ve karizmatik güç kullanımı sessizlik davranışlarını azaltmaktadır.

Anahtar kelimeler: Güç, güç kaynakları, öğretmen, örgütsel sessizlik, sessizlik

Abstract

The Relationship Between Power Sources of School Principals and Organizational Silence Behavior of Teachers

In this study, determining the relationship between power sources of school principals and teachers' organizational silence behavior is aimed. In this study survey research model was used. The sample of this study is 552 teachers who were teaching in primary, secondary and high schools of center and towns of Kütahya.

In this study, data were collected by Organizational Power Scale in Schools and Organizational Silence Scale. In order to determine the participants' views about power sources used by school principals and teachers' organizational silence behavior descriptive statistics, t-test and one-way ANOVA were used. Moreover, in order to determine the effect of school principals' power source preferences on teachers' organizational silence behavior, multiple regression analysis was used.

According to the findings obtained from this study, school principals mostly employ their expertise power, followed by legislative power, charismatic power, reward power and coercive powers respectively. Teachers' perceptions regarding the school principals' preferences about power sources differ in some dimensions according to their seniority, age, type of school they are teaching, field and school district variables but does not differ according to gender. The level of teachers' organizational silence is moderate.

The silence behavior of teachers differs in some dimensions according to the type of school and school district but does not differ according to gender, seniority, age, and field variables. When the power sources used by the school principals are considered as a whole, there is a meaningful and moderate relationship between organizational silence behaviors of teachers and the power sources used by school principals. According to the results of t-test to determine the significance of the regression coefficients, reward power, coercive power and charismatic power are significant predictors of organizational silence behaviors of teachers. The power sources used by the school principals explain more than one-fifth of the total variance of organizational silence. While school principals' use of coercive power increases the level of silence behavior of teachers, usage of expertise and charismatic power decrease the silence behaviors of teachers.

Keywords: Power, power sources, teacher, organizational silence, silence

Birinci Bölüm

Giriş

Örgüt içindeki her çalışan, yönetici ve diğer çalışanlar ile etkileşim içindedir. Bu etkileşimin yönü çalışanın ruhsal durumu, yöneticinin tavır ve davranışları ve örgüt iklimi dahil olmak üzere bir çok faktörden etkilenmektedir. Aynı zamanda bu faktörler birbirlerini etkilemenin yanı sıra karşılıklı olarak da birbirlerinden etkilenmektedir. Örneğin, yöneticinin çalışanlara karşı davranış biçimi çalışanların bu davranışa gösterdiği tepkilerden etkilenmektedir. Örgüt içindeki bu etkileşim göz önüne alındığında, yöneticilerin kullandığı güç kaynaklarının ve çalışanların yöneticilerine karşı gösterdikleri tepkilerin önemi anlaşılmaktadır.

Örgütsel amaçları gerçekleştirmek için yöneticiler sahip oldukları güç kaynaklarını kullanarak çalışanları etkilemektedir. Fakat çalışanların istenilen doğrultuda etkilenebilmesi yöneticilerin güç kaynaklarını etkili bir şekilde kullanabilmesine bağlıdır. Yöneticilerin güç kaynaklarını etkili bir şekilde kullanamaması, çalışanların istek ve gereksinimlerine yanıt verememesine ve bu doğrultuda çalışanların örgüt içinde sessizleşmesine sebep olabilmektedir. Hem yöneticilerin güç kullanımının hem de çalışan davranışlarının örgütün verimli ve etkili olmasında rol oynadığı düşünüldüğünde, yöneticilerin kullandığı güç kaynakları ile çalışanların sessizlik davranışları arasındaki ilişkinin belirlenmesinin önemli olduğu söylenebilir.

Kütahya'daki resmi ilkokul, ortaokul ve lise öğretmenlerinin görüşlerine bağlı olarak okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya çalışan bu çalışmanın:

Birinci bölümünde güç kavramı ve yönetimi, gücün diğer kavramlarla ilişkisi, güç kaynakları, sessizlik kavramı, sessizlik kuramları, sessizlik türleri, örgütlerde sessiz kalma nedenleri, güç ve sessizlik ilişkisi, güç ve sessizlik konusuyla ilgili araştırmalar, problem durumu, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, araştırmanın sınırlılıkları ve tanımlara yer verilmiştir.

İkinci bölümünde araştırmanın yöntemi yer almaktadır. Bu bölümde, araştırmanın modeli, evren ve örnekleme, verilerin toplanması ve analizi açıklanmaya çalışılmıştır.

Üçüncü bölümünde, tanımlayıcı bulgular, ölçeklerin alt boyutlarının demografik özelliklere göre farklılaşması ve bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiler ortaya konmaya çalışılmıştır.

Dördüncü bölüm olan sonuç, tartışma ve öneriler bölümünde ise araştırma sonucunda elde edilen verilerden hareketle konu ile ilgili yorumlar yapılmış ve öneriler verilmiştir.

Kavramsal Çerçeve

Güç Kavramı ve Yönetimi

Güç kavramı insanlık tarihinde önem verilen bir konu olmuştur. Güç geleneksel anlayışta, bir kişinin diğer bir kişiye (o kişi direnç gösterse bile) bir işi yaptırabilme yeteneği olarak tanımlanmıştır. Dahl (1957), Lukes (2005) ve Weber (1978) de yaptıkları araştırmalarda geleneksel görüşten etkilenerken gücü, bir kişiyi bir kişiden üstün kılan şey olarak açıklamışlardır (Akt: Ronayne, Harkins, Austin ve Sharicz, 2010). Ayrıca geleneksel görüşe göre yapılan güç tanımları, değerli kaynakların kontrolüne de odaklanmıştır. Bu tanımlara göre güç; genellikle para, bilgi ya da karar alma üzerindeki kontrol olarak açıklanmıştır. Fakat geleneksel görüşün aksine özellikle feministlere göre güç, hakimiyet kurma eylemi değil, bir başkasını geliştirme, dönüştürme ve yaratma eylemidir (Emerson, 1962; Ronayne ve diğ., 2010). Buradan da anlaşılacağı üzere güç kavramının ne anlama geldiğine ilişkin çok farklı tanımlar yapılmıştır. Bu tanımlardan bazıları şöyledir:

French ve Raven'e (1959) göre güç, bir kişinin diğerini ya da diğerlerini etkileyebilme yeteneğidir.

Pfeffer'e (1987) göre güç, ulaşılmak istenen bir amacın gerçekleştirilmesi veya hedefe ulaşabilmek için engellerin ortadan kaldırılması sürecidir.

Rahim'e (1989) göre güç; bir kişinin diğer bir kişinin ya da kişilerin davranışlarını, tutumlarını, fikirlerini, inançlarını, amaçlarını, gereksinimlerini ya da sahip olduğu değerlerini değiştirebilme ya da kontrol altına alabilme yeteneğidir.

Giddens'a (2000) göre güç; değişim yaratma kapasitesi, bireylerin ya da grupların kendi çıkarlarını ya da çıkarlarının dikkate alınmasını başkaları dirense bile sağlayabilme yeteneğidir.

Weber (2005) gücü; sosyal bir ilişki içindeki bir kişinin, muhalefete rağmen kendi iradesini hakim kılabilme olasılığı olarak tanımlamıştır.

Boonstra ve Bennebroek Gravenhorst'a (2010) göre güç, çıkar gruplarının eşitsizliklerin yer aldığı istek ve çıkarlarının gerçekleştirilmesiyle ilgili düşüncelerini, duygularını ve davranışlarını etkileyen sosyal bir süreçtir.

Güç, bir kimsenin diğer bir kimseyi istediği yönde etkileyebilmesi ve o kimse üzerinde istediği değişimleri gerçekleştirebilmesi ile ilgilidir (Bağcı, 2009; Ronayne ve diğ., 2010). Yapılan araştırmalarda gücün en az dört belirtisinin olduğu ortaya konmuştur. Bunlar; ortak kararları kontrol edebilme yeteneği, diğerlerinin davranışlarını etkileme, diğerlerinin içsel durumlarına şekil verme, kendi kişisel arzularını diğerlerinin arzuları ile rekabet halinde olsa bile tatmin etmedir (Anderson, John ve Keltner, 2012).

Güç, örgütlerde nefes almak için gerekli olan oksijen gibidir. Örgütleri sorgulamadan, güç sorgulanamaz. Güç sorgulanmadan da örgütler tam anlamı ile anlaşılıp yorumlanamaz. Bu anlamda örgüt başarısının özü, güçte gizlidir ve örgütler güce gereksinim duymaktadır. Eğer güç olmasaydı başkası hakkında yorum yapmak anlamsız olurdu. Çünkü sosyal ilişkiler (bireylerin iradelerinin, enerjilerinin ve çabalarının bir araya getirilmesi ve yönlendirilmesi) meydana gelmezdi (Clegg, Courpasson ve Phillips, 2006).

Yönetmel etkililik ve verimlilik açısından güç önemli bir konudur. Hiç kimse gücü elde etmeden yönetemez ve gücünü nasıl kullanacağını bilmeden büyük bir insan olamaz (Caro, 2006). Güce sahip olmanın bu denli önemli olduğu düşünüldüğünde, yöneticilerin gücün ne olduğunu anlaması, güce sahip olması ve gücünü duruma uygun şekilde kullanması önemlidir. Yöneticilerin bunu başarabilmesinin yolu ise kendilerini geliştirmek için çaba sarf etmelerine bağlıdır. Kendini geliştirmek için çabalayan yöneticiler çalışanlar üzerindeki gücünün farkına varır ve gücünü çalışanları amaçlar doğrultusunda yönlendirmek için kullanır. Fakat makamının sağladığı gücü bile etkili kullanamayan yöneticilerin örgütsel gelişimin önünde engel oluşturacağı söylenebilir.

Gücün Diğer Kavramlarla İlişkisi

Güç kavramı genellikle otorite, etkileme ve kuvvet kavramları ile karıştırılmakta ve birbirlerinin yerine kullanılmaktadır. Bu yüzden gücün bu kavramlar ile ilişkisi ve farklı yönleri aşağıda açıklanmıştır.

Güç ve otorite

Güç, işlerin örgütsel amaçlar doğrultusunda yürümesi için sahip olunan yetenek olarak tanımlanabilir (Salancik ve Pfeffer, 1996). Otorite ise güce nazaran daha dar bir kapsama sahiptir. Otorite, yöneticiye bulunduğu yöneticilik görevi nedeniyle tanınmış yasal güçtür. Güç kişilerarası ilişkileri ifade ederken, otorite yasal güçtür ve yöneticiye tanınmış olan yetkidir (Altunkurt ve Yılmaz, 2012a; Eraslan, 2004; Faeth, 2004; Hoy ve Miskel, 2010). Bu yüzden bir yönetici yetkisini hangi yolla kazanmış olursa olsun kesin olarak etkili olacağı söylenemez. Çalışanların, yöneticinin yetkisine karşı gösterdikleri olumlu ya da olumsuz davranışlar örgüt ile ilgili alınan kararları etkiler. Yetkilerin çalışanlar tarafından kabulü yöneticinin gücünü etkili kullanabilmesine ve çalışanları etkileyebilmesine bağlıdır (Peker, 1991).

Güney (2006) otorite ile güç arasındaki ilişkiyi aşağıdaki gibi açıklamıştır:

- Otorite bir güç biçimidir. Başka bir deyişle, otorite gücün kurumsallaştırılmış şeklidir. Bu nedenle güç, otoriteyi de kapsayan geniş bir kavramdır.
- Güç bir hak olmaktan ziyade, bir şeyi yapabilme yeteneğidir. Otorite ise bir şeyi yapabilme hakkıdır.
- Güç ve otoritenin derecesi genellikle kontrol edilen çalışanlar açısından belirlenir.
- Bir yöneticinin otorite sahibi olması onun güç sahibi olmasını garantilemez. Çünkü bir yönetici otorite hakkına sahip olmasına rağmen çalışanları her zaman etkileyemeyebilir.

Güç ve etkileme

Etkileme, bir kişinin davranışları ile bir başka kişinin davranışlarını değiştirdiği süreç olarak tanımlanabilir (Özkalp ve Kırel, 2011). Güç ise bireylerin düşüncelerini, duygularını ve davranışlarını etkileyen dinamik bir sosyal süreçtir (Boonstra ve Bennebroek Gravenhorst, 2010). Bazı durumlarda etkileme gücünden

daha önemli olabilir fakat etkileme güce dönüşmediği sürece etkisiz kalır. Çünkü etkilemenin asıl kaynağı güçtür.

Yöneticiler örgütsel amaçları gerçekleştirmek için sahip oldukları gücü kullandıklarında çalışanları etkileyebilir ve yönlendirebilirler (Aydoğan, 2008). Aynı zamanda yöneticilerin çalışanları nasıl etkilediği de önemlidir. Yöneticiler çalışanların gereksinimi olduğu bir şeyi sunduklarında etkili olabilirler. Dolayısıyla güç, başkalarının gereksinimlerini karşılama yeteneğinden gelmektedir (Cohen ve Bradford, 1989). Açıklamalardan anlaşılacağı üzere güç kavramı ile etkileme kavramı birbiriyle yakından ilişkilidir ve aralarındaki sınırı çizmek oldukça zordur. Bu iki kavramın birbirini destekler nitelikte oluşu aralarındaki ayrımı belirlemeyi zorlaştırmaktadır. Çünkü başkalarını etkilemek kişinin gücünü arttırdığı gibi kişinin gücü arttıkça da başkalarını etkileme olasılığı artmaktadır (Koçel, 2003).

Güç ve kuvvet

Kuvvet gücün uygulanmış şekli olarak tanımlanabilmektedir. Güç yönetimin talimatına dayalıdır. Şöyle ki; A'nın B'ye verdiği talimat uyarınca B uygun davranış göstermektedir. Bu A'nın gücünü ifade eder. Eğer B, A'nın talimatına uymaz ama A'nın fiilen uyguladığı önlemler karşısında uymak zorunda kalırsa kuvvet uygulanmaktadır. Yani kuvvet gücün bir şekilde ifade edilme şeklidir (Bierstedt, 1950; Koçel, 2003). Bir yöneticinin güçlü olduğuna inanılıyorsa ve yönetici gücünü istenilmeyen davranışlara müdahale etmede veya bu tür davranışları cezalandırmada kullanırsa yani kuvvet uygularsa o gerçekten güce sahip olur (Wrong, 1965).

Güç Kaynakları

Yöneticiler farklı güç kaynaklarına sahiptir ve güçlerini kullanmak için farklı davranışlarda bulunurlar. Yönetici gücünü zor kullanarak ceza tehditleri yoluyla veya ikna etme, takas yapma gibi yollarla uygulayabilir (Atwater ve Yammarino, 1996). Michelson'a (2003) göre lider yöneticilerin gücü makamından ve kişisel özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Makam gücü genellikle mevcut örgüt hiyerarşisinde yöneticilerin diğerlerinin davranışlarını kontrol edebilme ve örgütsel yapı ve süreçlerini değiştirebilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Boonstra ve Bennebroek Gravenhorst, 2010). Merkeziyetçilik, eleştirelilik,

esneklik, görünürlük ve anlamlılık makam gücünü destekleyen etmenlerdir (Michelson, 2003). Kişisel güç ise bireysel özelliklerden kaynaklanan güç türüdür. Bilgi, karizma ve çaba gibi kişisel özellikler kişisel güç ile ilgilidir (Schermerhorn, 2000). Griffin ve Moorhead'e (2012) göre bir birey makam gücü ve kişisel güç ile diğerlerine göre en fazla güce sahip olur. Eğer makam gücüne ya da kişisel güçten herhangi birine sahip değilse bu birey orta düzeyde bir güce sahip olur.

Etzioni'ye (1961) göre örgütlerde üç tür güçten biri bulunmaktadır. Bunlar zora dayalı, kâra dayalı ve değerlere dayalı güç türleridir. Bu güç türlerinden her biri, kendine özgü bir ilişki türü yaratmaktadır. Zora dayalı gücün sonucu soğukluk ya da yabancılaşma; kâra dayalı gücün sonucu hesaplılık; değere dayalı gücün sonucu ise bağlılıktır (Akt: Bursalıoğlu, 2012).

French ve Raven (1959) tarafından yapılan sınıflandırmaya göre, örgüt içerisindeki güç kaynakları örgütsel ve kişisel olmak üzere önce ikiye ayrılmaktadır. Zorlayıcı, ödüllendirici ve yasal güç türleri örgütsel (makama dayalı) pozisyona bağlı güç türleri arasında tanımlanırken, karizmatik (özdeşleşme) ve uzmanlık güç türleri kişisel temelli güç türleri arasında yer almaktadır. Birinci grup güç türleri yöneticinin görevleri arasında sayılırken ikinci grup güç türleri yöneticinin kişisel özelliklerinin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır (Hoy ve Miskel, 2010; Yukl, 2009).

Güç kaynakları çok farklı isimler altında oluşturulmasına rağmen genellikle birbirleriyle ortak yönleri bulunmaktadır. Bu nedenle de birbirlerini tamamlamaktadırlar. Güç kaynaklarının sadece birisine sahip olmak diğer güç kaynaklarına da ulaşma yönünde kolaylık sağlar. Böylece bireyler birden fazla güç kaynağına sahip olabilirler (Karaman, 1999). Yöneticilerin birden fazla güç kaynağına sahip olabilmesi ve bu güç kaynaklarını etkili bir şekilde kullanabilmesi çalışanların örgütsel amaçlar doğrultusunda yönlendirilmesinde kolaylık sağlar. Bu çalışmada temel alınan French ve Raven'in (1959) sınıflandırmasına dayalı güç kaynakları aşağıda kısaca açıklanmıştır:

Yasal güç

Yasal güç, yöneticinin nüfuzunu kullanma hakkına sahip olduğu ve çalışanların bu etkiyi kabul etme yükümlülüğü olduğu inancına dayanmaktadır

(Bruins, 1999). Buradan hareketle yasal gücün diğer kişileri yükümlü ya da sorumlu hissettirme yeteneği olduğu söylenebilir (Hinkin ve Schriesheim, 1989). Yasal gücün birincil kaynağı bir güç ilişkisi içinde katılımcıların oynadığı rollerin kurumsal ve toplumsal kabulüdür (Busch, 1980).

Raven (1992) yaptığı çalışmada yasal gücü; biçimsel yasallık (makam gücü), karşılıklılığın yasallığı, eşitliğin yasallığı ve bağımlılığın yasallığı başlıkları altında incelemiştir. Biçimsel yasallıkta yönetici, makam gücüne güvenerek çalışanlara verilen görevleri daha iyi yapmaları için öneriler sunar. Çalışanlar ise böyle bir durumda sunulan teklifleri kabul etme zorunluluğu hissederler. Karşılıklılığın yasallığında yönetici, çalışan için bir şey yaparak çalışanın da onun için bir şey yapmak zorunda olduğu hissini yaratır. Yönetici bu şekilde davranarak çalışanın yeteneğini en iyi şekilde kullanmasını sağlar. Eşitliğin yasallığında yönetici mevcut görev ile ilgili çok sıkı çalıştığını öne sürerek bu durumun telafisi için çalışanlardan bir şey isteme hakkına sahip olduğunu düşünür. Bağımlılığın yasallığında ise yönetici çalışanların güçsüzlüğünden yararlanarak onları kendine bağımlı hale getirir.

Zorlayıcı güç

Zorlayıcı güç, yöneticinin emirlerine karşı astların itaatsizlik göstermesi durumunda kontrol etme ve cezalandırma gücünü yansıtmaktadır (Eraslan, 2004). Bu güç türü çalışanların yöneticinin etki girişimine uymada başarısız olduklarında yönetici tarafından cezalandırılacakları algısına dayanır. Cezalandırmak, yöneticinin otoritesini ifade eder. İşgörenlerin örgütün zorunlu kıldığı görevleri yerine getirmedikleri takdirde cezalandırılacakları korkusu ile iş görmeleri anlamına gelir (Eraslan, 2004; Rahim, 1989). Buradan hareketle zorlayıcı gücün baskı aracı olarak da kullanılabilmesi söylenebilir. Zorlayıcı gücün yöneticiler tarafından aşırı ve kontrolsüz kullanımı, yönetici ile çalışan arasındaki ilişkiyi olumsuz etkilemektedir. Özellikle çalışanların ceza alma korkusundan dolayı örgüt ile ilgili konularda sessiz kalabilecekleri söylenebilir.

Bir başkasını cezalandırma esasına dayandırılabilen bu güç sadece üstlerin kullanabileceği bir güç türü olarak kabul edilmemektedir. Örgüt içerisinde astların da üstlerini cezalandırmaları mümkündür. Üstünü cezalandırmak isteyen bir ast bilgi saklama, yöneticinin düzenini bozabilecek isteklerde bulunma, yeteneklerini tam kullanmama gibi davranışlarla yöneticiyi cezalandırabilir. Dolayısıyla üstlere

karşı cezalandırma gücü astlar tarafından kullanılabilir bir güç temelidir (Aytürk, 1999).

Ödül gücü

Ödül gücü ile zorlayıcı güç yakından ilişkilidir. Ödül gücünün hemen hemen zorlayıcı gücün tersi olduğu söylenebilir. Eğer bir çalışan yaptığı işi başarı ile sonlandırırsa yönetici ödül gücünü kullanarak bu çalışana ödüllendirebilir. Fakat çalışan verilen görevi yapmayı kabul etmezse yönetici zorlayıcı gücünü kullanarak görevin yapılmasını sağlayabilir. Buradan da anlaşılacağı üzere ödül ve zorlayıcı güç türleri yöneticinin davranışları ile ilişkilidir. Çalışanlar yöneticilerin davranışlarını izleyerek hangi durumlarda ödül, hangi durumlarda ceza alacağı yargısına ulaşabilir. Bu durum çalışanın yöneticinin verdiği görevlere farklı tepkiler göstermesine neden olur (Raven, 2008; Warren, 1968).

Yöneticilerin örgütte sahip oldukları kaynakları kontrol edebildikleri sürece ödül gücüne sahip olacakları söylenebilir. Fakat ödül gücüne sahip olmak kadar ödül gücünün uygun kullanılması da önemlidir. Yönetici, verilecek hangi ödülün çalışana motive edeceğini bilmek zorundadır. Çünkü adil bir şekilde davranılmadığını hisseden çalışarlarda performans düşüklüğü, iş tatminsizliği ya da çalışan sessizliği görülebilir. Yöneticinin diğerleri üzerinde güç sahibi olabilmesi bu kaynakları gereği gibi yönetebilmesine bağlıdır (Özkalp ve Kirel, 2011).

Karizmatik güç

Karizmatik güç özdeşleşmeye dayalı bir güç türüdür (Griffin ve Moorhead, 2012). Karizmatik güç, yönetici özelliklerinin çalışarlarda saygı uyandırması, onlara ilham vermesi, onların arzu ve isteklerini dile getirmesi ve bütün bunların sonucunda bu kişiliğin onlar tarafından örnek alınması temelini oluşturur (Peker ve Aytürk, 2000). Yöneticinin ilham verebilmesi çalışarlının değerlerini, umutlarını, korkularını ve amaçlarını anlamasına bağlıdır. Yönetici amaçlara ulaşmak için bir vizyon yaratmalı, iyimser ve pozitif olmalıdır (Lussier ve Achua, 2010). Dolayısıyla karizmatik güç kişisel özelliklerden kaynaklanan, grubun diğer üyeleri tarafından beğenilen ve takdir edilen hatta özenilen ve bunu yaparken de olumsuz anlamda bir baskı yapmadan sağlanan sevgi ve saygı temeline dayalı bağımlılık ilişkisi kurularak oluşturulan bir güç türüdür (Karaman, 1999).

Karizmatik yöneticiler, diğerlerini peşinden sürükleme kişiliğine sahip, manyetik etkileri olan kişilerdir (Şahin, Koparal ve Berberoğlu, 2004). Yöneticiye duyulan hayranlığın ya da çalışanların yöneticiyle kendilerini özdeşleştirme dereceleri arttıkça, yöneticinin karizmatik gücü daha etkili olur (Bakan ve Büyükbeşe, 2010).

Uzmanlık gücü

Uzmanlık gücü, beceri, yetenek ya da uzmanlık bilgisinden hareketle çalışanların davranışlarını etkileme yeteneğini ifade etmektedir (Hellriegel ve Slocum, 2010). Dolayısıyla yöneticiler sahip oldukları bilgi ve yeteneklerin üstünlüğü ya da kıtlığı derecesinde bu güce sahiptirler. Özellikle örgütler daha karmaşık hale geldikçe alanında uzman kişilerin de gücü bu doğrultuda artmaktadır. Bu yüzden artık kimin otoriteye sahip olduğundan çok kimin gerekli uzmanlığa sahip olduğu sorusu merkezi bir rol oynamaktadır. Buradan hareketle her çalışanın sahip olduğu yetkinlik ve yeterlik sınırları içinde bu güce sahip olduğu söylenebilir (Bayrak, 2001; Karaman, 1999).

Uzmanlık gücü karizmatik güç gibi kişisel özelliklere dayalıdır. Ancak karizmatik güçten daha dar bir kapsama sahiptir. Çünkü uzmanlık gücü birikim ve deneyim sahibi olmayı gerektirir. Faydalı bilgi uzmanlık gücünün sınırlarını belirler. Yeni yöneticilerin uzmanlık gücüne sahip olmaları belli bir zaman gerektirir. Çünkü uzmanlığın çalışanlar tarafından kabul edilmesi zaman alır. Ayrıca çalışanların yeni uygulama ve işlemleri gerçekleştirme girişimlerini kabul etmesi yöneticilerin bilgi ve becerilerini çalışanlara gösterebilmelerine bağlıdır (Hoy ve Miskel, 2010).

Elangovan ve Xie'nin (2000) yaptığı araştırmaya göre yöneticilerin sahip olduğu yasal ve ödüllendirici güç türlerinin birlikte kullanılması çalışan motivasyonunu arttırmaktadır. Yasal ve zorlayıcı güç türlerinin birlikte kullanılması ise çalışan stresinin oluşmasında önemli bir etmendir. Ayrıca algılanan zorlayıcı, ödüllendirici ve yasal güç türleri çalışan bağlılığının önemli belirleyicileridir. Elangovan ve Xie'nin (2000) çalışmasında, çalışanların iş doyumunun, yöneticilerin uzmanlık ve karizma gücü ile aynı yönde, zorlayıcı güç ile ters yönde ilişki gösterdiği belirlenmiştir. Bu bulgular, Hinkin ve Schriesheim'in (1989) yaptıkları çalışmanın bulguları ile benzerlik göstermektedir.

Sessizlik Kavramı

Yönetim alanyazınında sessizlik, ilk kez bu kavramı açıklamaya çalışan Hirschman'a (1970) dayandırılabilir. Hirschman (1970) sessizliği pasif fakat bağlılık ile eş anlamlı olan, yapıcı bir tepki olarak çerçevelemiştir. Hirschman, ses araştırmalarının öncüsüdür fakat ses ve sessizlik yerine ses ve çıkış tepki fonksiyonlarına odaklanmıştır. Çıkış tepkisi, çalışanın örgütle ilişkisini bitirerek ayrılmasını ifade eder. Ses ise; şikâyet etmeyi, öneriler sunmayı, problemleri yöneticilerle tartışmayı içerir (Gambarotto ve Cammozzo, 2010; Pinder ve Harlos, 2001; Saunders, Sheppard, Knight ve Roth, 1992). Brunneau (1973), Jensen (1973) ve Johannesen (1974) de yaptıkları araştırmalarda iletişimde birey sessizliğinin olası formları ve fonksiyonları üzerinde durmuşlardır (Oduro-Frimpong, 2011).

Sessizlik kavramı 1980'ler boyunca daha çok adalet kuramının merceğinde incelenmiştir. 1990'lar boyunca araştırmacılar ses mekanizmalarına odaklanmaya devam etmiştir. Morrison ve Milliken'in (2000) çalışmasının yayınlanmasıyla birlikte araştırmacılar yönetim uygulamaları, örgütsel politikalar ve sessizlik arasındaki ilişkilere ve sessizlik ikliminin diğer öncüllerine odaklanmışlardır (Bogosian, 2012; Akt: Bagheri, Zarei ve Aeen, 2012; Beheshtifar, Borhani ve Moghadam, 2012).

Sessizlik üzerine yapılan ilk araştırmalarda sessizlik, konuşmanın olmaması veya açıkça anlaşılabilir bir davranışın olmayışı olarak tanımlanmaktadır (Van Dyne, Ang ve Botero, 2003). Fakat daha sonra yapılan araştırmalarda örgüt üyelerinin sessiz kalmasının bu kadar basit bir şekilde tanımlanamayacağı ortaya konmuştur (Brown, 2007). Çünkü sessiz kalma birçok anlama gelebilir. Yaşanan duygusal değişimlerden, bir durumla ilgili bilgi yetersizliğinden ya da düşüncelerin kelimeler ile ifade edilemeyeceğinden dolayı çalışanlar örgüt içerisinde sessiz kalabilirler (Kociatkiewicz ve Kostera, 2003). Aynı zamanda sessiz kalma davranışı ortaya konan düşünceyi onaylama ya da bir duruma muhalefet olma anlamına da gelebilir. Buradan hareketle sessiz kalmanın bilinçli, kasıtlı, aktif ve amaçlı bir yönünün de olduğu söylenebilir (Beheshtifar ve diğ., 2012; Pinder ve Harlos, 2001). Bu yüzden sessizliği, yalnızca sesin zıttı ya da konuşmanın yokluğu olarak açıklamak yeterli değildir (Gambarotto ve Cammozzo, 2010).

Bireylerin bir durum karşısında sessiz kalmalarının çok farklı anlamlara gelmesi ve sergiledikleri bu davranışın farklı sonuçlara yol açmasından hareketle Jensen (1973; Akt: Pinder ve Harlos, 2001) yaptığı çalışmada, sessizliğin beş maddeden oluşan ikili fonksiyonunu ortaya koymuştur . Buna göre:

- Sessizlik sayesinde insanlar bir araya gelebilir ya da uzaklaşabilir,
- Sessizlik, insan ilişkilerine zarar verebilir ya da düzeltebilir,
- Sessizlik sayesinde insanlar bilgi sağlayabilirler ya da gizleyebilirler,
- Sessizlik derin düşünmenin ya da düşünce yokluğunun işareti sayılabilir,
- Sessizlik, kabulün ya da muhalefetin bir göstergesi olabilir.

Bir örgütün gelişebilmesi ve bu doğrultuda önemli başarılarla imza atabilmesi, örgüt içindeki sinerjiye bağlıdır. Her çalışanın fikirleri ve düşünceleri doğrultusunda örgüt için elinden gelenin en iyisini ortaya koyması, örgüt amaçlarına daha etkili ve verimli bir şekilde ulaşılmasını sağlar. Buradan da anlaşılacağı üzere her bir çalışanın örgüte yapacağı katkı çok önemlidir. Fakat çeşitli nedenlerden dolayı örgütte yaşanan olumsuz durumlar, örgüt ile çalışan arasındaki bağların zayıflamasına yol açabilir. Bu durum ise çalışanların örgüt içinde etkin rol almamasına ve örgütün gelişimi için düşüncelerini ve fikirlerini açıklamamasına yani çalışanların sessiz kalmasına yol açabilir.

Pinder ve Harlos (2001) çalışan sessizliğini, durumu değiştirebilecek yeteneğe sahip olan bireylerin örgütsel şartların gelişimine ilişkin davranışsal, bilişsel ve duygusal değerlendirmeleriyle ilgili gerçek düşüncelerini saklaması olarak tanımlamıştır. Bir başka tanıma göre ise çalışan sessizliği kasıtlı veya istemsiz olarak örgüt için yararlı olabilecek bilgilerin saklanmasıdır (Tangirala ve Ramanujam, 2008). Sessizlik ister kasıtlı ister istemsiz olsun iletişimde meydana gelecek bu tip bir bozulma örgütün etkililiği üzerinde geniş ölçüde etkilidir (Perlow ve Williams, 2003). Çünkü çalışanların yöneticileri ve örgütteki diğer kişileri yaptıkları iş ile ilgili bilgilendirme konusunda sessiz kalmaları örgüt içindeki yararlı bilgi aktarımını ve örgütsel öğrenmeyi engeller (Blackman ve Sadler-Smith, 2009; Bogosion ve Stefanchin, 2013). Bu yüzden yöneticiler sessizliğin üstesinden gelecek bir çevre yaratmalı ve her çalışana konuşmaya teşvik etmelidir (Böhm ve Bruni, 2003).

Sessizlik bireysel düzeyde inşa edilir ve sosyalleşme süreci boyunca örgütsel bir fenomen haline gelebilir. Bir örgütteki üyelerin çoğunun örgütsel konular ile ilgili susmayı tercih etmesi, sessizliği kolektif bir davranış haline getirir. Bu durum örgütsel sessizlik olarak adlandırılır (Bogosion ve Stefanchin, 2013; Morrison ve Milliken, 2000). Van Dyne ve diğerlerine (2003) göre örgütsel sessizlik kavramı, kasıtlı olarak iş ile ilgili fikirlerin ve şikayetlerin normal iş süreci içerisinde çalışanlar tarafından açığa vurulamamasıdır. Henriksen ve Dayton'a (2006) göre ise örgütsel sessizlik, bir örgütün karşı karşıya kaldığı önemli sorunlara çözüm olabilecek fikirlerle ilgili konuşmayarak ya da çok az konuşarak ifade edilen kolektif düzeyde bir olgudur.

Çalışanların örgütte meydana gelen olaylara ilişkin neden sessiz kaldığının ortaya çıkarılması önemlidir. Çünkü çalışan sessizliği örgütsel değişim ve gelişime engel oluşturur. Bu durum da örgüt içinde farklı düşüncelerin ortaya çıkmasını azaltır ve çalışanların farklı yeteneklerinden yararlanma girişimini engeller (Amah ve Chiwuba, 2008; Morrison ve Milliken, 2000).

Örgütte çalışanların verilecek kararlarda sessiz kalmamaları, fikirlerinin yönetici tarafından dikkate alındığını hissetmeleri ve kendilerini sorunlara etkili çözümler bulabilen bireyler olarak algılamaları, yöneticinin çalışanları örgüt amaçları doğrultusunda etkileyebilmesine ve yönlendirebilmesine bağlıdır. Çünkü doğru yönlendirme ile her birey sahip olduğu bilgi, beceri ve yetenekler doğrultusunda örgütün gelişimine katkı sağlayabilir. Yöneticinin yapması gereken çalışanları en doğru şekilde nasıl etkileyeceğini ve amaçlar doğrultusunda yönlendireceğini bulmaktır. Fakat sessiz kalma davranışı, yöneticiye çalışanı ile ilgili çok fazla ipucu vermez. Bu yüzden yöneticiler açık ve sözel olmayan davranışları (beden dili) değerlendirebilmede yeterli olmalıdırlar (Van Dyne ve diğ., 2003). Yöneticilerin çalışanları konuşmaya teşvik etmesi, örgüt ile ilgili konularda konuşmanın riskli bir davranış olmadığına inandırması ve çalışanların düşüncelerine önem vermesi çalışanların öz kimliklerinin gelişmesine ve örgüt içerisinde etkili olduklarına inanmalarına neden olur (Bowen ve Blackmon, 2003; Brown ve Coupland, 2005).

Sessizlik Kuramları

Örgütsel sessizliğin kuramsal temelleri birçok kuramla ilişkilendirilebilir. Ancak burada bu kuramlardan bazıları ele alınmıştır.

Fayda-maliyet analizi

Ekonomide fayda-maliyet analizi tekniğinde belirli bir etkinliğin yaratacağı yarar ile doğuracağı maliyet karşılaştırılmakta ve net yarar sağlayan etkinlikler uygun kabul edilmektedir (Şenatar, 1974). Fayda maliyet analizi özünü koruyarak sosyal bilimlerde de kullanılan bir model haline gelmiştir.

Bireyler konuşarak elde edebilecekleri faydalara karşı, konuşmanın olası bedellerini kıyaslayarak fayda-maliyet analizi yaparlar (Kish-Gephart, Detert, Trevino ve Edmondson, 2009). Şöyle ki bireylerin düşüncelerini ortaya koyması için yaptıklarının kendileri için çok maliyetli olmayacağına inanmaları gerekir (Premeaux ve Bedeian, 2003). Çalışanların algıladığı net faydanın potansiyel maliyetten fazla olması onları konuşmaya başlaması için motive edebilir. Sessiz kalmamanın algılanan potansiyel faydaları, çalışanların fikirlerinin kabul edilmesi ve bu fikirlerin uygulanacak olması olasılığı ile ilişkili olan formal (para ya da terfi gibi) ya da informal ödüllerin (tanınma ya da statü gibi) yanı sıra problemlerin çözümünü de içerir (Detert ve Burris, 2007). Aynı zamanda insan davranışları doğrudan ve dolaylı maliyetlere de sahiptir. Çalışanların kendilerini anlatabilmek için harcadığı zaman ve enerji doğrudan maliyetlerin içinde yer alırken imajın zedelenmesi, düşmanca ilişkiler yaratma riski ve öç alma olasılığı dolaylı maliyetlerin içinde yer alır (Withey ve Cooper, 1989). Bu sonuçların ortaya çıkabileceğini bilen çalışan, alacağı kararların kendisine getireceği faydaları ya da zararları belirleyerek en doğru kararı vermeye çalışır. Çalışan tarafından algılanan maliyetin olası yarara göre yüksek olması onun örgüt içinde sessiz kalmasına yol açabilir.

Yapılan araştırmalarda örgütlerde çalışanların neyi söyleyip neyi söylemeyeceklerine, neyi yapıp neyi yapmayacaklarına ilişkin karar vermeden önce kolayca ve hızla belirli bir davranışın vereceği kişilerarası riski değerlendirme eğiliminde oldukları görülmüştür (Edmondson ve Detert, 2005). Eğer risk etmeni yüksekse çalışan, örgütte baş gösteren usulsüzlüklere sessiz kalabilir. Bu karar en başta çok rahat bir şekilde verilebilir. Fakat zaman geçtikçe çalışan bu kararından dolayı utanç duymaya başlayabilir. Çalışanın konuşmanın ona getireceği zarardan dolayı bu konu ile ilgili yapabileceği hiç bir şey olmadığını düşünmesi bu etik olmayan davranışa şiddetle bağlı kalmasına yol açar

(Edwards, Ashkanasy ve Gardner, 2009). Bu durum ise onun örgüt içinde sessizliğini sürdürmesine neden olur.

Örgütlerde çalışan sessizliğini engelleyebilmek için fayda maliyet analizinden algılanan risk miktarı, psikolojik güven sağlanarak azaltılabilir. Çalışanların psikolojik olarak güvende hissettikleri ortamlarda kolektif sessizlik seviyesinin düşük olması olasıdır. Ayrıca psikolojik güven etmeninin güç mesafesi ve sessiz kalıp kalmamaya karar verme gibi bazı değişkenler arasındaki ilişkiye aracılık yapması olası olarak görülmektedir (Milliken ve Lam, 2009). Ayrıca bu durum kişisel özelliklerle ve özellikle de kişinin ahlaki gelişmişlik düzeyi ile de ilgilidir.

Takas kuramı

Takas kuramı da bir tür fayda maliyet analizi sayılabilir. Peter Blau (1964), takas kuramına en büyük katkıyı yapan kişilerden biridir. Blau, takas kuramını sosyal yapıları anlamının temelinde, bireyler ve gruplar arasındaki ilişkileri yöneten kuralları kullanmıştır. Blau, kişiler arasındaki etkileşimden ortaya çıkan sosyal yapılara önem vermiştir. Ayrıca takas kuramının sınırlarını çizmiştir (Ritzer ve Goodman, 2004; Akt: Kuşkonmaz Çildir, 2008).

Takas kuramı, sosyal süreçleri kullanarak sosyal ilişkilerdeki karşılıklılığı ve bireyler arasındaki karşılıklı doyumunu inceler. Bu kuram, bireylerin temel beklentileri üzerine kurdukları ve sürdürdükleri sosyal ilişkilerin karşılıklı kazanç sağlaması varsayımına dayanır (Zafirovski, 2006). Yöneticilerin sahip oldukları gücü kullanarak istenilen çalışan davranışlarını ödüllendirmesi çalışanların örgüte olan güvenini artırır (Wayne, Shore ve Linden, 1997). Dolayısıyla bu durum, çalışanların örgüt ile ilgili konularda düşüncelerini paylaşmak için diğerleri ile daha fazla iletişime geçmelerine neden olur. Fakat yöneticiler insan gereksinimlerinin bir sıradizini olduğunu bilmeli, takas uygulamalarında da bu sıralamaya dikkat etmelidir. Çünkü çalışanların gereksinimlerinin göz ardı edilmesi ya da yeterince karşılanmaması çalışanların kendilerine değer verilmediğini veya haklarının korunmadığını düşünmelerine yol açar. Bu durum ise çalışanları örgüt ile ilgili konularda düşüncelerini ya da fikirlerini açıklamama, işleri yavaşlatma, verilen emri zamanında yapmama gibi olumsuz davranışlara yönlendirebilir (Çankaya, 1996).

Beklenti kuramı

Beklenti kuramı genel olarak Vroom'a (1964) atfedilmesine rağmen (Akt: Oliver, 1974) tarihsel kökleri Lewin ve Tolman'ın çalışmalarına uzanır. Lewin ve Tolman, organizmaların, davranışların sonuçlarına ilişkin bilişsel beklentiler geliştirdiğini ve dolayısıyla tercih edilen durumlarla sonuçlanması olası davranışlarda bulduklarını öne sürmüşlerdir (Oliver, 1974).

Vroom, 1964 yılında yayınlanan Çalışma ve Motivasyon (Work and Motivation) adlı eserinde motivasyonun çalışanların işle ilgili beklentilerine bağlı bulunduğunu belirtmiştir (Kaplan, 2007). Vroom'un modeline göre motivasyon sonucu sarf edilen çaba, çalışanın yeteneği ve çevresel etmenlerle birleşerek performansı oluşturmaktadır. Bu performans sonucunda da her birinin kendine özgü değeri olan getiriler ortaya çıkmaktadır. Bu süreç içerisindeki anahtar ise bireylerin motivasyon kaynaklı davranışlar sergilemeden önce oluşturdukları beklenti duygularıdır (Poşul, 2013). Vroom'un beklenti kuramı diğer motivasyon kuramlarından farklı olarak çalışanları neyin motive ettiğine ilişkin spesifik öneriler sunmaz. Bunun yerine, çalışanların iş motivasyonlarında bireysel farklılıkları yansıtan bilişsel değişkenlerin sürecini ortaya koyar. Yani beklenti kuramı insanların, harcadıkları çaba doğrultusunda ortaya koydukları iş ile ortaya koydukları çaba ve performanstan dolayı kazandıkları ödül arasındaki ilişkiye inandığı fikrine dayanan bilişsel bir süreç kuramıdır (Lunenberg, 2011).

Her çalışan harcadığı çabaya karşılık beklediği sonuca ulaşmak ister. Çalışanların istediği sonuca ulaşabilmesinde yöneticiler kilit rol oynamaktadırlar. Yöneticilerin, çalışanların ortaya koyduğu emeği göz önüne alarak onların beklentilerine karşılık verebilmesi gerekir. Yöneticilerin bu beklentilere yanıt verebilecek yeterlikte olmaları çalışanları olumlu yönde etkileyecektir. Fakat çalışanların arzu ettikleri sonuçlara ulaşamayacaklarını düşünmeleri onların yaptıkları işe karşı motivasyonlarını düşürecek ve örgütün gelişimi ile ilgili çalışmalarını azaltacaktır. Bu durum ise onların zaman geçtikçe sessizleşmesine neden olacaktır.

Planlı davranış kuramı

Planlı davranış kuramı Ajzen (1985) tarafından ortaya konmuş ve geliştirilmiştir. Bu kuram, Ajzen ve Fishbein (1975) tarafından ortaya konan

gerekçelendirilmiş eylem kuramının eksiklerinin giderilmesi ile oluşturulmuş bir kuramdır. Gerekçelendirilmiş eylem kuramına, algılanan davranışsal kontrol ögesinin eklenmesiyle oluşan planlı davranış kuramı; tamamen bireyin kontrolünde olan davranışları değil, tam olarak bireyin kontrol edemediği ve belli bir amaç ögesi taşıyan davranışları da açıklayabilmektedir (Ajzen, 1985). Algılanan davranışsal kontrol ögesi, bir bireyin herhangi bir davranışın gerçekleştirmesinin kendi kontrolünde olup olmadığı yönünde yetenekleri ve olanaklarıyla ilgili algılamalarını ifade etmektedir. Birey ne kadar fazla kaynak ve fırsata sahipse ve ne kadar az engel ile karşılaşıyorsa, o bireyin davranış üzerindeki algılanan kontrolü o kadar büyük olur (Kocagöz ve Dursun, 2010).

Planlı davranış kuramına göre, insanların toplumsal davranışları belirli etmenlerin kontrolü altında olup, belirli sebeplerden kaynaklanır ve planlanmış bir şekilde ortaya çıkar (Erten, 2002). Bu kurama göre insan davranışları üç tür inanç tarafından yönlendirilmektedir. Bunlar, davranışın olası sonuçlarına dair inançlar (davranışsal inançlar), diğer insanların normatif beklentilerine dair inançlar (normatif inançlar) ve davranışı kolaylaştıran ya da engelleyen etmenlere dair inançlardır (kontrol inançları). Davranışsal inançlar davranışa karşı olumlu ya da olumsuz tutum üretir. Normatif inançlar sosyal baskı ya da öznel norm algısı ile sonuçlanır. Kontrol inançları ise davranışsal kontrol algısının ortaya çıkmasına neden olur. Davranışa yönelik tutum, öznel norm ve algılanan davranış kontrolünün birleşimi davranış niyetinin oluşmasına yol açar (Ajzen, 2002). Gerekçelendirilmiş eylem kuramında olduğu gibi planlı davranış kuramında da belirli bir davranışı gerçekleştirmek için bireyin niyeti temel etmendir. Niyet, bireyin bir davranışı gerçekleştirmek için duyduğu arzu düzeyi ve ortaya koymayı planladığı çabanın yoğunluğudur. Kurama göre, davranışa yönelik tutum ve öznel normlar ne kadar olumlu ise ve bireyin söz konusu davranış üzerindeki algılanmış davranışsal kontrolü ne kadar güçlü ise, bireyin davranışı gerçekleştirmeye yönelik niyeti de o kadar güçlü olacaktır. Bu üç bağımsız değişkenin niyetin belirlenmesindeki ağırlıkları davranışa ve duruma göre değişiklik göstermektedir (Ajzen, 1991).

Bu kuramdan hareketle yöneticilerin çalışanların davranışlarına yönelik tutumlarının çok önemli olduğu söylenebilir. Yöneticinin çalışanların düşüncelerini ya da fikirlerini açıklayabileceği bir ortam oluşturarak onları

konuşmaya özendirmesi örgütsel sessizliğin önlenmesinde çok önemli bir adımdır. Çünkü çalışanlar fikirlerinin dinlendiğini ve değerli olduğunu düşünerek daha verimli çalışırlar. Bu durum ise örgütün gelişimi için pozitif yönde bir girişimdir.

Sessizlik sarmalı (Suskunluk sarmalı)

Sessiz kalmayı tercih etmenin dayandırıldığı diğer bir kuram da Noelle-Neumann'ın (1974) geliştirdiği sessizlik sarmalı kuramıdır. Sessizlik sarmalının geliştirilmesinde İkinci Dünya Savaşı sonrası Amerika'da gerçekleştirilen sosyal etki araştırmaları önemli yer tutmaktadır. Özellikle sosyal psikolog Solomon Asch ve Stanley Milgram'ın sosyal etki ile ilgili deneysel araştırmaları ile Festinger'in Bilişsel Çelişki Kuramı bu kuramın gelişmesinde oldukça önemlidir (Boz, 1999).

Sessizlik sarmalı kuramı; çeşitli konular hakkında, toplumda bir kesim çekinmeden konuşabilirken başka bir kesimin niçin suskun kaldığı sorusu üzerine kuruludur. Bu kuram belirli gruplar tarafından gösterilen sessizliğin, onların düşüncelerinin halk tarafından benimsenmemesinden kaynaklandığını iddia eder. Aynı düşüncüyü paylaşan çoğunluğun halk tarafından desteklenmesi azınlık gruplarının yalnız kalma korkusu nedeniyle düşüncelerini ifade edememesine ve sessiz kalmasına yol açabilir. Bu yüzden sessizlik sarmalının temel öncülleri, egemen görüşler ve izolasyon korkusudur (Kostiuk, 2012; Neill, 2009).

Bowen ve Blackmon (2003) sessizlik sarmalı kuramını örgütsel bağlamda kullanarak, çalışanların iş arkadaşlarından destek bulmadıkça ses çıkartmayacaklarını vurgulamışlardır. Eğer çalışanlar iş arkadaşlarından destek bulacağı inancını taşııyorsa veya ses çıkartmaya karşı direncin olduğunu düşünüyorsa, büyük olasılıkla sessizliği ya da dürüst olmayan yanıtları seçeceklerdir. Gruplar içindeki sessizlik sarmalı örgütsel iyileştirmeler için esas olan açık ve dürüst tartışmaları sınırlandırabilir. İnsanları, fikir ve düşüncelerinde açık ve dürüst olmaktan alıkoyan, izolasyon tehdidi ve korkusudur (Çakıcı, 2007). Sessizlik kendi kendini güçlendirerek bir süre sonra kolektif hale gelecektir (Morrison ve Milliken, 2003).

Sessizlik sarmalını anlamak, yöneticilerin müdahalelerini tespit etmeye ve gözler önüne sermeye yardımcı olabilir. Bu durum grup ve örgütsel süreçleri bozmadan çoğulcu cehaleti önleyebilir (Bowen ve Blackmon, 2003). Örgüt içinde

sessizlik sarmalını yok edebilmenin yolu ise yöneticilerin çalışmalarına bağlıdır. Yöneticiler çalışanlar üzerindeki güçlerini göz önüne alarak onları konuşmaya özendirilmelidir (Perlow ve Williams 2003). Böylece her çalışan geri çekilme dürtüsü ile savaşıyor ve kendini konuşmaya zorlar. Çalışanın bu yönde uğraş vermesi örgütün farklı düşüncelere açılmasını sağlar. Bu durum ise hem çalışana hem de örgüte yarar getirir.

Sessizlik Türleri

Sessizlik davranışı, karmaşık ve çok boyutlu bir yapıdır ve farklı anlamlar içerebilir (Bies, 2009; Van Dyne ve diğ., 2003). Bu yüzden bireyler farklı şekillerde sessiz kalarak duygu ve düşüncelerini dile getirmeyebilirler.

Alanyazında sessizliğin türlerine ilişkin çeşitli sınıflandırmalar bulunmaktadır. Pinder ve Harlos (2001) sessizliği, kabul edilmiş sessizlik ve korunma amaçlı sessizlik olarak iki boyutta ele almıştır. Van Dyne ve diğ. (2003) ise bu sınıflandırmaya örgüt yararına sessizlik boyutunu eklemiştir.

Kabul edilmiş sessizlik, bireylerin örgütte görüşlerini olumsuz yönde saklaması anlamına gelir. Bu sessizlik türünde birey pasif kalarak itaat eder (Lu ve Xie, 2013). Bu durumun meydana gelmesindeki esas neden ise bireyin kendini yetersiz hissetmesidir. Kendini yetersiz hisseden birey, düşüncelerinin önemsenmeyeceğine ve örgütün gelişimi için herhangi bir katkıda bulunamayacağına inanır. Bu yüzden düşüncelerini örgütte alınan kararlara göre şekillendirir ve bu kararları kabullenir (Amah ve Chiwuba, 2008; Van Dyne ve diğ., 2003). Bu tür kişiler sessizliklerinin çok az bilincindedirler ve kendini koruma amaçlı sessiz kalmış meslektaşlarına göre bu durumu değiştirmek için daha az hazır ya da isteksizdirler (Pinder ve Harlos, 2001).

Korunma amaçlı sessizlik, bireyin kendini koruma biçimi olarak fikirlerin, bilgilerin ya da görüşlerin saklanması anlamına gelir. Bu sessizlik türü korkuya dayanmaktadır. Korunma amaçlı sessiz kalan çalışanların farkındalıkları yüksektir. Bu kişiler alternatifleri göz önünde bulundurarak, o anki en doğru stratejinin düşünceleri, bilgileri ve fikirleri saklamak olduğunu düşünürler (Van Dyne ve diğ., 2003). Milliken, Morrison ve Hewlin'in (2003) yaptıkları çalışmada katılımcıların % 22.5'i misilleme ya da cezalandırılma korkusu yüzünden sorunlarını dile getiremediklerini söylemişlerdir. Konuşma korkusu, korunma

amaçlı sessizliği farklı şekillerde ortaya çıkarabilir. Bunlar kasıtlı olmayan, planlı ve kasıtlı korunma amaçlı sessizliktir (Gambarotto ve Cammozzo, 2010; Kish-Gephart ve diğ, 2009):

Kasıtlı olmayan korunma amaçlı sessizlik, şiddetli korkudan dolayı geri çekilmek, sessiz kalmak anlamına gelir. Bireylerin kendilerini güçsüz hissettikleri için korkuya neden olan durumu sorgulamadıkları ve sessiz kaldıkları söylenebilir. Şiddetli korkuya maruz kalmış bireylerin sessizlik davranışı göstermesi olasıdır. Bir örgütte çalışanların aşırı korku duymaları onların psikolojisini etkileyerek olaylar karşısında tepki vermemelerine ve örgüt ile ilgili düşüncelerini ya da fikirlerini saklamalarına neden olabilmektedir.

Planlı korunma amaçlı sessizlik, iki durumda ortaya çıkar. Birinci durumda, çalışan konuşup konuşmamaya karar vermek için uygun olduğu zamanlarda çok fazla korku duyar. Eğer çalışan yüksek derecede tehdit algırsa, büyük olasılıkla kararını sessiz kalmayı devam ettirme yönünde verecektir. İkinci durum ise düşük seviyede korku içeren hallerde görülebilir. Böyle durumlarda düşük seviyedeki korku bireyin tetikte olmasını sağlar.

Kasıtlı korunma amaçlı sessizlik, tehlikeli olabilecek bir durumdan kendini korumayı denemek için kasıtlı ve bilinçli tercihi temsil eder. Düşük korku yoğunluğu ve bir yanıt seçmek için yeterli zaman olduğunda ortaya çıkar. Bireyler var olan durumla ilgili düşüncelerini açıkladığında kendisine herhangi bir zarar gelip gelmeyeceğinin analizini yapabilir. Bireyler düşüncelerini açıkladığında kendisine gelebilecek zararlardan korktuğu için sessiz kalma davranışı gösterebilir.

Örgüt yararına sessizlik; topluma, diğer bireylere ve örgüte faydalı olmak için fedakarlığa ve işbirliğine dayalı olarak iş hakkındaki bilgi ve görüşlerin gizlenmesidir. Başkaları düşünülerek yapılan bu davranışta; diğerkamlik ile örgüt ve diğer bireylerin menfaatini bilinçli olarak ön planda tutma düşüncesi hakimdir. Örgüt yararına sessizlik, korunma amaçlı sessizlik gibi farkındalığa, alternatiflerin değerlendirilmesine ve düşüncelerin saklanması için alınan bilinçli kararlara dayalıdır. Korunma amaçlı sessizlikten farklı olarak ise konuşmanın meydana getirebileceği olumsuz kişisel sonuçların korkusundan ziyade başkaları için

duyulan endişe tarafından motive edilir (Gül ve Özcan, 2011; Van Dyne ve diğ., 2003).

Tablo 1

Sessizliğin Türleri ve Örnekleri

Çalışan güdüsü	Sessizlik Türü
Serbest Davranış İtaate dayalı fark yaratmanın mümkün olmadığı hissi	Kabul Edilmiş Sessizlik Örnekler: İtaate dayalı olarak fikirlerin dışavurulmaması Bir fark yaratılmayacağı düşüncesinden dolayı görüşlerin saklanması
Kendini Koruma Davranışı Korkuya dayalı korku ve kişisel risk hissi	Korunma Amaçlı Sessizlik Örnekler: Korkuya dayalı olarak yaşanan sorunların ya da bilgilerin saklanması Kişinin kendini koruması için gerçekleri görmezden gelmesi
Diğerlerine Odaklı Davranış İşbirliğine dayalı dayanışma ve diğerkamalık hissi	Örgüt Yararına Sessizlik Örnekler: İşbirliğine dayalı olarak gizli bilgilerin saklanması Özel bilgilerin örgüt yararı için saklanması

Not. L. Van Dyne ve diğ., 2003.

Alanyazında yukarıda kısaca açıklanan sessizlik türlerinden farklı sınıflandırmalar da bulunmaktadır. Knoll ve Dick (2013) Van Dyne ve diğerlerinin (2003) sınıflandırmasına fırsatçı sessizliği de eklemiştir. Fırsatçı sessizlik, stratejik olarak çalışanların diğer çalışanlara zarar verdiğini kabul ederek kendileri için avantaj elde etme amacı ile iş ile ilgili bilgileri, düşünceleri ya da fikirleri saklaması anlamına gelmektedir.

Brinsfield yaptığı çalışmada (2013) çalışan sessizliğini altı başlık altında incelemiştir. Bunlar; sapkın sessizlik, ilişkisel sessizlik, korunma amaçlı sessizlik, çekingen sessizlik, etkisiz sessizlik ve bağlantısız sessizliktir.

Sapkın sessizlik: Bu sessizlik türüne sahip çalışanlar kasten yöneticinin gereksinimi olduğu bilgilere zarar verebilir.

İlişkisel sessizlik: Çalışanlar, diğerleri ile arasındaki ilişkilere zarar vermek istemediğinde bu sessizlik türü ortaya çıkmaktadır.

Korunma amaçlı sessizlik: Bu sessizlik türünde birey, dışarıdan gelebilecek saldırılara karşı kendini korumak için tedbirli ve kayıtsız bir davranış sergiler (Esfahani, Dalvi ve Sefiddashti, 2013). Bu sessizlik türü Pinder ve Harlos'un (2001) korunma amaçlı sessizlik türü ile aynıdır.

Çekingen sessizlik: Bu sessizlik türü bir durum karşısında bireyin güvensizliğini, kendine duyduğu şüpheyi ve belirsizlikleri içine alır. Çekingen sessizlik, korunma amaçlı sessizlik ile olumsuz sonuçlardan kaçınma açısından benzerlik göstermektedir. Fakat çekingen sessizlik daha içsel (kendini utandırmaktan sakınma gibi) bir durumken korunma amaçlı sessizlik daha dışsal (işini kaybetmekten korkma gibi) bir durumdur.

Etkisiz sessizlik: Bu sessizlik türünde konuşmanın bir durumu olumlu olarak etkilemeyeceğine inanılır. Bu yüzden çalışanlar örgütte meydana gelen olaylar karşısında sessiz kalırlar. Etkisiz sessizlik, kabul edilmiş sessizlik ile benzerlik göstermektedir. Fakat kabul edilmiş sessizlikte daha çok teslimiyet duygusuna ya da isteksiz yapılan anlaşmalara odaklanılır.

Geri çekilmeye dayalı sessizlik: Bireylerin benliklerinin yaptıkları işten ayrılması bu sessizlik türünü ortaya çıkarır. Geri çekilmeye dayalı sessizlik, Van Dyne ve diğerleri (2003) tarafından önerilen kabul edilmiş sessizlik türü ile uyushmaktadır. Fakat kabul edilmiş sessizlik türü aynı zamanda bir fark yaratmak için düşük öz yeterlik duygularını da içerir. Buna karşılık geri çekilmeye dayalı sessizlik türünde duygular bir fark yaratmak için yetersizdir.

Yöneticilerin çalışanların gösterdikleri sessiz kalma davranışlarının altında yatan nedenleri anlamaları zordur. Sessizlik, kasıtlı veya bazen de istemsiz bir davranış olduğu için ses çıkarmaktan daha gizli yaşanan bir davranıştır. Fakat örgütte böyle bir davranış varsa yöneticiler bunların sebeplerini anlama sorumluluğuna sahiptir. Aksi takdirde sessizlik davranışı örgütü sarar ve bunun sonucunda örgüte zarar verebilecek durumlar meydana gelir (Çakıcı, 2010).

Örgütlerde Sessiz Kalma Nedenleri

Çalışanların örgütte niçin sessiz kaldıklarının belirlenmesi önemli bir husustur. Çünkü bir çalışanın bir durum karşısında çeşitli nedenlerden dolayı sessiz kalması diğer çalışanları da etkileyerek sessiz kalma davranışının kolektif hale gelmesine neden olmaktadır. Ayrıca bu durum hem örgütü hem de bireyin kendisini olumsuz etkilemektedir. Bagheri ve diğerlerine (2012) göre örgütsel sessizlik bireyde depresyona ya da diğer sağlık problemlerine neden olmaktadır. Tangirala ve Ramanujam'a (2008) göre ise sessizlik; çalışanların refahını etkiler, stresini artırır ve çalışanlar sıklıkla psikolojik sorunlar ve değişim olasılığını

görme konusunda sorun yaşadıklarında kendilerini suçlu hissetmelerine neden olur. Ayrıca çalışanların örgütsel söyleve özgürce katkıda bulunamamaları (Bowen ve Blackmon, 2003) örgütün yaşanan gelişmelere uyum göstermesini olumsuz etkiler.

Nielsen (2003) bireylerin korku duyma, utanma, etik sorumluluğa ilişkin sınırlı anlayış, iş arkadaşlarının yaptığı etik olmayan davranışlar, konuşma fırsatının azlığı ve örgütsel politik becerilerin eksikliğinden dolayı örgütte sessiz kalmayı seçtiklerini iddia etmiştir. Özgan ve Küleçi (2012) yaptıkları araştırmada örgütsel sessizliği kişisel ve örgütsel olmak üzere iki sebebe dayandırmışlardır. Bireysel sebepleri kişilik, tutum, yetiştiği çevre ve deneyimler oluştururken örgütsel sebepleri, yöneticilerin tutumu, kişiliği ve iletişim özelliklerinden oluşan yönetsel sebepler ile örgüt içerisindeki iklim, kültürel ve hiyerarşik yapılanma gibi konular oluşturmaktadır.

Shojaie'nin çalışmasında (2011), Morrison ve Milliken'in (2000) ve Slade'in (2008) çalışmaları temel alınarak örgütsel sessizliğin nedenleri yönetsel, örgütsel ve bireysel etmenler olmak üzere üç grupta incelenmiştir. Eroğlu, Adıgüzel ve Öztürk (2011); Bildik (2009), Bowen ve Blackmon (2003), Çakıcı (2007, 2008, 2010), Demir ve Öztürk (2010), Milliken ve diğ. (2003), Pinder ve Harlos (2001) ve Premeaux'un (2001) çalışmalarından yararlanarak örgütsel sessizliğin nedenlerini bireysel, örgütsel, yönetsel ve kültürel nedenler olarak dört boyutta ele almışlardır. Bu boyutlar aşağıda kısaca özetlenmiştir:

Bireysel nedenler

Her çalışan çevresi ve kendini etkileyecek kararlar üzerinde kontrol sahibi olmak ister. Çalışanlara kendilerini ifade etmeleri için fırsat verilmediği takdirde, çalışanlar örgüt içinde yaşanan gelişmelerin kendi kontrollerinde olmadığını düşünmeye başlar. Bu durum bireyin kişilik özelliklerine bağlı olarak çalışanın düşüncelerini ve davranışlarını duruma uygun olarak düzenlemesini beraberinde getirir. Fakat var olan duruma uyum gösteremeyen ya da ne yaparsa yapsın bu durumu değiştiremeyeceğini düşünen çalışanlar kendilerini değersiz hissetmeye başlarlar. Bu şekilde hisseden çalışan çeşitli psikolojik sorunlar yaşar ve örgüt içinde sessiz kalma davranışı gösterir (Esfahani ve diğ., 2013; Morrison ve Milliken, 2000; Premeaux ve Bedeian, 2003).

Milliken ve diğerleri (2003) yaptıkları çalışmada, çalışanların olumsuz etiketlenme korkusu, örgüt üyeleri ile arasındaki ilişkilerin bozulması korkusu, ceza alma korkusu veya yaptıkları konuşmanın diğerlerini olumsuz etkilemesi korkusundan dolayı sessiz kaldıklarını belirtmişlerdir. Özellikle örgüt içinde muhbir olabileceği korkusundan dolayı çalışanlar, kariyerlerinde ilerleme fırsatlarını ve yöneticilerin ve diğer örgüt üyelerinin kabul veya desteğini kaybetmek istemedikleri için sessiz kalmaktadırlar. Aynı zamanda bu durum, örgüt üyelerine olan güvensizliğin de bir göstergesidir. Bireylerin sahip olduğu olumsuz duygular (korku, utanma gibi) sonucu sessiz kalması, sorunları çözmenin başarısızlığının yanında var olan durumu daha da kötü hale getirebilir (Edwards ve diğ., 2009).

Çalışanların sessiz kalmalarındaki en önemli bireysel etmenlerden biri de geçmiş deneyimleridir. Çalışan daha önce düşüncelerini ya da fikirlerini belirtirken olumsuz tepkilerle karşılaşmışsa bir sonraki durumda sessiz kalmayı yeğleyebilmektedir (Bowen ve Blackmon, 2003). Çalışanın sessiz kalmasına sadece kendisinin olumsuz bir tepki ile karşılaşması neden olmamaktadır. Eğer çalışan çevresindeki herhangi bir kişinin ortaya koyduğu düşünceler doğrultusunda tepki aldığını ya da dikkate alınmadığını gözlemlerse de sessiz kalma davranışı gösterebilmektedir.

Yapılan araştırmalar, bireysel farklılıkların çalışanların sessiz kalmalarında etkili olduğunu ortaya koymuştur. Detert ve Burris (2007) yaptıkları araştırmada proaktif kişiliğin, örgüte ilişkin genel memnuniyet düzeyinin ve bireyin örgütün gelişimi için fikirlere sahip olmasının örgütsel ses ile pozitif yönde ilişkili olduklarını ortaya koymuşlardır. Lepine ve Van Dyne (1998) ise kişilik ve çeşitli demografik değişkenler de dahil olmak üzere bireysel farklılıkların örgütsel sessizliği etkilediğini bulmuşlardır. Bu araştırmada öz saygısı ve örgüte ilişkin memnuniyeti düşük olan bireylerin daha fazla sessiz kaldıkları ortaya konmuştur.

Örgütsel nedenler

Bir örgütte adaletin sağlanması önemli bir husustur. Çalışanların örgütte alınan kararlar doğrultusunda yapılan uygulamaların adil olduğuna inanmaları onların motive olmasına, örgüte olan bağlılıklarının artmasına, örgüte güven duymalarına ve örgüt amaçlarını gerçekleştirebilmek için daha fazla çaba sarfetmelerine neden olur. Çalışanların elde ettikleri sonuçların adil olmadığını

düşünceleri onları tatminsizliğe sürükleyecektir. Bu durum örgüt ile çalışan arasındaki iletişimin zarar görmesine neden olur.

Çalışanların sessiz kalmasının nedenlerinden biri de örgüt kültürüdür. Sessizlik bir örgütte kültür haline geldiğinde, çalışanlar algıladıkları bu iklimden dolayı fikirlerini açıkça ifade etmezler, doğruyu söylemezler ve fikirlerinin yöneticiler için bir anlam ifade etmediğini düşünürler. Örgüt içerisindeki sessizlik kültürü, gerçekleri bilen ama bunları dile getiremeyen çalışanların oluşmasına neden olur (Bowen ve Blackmon, 2003). Yaşanan bu durum özellikle örgütteki güven eksikliğinin de bir göstergesidir (Binikos, 2008).

Morrison ve Milliken'e (2000) göre sessizlik ikliminin olduğu örgütlerde çalışanlar örgüt içindeki sorunlar hakkında konuşmanın fayda getirmeyeceğine, düşünce ve kayguları anlatmanın tehlikeli olduğuna inanmaktadırlar. Kostiuik'a göre (2012) ideolojik ve sosyal etmenler örgüt üyelerini birbirinden ayırıyorsa ve çalışanlar dışarıdan gelebilecek bir tehdidin varlığını algılıyor ve örgütün değişime karşı direnç gösterdiğini düşünüyorsa bu tür bir örgüte sessizlik ikliminin hakim olacağı söylenebilir. Knoll ve Dick (2013) yaptıkları araştırmada örgütsel sessizlik ikliminin sessizliğin nedenlerinden korku ve boyun eğme ile pozitif bir ilişki içinde olduğunu iddia etmişlerdir. Bu araştırmanın bulgularına göre kabul edilmiş, korunma amaçlı ve fırsatçı sessizlik türleri örgütsel sessizlik iklimi ile negatif yönde ilişkilidir. Ayrıca Altınkurt (2014) yaptığı araştırmada okul müdürünün emredici ve kısıtlayıcı davranışlarının öğretmenlerin sessizlik davranışlarını arttırdığını, destekleyici müdür davranışı ve işbirlikçi öğretmen davranışlarının sessizlik davranışlarını azalttığını ortaya koymuştur.

Örgütsel sessizlik iklimini kırmak kolay bir iş değildir. Örgütsel sessizliği sürdüren davranışsal döngüleri kırmak en zor kısım olabilir çünkü onlarla ilgili doğrudan gözlem ya da tartışma yapılamaz. Yöneticiler örgütleri niteleyen sessizliği engellemek için hassas ve riskli bilgiler ile öne çıkan çalışanları ödüllendirmelidir. Ayrıca kimliğinin saklı kalmasını isteyen çalışanlar için resmi iletişim mekanizmaları oluşturmaları olmalıdır (Beheshtifar ve diğ., 2012).

Yöneltil nedenler

Morrison ve Milliken (2000) örgütsel sessizliğin iki nedene bağlı bir sonuç olduğunu ve bu durumun da örgütlerdeki sessizlik iklimini beslediğini

vurgulamışlardır. Bunlar yöneticilerin olumsuz dönüt alma korkusu ve yöneticilerin, çalışanlar ve yönetimin doğası hakkındaki inançlarıdır.

Yöneticinin olumsuz dönüt almak istememesi çalışanların düşüncelerini göz ardı etmesine ya da kaynağın güvenilirliğini sorgulamasına neden olur. Çünkü yönetici yaptıklarının sorgulanmasını istemediği için bu durumun kendi gücünü tehdit ettiğini düşünür. Çalışanlar algıladıkları güç farklılığından dolayı yöneticinin bu tutumu karşısında, 'takım oyuncusu olmama' şeklinde etiketlenme veya misilleme korkusu yüzünden sessiz kalır. Böylece sessizlik kültürü örgütte kökleşmiş bir hale gelir (Morrison ve Milliken, 2000; Morrison ve Rothman, 2009; Souba, Way, Lucey, Sedmak ve Notestine, 2011).

Bisel ve Arterburn'un (2012) yaptığı çalışmada katılımcılar, kendilerine zarar gelmemesi (% 70.42), örgüt içinde olan bitenin yöneticilerin sorumluluğunda olduğu (% 13.62), kendi uzmanlıklarının sorgulanmaması (% 5.63), yöneticilerin çalışan görüşlerine açık olmadığı (% 5.63) ve çalışanların zamanın uygun olmadığını düşündükleri (% 4.69) için yöneticilere olumsuz geri bildirimde bulunmadıkları ve sessiz kalmayı sürdürdüklerini belirtmişlerdir.

Yöneticilerin çalışanlar hakkındaki düşünceleri ya da onlar ile ilgili algıları çalışanların performansını etkileyen doğrudan konulardan biridir. Morrison ve Milliken (2000) yöneticilerin çalışanlar hakkındaki örtük inançlarını üç başlık altında incelemişlerdir. Bunlar:

Çalışanlar Çıkarıcı ve Güvenilmezdir İnancı: Bu inanca sahip yöneticiler örtük ya da açık olarak örgütteki yukarıya doğru olan iletişim yollarını kapamaya çalışırlar. Yöneticiler çalışanları ile ilgili bu şekilde düşündüğünün genellikle farkında değildirler. Yöneticinin bu şekilde davranması örgütte çalışanların güvenilmez ve verimsiz olduğuna inanılan bir kültür gelişmesine neden olabilir (Harlos, 1997).

Yöneticinin "En İyisini Ben Bilirim" İnancı: Bu inanca sahip yöneticilere göre çalışanlar çıkarıcıdır ve çaba göstermeye isteksizdirler. Buradan hareketle çalışanların örgüt için en iyisinin ne olduğunu bilmeleri mümkün değildir. Bu yüzden çalışanlar verilen emirlere uymalı ve yöneticiyi sorgulamadan takip etmelidir.

Fikir Farklılığının Tehlikeli Olduğu İnanıcı: Özellikle homojen yapıya sahip örgütlerde yöneticiler herkesin aynı fikirde ya da düşüncede olmasını ister. Bu tür örgütlerde anlaşmazlık örgütün gelişimi için bozucu bir işlev olarak görülür. Bu yüzden yönetici ile aynı fikri paylaşmayan çalışanlar alabilecekleri tepkiden dolayı susmayı tercih ederler.

Kültürel nedenler

Sessizliğin nedenlerinden bir diğeri de örgütün sahip olduğu kültürel değerlerdir. Topluların temel yapısını oluşturan öğelerden biri olan kültür, örgütün kültürünü ve buna bağlı olarak insan ilişkilerini ve birtakım yönetim uygulamalarını etkilemektedir (Gürbüz ve Bingöl, 2007).

Hofstede (2001) yaptığı çalışmada kültür farklılıklarını bireycilik ve toplulukçuluk, erillik ve dişillik, belirsizlikten kaçınma ve güç mesafesi boyutlarında incelemiştir (Temel Eğinli ve Yeygel Çakır, 2011). Bu boyutlar örgütsel sessizlik ile ilişkisi kurularak aşağıda açıklanmıştır.

Kültür bireyler arasındaki bağlara göre farklılaşmaktadır. Bireyci kültürel özelliklerin egemen olduğu örgütlerde bağımsız hareket etme eğilimi yüksek olup "ben" bilinci tercih edilmekte, kişisel çıkarlar ve kendini gerçekleştirme ön plana çıkmaktadır (Çakır ve Örucü, 1999). Toplulukçu kültürün etkisinin görüldüğü örgütlerde ise grup uyumu, grup performansı, grup içi işbirliği ve kolektif ilgi gibi konular ön planda tutulmaktadır (Kırkbeşoğlu ve Tüzün, 2009). Aynı zamanda kültür toplumsal cinsiyet rollerine göre de değişmektedir. Eril kültürel özelliklere sahip örgütlerde; güç, başarı, tanınmak, mücadele etmek, kazanmak, değişim ve yükselme tutkusu gibi konular ön plandadır. Dişil özellikli örgütlerde ise arkadaşlık, iş güvenliği, merhametli ve nazik davranış, başkalarını düşünmek, insan ve insanlar arası ilişkilere önem vermek ön plandadır (Yeşil, 2013). Bireyci veya eril özelliklerin baskın olduğu örgütlerdeki çalışanlar, diğer çalışanlara zarar verme olasılığına rağmen örgütle ilgili konularda sessiz kalarak çıkarlarına uygun en doğru zamanı beklerler. Böylece kendilerini oluşabilecek kötü durumlardan da korumuş olurlar. Toplulukçu veya dişil kültürlerdeki örgütlerde ise çalışanlar, diğerlerine zarar vermemek ve onları korumak için örgütte sessiz kalma davranışı gösterirler. Ayrıca bu tür örgütlerde çalışanlar kişilerarası iletişime önem verdiğinden dolayı diğer çalışanlar ile aralarındaki ilişkinin bozulmaması için örgütsel konularda sessiz kalmaktadırlar.

Örgütlerin belirsizliğe karşı farklı uyum sağlama yöntemleri vardır. Belirsizlikten kaçınma eğilimi yüksek olan örgütler riskten kaçınma eğilimindedirler. Belirsizlikten kaçınma eğilimi düşük olan örgütlerin ise risk alma eğilimi ve fikir ayrılığını kabul etme dereceleri daha fazladır (Goad Oliver ve Cravens, 1999; Terzi, 2004). Belirsizlikten kaçınma derecelerine göre farklılaşan örgütlerdeki yönetici davranışlarında bazı anlayış farklılıkları ortaya çıkabilmektedir. Belirsizlikten kaçınan örgütlerin yöneticilerinde; şekilcilik, kuralcılık ve engellenemeyen bir tedirginlik görülmektedir. Dolayısıyla bu özelliklere sahip yöneticiler örgüt içinde oluşabilecek muhalefete olumlu bakmazlar. Bu yüzden çalışanlar üzerinde baskı kurarak onların ortak düşünce doğrultusunda hareket etmesini isterler. Belirsizlikten düşük seviyede kaçınan örgütlerdeki yönetsel sistemler ise genellikle güven üzerine kuruludur. Bu tür örgütlerdeki yöneticiler bilgiye önem verdikleri için çalışanları örgüt ile ilgili konularda konuşmaya özendirirler ve eylemlerinde girişimci özellikler sergilerler (Sığrı ve Tığlı, 2006).

Kültürel güç mesafesi, özellikle yönetim kademesini etkileyen bir ögedir. Güç mesafesi, toplum üyelerinin kurum ve örgütlerdeki gücün eşit olmayan bir şekilde dağılımını kabullenme derecesi olarak tanımlanabilir (Çakıcı, 2007). Güç mesafesinin düşük olduğu ülkelerde çalışanlar örgütün gelişimi ile ilgili görüş üretme konusunda daha cesaretli ve verimlidirler. Yöneticiler, denetleyici ve itaat edilmesi gereken kişilerden çok, astlarına yol gösteren demokrat kişiler olarak algılanırlar. Güç mesafesinin yüksek olduğu kültürlerde ise yöneticiler, genellikle örgüt için en iyisini kendilerinin bildiklerini düşünürler. Aynı zamanda çalışanlar da sadece yöneticilerin doğru şeyi yaptığına inanırlar. Bu yüzden çalışanlar yöneticileri eleştirmeden verilen emirleri yerine getirirler. Hatta yöneticiler, çalışanları görüşleri ortaya koyma yönünde cesaretlendirse bile çalışanlar konuşmaya isteksiz olabilirler (Bagheri ve diğ., 2012; Huang, Vliert ve Vegt, 2003; Morrison ve Milliken, 2000; Turan, Durceylan ve Şişman, 2005). Buradan hareketle yöneticiler ile çalışan arasındaki sessizlik duvarının yıkılabilmesinde güç mesafesinin azaltılabilmesinin önemli olduğu söylenebilir. Bunun için örgütsel ses, örgüt kültürünün bir parçası olabilmelidir. Yöneticiler daha fazla çaba harcayarak ve çalışanlarının düşüncelerine karşı olumsuz geri bildirimde

bulunmayarak örgütsel sessizliği engelleyebilir (Özdemir ve Sarioğlu Uğur, 2013).

Birçok yönetici çalışanlarının önemli konularda konuşmaya istekli olmasını istediğini söyler. Fakat yöneticilerin kasıtlı sessizliği anlayabilmek ve değerlendirebilmek için kullanılabilir araçları sınırlı olmuştur. Yöneticilerin güvenilir ölçme araçları kullanması yöneticilere, çalışanların konuşmaya niçin isteksiz olduklarına ilişkin ipuçları sağlar. Bu durum da örgütte sessizliği yönetmek için daha amaçlı ve etkin stratejiler sağlar. Özellikle açık kapı politikası gibi girişimler yöneticilerin sessizliğin doğası ve kapsamı hakkında daha fazla bilgi sahibi olmalarını sağlar (Brinsfield, 2013). Yönetimin açık olması çalışanlar tarafından yöneticilerin fikirleri, önerileri hatta görüş ayrılıklarını bile teşvik etmesi olarak algılanır (Huang ve diğ., 2003). Görüşlere açık bir yönetim, çalışanları etkileyerek ve amaçlar doğrultusunda yönlendirerek örgütsel gelişime katkı sağlar. Bu durumun ortaya çıkabilmesi ise yöneticinin sahip olduğu gücü etkili kullanabilmesine bağlıdır. Fakat gücünün farkında olmayan ya da gücünü nasıl kullanacağını bilmeyen yöneticiler örgüt içinde çeşitli sorunların ortaya çıkmasına neden olur. Özellikle yöneticilerin zorlayıcı güçlerini aşırı kullanmaları çalışanların sinik, güvensiz ve savunma amaçlı davranışlar göstermelerine neden olabilir. Yapılan araştırmalar sessizliğin bu davranış türlerinin bir ürünü olabileceğini kanıtlamıştır (Donaghey, Cullinane, Dundon ve Wilkinson, 2011). Buradan hareketle yöneticilerin sahip olduğu güç kaynaklarının çalışanların sessizlik davranışları göstermelerinde etkili olduğu söylenebilir.

Güç ve Sessizlik İlişkisi

Yöneticinin başarısı, örgütsel güce sahip olması ve bu gücü yerinde kullanabilmesi ile yakından ilgilidir. Yönetici, örgütsel amaçlar doğrultusunda madde ve insan kaynaklarını harekete geçirmek durumunda olduğu için çeşitli güç türlerine gereksinim duymaktadır (Aslanargun, 2009). Fakat yöneticinin çeşitli güç türlerine sahip olması, her durumda etkili olacağı anlamına gelmez. Önemli olan bu güç türlerinin örgüt amaçları doğrultusunda etkili bir biçimde kullanılmasıdır. Yöneticinin özellikle ödül gücünü adaletli kullanmaması öğretmenler arasındaki çatışmaları tetikler. Yöneticinin bu durumu etkili bir şekilde yönetememesi, zorlayıcı gücünü gereğinden fazla ve bir baskı aracı olarak kullanması ve ortaya konan düşüncelere taraflı yaklaşması öğretmenlerin sinik

davranışlar göstermelerine ve örgütte sessiz kalmalarına yol açabilir. Böyle durumların ortaya çıkmasını engellemek için ise okul yöneticisi ile okul dışı çevre arasındaki ilişkilerin görece esnek bir yapıda olması gerektiği söylenebilir (Şişman, 2012).

Kohlberg'in ahlaki gelişim kuramı ile yöneticilerin kullandığı güç kaynaklarına bağlı olarak öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri arasında ilişki kurulabilir. Kohlberg'in kuramına göre kişilerin ahlaki gelişimleri her biri iki basamak içeren toplam üç dönemden oluşmaktadır. Gelenek öncesi dönemdeki birinci evre itaat ve ceza eğilimidir. Bu aşamada otoriteye uyum ve cezadan kaçınma akıl yürütmede etkilidir. Bu dönemdeki ikinci evre saf çıkarıcı eğilimdir. Bu aşamada karşılıklı değişim ve bireysel çıkarlar ön plandadır. Geleneksel dönemdeki üçüncü evre iyi çocuk olma eğilimidir. Burada birey için doğru, üçüncü kişilerin kendisinden bekledikleri davranışlardır. Dördüncü evre ise kural ve düzen eğilimidir. Bu aşamada bireyin davranışlarını toplumsal düzen belirler. Gelenek sonrası dönemin beşinci aşaması sosyal anlaşma eğilimidir. Bu aşamada bireyin davranışları sosyal olarak kararlaştırılan kişisel haklar ve standartlar tarafından belirlenir. Altıncı evre ise evrensel ahlak ilkesi eğilimidir. Bu aşamada iyi ve doğru kişisel vicdan sorunudur (Kohlberg ve Hersh, 1977). İtaat ve ceza evresinde bulunan çalışanlar yöneticinin yasal, zorlayıcı ve ödül güç türlerine daha fazla duyarlıdır. Çünkü bu evrede bulunan çalışanlar doğru davranışın ödül, yanlış davranışın ise ceza getireceğini düşünürler. Saf çıkarıcı eğilimde bulunan çalışanlar ise yöneticinin ödül gücüne daha fazla duyarlıdır. Bu evrede bulunan çalışanlar yaptıkları işin karşılığını almak isterler. Her iki evrede de çalışanların beklentilerinin gerçekleşmemesi örgütsel sessizliğe neden olabilir. Üçüncü evrede bulunan çalışanlar diğerlerinin beğenisini toplayan davranışları yapmak istedikleri için yöneticinin yasal gücüne daha çok önem verirler. Fakat başkalarına zarar getirecek davranışlarda bulunmamak için örgütte sessiz kalabilirler. Dördüncü evrede bulunan çalışanlar ise örgüt düzeninin korunması için yasalara ve otoriteye bağlıdırlar. Çalışanlar örgütün sürekliliğini sağlamak ve örgütün düzenini bozmamak için düşüncelerini ya da fikirlerini saklayabilirler. Gelenek sonrası dönemde bulunan çalışanlara göre yöneticinin karizmatik ve uzmanlık güç türleri daha önemlidir. Bu dönemdeki çalışanlar kuralların göreceli olduğuna inanır ve

örgütte adalete önem verir. Örgüt ile ilgili konularda ise sessiz kalmaktan ziyade düşüncelerini ve fikirlerini açıklayarak örgütsel gelişime katkı sağlarlar.

Güç ve Örgütsel Sessizlik Konusuyla İlgili Araştırmalar

Güce ilişkin çalışmalar

French ve Raven (1959), "The Bases of Social Power" adlı güç analizine yönelik çalışmasında beş güç tarzı üzerinde durmuştur. Bu güç türleri yasal güç, zorlayıcı güç, ödül gücü, uzmanlık gücü ve karizmatik güç olarak belirlenmiştir.

Warren'ın (1968), güç türleri ile davranışsal uygunluk ve görünürlük arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçladığı araştırmasına göre, yüksek profesyonelliğe sahip okullarda uzmanlık, karizmatik ve yasal güç türleri davranışsal uygunluk ile pozitif yönde ilişkilidir.

Rahim'in (1989), yöneticinin memnuniyeti ve istekleri ile davranışsal uyumu etkileyen liderin güç türlerinin etkililiğini ortaya koymayı amaçladığı araştırmasına göre, uzmanlık ve karizmatik güç türleri uyum ve tatmin olma ile pozitif yönde ilişkilidir. Yasal güç ise uyum ile pozitif yönde; tatmin olma ile negatif yönde ilişkilidir.

Short, Johnson ve Hall (1994), öğretmenlerin onların güçlendirilme düzeyleri ile çatışma miktarı ve liderin gücü arasındaki ilişkiye yönelik algılarını belirlemeyi amaçladıkları araştırmalarında, öğretmenleri güçlendirmenin altı boyutunun her birinin çatışma miktarının ve yöneticinin güç kaynaklarının öğretmen algısı ile ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır.

Karaman (1999), orta düzey yöneticilerin güç türü tercihlerini belirlemeye çalışmıştır. Araştırmada yöneticilere hangi güç türünü tercih ettikleri sorulduğunda ödül gücünün birinci sırada yer aldığı görülmüştür. Fakat astlara, yöneticilerinin hangi güç türünü tercih ettikleri sorulduğunda ise ödül gücünün en son sırada yer aldığı ortaya konmuştur.

İşbilir (2003), ilköğretim okulu yöneticilerinin duygusal zeka yeterlilikleri ile kullandıkları yönetsel güç kaynakları arasındaki ilişkiyi belirlemeye çalışmıştır. Araştırmada, okul müdürlerinin duygusal yeterlilik düzeyi ile yasal güce başvurma düzeyi arasında ters yönde bir ilişki bulunmuştur. Okul müdürlerinin duygusal yeterlilik düzeyi ile ödül gücüne, karizmatik güce ve

uzmanlık gücüne başvurma düzeyi arasında pozitif yönde ve yüksek bir ilişki bulunmuştur. Okul müdürlerinin duygusal yeterlilik düzeyi ile zorlayıcı güce başvurma düzeyi arasında ters yönde ve orta düzeyde bir ilişki bulunmuştur.

Göksu (2004), algılanan güç tarzları ve gösterilen güç tepkilerinin mevcut halini ortaya koymaya çalışmıştır. Araştırmaya göre, algılanan güç tarzlarından motivasyonel (ödül, uzmanlık, özdeşlik) güç, gösterilen güç tepkilerinden kabullenme (uyma, özdeşleşme) davranışıyla pozitif; benimseme davranışıyla negatif ilişki içindedir. Cinsiyet ile meşru güç; meslek yılı ile motivasyonel güç; yaş ve medeni hal ile motivasyonel, zorlayıcı ve meşru güç arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Şener (2007), ortaöğretim kurumlarındaki yöneticilerin güç tarzları ile çatışmayı yönetme tarzları arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçladığı araştırmasında okul yöneticilerinin çatışmayı yönetim tarzı ile (öğretmen tarafından algılanan) güç tarzlarının genel olarak ilişkili olmadığını ortaya koymuştur.

Koşar (2008), ilköğretim okulu yöneticilerinin okul yönetiminde kullandıkları güç tiplerinin, okuldaki örgüt kültürüne olan etkilerini belirlemeye çalışmıştır. Araştırmaya göre, kişilik gücü ile ödül gücü arasında yüksek düzeyde ilişki vardır. Kişilik, ödül, yasal ve zorlayıcı gücün; örgüt kültürünün başarı kültürüne odaklılığı yüksek düzeyde ve anlamlıdır. Örgüt kültürünün bürokratik ve destek kültürüne odaklılığı orta düzeyde ve anlamlıdır. Örgüt kültürünün görev kültürüne odaklılığı ise yüksek düzeyde ve anlamlıdır.

Zafer (2008), öğretmen görüşlerine göre, resmi ve özel ilköğretim okullarında yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarını belirlemeye çalışmıştır. Araştırmaya göre, özel ilköğretim okulu yöneticileri, uzmanlık gücü, karizmatik güç, ödüllendirme gücü, yasal güç ve zorlayıcı güç boyutları ile ilgili tüm sorularda, resmi ilköğretim okulu yöneticilerine göre daha yeterli bulunmuşlardır. Eğitim durumu değişkenine göre örgütsel gücün uzmanlık gücü, yasal güç ve zorlayıcı güç boyutlarında anlamlı fark görülmezken karizmatik güç ve ödüllendirme gücü boyutlarında anlamlı farkın olduğu saptanmıştır. Kıdem değişkeni açısından, örgütsel gücün yasal güç ve zorlayıcı güç boyutlarında

anlamli fark gorulmezken uzmanlik gucu, karizmatik gucu ve odullendirme gucu boyutlarinda anlamlı farkın olduğu saptanmıştır.

Aslanargun (2009), Eskişehir ve Bilecik illerinde, ilköğretim ve liselerde görev yapan okul müdürlerinin yönetimde uzmanlık, bilgi, karizmatik, ödül, zorlayıcı, karşılıklı ve bağıllık gucu türlerinden en fazla hangisini kullandıklarını tespit etmeye çalışmıştır. Araştırmaya göre, ödül ve zorlayıcı gucu türlerine ilişkin davranışların okul müdürlerince gösterilme sıklığı düşük değerlerde kalmıştır. Öğretmenler, okul müdürlerinin yönetimde uzmanlık gücüne ait davranışları "çoğunlukla" gösterdiklerini ifade etmiştir. Okul müdürleri ise ödül, zorlayıcı, uzmanlık ve karizmatik gucu türlerine ilişkin davranışları "çoğunlukla" sergilediklerini ifade etmiştir. Zorlayıcı gucu türü boyutunda öğretmen görüşleri cinsiyete göre anlamlı olarak farklılaşmıştır. Uzmanlık gucu türü boyutunda öğretmen görüşleri branş boyutunda anlamlı olarak farklılaşmıştır. Karizmatik gucu boyutunda öğretmen görüşleri yaş ve branş değişkenlerine göre anlamlı olarak farklılaşmıştır.

Bakan ve Büyükbeşe (2010), Türkiye’de kamu ve özel sektörde, eğitim kurumlarında çalışan yöneticilerin “mevcut” ve “gelecekte” bulunması gereken liderlik davranışları ve hangi tür gucu kaynaklarını kullandıkları ve kullanmaları gerektiğini ortaya koymaya çalışmışlardır. Araştırmaya göre, gucu kaynaklarının kullanımında kamu yöneticileri, yasal gucu kaynağını ilk sırada kullanırken; özel sektör yöneticileri uzmanlıktan doğan gucu kaynağını birinci sırada kullanmaktadırlar. Gelecekte başvurulması gereken en önemli gucu kaynağı her iki sektörde de uzmanlıktan doğan gucu olduğu ortaya konmuştur.

Polat (2010), okul yöneticilerinin kullandıkları yönetsel gucu türlerine yönelik öğretmen algıları ile öğretmenlerin motivasyonu arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya çalışmıştır. Araştırmaya göre, öğretmenlerin yöneticilerinin yönetsel gucu türlerinden, ödül gücünü, karşılıklı gücü, uzmanlık gücünü, bilgi gücünü, bağımlılık gücünü ve karizmatik gücü kullanmalarındaki bir artış, öğretmenlerin içsel ve dışsal motivasyonlarında bir artışa neden olmaktadır. Öğretmenlerin dışsal motivasyon düzeyleri ile en güçlü ilişki yöneticilerin karşılıklı gücü kullanmaları arasında; en zayıf ilişki ise ödül gücünü kullanmaları arasındadır. Kadın öğretmenlerin, içsel ve dışsal motivasyon düzeyleri erkek öğretmenlerden daha yüksektir.

Özdil Sağ (2010), kadın okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin kendilerinin ve öğretmenlerin görüşlerini ve güç kaynaklarının geliştirilmesine yönelik önerilerini ortaya koymaya ve bu görüşlere göre okul yönetiminde sergiledikleri sürdürümcü ve dönüşümcü liderlik davranışlarını belirlemeye çalışmıştır. Araştırmaya göre, kadın okul yöneticilerinin ödül gücünü kullanmaları bakımından daha çok sürdürümcü; zorlayıcı, yasal, uzmanlık ve karizmatik gücü kullanmaları bakımından ise daha çok dönüşümcü lider davranışları sergiledikleri görülmüştür. Yönetici ve öğretmenlerin görüşlerine göre; kadın yöneticilerin çoğunun insan ilişkileri ve iletişim gücü kuvvetlidir. Bu yöneticilerin okuldaki sorunları çözmeye başarılı oldukları, bu yönde uzmanlık güçlerini geliştirmelerine yönelik bir eğitime gerek duymadıkları, ancak iletişim kurmada güçlük çeken yöneticilerin sorunları görmezden geldiği veya çözemediği anlaşılmıştır.

Kayalı (2011), Uşak ili Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı devlet ilköğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarını belirlemeye çalışmıştır. Araştırmaya göre, ilköğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarından yasal gücün "orta" düzeyde, zorlayıcı gücün "az" düzeyde, ödül gücü, uzmanlık gücü ve karizmatik gücün "çok" düzeyde olduğu ortaya konmuştur. Okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarından zorlayıcı, uzmanlık ve karizmatik güç boyutuna ilişkin öğretmen görüşlerinin cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterdiği saptanmıştır. Öğretmen görüşlerinin öğrenim, branş ve kıdem durumuna göre, okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarından yasal, zorlayıcı, ödül gücü, uzmanlık gücü ve karizmatik güç boyutuna göre anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır.

Altınkurt ve Yılmaz (2012a), ilköğretim okullarında okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi belirlemeye çalışmışlardır. Araştırmaya göre, ilköğretim okulu öğretmenleri, okul yöneticilerinin güç kaynaklarının tamamını yüksek düzeyde kullandıkları görüşündedir. Katılımcıların güç kaynaklarına ilişkin görüşleri kıdem ve branş değişkenlerine göre farklılık göstermektedir. Öğretmenlere göre okul yöneticileri, en fazla yasal gücü, daha sonra sırasıyla; uzmanlık gücünü, zorlayıcı gücü, karizmatik gücü ve en az da ödül gücünü kullanmaktadır. Yöneticilerin kullandıkları güç kaynakları bütün olarak değerlendirildiğinde,

öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ile orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki vermektedir. Ancak diğer değişkenler kontrol edildiğinde zorlayıcı güç dışındaki güç kaynakları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ilişki bulunmamaktadır. Zorlayıcı güç ile vatandaşlık davranışı arasında, diğer değişkenler kontrol edildiğinde pozitif ve orta düzeyde bir ilişki belirlenmiştir.

Altinkurt ve Yılmaz (2012b), okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemeye çalışmışlardır. Araştırmaya göre, okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenleri örgütsel güven düzeyleri arasında pozitif ve orta düzeyde bir ilişki saptanmıştır. Yalnızca karizmatik güç, öğretmenlerin örgütsel güven algılarının anlamlı bir yordayıcısıdır.

Gültürk (2012), İstanbul'un Sultanbeyli, Maltepe, Kartal, Pendik ilçelerindeki ilköğretim okulu yöneticilerinin güç kaynaklarından yararlanma düzeylerini belirlemeyi amaçladığı çalışmasında resmi kurumlarda çalışan yöneticilerin yasal gücünü, özel kurumlarda çalışan yöneticilerin ise uzmanlık gücünü kullanma eğiliminde oldukları sonucuna ulaşmıştır.

Yılmaz ve Altinkurt (2012), okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişkiyi belirlemeye çalışmışlardır. Araştırmaya göre, katılımcılar, okul yöneticilerinin güç kaynaklarının tamamını yüksek düzeyde kullandıkları görüşündedir. Öğretmenlere göre okul yöneticileri, en fazla yasal gücü, daha sonra sırasıyla, uzmanlık gücü, karizmatik gücü, zorlayıcı gücü ve en az da ödül gücünü kullanmaktadır. Yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarının tümü birlikte, öğretmenlerin iş doyumunu ile orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki vermektedir. Ödül gücü ile iş doyumunu arasında, diğer değişkenler kontrol edildiğinde pozitif ve düşük düzeyde bir ilişki belirlenmiştir.

Bayrak, Altinkurt ve Yılmaz (2014), okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynakları ile okul iklimi arasındaki ilişkiyi değerlendirmeye çalışmışlardır. Araştırmaya göre, okul müdürlerinin yasal gücü en fazla, zorlayıcı gücü en az kullandıkları saptanmıştır. Örgütsel iklim bağlamında öğretmen görüşlerine göre okul müdürleri en fazla kısıtlayıcı davranışları; en az yönlendirici davranışları göstermektedirler. Öğretmenler mesleki davranışları en fazla gösterirken meslek

dışı davranışları en az göstermektedirler. Okul müdürlerinin destekleyici davranışları ile karizmatik, uzmanlık ve ödül güç kaynakları arasında yüksek düzeyde bir ilişki bulunmuştur.

Örgütsel sessizliğe ilişkin çalışmalar

Boz (1999), "Kitle İletişim Araçları ve Suskunluk Sarmalı" adlı çalışmasında kitle iletişim araçları ve suskunluk sarmalı arasındaki ilişkiyi açıklamıştır.

Morrison ve Milliken (2000), "Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in A Pluralistic World" adlı çalışmalarında sessizlik için elverişli koşullar oluşturan bağlamsal değişkenleri belirlemişler ve konuşmanın mantıksız olduğu ortak algısını oluşturan kolektif dinamikleri keşfetmişlerdir.

Pinder ve Harlos (2001), "Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived İnjustice" adlı çalışmalarında örgütsel sessizlik konusunu kavramsal boyutta ele alarak 13 adet önerme geliştirmiş ve örgütsel nedenlerine ve oluşumuna ilişkin model geliştirmişlerdir.

Bowen and Blackmon (2003), "Spirals of Silence: The Dynamics Effects of Diversity on Organizational Voice" adlı çalışmalarında sessizlik sarmalı kavramını ele almışlardır.

Morrison ve Milliken (2003), "Speaking Up, Remaining Silent: The Dynamics of Voice and Silence in Organizations" adlı çalışmalarında sessizlik kavramını incelemişlerdir. Sessizlik kavramının kolektif bir fenomen olduğunun üzerinde durmuşlardır.

Milliken, Morrison ve Hewlin (2003), "An Exploratory of Employee Silence: Issue That Employees Don't Communicate Upward and Why?" adlı çalışmalarında sessiz kalınan konuları ve sebeplerini ortaya koymuşlardır. Ayrıca araştırmacılar korkunun sessizlik davranışına neden olduğunu ve devamını sağladığını ortaya koymuşlardır.

Van Dyne, Ang ve Botero (2003), "Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs" adlı çalışmalarında ses ve sessizlik arasındaki ilişkiyi açıklamışlardır. Ayrıca üç tür sessizlik ve ses

olduğunu ortaya koymuşlar, ses ve sessizliği motive eden etmenleri açıklamaya çalışmışlardır.

Çakıcı (2007), "Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri" adlı çalışmasında örgütlerde sessizlik kavramı, konuşma formlarıyla ilgili kavramlar, sessizleşmenin dayandırıldığı teoriler, sessizleşmeyi üreten ve geliştiren dinamiklere yer vermiştir.

Detert ve Burris (2007), liderlik davranışı ile açıkça konuşma davranışı arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yaptıkları araştırmada liderlik davranışının, özellikle en iyi performans gösteren çalışanlar üzerinde, açıkça konuşmalarını sağlaması bakımından en önemli etkiye sahip olduğunu tespit etmiştir.

Çakıcı (2008), sessiz kalınan konular, sessizleşme nedenleri ve sessizleşmenin çalışan ve kurum açısından algılanan sonuçlarını ortaya koymaya çalışmıştır. Araştırmaya göre, sessiz kalınan konular; etik konular ve sorumluluklar, yönetim sorunu, çalışanların performansı, iyileştirme çabaları ve çalışma olanaklarıdır. Sessizleşmeye neden olan hususlar; yönetsel ve örgütsel hususlar, işle ilgili korkular, tecrübe eksikliği, izolasyon korkusu ve ilişkileri zedeleme korkusudur. Sessizliğin algılanan sonuçları; performans ve sinerjiyi engelleyen, iyileşme ve gelişmeyi kısıtlayan ve çalışmanı mutsuz kılan sonuçlar halinde tespit edilmiştir.

Tangirala ve Ramanujam (2008), işlemsel adalet ikliminin işgören sessizliği üzerine etkilerini belirlemeyi amaçladıkları çalışmalarında mesleki bağlılık ve çalışma grubu ile özdeşleşme ve işgören sessizliği arasındaki ilişkide işlemsel adalet algısının moderatör rolü üstlendiğini saptamışlardır.

Bildik (2009), örgütsel sessizliğin, liderlik tarzları ve örgütsel bağlılıkla ilişkisini belirlemeyi amaçladığı çalışmasında örgütsel sessizlik ile dönüştürücü liderlik, firma performansı ve örgüte bağlılık arasında negatif; etkileşimci ve tam serbesti tanıyan liderlikle pozitif yönde anlamlı bir ilişki saptamıştır.

Sözen, Yeloğlu ve Ateş (2009), eşitlik kuramının temel varsayımlarından yola çıkarak Türkiye'deki örgütlerde çalışanların algıladıkları eşitsizlik karşısında tutumlarının ne olacağını araştırmayı amaçladıkları çalışmalarında ülkeye has

kültürel özellikler nedeniyle çalışanların algıladıkları eşitsizlikler karşısında sessiz kalmayı tercih ettiklerini ortaya koymuşlardır.

Alparslan (2010), örgütlerde gerek üst yönetim tutumundan, gerek bölüm yöneticisi tutumundan gerekse örgütteki iletişim fırsatları ve kanallarından kaynaklanan örgütsel sessizlik ikliminin, işgörenlerin sessizlik davranışı eğilimleri (korkuya ve korumacı eğilime bağlı sessizlik davranışı, ilgisizliğe veya boyun eğmeye bağlı sessizlik davranışı, prososyal eğilime bağlı sessizlik davranışı, ilişkileri korumaya bağlı sessizlik davranışı) ile herhangi bir etkileşim halinde olup olmadığını görebilmeyi amaçlamıştır. Araştırmaya göre, üst yönetimin olumsuz tutumlarının ve örgütteki iletişim fırsatlarının sessizlik davranışını etkilediği saptanmıştır. Çalışanların gösterdikleri sessizlik davranışları ile algılanan örgütsel sessizlik ikliminin karşılıklı etkileşim halinde olduğu ortaya konmuştur. Katılımcıların yaş, örgütte çalışma süresi ve ekonomik durum gibi demografik özelliklerinin sessizlik davranışı üzerinde etkisi olduğu görülmüştür.

Kahveci (2010), ilköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin görüşlerine bağlı olarak örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık algılarını tespit etmeyi ve örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri ortaya koymayı amaçlamıştır. Araştırmaya göre, katılımcıların örgütsel sessizlik algıları yüksek düzeyde, örgütsel bağlılık algıları orta düzeydedir. Örgütsel sessizliğin yönetici, öğretmen ve ortam etmenleri ile örgütsel bağlılığın devam bağlılığı etmeni arasında negatif yönde ancak anlamlı olmayan bir ilişkinin bulunduğu ortaya çıkmıştır. Örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık ve normatif bağlılık etmenleri ile örgütsel sessizliğin yönetici, öğretmen ve ortam etmenleri arasında pozitif yönde ilişki vardır.

Batmunkh (2011), liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi belirlemeye çalışmıştır. Araştırmaya göre, liderlik tarzları değişkeni ve alt boyutları ile örgütsel sessizlik değişkeni ve alt boyutları arasında orta düzeyde hem ters yönlü hem de pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılık değişkeni ve alt boyutları ile örgütsel sessizlik değişkeni ve alt boyutları arasında orta düzeyde ters yönlü bir ilişki görülmüştür.

Kılınç (2012), örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel sessizlik, çalışan performansı ve aralarındaki ilişkiyi belirlemeye çalışmıştır. Araştırmada, örgüt

yararına sessizlik ile çalışan performansı arasındaki ilişkinin pozitif yönde ve anlamlı olduğu görülmüştür. Kabul edilmiş sessizlik ve savunma amaçlı sessizliğin çalışan performansı ile arasındaki ilişkinin anlamlı olmadığı saptanmıştır.

Kolay (2012), endüstri meslek liselerinde çalışan öğretmenlerin görüşlerine bağlı olarak öğretmenlerin örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık düzeylerini tespit etmeyi ve örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasında nasıl bir ilişki olduğunu ortaya koymayı amaçlamıştır. Araştırmaya göre, katılımcıların örgütsel sessizlik algıları orta düzeye yakın, örgütsel bağlılık algıları ise orta düzeyde olduğu ortaya çıkmıştır. Örgütsel bağlılığın duygusal alt boyutu ile örgütsel sessizliğin kabullenici, korunmacı ve korumacı alt boyutları arasında negatif yönde ancak anlamlı olmayan bir ilişkinin bulunduğu ortaya çıkmıştır. Örgütsel bağlılığın devam bağlılığı alt boyutu ile örgütsel sessizliğin kabullenici, korunmacı ve korumacı alt boyutları arasında pozitif yönde ancak anlamlı olmayan bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel bağlılığın normatif bağlılık alt boyutu ile örgütsel sessizliğin kabullenici, korunmacı alt boyutları arasında pozitif yönde, korumacı alt boyutu ile negatif yönde anlamlı olmayan bir ilişki bulunmaktadır.

Tiktaş (2012), örgüt kültürü, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel sessizlik kavramları arasında nasıl bir ilişki olduğunu ortaya koymaya çalışmıştır. Araştırmaya göre, kurumda pasif savunmacı örgüt kültürü özelliklerinin ve prososyal sessizlik davranışının daha fazla olduğu; katılımcıların örgütsel özdeşleşme düzeyinin göreceli olarak yüksek olduğu tespit edilmiştir. Yapıcı kültür, agresif savunmacı kültür, pasif savunmacı kültür, örgütsel özdeşleşme, uysal/ilgisiz sessizlik, savunmacı/kendini korumaya yönelik sessizlik ve prososyal sessizlik boyutları arasında anlamlı ilişkiler görülmüştür.

Yanık (2012), örgütsel sessizlik ve güven arasındaki ilişki ve bu ilişkinin eğitim örgütlerindeki etkisini görmek için; endüstri meslek lisesi ve ticaret meslek lisesinde görev yapan öğretmenlerin, çalıştıkları lise türüne göre, sessizlik ile güven arasındaki ilişkiye dair algılarını belirlemeye çalışmıştır. Araştırmaya göre, iletişim düzeyinin arttığı örgütlerde savunmacı sessizlik davranışında azalma görülmekle beraber, öğretmenlikte 16-20 yıl süre geçirenler örgüt içi iletişimi daha fazla önemsemekte, öğretmenlikte 21 yıl ve üstü süre geçirenlerde ise savunmacı sessizlik davranışı daha fazla görülmektedir. Araştırmaya katılan

öğretmenlerden Ticaret Meslek Lisesi öğretmenleri daha fazla uysal sessizlik davranışı göstermekte ve bu davranışı sergileyen öğretmenlerin büyük çoğunluğunun bekar olduğu ortaya konmuştur. Ticaret Meslek Lisesi öğretmenleri yöneticilerine güvendikleri zaman dışarıya karşı daha fazla prososyal sessizlik davranışı göstermekte ama diğer taraftan örgüt yöneticilerinin öğretmenlere karşı duyarlılık düzeyi arttığında öğretmenlerin, dışarıya karşı prososyal sessizlik davranışlarında azalma olduğu gözlemlenmiştir.

Arlı (2013), ilkokullarda yaşanan örgütsel sessizliğin nedenleri, sonuçları hakkında ilkokulların iç ve dış paydaşlarını oluşturan müdürlere, öğretmenlere, velilere, politika yapıcılara ve ayrıca araştırmacılara öneriler sunmak için ilkokul müdürlerinin görüşlerini ortaya koymaya çalışmıştır. Araştırmaya göre, ilkokul müdürleri, örgütsel sessizliğin sükût ve bencillik anlamlarına geldiği konusunda görüş bildirmişlerdir. İlkokul müdürleri, sessizlik sebeplerinin hem kişisel hem de örgütsel ve yönetsel sebepleri olduğuna dikkat çekmişlerdir. İlkokul müdürleri, örgütsel sessizliğin suçlu damgası almadan ya da ceza korkusu olmadan güvenli bir okul iklimi ile aşılabileceğine ilişkin görüşler belirtmişlerdir.

Oruç (2013), örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik ilişkisinin bulunmasını amaçlamıştır. Araştırmada, duygusal bağlılık ve sorumluluğun işyerini ve kişisel gelişimi iyileştirme çabaları üzerinde negatif yönlü ve zayıf bir etkisi bulunduğu belirlenmiştir. Ayrıca devam bağlılığının yönetici ve yönetimle ilgili konular üzerinde pozitif yönlü ve zayıf bir etkisi bulunduğu belirlenmiştir. Yaşın etik konular ve sorumluluklarla ilgili konular üzerinde negatif ve zayıf bir etkisi bulunduğu; cinsiyetin işyerini ve kişisel gelişimi iyileştirme çabaları ile ilgili konular üzerinde pozitif yönlü ve zayıf bir etkisi bulunduğu tespit edilmiştir. Örgütsel sessizliğin; yaş, medeni durum ve unvan açısından farklılık gösterdiği, cinsiyet, eğitim durumu, firmadaki çalışma süresi ve toplam çalışma süresi açısından farklılık göstermediği saptanmıştır.

Ruçlar (2013), örgüt kültürü ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi belirlemeye çalışmıştır. Araştırmaya göre, öğretim elemanlarının cinsiyetlerine ve öğrenim durumlarına göre örgütsel sessizlik algı düzeylerinde anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Öğretim elemanlarının örgütsel sessizlik algılarının yaş gruplarına, görev yaptıkları fakültelere, öğretim elemanlarının çalıştıkları örgütlerde algıladıkları yönetim tarzına, yöneticileriyle yüz yüze görüşme

sıklıklarına ve yöneticileriyle açıkça konuşabilme düşüncelerine göre anlamlı olarak farklılaştığı görülmüştür. Araştırma görevlilerinin “tecrübe eksikliği” boyutunda öğretim üyelerine göre örgütsel sessizlik algılarının anlamlı olarak daha yüksek olduğu görülmüştür. Öğretim elemanlarının örgütsel sessizlik algıları ve örgüt kültürü algıları arasında orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur.

Sarıkaya (2013), çalışanların kararlara katılımı ile örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişkiyi belirlemeye çalışmıştır. Araştırmaya göre, kararlara katılımın; örgütsel sessizlik, kabullenici sessizlik ve savunmacı sessizliği negatif yönde etkilediği; korumacı sessizliği ise pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Kararlara katılımın; çalışanların cinsiyet, yaş ve unvanlarına göre farklılık gösterdiği; örgütsel sessizliğin, çalışanların eğitim düzeylerine göre farklılık gösterdiği saptanmıştır.

Problem Durumu

Örgütler, insanların işbirliği gereksiniminden doğar. İnsanlar bireysel güçlerini aşan amaçlarını gerçekleştirmek için işbirliği yapma gereği duyarlar. İşbirliğinin sağlanması ortak amaçlara ulaşılmasını sağlar (Aydın, 2010). Örgütsel amaçlara ulaşmada insanların işbirliği içinde çalışmalarını sağlayabilmenin önemli öğelerinden biri yönetsel etkililiktir. Yönetsel etkililik, yöneticilerin örgüt üyelerinin gereksinimlerinin farkında olmasına bağlıdır. Yöneticilerin örgüt ile ilgili kararları alırken bu gereksinimler doğrultusunda hareket etmesi, örgüt üyelerinin örgüt ve yönetim sürecine olan bakış açılarını, tutum ve davranışlarını olumlu yönde etkilemektedir. Bu olumlu etki örgüt ve birey açısından daha fazla verimlilik, motivasyon, adalet, huzur, uyum, sistemlilik, üretimde kalite, tutum ve davranışların daha iyi ve netlik kazanmasına (Baz, Kaya ve Savaş, 2011) yol açar. Örgüt üyelerinin örgüt amaçları doğrultusunda etkileyebilmenin ve yönlendirebilmenin temel koşullarından biri de yöneticilerin sahip olduğu güç kaynaklarını etkili bir şekilde kullanabilmesidir. Yöneticinin duruma uygun güç türünü kullanamaması yönetici çalışan arasındaki etkileşimi olumsuz etkilemektedir. Etzioni'ye göre (1961) özellikle zorlayıcı gücün baskın olduğu örgütlerde soğukluk ve yabancılaşma görülmektedir (Akt: Bursalıoğlu, 2012). Çalışanın örgüte yabancılaşması onun örgütün gelişimi için fikirlerini ya da düşüncelerini açıklamamasına yani sessiz kalmasına neden olabilmektedir.

Yöneticiler karar verme durumunda olan, örgütteki işleyişi yönlendiren, planlar yapan, işleri ve çalışanları eşgüdümleyen kişilerdir (Altınkurt ve Yılmaz, 2010). Teknolojinin hızla gelişmesi, örgütlerde meydana gelen değişimi de beraberinde getirmiştir. Yöneticilerin bu değişime ayak uydurabilmesi ve bu değişim ile birlikte beklentileri, gereksinimleri, bakış açıları ve eğitim düzeyleri daha üst seviyelere çıkan örgüt üyelerini harekete geçirebilmesi onun daha güçlü ve daha farklı yeteneklere sahip olmasına bağlıdır (Aslanargun, 2009). Buradan hareketle günümüz yöneticilerinin liderlik özelliklerine sahip olması gerektiği söylenebilir. Lider yöneticiler, farklı becerileri ve yeterlikleri olan izleyenleri seçen, eğiten ve etkileyen; izleyenlerin ruhsal, duygusal ve fiziksel enerjilerini, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi yönünde kullanmalarını sağlayan kişilerdir (Winston ve Patterson, 2006). Dolayısıyla elindeki gücü kullanabilme kapasitesine bağlı olarak, çevresini etkileyen yöneticilerin liderlik özelliklerine sahip olduğu söylenebilir (Lambert, 2003). Bu yüzden yöneticilerin, bilgi birikimi sayesinde elinde var olan gücü tanıyan, bunu arttıran, koruyan, kullandığı güç türlerine çalışanlarının verecekleri olası tepkileri öngörerek en uygun güç türlerini tercih eden ve gerektiğinde örgütsel amaçların gerçekleştirilebilmesi için gücünü diğerleriyle paylaşan profesyoneller olması gerekmektedir (Özaslan ve Gürsel, 2008). Fakat bazı yöneticilerin daha çok yasal gücünü kullanarak "ben ne dersem o olur" tavrını sürdürdükleri gözlenebilmektedir. Yöneticinin güç kaynaklarını etkili kullanamaması, çalışanlar üzerinde olumsuz etkilere neden olabilmektedir. Yöneticilerin olaya ya da duruma uygun güç türlerini kullanabilmesi çok önemlidir. Özellikle yöneticinin sert güç türlerini aşırı kullanması örgütte sinik bir sessizliğe neden olabilmektedir. Bu durum ise yönetici çalışan etkileşimini en aza indirgeyerek çalışan motivasyonunu dolayısıyla da örgütün etkililiğini olumsuz etkileyebilmektedir.

Örgütün olumsuz ve aksayan yönlerini dile getiren çalışanların, düşüncelerine önem verilmemesi çalışanların örgütte aktif olarak yer almamalarına, "söylemenin bir yararı yok" algısına kapılmaya başlamalarına, bir başka deyişle örgütsel sessizliğe yol açabilmektedir (Alioğulları, 2012). Bu durumun ortaya çıkmaması için yöneticilerin özellikle uzmanlık ve karizmatik güçlerini kullanarak var olan sorunlara çalışanlar ile birlikte çözüm yolları bulmaları gerektiği söylenebilir. Ayrıca sorunları çözmeye başarılı olan çalışanlar

ödüllendirilerek sorunlar karşısında daha fazla çaba göstermeleri sağlanabilir. Fakat yöneticilerin nüfuzlarını kullanarak çalışanlara onların sorunları çözmek zorunda olduklarını hissettirmesi ve bu doğrultuda onları sorunları çözmek için gereğinden fazla zorlaması çalışanların sessizleşmesine sebep olabilir. Çalışanlar sorunlara çözüm bulmada kendilerini yetersiz hissederek düşüncelerini ya da fikirlerini saklayabilir (Amah ve Chiwuba, 2008; Van Dyne ve diğ., 2003). Bu durum ise pasif itaati beraberinde getirir (Lu ve Xie, 2013). Ayrıca çalışanlar kendilerini güçsüz hissettikleri ya da tehlikeli olabilecek bir durumdan kendilerini korumayı denemek için de sessiz kalabilirler. Bu davranışın gösterilmesinin temel nedeni ise çalışanların duyduğu korkudur (Gambarotto ve Cammozzo, 2010; Kish-Gephart ve diğ., 2009). Cezalandırmaktan korkan çalışan sinik davranışlar göstererek hem kendi hem de örgütün gelişimine zarar verir.

Çalışanlar örgütte çeşitli nedenlerden dolayı sessiz kalabilmektedir. Eroğlu, Adıgüzel ve Öztürk (2011) örgütsel sessizliğin nedenlerini bireysel, örgütsel, yönetsel ve kültürel nedenler olarak dört boyutta ele almışlardır. Bu boyutların birbirinden ayrı düşünmenin yanlış olacağı söylenebilir. Çünkü özellikle kültürel nedenlerin birey ve örgüt üzerinde önemli bir etkisinin olduğu söylenebilir. Her çalışan ve yönetici örgüte belli bir kültürel birikim ile gelir. Bu birikim aynı zamanda örgüt kültürünün oluşmasında da etkilidir. Çalışanlar ve yöneticiler örgüt kültürüne göre davranışlarını biçimlendirir.

Örgütsel sessizliğin bireysel nedenleri incelendiğinde çalışanlar özellikle olumsuz etiketlenme, örgüt üyeleri ile arasındaki ilişkilerin bozulması, ceza alma veya yaptıkları konuşmanın diğerlerini olumsuz etkilemesi nedenlerinden dolayı sessiz kalmaktadırlar (Milliken ve diğ., 2003). Özellikle toplulukçu kültürdeki örgütlerde çalışanlar diğerlerine zarar vermemek ve onları korumak için örgütte sessiz kalma davranışı gösterirler. Bu durumun örgütsel sessizlik iklimini de beraberinde getireceği söylenebilir. Yöneticiler örgütsel sessizlik iklimini engellemek için örgütte açık bir iletişim ağı kurmalı ve çalışanları konuşmaya teşvik etmelidir.

Çalışanların sessiz kalmasındaki nedenlerden bir diğeri ise yönetsel nedenlerdir. Özellikle olumsuz dönüt alma korkusu duyan yöneticilerin, çalışanların düşüncelerini göz ardı etmelerine veya zorlayıcı güçlerini kullanmalarına yol açabilir. Ayrıca yöneticiler düşünce farklılığının örgüte zarar

vereceğini düşünerek çalışanlar ile arasındaki iletişim yollarını kapayabilir. Özellikle belirsizlikten kaçınan örgütlerin yöneticilerinde; şekilcilik, kuralcılık ve engellenemeyen bir tedirginlik görülmektedir. Bu özelliklere sahip yöneticiler örgüt içinde oluşabilecek muhalefete olumlu bakmazlar. Bu yüzden yöneticiler makama dayalı güçlerini kullanarak çalışanların ortak düşünce doğrultusunda hareket etmesini isterler (Sıgır ve Tıgılı, 2006). Bu durumun ise örgütün gelişimine engel oluşturacağı söylenebilir.

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın genel amacı; ilkokul, ortaokul ve lise öğretmenlerinin görüşlerine bağlı olarak okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişkinin belirlenmesidir. Bu genel amaca ulaşabilmek için aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

- Okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin öğretmenlerin görüşleri nasıldır?
- Okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin öğretmen görüşleri; cinsiyet, kıdem, branş, yaş, okul türü ve okulun yerleşim yeri değişkenlerine göre farklılaşmakta mıdır?
- Öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışları nasıldır?
- Öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışları cinsiyet, kıdem, branş, yaş, okul türü ve okulun yerleşim yeri değişkenlerine göre farklılaşmakta mıdır?
- Okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışları arasında ilişki var mıdır?

Araştırmanın Önemi

Örgütsel gelişimi sağlamanın başlıca koşullarından biri örgüt çalışanlarının yeteneklerinden etkili bir şekilde yararlanmaktır. Yöneticilerin, örgüt çalışanlarının yeteneklerini doğru bir şekilde tanıyabilmesi ise çalışanların kendilerini ifade edebilmelerine bağlıdır. Buradan hareketle, çalışanların etkin katılımının çalışan sesliliğini de beraberinde getireceği söylenebilir. Özellikle okullarda önemli olanın belirli amaçlar doğrultusunda insanı eğitmek olduğu düşünüldüğünde, öğretmenlerin düşüncelerini açıklayabilmeleri önemli bir unsurdur. Yöneticilerin kullandığı sert güç türlerine bağlı olarak öğretmenlerin düşüncelerini açıklamamaları yöneticilerin ve diğer çalışanların onların istek ve

ihtiyaçlarını ğrenememelerine yol açar. Bu durumun ise öğretmenlerin kendilerine ve okulun gelişimine zarar vereceği söylenebilir. Bu yüzden öğretmenlerin var olan durumlar ile ilgili sessiz kalmalarını önlemek gerekir. Bu durumu sağlamanın yollarından biri ise yöneticilerin güç kaynaklarını etkili bir Şekilde kullanmasına bağlıdır.

Bu araştırmada, okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişkinin ortaya konması sonucu elde edilen bulguların uygulayıcı ve araştırmacılara yol göstereceği söylenebilir. Özellikle okul müdürleri güç kaynaklarına ilişkin güçlü ve zayıf yönlerini belirleyebilir ve g tercihlerinin öğretmenlerin sessiz kalmalarındaki rolünün farkına varabilirler. Yapılan alanyazın taramasında genel olarak örgütsel sessizlik (Arlı, 2013; Kılınç, 2012; zdemir ve Sarıoğlu Uğur, 2013; zgan ve Külekçi, 2012) ve örgütsel sessizlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı (Alioğulları, 2012; Bayram, 2010; Őehitoėlu, 2010), rgtsel bağlılık (Barçın, 2012; Batmunkh, 2011; Bildik, 2009; Kahveci, 2010; Kolay, 2012; Oruç, 2013; Soycan, 2010), iş doyumunu (Barçın, 2012), liderlik tarzları (Batmunkh, 2011; Bildik, 2009; Erdoğan, 2011; Erol, 2012; Taşkıran, 2010), rgt kültürü (Ruçlar, 2013; Tiktaş, 2012), güven (Yanık, 2012) gibi değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemeye çalışan araştırmalara rastlanmıştır, fakat örgütsel sessizlik ile yöneticilerin g tercihleri arasındaki ilişkiyi ortaya koyan herhangi bir araştırmaya ulaşılamamıştır. Buradan hareketle yapılan araştırmanın alanyazına katkı sağlayacağı söylenebilir.

Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırma;

2013-2014 Eğitim-ğretim yılında, Kütahya ilindeki tüm resmi ilkokul, ortaokul ve lise ğretmenlerinin görüşleri ile sınırlıdır. Özel eğitim kurumları bu araştırmanın kapsamı dışındadır.

Tanımlar

Okul: Kütahya'daki resmi ilkokul, ortaokul ve liselerdir.

Okul Müdürü: 2013-2014 Eğitim-ğretim yılında Kütahya'daki resmi ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan okul müdürleridir.

Öğretmen: 2013-2014 Eğitim-Öğretim yılında Kütahya'daki resmi ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmenlerdir.

Örgütsel Sessizlik: Çalışanların bir örgütün karşı karşıya kaldığı sorunlarla ilgili endişe ya da fikirlerini ifade etmemesi ya da edememesidir.

Güç Kaynakları: Yöneticilerin örgüt amaçlarını etkili bir şekilde gerçekleştirebilmek ve çalışanları amaçlar doğrultusunda etkileyebilmek ve yönlendirebilmek için kullandığı kişisel ya da makama dayalı kaynaklardır.

İkinci Bölüm

Yöntem

Bu bölümde araştırmanın modeline, evren ve örnekleme, veri toplama aracına, verilerin toplanması ve çözümlenmesine ilişkin bilgiler verilmiştir.

Araştırma Modeli

Okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan bu araştırma, tekil ve ilişkisel tarama modelinde desenlenmiştir. Tekil tarama modelinde değişkenlerin, tek tek, tür ya da miktar olarak oluşumlarının belirlenmesi amaçlanır. Bu tür yaklaşımda, ilgilenilen olay, madde, birey, grup, kurum, konu vb. birim ve duruma ait değişkenler ayrı ayrı betimlenmeye çalışılır. İlişkisel tarama modeli ise iki veya daha fazla değişken arasındaki birlikte değişim varlığını veya derecesini betimlemeyi amaçlar (Karasar, 2012). Bu çalışmada da okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarına ve örgütsel sessizlik davranışlarına ilişkin öğretmen görüşlerine yer verilmiştir. Ayrıca okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarının öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışları üzerindeki etkisi belirlenmeye çalışılmıştır.

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni, Kütahya ili sınırları içindeki devlet okullarında görev yapan ilkokul, ortaokul ve lise öğretmenlerinden oluşmaktadır. 2013–2014 öğretim yılı Güz Döneminde, Kütahya ilinde yer alan okullardan öğretmen sayısına ilişkin çerçeve elde edilmiştir. Buna göre, araştırma evrenini Kütahya merkez ve ilçelerindeki ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan 6273 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada, oransız küme örnekleme tekniği kullanılmıştır. Örneklem evreni temsil edebilmesi için örneklem büyüklüğünün % 95 güven düzeyi için en az 362 olması gerektiği hesaplanmıştır. Ölçeklerin geri dönüşünde eksiklikler ya da özensiz işaretlemeler olabileceği düşünülerek daha büyük sayıda öğretmen grubuna ulaşılması hedeflenmiştir. Bu çerçevede 800 öğretmenden görüş alınmasına karar verilmiştir. Geri dönen veri toplama araçlarından

kullanılabilir durumda olan 552 tanesiyle analizler yapılmıştır. Buna göre araştırmanın örneklemini, Kütahya ilkokul, ortaokul ve liselerinde görev yapan 552 öğretmen oluşturmaktadır. Tablo 2’de örneklem grubunun özellikleri yer almaktadır.

Tablo 2

Örneklem Grubunun Özellikleri

<i>Değişken</i>	<i>Gruplar</i>	<i>Öğretmen sayısı (n)</i>	<i>Yüzde (%)</i>
Cinsiyet	Kadın	246	44.6
	Erkek	306	55.4
Kıdem	1-5 yıl	160	29.0
	6-10 yıl	129	23.4
	11-15 yıl	104	18.8
	16-20 yıl	70	12.7
	21 yıl ve üzeri	89	16.1
Branş	Sınıf öğretmeni	148	26.8
	Branş öğretmeni	341	61.8
	Meslek dersi öğretmeni	63	11.4
Yaş	21-25	56	10.2
	26-30	128	23.2
	31-35	127	23.0
	36-40	105	19.0
	41 ve üzeri	136	24.6
Okul türü	İlkokul	156	28.3
	Ortaokul	134	24.3
	Meslek lisesi	136	24.6
	Genel lise	126	22.8
Okulun yerleşim yeri	İl merkezi	257	46.6
	İlçe merkezi	179	32.4
	Köy+Belde	116	21.0

Tablo 2’de görüldüğü üzere araştırmaya katılan öğretmenlerin % 44.6’sı kadın, % 55.4’ü erkektir. Katılımcıların % 29’u 1-5 yıl arası, % 23.4’ü 6-10 yıl arası, % 18.8’i 11-15 yıl arası, % 12.7’si 16-20 yıl arası ve % 16.1’i 21 yıl ve üzeri kıdeme sahiptir. Katılımcıların % 26.8’i sınıf öğretmeni, % 61.8’i branş öğretmeni ve % 11.4’ü meslek dersi öğretmenidir. Öğretmenlerin % 10.2’si 21-25 yaş aralığında, % 23.2’si 26-30 yaş aralığında, % 23’ü 31-35 yaş aralığında, % 19’u 36-40 yaş aralığında ve % 24.6’sı 41 yaş ve üzeri yaş aralığında bulunmaktadır. Katılımcıların % 28.3’ü ilkokulda, % 24.3’ü ortaokulda, % 24.6’sı meslek lisesinde ve % 22.8’i genel lisede görev yapmaktadır. Öğretmenlerin % 46.6’sı il merkezinde, % 32.4’ü ilçe merkezinde ve % 21’i köy ya da belde görev yapmaktadır.

Veri Toplama Aracı

Araştırmada kullanılan veri toplama araçlarından ilki Altınkurt ve Yılmaz (2013) tarafından geliştirilen “Okullarda Örgütsel Güç Ölçeği”dir (OÖGÖ). Ölçek; Yasal Güç (5 madde), Ödül Gücü (7 madde), Zorlayıcı Güç (10 madde), Uzmanlık Gücü (8 madde) ve Karizma Gücü (9 madde) olmak üzere beş alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçek 37 maddeden oluşmakta ve tüm maddeler; “1-hiçbir zaman ve 5-her zaman” aralığında yanıtlanmaktadır. Ölçekte ters puanlanan madde bulunmamaktadır. Ölçeğin tümünden toplam puan elde edilememektedir. Bir alt boyuttan alınan puanın yüksek olması, okul müdürlerinin o boyutta yer alan gücü daha fazla kullandığını göstermektedir. Ölçeğin yapı geçerliği için açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Açımlayıcı Faktör Analizi sonucunda ölçeğin alt boyutlarında “maddelerin faktör yük değerleri 0.47 ile 0.84, madde-toplam korelasyonları ise 0.43 ile 0.85 arasında değişmektedir. Beş faktörün birlikte açıkladığı varyans oranı % 67.94’dür. Ölçeğin Doğrulayıcı Faktör Analizi ile hesaplanan uyum iyiliği değerleri ise şöyledir: GFI= 0.97, AGFI= 0.96, RMSEA= 0.03, RMR= 0.09, SRMR= 0.08, CFI = 0.99, NFI= 0.98, NNFI= 0.99 ve PGFI= 0.85. Faktörlerin Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayıları 0.84–0.94, McDonald’ın ω ç tutarlılık katsayıları ise 0.83–0.94 arasında değişmektedir (Altınkurt ve Yılmaz, 2013). Bu araştırmada ölçeğin iç tutarlılık katsayıları için Cronbach’s Alfa katsayısı yeniden hesaplanmıştır. Buna göre yasal güç için 0.73, ödül gücü için 0.83, zorlayıcı güç için 0.90, uzmanlık gücü için 0.93 ve karizma gücü için 0.95 bulunmuştur.

Araştırmada kullanılan diğer veri toplama aracı “Örgütsel Sessizlik Ölçeği”dir (ÖSÖ). Ölçek Kahveci ve Demirtaş (2013) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek, Liket tipi 18 maddeden oluşmakta ve tüm maddeler; “1-hiç katılmıyorum ve 5-tamamen katılıyorum” aralığında yanıtlanmaktadır. Ölçekte ters puanlanan bir madde bulunmamaktadır. Ölçeğin yapı geçerliği için açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Açımlayıcı faktör analiz sonucunda, maddelerinin faktör yük değerlerinin 0.48 ile 0.78 aralığında değiştiği, ölçeğin tümünün açıkladığı varyans oranının % 57.16 ve Cronbach’s Alfa iç tutarlılık katsayısının 0.89 olduğu raporlanmıştır. Ölçeğin Doğrulayıcı Faktör Analizi ile hesaplanan uyum iyiliği değerleri ise şöyledir: $\chi^2/sd=3.07$, GFI=0.91, AGFI=0.88,

RMSEA=0.69, CFI=0.92, NFI=0.88. Bu araştırmada ölçeğin iç tutarlılığı için Cronbach Alfa katsayısı yeniden hesaplanmış ve 0.89 bulunmuştur.

Katılımcıların kişisel özelliklerini belirleyebilmek için veri toplama aracına kişisel bilgi formu da eklenmiştir. Kişisel bilgi formunda, cinsiyet, okul türü, branş, okulun yerleşim yeri, kıdem ve yaş maddeleri yer almaktadır.

Verilerin Toplanması

Araştırma verileri toplanmadan önce Kütahya İl Milli Eğitim Müdürlüğünden gerekli uygulama izni alınmıştır (Ek 4). Veri toplama araçları Kütahya ilindeki ilkokul, ortaokul ve liselerde görevli öğretmenlere araştırmacı tarafından dağıtılmış ve toplanmıştır. Veri toplama araçlarının dağıtımı ve toplanması 20 Şubat-17 Nisan 2014 tarihlerinde gerçekteştirilmiştir. Uygulama sürecinde toplam 800 veri toplama aracı dağıtılmış ve bunların 561'i geri dönmüştür (% 70.1). Geri dönen araçlardan yönergeye uygun doldurulmayan 9 tanesi değerlendirme kapsamı dışında tutulmuş (% 1.6), 552 araçtan elde edilen veriler üzerinde istatistiksel analizler yapılmıştır (% 98.4).

Verilerin Analizi

Araştırmada katılımcıların okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynakları ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışları hakkındaki görüşlerini belirlemek amacıyla betimsel istatistikler, ikili karşılaştırmalarda t-testi, üç ve daha fazla boyutu olan karşılaştırmalarda tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır. Anlamlı çıkan F değerleri için, farkın kaynağını belirlemek üzere çoklu karşılaştırma testlerinden LSD testi kullanılmıştır.

Okul müdürlerinin güç tercihlerinin öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışları üzerindeki etkisini belirlemek için Çoklu Regresyon analizi kullanılmıştır. Çoklu regresyon analizi, bağımlı değerkenle ilişkili olan iki ya da daha çok bağımsız değerkene dayalı olarak, bağımlı değerkenin tahmin edilmesine yönelik bir analizdir. Çoklu regresyon analizi, açıklanan varyansın istatistiksel anlamlılığı ve yordayıcı değerkenlerle bağımlı değerken arasındaki ilişkinin yönüne ilişkin yorum yapma olanağı vermektedir (Büyüköztürk, 2012). Araştırmada korelasyon katsayısının mutlak değer olarak, 0.70–1.00 arasında olması yüksek; 0.69–0.30 arasında olması orta; 0.29–0.00 arasında olması düşük

düzeyde ilişki olarak tanımlanmıştır (Büyüköztürk, 2012). Araştırmada istatistiksel çözümlenelerde anlamlılık düzeyi 0.05 olarak kabul edilmiştir.

Üçüncü Bölüm

Bulgular

Bu bölümde, araştırma sorununun çözümlenmesi amacı ile toplanan verilerin istatistiksel analizleri yapılarak elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Tablo 3'te okul müdürlerinin tercih ettikleri güç kaynaklarına ilişkin öğretmen görüşlerinin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri verilmiştir.

Tablo 3

Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Kullandıkları Güç Kaynaklarına İlişkin Görüşleri

Değişkenler	Maddeler	\bar{x}	S
Yasal Güç	Okul müdürümüz		
	Kurallara uyulması konusunda çok titizdir.	3.95	0.82
	Yapılan işlerde resmi prosedüre uyulması konusunda hassastır.	3.95	0.90
	Okuldaki işlerin yürütülmesinden yasal olarak sorumlu olduğunu hissettirir.	3.95	0.94
	Konuşmalarında sık sık mevzuata atıfta bulunur.	3.35	1.01
	Genel Ortalama	3.79	0.68
Ödül Gücü	Yaratıcı ve okul yararına düşünceleri destekler.	4.08	0.90
	Verilen görevi başarı ile yapan çalışanları kutlar.	3.87	1.02
	Başarılı çalışanları takdir eder.	3.84	1.03
	Çalışanları ödüllendirmede adaletli davranır.	3.71	1.08
	Çalışanları ödüllendirmede ayrımcılık ya da kayırmacılık yapmaz.	3.70	1.20
	Başarılı çalışanlarının ödüllendirilmesi için üst makamlara teklifte bulunur.	3.22	1.15
	Etkinliklere gönüllü katkı sağlayan çalışanlara ayrıcalıklı davranır.	2.98	1.16
	Genel Ortalama	3.62	0.76
Zorlayıcı Güç	Çalışanlara, özellikle eksik yönlerini vurgulayarak uyarılarda bulunur.	3.06	1.17
	Okulun müdürünün kendisi olduğunu her fırsatta hissettirir.	2.38	1.30
	Yapılan işleri beğenmediğinde, mesafeli ve soğuk davranır.	2.24	1.15
	Bazı çalışanlara mevzuatı daha katı biçimde uygular.	2.17	1.20
	Çalışanların eksikliklerini bilir ve gerektiğinde kullanır.	2.05	1.14
	Öğrenci ve veli şikâyetlerine göre toplantılarda isim belirterek uyarılarda bulunur.	1.91	1.13
	Ders programı ya da nöbet gibi görevleri bir baskı aracı olarak kullanır.	1.91	1.25
	İsteklerini yerine getirmeyen çalışanlara, 'kimsenin istemediği görevleri' verir.	1.83	1.07
	Toplantılardaki tavrından dolayı, öğretmenler söz almaktan çekinirler.	1.83	1.15
	Bazı öğretmenlerin dersini sık sık denetler.	1.82	1.06
		Genel Ortalama	2.12
Uzmanlık Gücü	Yapılması gerekenler konusunda öğretmenleri bilgilendirir.	4.14	0.88
	Özlük hakları ile ilgili yeterli düzeyde bilgi sahibidir.	4.02	0.91
	Yönetimle ilgili konular hakkında oldukça bilgilidir.	4.02	0.93
	Mevzuat konusunda danışılabilecek kadar bilgi sahibidir.	3.96	0.95
	Öğretmenlerin mesleki gelişimine önem verir.	3.96	0.95
	Yeterli yönetim deneyimine sahiptir.	3.93	1.03
	Alanı ile ilgili gelişmeleri takip eder.	3.88	0.97

Tablo 3

Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Kullandıkları Güç Kaynaklarına İlişkin Görüşleri

Değişkenler	Maddeler	\bar{x}	S
Uzmanlık Gücü	Okul müdürümüz	33.83	00.95
	Alan uzmanlığına önem verir.		
Karizmatik Güç	Genel Ortalama	3.96	0.77
	Müdürlük ona gerçekten çok yakışıyor.	3.78	1.13
	Karşısındakine güven verir.	3.74	1.08
	Çalışanlar üzerinde önemli bir etkiye sahiptir.	3.72	0.97
	Etkili bir konuşma yeteneği vardır.	3.61	1.10
	Gerektiğinde cesur kararlar almaktan çekinmez.	3.61	1.16
	Empati becerisi yüksektir.	3.58	1.13
	Davranışları ile çalışanlara ilham verir.	3.53	1.15
	Herkesi kolaylıkla ikna edebilir.	3.50	0.99
	Genel Ortalama	3.63	0.95

Tablo 3'te görüldüğü gibi öğretmenlere göre okul müdürleri en fazla uzmanlık gücünü ($\bar{x}=3.96$, $S=0.77$), daha sonra sırasıyla yasal ($\bar{x}=3.79$, $S=0.68$), karizmatik ($\bar{x}=3.63$, $S=0.95$), ödül ($\bar{x}=3.62$, $S=0.76$) ve zorlayıcı ($\bar{x}=2.12$, $S=0.83$) güç türlerini kullanmaktadır.

Uzmanlık gücü boyutundaki en yüksek ortalama "okul müdürümüz yapılması gerekenler konusunda öğretmenleri bilgilendirir" ($\bar{x}=4.14$, $S=0.88$) maddesine; en düşük ortalama ise "okul müdürümüz alan uzmanlığına önem verir" ($\bar{x}=3.83$, $S=0.95$) maddesine aittir.

Yasal güç boyutunda en yüksek ortalama "okul müdürümüz kurallara uyulması konusunda çok titizdir" ($\bar{x}=3.95$, $S=0.82$), "okul müdürümüz okuldaki işlerin yürütülmesinden yasal olarak sorumlu olduğunu hissettirir" ($\bar{x}=3.95$, $S=0.94$) ve "okul müdürümüz yapılan işlerde resmi prosedüre uyulması konusunda hassastır" ($\bar{x}=3.95$, $S=0.90$) maddelerine; en düşük ortalama ise "okul müdürümüz konuşmalarında sık sık mevzuata atıfta bulunur" ($\bar{x}=3.35$, $S=1.01$) maddesine aittir.

Karizmatik güç boyutunda en yüksek ortalama "müdürlük okul müdürümüze gerçekten çok yakışıyor" ($\bar{x}=3.78$, $S=1.13$) maddesine; en düşük ortalama ise "okul müdürümüz herkesi kolaylıkla ikna edebilir" ($\bar{x}=3.50$, $S=0.99$) maddesine aittir.

Ödül gücü boyutundaki en yüksek ortalama "okul müdürümüz yaratıcı ve okul yararına düşünceleri destekler" ($\bar{x}=4.08$, $S=0.90$) maddesine; en düşük

ortalama ise "okul müdürümüz etkinliklere gönüllü katkı sağlayan çalışanlara ayrıcalıklı davranır" ($\bar{x}=2.98$, $S=1.16$) maddesine aittir.

Zorlayıcı güç boyutunda en yüksek ortalama "okul müdürümüz çalışanlara, özellikle eksik yönlerini vurgulayarak uyarılarda bulunur" ($\bar{x}=3.06$, $S=1.17$) maddesine; en düşük ortalama ise "okul müdürümüz bazı öğretmenlerin dersini sık sık denetler" ($\bar{x}=1.82$, $S=1.06$) maddesine aittir.

Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Kullandıkları Güç Kaynaklarına İlişkin Görüşlerinin Demografik Özelliklere Göre İncelenmesi

Araştırmanın diğer amacı, öğretmenlerin okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin görüşlerinin, cinsiyet, kıdem, branş, yaş, okulun türü ve okulun yerleşim yeri değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesidir. Bu çerçevede ikili karşılaştırmalarda t-testi, üç veya daha fazla boyutu olan karşılaştırmalarda tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır. Anlamlı çıkan F değerleri için, farkın kaynağını belirlemek üzere çoklu karşılaştırma testlerinden LSD testi kullanılmıştır. Tablo 4'te cinsiyet değişkenine ilişkin karşılaştırmalara yer verilmiştir.

Tablo 4

Okul Müdürlerinin Kullandıkları Güç Kaynaklarına İlişkin Görüşlerin Cinsiyete Göre Karşılaştırılması

<i>Boyutlar</i>	<i>Cinsiyet</i>	<i>n</i>	\bar{x}	<i>S</i>	<i>sd</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Yasal güç	1. Kadın	246	3.76	0.68	550	1.08	0.28
	2. Erkek	306	3.82	0.69			
Ödül gücü	1. Kadın	246	3.55	0.77	550	2.04	0.42
	2. Erkek	306	3.68	0.75			
Zorlayıcı güç	1. Kadın	246	2.02	0.87	550	2.32	0.20
	2. Erkek	306	2.19	0.79			
Uzmanlık gücü	1. Kadın	246	4.01	0.76	550	1.42	0.15
	2. Erkek	306	3.92	0.79			
Karizmatik güç	1. Kadın	246	3.64	0.95	550	0.31	0.75
	2. Erkek	306	3.62	0.94			

Tablo 4'e göre erkek öğretmenler, kadın öğretmenlere göre okul müdürlerinin yasal gücü [$t_{(550)}=1.08$; $p>0.05$], ödül gücünü [$t_{(550)}=2.04$; $p>0.05$] ve zorlayıcı gücü [$t_{(550)}=2.32$; $p>0.05$] daha fazla kullandığı görüşündedir. Kadın öğretmenler ise erkek öğretmenlere göre okul müdürlerinin uzmanlık [$t_{(550)}=1.42$; $p>0.05$] ve karizmatik gücünü [$t_{(550)}=0.31$; $p>0.05$] daha fazla kullandığı

görüşündedir. Ancak görüşler arasındaki bu farklılık istatistiksel olarak anlamlı değildir. Tablo 4'te okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin görüşlerin kıdeme göre karşılaştırılmasına yer verilmiştir.

Tablo 5

Okul Müdürlerinin Kullandıkları Güç Kaynaklarına İlişkin Görüşlerin Kıdeme Göre Karşılaştırılması

<i>Boyutlar</i>	<i>Kidem</i>	<i>n</i>	\bar{x}	<i>S</i>	<i>sd</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>Fark</i>
Yasal güç	1. 1-5 yıl	160	3.78	0.67	4-547	2.88	0.02	5-3
	2. 6-10 yıl	129	3.76	0.64				5-4
	3. 11-15 yıl	104	3.92	0.72				
	4. 16-20 yıl	70	3.91	0.70				
	5. 21 yıl ve üzeri	89	3.62	0.68				
Ödül gücü	1. 1-5 yıl	160	3.67	0.70	4-547	1.07	0.37	-
	2. 6-10 yıl	129	3.55	0.79				
	3. 11-15 yıl	104	3.70	0.68				
	4. 16-20 yıl	70	3.63	0.81				
	5. 21 yıl ve üzeri	89	3.52	0.87				
Zorlayıcı güç	1. 1-5 yıl	160	2.01	0.79	4-547	3.83	0.00	4-1
	2. 6-10 yıl	129	2.01	0.81				4-2
	3. 11-15 yıl	104	2.10	0.81				5-1
	4. 16-20 yıl	70	2.26	0.90				5-2
	5. 21 yıl ve üzeri	89	2.37	0.84				5-3
Uzmanlık gücü	1. 1-5 yıl	160	4.06	0.72	4-547	2.55	0.03	5-1
	2. 6-10 yıl	129	4.01	0.77				5-2
	3. 11-15 yıl	104	3.95	0.76				
	4. 16-20 yıl	70	3.95	0.80				
	5. 21 yıl ve üzeri	89	3.74	0.84				
Karizmatik güç	1. 1-5 yıl	160	3.73	0.91	4-547	1.78	0.13	-
	2. 6-10 yıl	129	3.60	0.95				
	3. 11-15 yıl	104	3.63	0.90				
	4. 16-20 yıl	70	3.71	0.99				
	5. 21 yıl ve üzeri	89	3.41	1.01				

Tablo 5'te araştırmaya katılan öğretmenlerin kıdeme göre örgütsel güç ölçeğinin ödül gücü [$F_{(4-547)}=1.07$; $p>0.05$] ve karizmatik güç [$F_{(4-547)}=1.78$; $p>0.05$] boyutlarına ilişkin görüşleri anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Ancak öğretmen görüşleri yasal güç [$F_{(4-547)}=2.88$; $p<0.05$], zorlayıcı güç [$F_{(4-547)}=3.83$; $p<0.05$] ve uzmanlık gücü [$F_{(4-547)}=2.55$; $p<0.05$] boyutlarında anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

Yasal güç boyutundaki farklılık kıdemi 21 yıl ve üzerinde olan öğretmenlerle 11-20 yıl arasında kıdeme sahip öğretmenler arasındadır. Kıdemi 21 yıl ve üzerinde olan öğretmenler, kıdemi 11-20 yıl arası olan öğretmenlere göre okul müdürlerinin yasal gücünü daha az kullandıkları görüşündedir.

Zorlayıcı güç boyutundaki farklılık kıdemi 21 yıl ve üzerinde olan öğretmenlerle 15 yıl ve daha az kıdeme sahip; 16-20 yıl kıdeme sahip öğretmenlerle 10 yıl ve altında kıdeme sahip öğretmenler arasındadır. Yüksek kıdeme sahip öğretmenler daha düşük kıdeme sahip öğretmenlere göre okul müdürlerinin zorlayıcı gücü daha fazla kullandığı görüşündedir.

Uzmanlık gücü boyutundaki farklılık, kıdemi 21 yıl ve üzerinde olan öğretmenlerle 10 yıl ve daha az kıdeme sahip öğretmenler arasındadır. Kıdemi 21 yıl ve üzerinde olan öğretmenler, 10 yıl ve daha az kıdeme sahip öğretmenlere göre okul müdürlerinin uzmanlık gücünü daha az kullandığı görüşündedir. Kıdemi 21 yıl ve üzerinde olan öğretmenler diğer öğretmenlere göre okul müdürlerinin yasal, ödül, uzmanlık ve karizmatik güç kaynaklarını daha az kullandığını düşünürken zorlayıcı güç kaynağını daha fazla kullandığı görüşündedirler.

Tablo 6'da okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin görüşlerin branş değişkenine göre karşılaştırılmasına yer verilmiştir.

Tablo 6

Okul Müdürlerinin Kullandıkları Güç Kaynaklarına İlişkin Görüşlerin Branş Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Boyutlar	Branş	n	\bar{x}	S	sd	F	p	Fark
Yasal güç	1. Sınıf ögr.	148	3.65	0.72	2-549	7.58	0.00	2-1
	2. Branş ögr.	341	3.88	0.67				2-3
	3. Meslek dersi ögr.	63	3.65	0.59				
Ödül gücü	1. Sınıf ögr.	148	3.63	0.78	2-549	2.91	0.05	-
	2. Branş ögr.	341	3.66	0.75				
	3. Meslek dersi ögr.	63	3.41	0.76				
Zorlayıcı güç	1. Sınıf ögr.	148	2.06	0.84	2-549	6.54	0.00	3-1
	2. Branş ögr.	341	2.07	0.81				3-2
	3. Meslek dersi ögr.	63	2.47	0.83				
Uzmanlık gücü	1. Sınıf ögr.	148	3.97	0.79	2-549	8.32	0.00	3-1
	2. Branş ögr.	341	4.02	0.74				3-2
	3. Meslek dersi ögr.	63	3.59	0.84				
Karizmatik güç	1. Sınıf ögr.	148	3.72	0.87	2-549	5.11	0.00	3-1
	2. Branş ögr.	341	3.65	0.96				3-2
	3. Meslek dersi ögr.	63	3.28	1.00				

Tablo 6'da görüldüğü üzere araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşleri, ödül gücü [$F_{(2-549)}=2.91$; $p>0.05$] haricindeki diğer boyutlarda branş değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Branş öğretmenleri, sınıf öğretmenleri ve meslek dersi öğretmenlerine göre okul müdürlerinin yasal gücünü daha fazla kullandığı görüşündedir [$F_{(2-549)}=7.58$;

$p<0.05$]. Zorlayıcı güçte ortaya çıkan farklılığın nedeni ise meslek dersi öğretmenlerinin sınıf ve branş öğretmenlerine göre okul müdürlerinin zorlayıcı gücünü daha fazla kullandığı görüşünden kaynaklanmaktadır [$F_{(2-549)}=6,54$; $p<0.05$]. Uzmanlık gücü [$F_{(2-549)}=8.32$; $p<0.05$] ve karizmatik güç [$F_{(2-549)}=5.11$; $p<0.05$] boyutlarındaki farklılık sınıf ve branş öğretmenlerinin meslek dersi öğretmenlerine göre okul müdürlerinin uzmanlık ve karizmatik güç türlerini daha fazla kullandığı görüşünden kaynaklanmaktadır.

Tablo 7'de okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin görüşlerin yaş değişkenine göre karşılaştırılmasına yer verilmiştir.

Tablo 7

Okul Müdürlerinin Kullandıkları Güç Kaynaklarına İlişkin Görüşlerin Yaş Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Boyutlar	Yaş Aralığı	n	\bar{x}	S	sd	F	p	Fark
Yasal güç	1. 21-25	56	3.72	0.65	4-547	1.52	0.19	-
	2. 26-30	128	3.80	0.67				
	3. 31-35	127	3.80	0.69				
	4. 36-40	105	3.92	0.68				
	5. 41 yaş ve üzeri	136	3.71	0.70				
Ödül gücü	1. 21-25	56	3.70	0.65	4-547	0.78	0.53	-
	2. 26-30	128	3.63	0.75				
	3. 31-35	127	3.61	0.71				
	4. 36-40	105	3.70	0.78				
	5. 41 yaş ve üzeri	136	3.54	0.85				
Zorlayıcı güç	1. 21-25	56	2.03	0.80	4-547	4.21	0.00	5-1
	2. 26-30	128	2.01	0.82				5-2
	3. 31-35	127	2.03	0.78				5-3
	4. 36-40	105	2.07	0.84				5-4
	5. 41 yaş ve üzeri	136	2.37	0.86				
Uzmanlık gücü	1. 21-25	56	4.08	0.66	4-547	2.09	0.08	-
	2. 26-30	128	4.00	0.75				
	3. 31-35	127	4.02	0.72				
	4. 36-40	105	3.98	0.79				
	5. 41 yaş ve üzeri	136	3.80	0.85				
Karizmatik güç	1. 21-25	56	3.70	0.91	4-547	0.87	0.48	-
	2. 26-30	128	3.67	0.93				
	3. 31-35	127	3.61	0.88				
	4. 36-40	105	3.71	0.97				
	5. 41 yaş ve üzeri	136	3.51	1.01				

Tablo 7'ye göre katılımcıların görüşleri yaşlarına göre yasal güç [$F_{(4-547)}=1.52$; $p>0.05$], ödül gücü [$F_{(4-547)}=0.78$; $p>0.05$], uzmanlık gücü [$F_{(4-547)}=2.09$; $p>0.05$] ve karizmatik güç [$F_{(4-547)}=0.87$; $p>0.05$] boyutlarında anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Ancak zorlayıcı güç boyutunda katılımcıların görüşleri arasında farklılık bulunmaktadır [$F_{(4-547)}=4.21$; $p<0.05$]. 41 yaş ve

üzerindeki öğretmenler diğer öğretmenlere göre okul müdürlerinin zorlayıcı gücünü daha fazla kullandığı görüşündedir.

Tablo 8'de okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin görüşlerin okul türüne göre karşılaştırılmasına yer verilmiştir.

Tablo 8

Okul Müdürlerinin Kullandıkları Güç Kaynaklarına İlişkin Görüşlerin Okul Türüne Göre Karşılaştırılması

<i>Boyutlar</i>	<i>Okul Türü</i>	<i>n</i>	\bar{x}	<i>S</i>	<i>sd</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>Fark</i>
Yasal güç	1. İlkokul	156	3.66	0.71	3-548	3.86	0.00	1-2
	2. Ortaokul	134	3.86	0.63				1-4
	3. Meslek lisesi	136	3.77	0.62				
	4. Genel lise	126	3.91	0.74				
Ödül gücü	1. İlkokul	156	3.64	0.78	3-548	3.59	0.01	3-1
	2. Ortaokul	134	3.67	0.77				3-2
	3. Meslek lisesi	136	3.45	0.75				3-4
	4. Genel lise	126	3.74	0.73				
Zorlayıcı güç	1. İlkokul	156	2.08	0.84	3-548	4.78	0.00	3-1
	2. Ortaokul	134	2.04	0.76				3-2
	3. Meslek lisesi	136	2.35	0.83				3-4
	4. Genel lise	126	2.00	0.86				
Uzmanlık gücü	1. İlkokul	156	4.01	0.80	3-548	4.29	0.00	3-1
	2. Ortaokul	134	3.99	0.79				3-2
	3. Meslek lisesi	136	3.76	0.80				3-4
	4. Genel lise	126	4.08	0.67				
Karizmatik güç	1. İlkokul	156	3.75	0.88	3-548	2.69	0.04	3-1
	2. Ortaokul	134	3.55	1.06				3-4
	3. Meslek lisesi	136	3.48	0.92				
	4. Genel lise	126	3.72	0.95				

Tablo 8'de görüldüğü üzere katılımcıların yasal güç [$F_{(3-548)}=3.86$; $p<0.05$], ödül gücü [$F_{(3-548)}=3.59$; $p<0.05$], zorlayıcı güç [$F_{(3-548)}=4.78$; $p<0.05$], uzmanlık gücü [$F_{(3-548)}=4.29$; $p<0.05$] ve karizmatik güç [$F_{(3-548)}=2.69$; $p<0.05$] boyutlarına ilişkin görüşleri okul türü değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Yasal güç boyutlarındaki farklılık, ilkokullarda görev yapan öğretmenler ile ortaokul ve genel liselerde görev yapan öğretmenler arasındadır. İlkokullarda görev yapan öğretmenler, ortaokul ve genel liselerde görev yapan öğretmenlere göre okul müdürlerinin yasal gücünü daha az kullandığı görüşündedir.

Ödül ve uzmanlık gücü boyutlarındaki farklılık, meslek liselerinde görev yapan öğretmenler ile ilkokul, ortaokul ve genel liselerde görev yapan öğretmenler arasındadır. Meslek liselerinde görev yapan öğretmenler ilkokul,

ortaokul ve genel liselerde görev yapan öğretmenlere göre okul müdürlerinin ödül ve uzmanlık güç kaynaklarını daha az kullandıkları görüşündedirler.

Zorlayıcı güç boyutundaki farklılık, meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin ilkokul, ortaokul ve genel liselerde görev yapan öğretmenlere göre okul müdürlerinin zorlayıcı gücünü daha fazla kullandıkları görüşünden kaynaklanmaktadır.

Karizmatik güç boyutundaki farklılık meslek lisesi öğretmenleri ile ilkokul ve genel lise öğretmenleri arasındadır. Meslek lisesi öğretmenleri, ilkokul ve genel lise öğretmenlerine göre okul müdürlerinin karizmatik gücünü daha az kullandığı görüşündedir.

Tablo 9'da okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin görüşlerin okulun yerleşim yerine göre karşılaştırılmasına yer verilmiştir.

Tablo 9

Okul Müdürlerinin Kullandıkları Güç Kaynaklarına İlişkin Görüşlerin Okulun Yerleşim Yerine Göre Karşılaştırılması

<i>Boyutlar</i>	<i>Okul Yeri</i>	<i>n</i>	\bar{x}	<i>S</i>	<i>sd</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>Fark</i>
Yasal güç	1. İl merkezi	257	3.82	0.70	2-549	2.51	0.08	-
	2. İlçe merkezi	179	3.84	0.63				
	3. Köy+Belde	116	3.67	0.72				
Ödül gücü	1. İl merkezi	257	3.61	0.75	2-549	6.57	0.00	3-1
	2. İlçe merkezi	179	3.51	0.79				3-2
	3. Köy+Belde	116	3.83	0.72				
Zorlayıcı güç	1. İl merkezi	257	2.17	0.83	2-549	6.91	0.01	3-1
	2. İlçe merkezi	179	2.20	0.90				3-2
	3. Köy+Belde	116	1.86	0.68				
Uzmanlık gücü	1. İl merkezi	257	3.91	0.79	2-549	2.72	0.06	-
	2. İlçe merkezi	179	3.94	0.70				
	3. Köy+Belde	116	4.11	0.83				
Karizmatik güç	1. İl merkezi	257	3.61	0.95	2-549	4.34	0.01	3-1
	2. İlçe merkezi	179	3.51	0.95				3-2
	3. Köy+Belde	116	3.84	0.90				

Tablo 9'a göre öğretmenlerin okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin görüşleri, görev yaptıkları okulun yeri değişkenine göre, yasal güç [$F(2-549)=2.51$; $p>0.05$] ve uzmanlık gücü [$F(2-549)=2.72$; $p>0.05$] boyutlarında anlamlı düzeyde farklılık göstermemektedir. Ancak katılımcıların görüşleri, ödül gücü [$F(2-549)=6.57$; $p<0.05$], zorlayıcı güç [$F(2, 549)=6.91$; $p<0.05$] ve karizmatik güç [$F(2, 549)=4.34$; $p<0.05$] boyutlarında farklılaşmaktadır. Ödül gücü, zorlayıcı

güç ve karizmatik güç boyutlarındaki farklılık, köy veya belde görev yapan öğretmenler ile diğer yerleşim yerlerinde görev yapan öğretmenler arasındadır. Köy ya da belde görev yapan öğretmenler, diğer yerleşim yerlerinde görev yapan öğretmenlere göre okul müdürlerinin ödül ve karizmatik güç türlerini daha fazla, zorlayıcı gücü ise daha az kullandıkları görüşündedirler.

Araştırmanın diğer amacı, öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışlarının belirlenmesidir. Tablo 10'da öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışlarına ilişkin görüşlerinin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri verilmiştir.

Tablo 10

Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Davranışlarına İlişkin Görüşleri

<i>Maddeler</i>	\bar{x}	S
Öğretmenlerin içsel memnuniyetsizliği endişe ve stresi tetikler.	3.93	1.02
Okul yöneticilerinin “En iyi ben bilirim” tavrı, öğretmenlerin üzerinde olumsuz bir etki yaratır.	3.52	1.25
Öğretmenler sorun çıkarıcı ve şikâyetçi görünmek istemediklerinden, olaylar ve durumlar karşısında sessiz kalmayı tercih ederler.	3.46	1.11
Öğretmenlerin okul yöneticilerine güven duymamaları, duygu ve düşüncelerini dile getirmelerine engel olur.	3.46	1.24
Öğretmenler belirli konular hakkında konuşmaktan kaçınırlar.	3.34	1.07
Öğretmenler, yöneticilerinin eksikliklerini bilmelerine rağmen bu durumu dile getirmezler.	3.22	1.12
Okul yöneticilerinin performanslarının düşük olması, öğretmenlerin sorunlarını dile getirmesini engeller.	3.15	1.20
Öğretmenler güç durumlarda konuşmaktan çok, susmayı tercih ederler.	3.08	1.14
Öğretmenler dışlanacakları endişesiyle duygu ve düşüncelerini dile getirmezler.	3.06	1.11
Okul yöneticilerinin öğretmenlere adil davranmaması, öğretmenlerin görüşlerini açıklamalarına engel olmaktadır.	3.03	1.26
Öğretmenler duygu ve düşüncelerini açıkladıkları zaman güvende olmadıklarını hissederek.	3.00	1.17
Öğretmenlerin bilgisizlik ve deneyimsizlik korkusu, duygularını ifade etmesine engel olur.	2.95	1.13
Öğretmenlerin görüşlerini dile getirmemesi, yöneticilerin otoriter davranışlarından kaynaklanmaktadır.	2.88	1.14
Öğretmenler görüşlerini ifade ettikleri için yöneticilerden ve meslektaşlarından olumsuz tepki alırlar.	2.76	1.11
Öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini açıkça ifade edememesi bütün olay ve durumlar hakkındadır.	2.66	1.05
Okuldaki israf ve kayıplar öğretmenlerin kendilerini ifade etmelerini engeller.	2.56	1.01
Okulumuzda bulunan yöneticiler, öğretmenlerin yeni uygulamalar konusundaki görüşlerini almaya açık değildirler.	2.27	1.07
Öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini dile getirmeleri, örgütsel öğrenmeyi ve gelişmeyi destekler.	1.93	0.88
Örgütsel Sessizlik Genel Ortalama	3.01	0.66

Tablo 10'da görüldüğü gibi "öğretmenlerin içsel memnuniyetsizliği endişe ve stresi tetikler" ($\bar{x}=3.93$, $S=1.02$) ve "okul yöneticilerinin "en iyi ben bilirim" tavrı, öğretmenlerin üzerinde olumsuz bir etki yaratır" ($\bar{x}=3.52$, $S=1.25$) maddeleri en yüksek ortalamaya sahiptir. En düşük ortalamaya sahip maddeler ise "öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini dile getirmeleri, örgütsel öğrenmeyi ve gelişmeyi destekler" ($\bar{x}=1.93$, $S=0.88$) ve "okulumuzda bulunan yöneticiler, öğretmenlerin yeni uygulamalar konusundaki görüşlerini almaya açık değildirlir" ($\bar{x}=2.27$, $S=1.07$) maddeleridir.

Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Sessizliğe İlişkin Görüşlerinin Demografik Özelliklere Göre Karşılaştırılması

Tablo 11'de cinsiyet, kıdem, okul türü, branş, yaş ve okulun yerleşim yeri değişkenlerine ilişkin karşılaştırmalara yer verilmiştir.

Tablo 11

Örgütsel Sessizliğe İlişkin Görüşlerin Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılması

<i>Değişken</i>		<i>n</i>	\bar{x}	<i>S</i>	<i>sd</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>Fark</i>
Cinsiyet	1. Kadın	246	3.03	0.65	550	0.63	0.52	-
	2. Erkek	306	2.99	0.68				
Kıdem	1. 1-5 yıl	160	2.97	0.66	4-547	0.65	0.62	-
	2. 6-10 yıl	129	2.97	0.67				
	3. 11-15 yıl	104	3.08	0.74				
	4. 16-20 yıl	70	3.02	0.67				
	5. 21 yıl ve üzeri	89	3.05	0.56				
Okul Türü	1. İlkokul	156	2.93	0.69	3-548	3.45	0.01	3-1
	2. Ortaokul	134	2.96	0.69				
	3. Meslek lisesi	136	3.16	0.64				
	4. Genel lise	126	3.00	0.61				
Branş	1. Sınıf öğretmeni	148	2.93	0.68	2-549	2.64	0.07	-
	2. Branş öğretmeni	341	3.02	0.66				
	3. Meslek dersi ögr.	63	3.16	0.64				
Yaş	1. 21-25	56	2.97	0.59	4-547	0.93	0.44	-
	2. 26-30	128	3.01	0.71				
	3. 31-35	127	2.93	0.62				
	4. 36-40	105	3.05	0.75				
	5. 41 yaş ve üzeri	136	3.07	0.61				
Okulun Yeri	1. İl merkezi	257	3.01	0.71	2-549	2.97	0.05	3-2
	2. İlçe merkezi	179	3.08	0.61				
	3. Köy+Belde	116	2.89	0.62				

Tablo 11'e göre öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışları cinsiyet [$t_{(550)}=0.63$; $p>0.05$], kıdem [$F_{(4-547)}=0.65$; $p>0.05$], branş [$F_{(2-549)}=2.64$; $p>0.05$] ve yaş [$F_{(4-547)}=0.93$; $p>0.05$] değişkenlerine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermemektedir. Ancak görev yapılan okul türü [$F_{(3-548)}=3.45$; $p<0.05$] ve

okulun bulunduğu yer [$F_{(2-549)}=2.97$; $p<0.05$] değişkenlerine göre öğretmenlerin sessizlik davranışları farklılaşmaktadır. Görev yapılan okul türü değişkenine göre farklılık, meslek liselerinde görev yapan öğretmenler ile ilkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenler arasındadır. Meslek liselerinde görev yapan öğretmenler, ilkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlere göre daha fazla sessizlik davranışı göstermektedir. Okulun bulunduğu yer değişkenine göre farklılık, ilçe merkezinde görev yapan öğretmenler ile köy veya belde görev yapan öğretmenler arasındadır. İlçe merkezinde görev yapan öğretmenler, belde veya köyde görev yapan öğretmenlere göre daha fazla sessiz kalmaktadırlar.

Okul Müdürlerinin Kullandıkları Güç Kaynaklarının Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Davranışı Üzerindeki Etkisi

Araştırmanın son amacı, okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarının öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışlarını ne düzeyde yordadığının belirlenmesidir. Bu kapsamda çoklu regresyon analizinden yararlanılmıştır. Tablo 12’de regresyon analizi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 12

Örgütsel Sessizliğin Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	B	Standart Hata	β	t	p	İkili r	Kısmi r
Sabit	3.61	0.21	-	16.84	0.00	-	-
1. Yasal Güç	0.06	0.04	0.06	1.54	0.12	0.02	0.07
2. Ödül Gücü	0.10	0.05	-0.11	2.03	0.04	-0.09	-0.08
3. Zorlayıcı Güç	0.14	0.04	0.17	3.81	0.00	0.36	0.16
4. Uzmanlık Gücü	-0.07	0.06	-0.08	1.13	0.25	-0.37	-0.05
5. Karizmatik Güç	-0.14	0.05	-0.20	2.72	0.00	-0.42	-0.12
$R = 0.47$		$R^2 = 0.22$	$F_{(5-546)} = 30.18$		$p = 0.00$		

Tablo 12’de okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ikili ve kısmi korelasyonlar incelendiğinde, yasal güç ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışları arasında pozitif ve çok düşük düzeyde ($r=0.02$) bir ilişkinin olduğu, fakat diğer değişkenler kontrol edildiğinde iki değişken arasındaki korelasyon katsayısının 0.07 olduğu görülmektedir. Ödül gücü ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışları arasında negatif ve düşük düzeyde ($r=-0.09$) bir ilişkinin

olduğu, fakat diğer değişkenler kontrol edildiğinde iki değişken arasındaki korelasyon katsayısının -0.08 olduğu görülmektedir. Buradan hareketle yasal gücü ve ödül gücü boyutları ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin yok denecek kadar az olduğu söylenebilir. Zorlayıcı gücü ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışları arasında pozitif ve orta düzeyde ($r=0.36$) bir ilişkinin olduğu, diğer değişkenler kontrol edildiğinde iki değişken arasında pozitif ve düşük düzeyde ($r=0.16$) bir ilişki olduğu görülmektedir. Uzmanlık gücü ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışları arasında negatif ve orta düzeyde ($r=-0.37$) bir ilişkinin olduğu, diğer değişkenler kontrol edildiğinde iki değişken arasında negatif ve düşük düzeyde ($r=-0.05$) bir ilişki olduğu görülmektedir. Karizmatik gücü ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışları arasında negatif ve orta düzeyde ($r=-0.42$) bir ilişkinin olduğu, diğer değişkenler kontrol edildiğinde iki değişken arasında negatif ve düşük düzeyde ($r=-0.12$) bir ilişki olduğu görülmektedir.

Regresyon analizi sonucunda, okul müdürlerinin kullandıkları yasal gücü, ödül gücü, zorlayıcı gücü, uzmanlık gücü ve karizmatik gücü ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışları arasında orta düzeyde ($R=0.47$) ve anlamlı bir ilişki olduğu söylenebilir. Bu yordayıcı değişkenler, örgütsel sessizliğe ilişkin varyansın yaklaşık % 22'sini açıklamaktadır. Standardize edilmiş regresyon katsayılarına göre, gücü kaynaklarının örgütsel sessizlik üzerindeki göreli önem sıraları; karizmatik gücü ($\beta=-0.20$), zorlayıcı gücü ($\beta=0.17$), ödül gücü ($\beta=-0.11$), uzmanlık gücü ($\beta=-0.08$) ve yasal gücü ($\beta=0.06$) şeklinindedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t testi sonuçlarına göre, ödül gücü ($t=2.03$, $p<0.05$), zorlayıcı gücü ($t=3.81$, $p<0.05$) ve karizmatik gücü ($t = 2.72$, $p < 0.05$) ğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışlarının anlamlı yordayıcılarıdır. Bununla birlikte, yasal gücü ($t=1.54$, $p>0.05$) ve uzmanlık gücü ($t=1.13$, $p>0.05$) ğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışları üzerinde anlamlı düzeyde etkili değildir.

Elde edilen bulgulara göre örgütsel sessizliğin regresyon eşitliği şoyledir:

$$\text{rgtsel Sessizlik} = 3.61 + 0.06 \text{ Yasal Gücü} - 0.10 \text{ dl Gücü} + 0.14 \text{ Zorlayıcı Gücü} - 0.07 \text{ Uzmanlık Gücü} - 0.14 \text{ Karizmatik Gücü}$$

Dördüncü Bölüm

Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Sonuç ve Tartışma

Bu çalışmada, okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu araştırma kapsamında ilk olarak, okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin öğretmenlerin görüşleri belirlenmeye çalışılmıştır. Ardından da öğretmenlerin okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin görüşlerinin demografik özelliklere göre farklılaşıp farklılaşmadığı araştırılmıştır.

Araştırmaya katılan öğretmenlere göre okul müdürleri en fazla uzmanlık gücünü, daha sonra sırasıyla yasal gücünü, karizmatik gücünü, ödül gücünü ve zorlayıcı gücünü kullanmaktadır. Alanyazındaki araştırmalarda da, uzmanlık gücü eğitim yöneticilerinin en çok tercih ettikleri güç kaynaklarından biridir. Alanyazındaki araştırmalarda uzmanlık gücü, ya ilk ya da ikinci sırada kullanılan güç kaynağı olarak dikkat çekmektedir. Aslanargun'un (2009) araştırmasına göre okul yöneticileri, en çok bağlılık ve uzmanlık gücünü; en az ise karizmatik güç, zorlayıcı güç ve ödül gücünü kullanmaktadır. Polat'ın (2010) araştırmasında da, okul öncesi eğitim yöneticilerinin daha çok uzmanlık ve bağımlılık güç türlerini kullandıkları ortaya konulmuştur. Bağcı (2009) ise örgütlerde çalışanlar tarafından en fazla algılanan güç kaynağının kişisel güç olduğunu ve bunu sırasıyla uzmanlık gücü, ekonomik güç ve konum gücünün izlediğini belirlemiştir. Kayalı'nın (2011) araştırmasında öğretmenler, okul müdürlerinin en fazla karizmatik ve uzmanlık güç kaynaklarını kullandığını düşünmektedir. Özaslan ve Gürsel (2008) üniversitede bölüm başkanı ve anabilimdalı başkanı gibi yönetsel görevlerde bulunan akademisyenlerin güç tipi tercihlerini inceledikleri çalışmalarında en yoğun kullanılan güç türünün ödüllendirme gücü olduğunu saptamışlardır. İkinci olarak ise uzmanlık güç türü en fazla tercih edilmiştir. Yapılan diğer araştırmalarda ise (Altinkurt ve Yılmaz, 2012a; Altinkurt ve Yılmaz, 2012b; Bayrak ve diğ., 2014; Yılmaz ve Altinkurt, 2012) öğretmenlere göre okul yöneticileri en fazla yasal gücünü daha sonra ise uzmanlık gücünü

kullanmaktadır. Elangovan ve Xie'nin (2000) yaptığı araştırmaya göre yöneticilerin sahip olduğu yasal ve ödüllendirici güç türlerinin birlikte kullanılması çalışan motivasyonunu arttırmaktadır. Yasal ve zorlayıcı güç türlerinin birlikte kullanılması ise çalışan stresinin oluşmasında önemli bir etmendir.

Öğretmenlerin okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin görüşleri cinsiyet değişkenine göre incelendiğinde, erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre okul müdürlerinin yasal, ödül ve zorlayıcı güç türlerini daha fazla kullandığı görüşünde oldukları belirlenmiştir. Kadın öğretmenler ise erkek öğretmenlere göre okul müdürlerinin uzmanlık ve karizmatik gücünü daha fazla kullandığı görüşündedir. Buradan hareketle erkek öğretmenlerin okul müdürlerinin kullandığı güç kaynaklarına ilişkin görüşlerinin daha olumsuz olduğu söylenebilir. Erkek öğretmenler okul müdürlerinin daha çok makam gücünü kullandıklarını düşünürken kadın öğretmenler kişisel güçlerini daha fazla kullandıklarını düşünmektedir. Bu durum okul müdürlerinin kadın öğretmenlere, erkek öğretmenlere göre daha duyarlı ve nazik davranmasından dolayı ortaya çıkabilir. Fakat öğretmenlerin okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin görüşleri cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Alanyazın incelendiğinde Altinkurt ve Yılmaz (2012a), Bozaykut (2009), Polat (2010) ve Zafer (2008) yaptıkları araştırmalarda benzer sonuçlara ulaşmışlardır. Kayalı'nın (2011) çalışmasında erkek öğretmenlere göre okul müdürleri zorlayıcı güçlerini daha fazla kullanırken kadın öğretmenlere göre uzmanlık ve karizmatik güç türlerini daha fazla kullanmaktadır. Aslanargun'nun (2009) araştırmasında ise kadın ve erkek öğretmenlerin okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin görüşleri arasında farklılık bulunmaktadır. Bu fark kadın öğretmenlerin okul müdürlerinin zorlayıcı güçlerini daha fazla kullandığı görüşünden kaynaklanmaktadır. Aslanargun'un (2009) araştırması ile bu araştırmanın bulguları bu anlamda örtüşmemektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin okul müdürlerinin kullandığı güç kaynaklarına ilişkin görüşleri kıdem değişkenine göre ödül gücü ve karizmatik güç boyutlarında anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Ancak öğretmen görüşleri yasal güç, zorlayıcı güç ve uzmanlık gücü boyutlarında anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır. Yasal güç ve uzmanlık gücü boyutlarındaki farklılık kıdemi 21

yıl ve üzerinde olan öğretmenlerin, kıdemi 11-20 yıl arası olan öğretmenlere göre okul müdürlerinin yasal ve uzmanlık güç türlerini daha az kullandıkları görüşünden kaynaklanmaktadır. Zorlayıcı güç boyutundaki farklılık ise yüksek kıdeme sahip öğretmenlerin daha düşük kıdeme sahip öğretmenlere göre okul müdürlerinin zorlayıcı gücünü daha fazla kullandığı görüşünden kaynaklanmaktadır. Yani kıdemli öğretmenlere göre okul müdürleri yasal ve uzmanlık gücünü az, zorlayıcı gücü ise daha fazla kullanmaktadır. Bu bulgu, kıdemi fazla öğretmenlerin zorlayıcı güce daha fazla maruz kaldıkları ya da kendileri maruz kalmasalar bile böyle bir gözlemleri olduğu şeklinde yorumlanabilir. Buradan hareketle okul müdürlerinin emekli olmaya yaklaşmış kıdemli öğretmenlerin tecrübelerinden yararlanmak ve onların okula daha fazla katkıda bulunmalarını sağlamak için zorlayıcı güçlerini daha fazla kullandıkları söylenebilir. Polat (2010) yaptığı araştırmada 1-5 ve 6-10 yıllık kıdeme sahip öğretmenlerin, yöneticilerinin ödül ve zorlayıcı güç kaynaklarını daha çok kullandığını düşündüklerini ortaya koymuştur. Zafer (2008) ise çalışmasında 16 yıl ve üstü kıdeme sahip öğretmenlerin 1-15 yıl arası kıdeme sahip öğretmenlere göre okul müdürlerinin ödül, karizmatik ve uzmanlık güç kaynaklarını daha fazla kullandığı görüşünde olduğunu belirtmiştir. Bozaykut (2009) ve Kayalı'nın (2011) araştırmalarında ise okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynakları ile kıdem değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Katılımcıların görüşleri yaşlarına göre yasal güç, ödül gücü, uzmanlık gücü ve karizmatik güç boyutlarında anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Ancak öğretmenlerin okul müdürlerinin kullandığı güç kaynaklarına ilişkin görüşleri arasında zorlayıcı güç boyutunda anlamlı farklılık bulunmaktadır. Bu bulgu kıdem değişkenine yönelik bulgularla da örtüşmektedir. 41 yaş ve üzerindeki öğretmenler, diğer öğretmenlere göre okul müdürlerinin zorlayıcı gücünü daha fazla kullandığı görüşündedir. İleri yaş grubundaki öğretmenlerin okul müdürlerinin cezalandırma davranışını daha fazla gösterdiklerini düşündükleri söylenebilir. Göksu (2004) yaptığı araştırmada da katılımcıların yaşı arttıkça okul müdürlerinin zorlayıcı gücünü daha fazla kullandığı görüşünün arttığını ortaya koymuştur. Bozaykut (2009) ise yaptığı araştırmada okul müdürlerinin kullandığı güç kaynakları ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir farklılığa rastlamamıştır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin yasal güç, ödül gücü, zorlayıcı güç, uzmanlık gücü ve karizmatik güç boyutlarına ilişkin görüşleri okul türü değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir. Yasal güç boyutundaki farklılık ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin ortaokul ve genel liselerde görev yapan öğretmenlere göre okul müdürlerinin yasal gücünü daha az kullandığı görüşünden kaynaklanmaktadır. Ödül ve uzmanlık gücü boyutlarındaki farklılık meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin ilkokul, ortaokul ve genel liselerde görev yapan öğretmenlere göre okul müdürlerinin ödül ve uzmanlık güç kaynaklarını daha az kullandıkları görüşünden kaynaklanmaktadır. Zorlayıcı güç boyutundaki farklılık meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin ilkokul, ortaokul ve genel liselerde görev yapan öğretmenlere göre okul müdürlerinin zorlayıcı gücünü daha fazla kullandıkları görüşünden kaynaklanmaktadır. Karizmatik güç boyutundaki farklılık meslek lisesi öğretmenlerinin ilkokul ve genel lise öğretmenlerine göre okul müdürlerinin karizmatik gücünü daha az kullandığı görüşünden kaynaklanmaktadır. Arslanargun (2009) yaptığı araştırmada ilköğretim okulu öğretmenlerinin lise öğretmenlerine göre okul müdürlerinin zorlayıcı, uzmanlık ve karizmatik gücünü daha fazla kullandığı görüşünde olduğunu ortaya koymuştur.

Branş değişkenine göre okul müdürlerinin kullandığı güç kaynaklarına ilişkin öğretmen görüşleri ödül gücü haricindeki diğer boyutlarda anlamlı farklılık göstermektedir. Branş öğretmenleri, sınıf öğretmenleri ve meslek dersi öğretmenlerine göre okul müdürlerinin yasal gücünü daha fazla kullandığı görüşündedir. Zorlayıcı güçte ortaya çıkan farklılık ise meslek dersi öğretmenlerinin sınıf ve branş öğretmenlerine göre okul müdürlerinin zorlayıcı gücünü daha fazla kullandığı görüşünden kaynaklanmaktadır. Sınıf ve branş öğretmenleri ise meslek dersi öğretmenlerine göre okul müdürlerinin uzmanlık ve karizmatik güç türlerini daha fazla kullandığı görüşündedir. Elde edilen bulgular okul türü değişkenine göre elde edilen bulgularla örtüşmektedir. Bu sonuçlardan hareketle meslek dersi öğretmenlerinin okul müdürlerinin kendilerini geliştirmelerini ve olumlu iletişime daha fazla önem vermeleri gerektiğini düşündükleri söylenebilir. Altinkurt ve Yılmaz (2012a) yaptıkları araştırmada branş öğretmenlerinin sınıf öğretmenlerine göre okul müdürlerinin yasal, ödül, karizmatik ve zorlayıcı güç kaynaklarını daha fazla kullandığını düşündüğünü ortaya koymuştur. Göksu (2004) ve Kayalı (2011) yaptıkları araştırmalarında okul

müdürlerinin kullandığı güç kaynakları ile branş değişkeni arasında anlamlı bir farklılığa rastlamamışlardır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin görev yaptıkları okulun yerine göre örgütsel güç ölçeğinin yasal güç ve uzmanlık gücü boyutlarına ilişkin görüşleri anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Ancak katılımcıların ödül gücü, zorlayıcı güç ve karizmatik güç boyutlarına ilişkin görüşleri anlamlı olarak farklılaşmaktadır. Köy veya beldede görev yapan öğretmenler, diğer yerleşim yerlerinde görev yapan öğretmenlere göre okul müdürlerinin ödül ve karizmatik güç türlerini daha fazla, zorlayıcı güçlerini daha az kullandıkları görüşündedir. Bunun nedeni, küçük yerlerde görev yapan okul müdürlerinin daha az baskı altında olması olabilir. Ayrıca bu okulların küçük olması dolayısıyla da öğretmen sayılarının azlığı, yönetici öğretmen ilişkilerinin daha informal düzeyde olmasına neden olabilir.

Araştırmanın diğer amacı, öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışlarının belirlenmesidir. Araştırma sonucunda öğretmenlerin orta düzeyde sessizlik davranışında buldukları belirlenmiştir. Öğretmenlerin sessizlik davranışlarının bu derece yüksek olması olumsuz bir durumdur. Çünkü çalışanların yöneticileri ve örgütteki diğer kişileri yaptıkları iş ile ilgili bilgilendirme konusunda sessiz kalmaları örgüt içindeki yararlı bilgi aktarımını ve örgütsel öğrenmeyi engeller (Blackman ve Sadler-Smith, 2009; Bogosion ve Stefanchin, 2013). Ayrıca çalışan sessizliği, örgütsel değişim ve gelişime de engel oluşturur. Bu durum da örgüt içinde farklı düşüncelerin ortaya çıkmasını azaltır ve çalışanların farklı yeteneklerinden yararlanma girişimini engeller (Amah ve Chiwuba, 2008; Morrison ve Milliken, 2000). Bu nedenle okul yöneticilerinin öğretmenlerin sessizlik davranışlarını azaltıcı önlemler alması gerekmektedir.

Araştırmada demografik değişkenlere göre öğretmenlerin sessizlik davranışlarında farklılık olup olmadığı da incelenmiştir. Cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışları farklılaşmamaktadır. Kadın öğretmenler erkeklere göre daha fazla sessizlik davranışı gösterebilirler de bu farklılık istatistiksel olarak anlamlı düzeyde değildir. Bu bulgu alanyazındaki araştırma sonuçlarıyla da genel olarak örtüşmektedir. Alparslan (2010), Batmunkh (2011), Bayram (2010), Ehtiyar ve Yanardağ (2008), Erenler (2010), Eroğlu ve diğerleri (2011), Knoll ve Van Dick (2013), Oruç (2013), Ruçlar (2013), Sarıkaya

(2013), Sarıoğlu (2013), Soycan (2010), Taşkırın (2010) ve Yanık (2012) yaptıkları çalışmalarda da örgütsel sessizlik ile cinsiyet arasında anlamlı bir fark olmadığını ortaya koymuşlardır. Kahveci (2010) ise yaptığı çalışmada yönetici faktöründen dolayı kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre örgüt içinde daha sessiz olduklarını belirtmiştir.

Kıdem değişkenine göre araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışları arasında farklılık bulunmamaktadır. Kıdemi fazla olanların sessizlik davranışları daha fazla olsa da, farklılık istatistiksel olarak anlamlı düzeyde değildir. Ehtiyar ve Yanardağ (2008), Erenler (2010), Kahveci (2010), Kılınc (2012), Kolay (2012), Kutlay (2012), Oruç (2013), Sarıkaya (2013), Soycan (2010) ve Taşkırın (2010) yaptıkları araştırmalarda örgütsel sessizlik ile kıdem arasında anlamlı bir ilişkiye rastlamamışlardır. Yanık (2012) alışmasında öğretmenlikte 16-20 yıl süre geçirenlerin örgüt içi iletişimi daha fazla önemsediniğini ortaya koymuştur. Ayrıca öğretmenlikte 21 yıl ve üstü süre geçirenlerde ise savunmacı sessizlik davranışının daha fazla görüldüğünü belirtmiştir. Bayram (2010) ise yaptığı çalışmada çalışma süresi 1-5 yıl olan akademisyenlerin diğerlerine göre yönetsel ve örgütsel nedenler ile izolasyon korkusundan dolayı örgüt içinde sessiz kaldıklarını belirtmiştir. Yirik ve diğerleri (2012) ise çalışmalarında kıdemi az olan çalışanlarının daha sessiz olduklarını belirtmişlerdir.

Okul türü değişkenine göre katılımcıların görüşleri farklılaşmaktadır. Bu farklılık meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin ilkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlere göre sessizlik davranışını daha fazla göstermesinden kaynaklanmaktadır. Bu durum meslek liselerinde görev yapan okul müdürlerinin zorlayıcı güçlerini daha fazla kullanmasından kaynaklanıyor olabilir.

Branş değişkenine göre öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışları anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Meslek dersi öğretmenleri ile branş öğretmenlerinin sessizlik davranışları sınıf öğretmenlerine göre daha fazladır. Ancak farklılık istatistiksel olarak anlamlı değildir. Okul türü değişkeninde de meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin daha yüksek olduğu belirlenmişti. Dolayısıyla meslek liselerinde kültürün öğretmenlerin sessizlik davranışlarını arttırdığı söylenebilir. Alanyazında bu okullar üzerinde yapılan araştırmalar da bu bulguyu destekler niteliktedir. şimşek ve Altınkurt (2010) endüstri meslek

liselerinin örgüt kültürünün vasat düzeyde olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Ayrıca Şimşek ve Altinkurt (2009) bu araştırmanın gerçekleştirildiği okullarda eşzamanlı olarak, okul müdürlerinin iletişim becerilerini belirlemeye yönelik yaptıkları araştırmada, okul müdürlerinin iletişim becerilerinin üst düzeyde etkili olmadığı bulgusuna ulaşmışlardır. Yanık (2012) yaptığı araştırmada branş değişkeni ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları arasında anlamlı bir farklılığa rastlamamıştır. Kahveci (2010) ise çalışmasında dil branşında bulunan öğretmenlerin yönetici, öğretmen ve ortam faktörlerinden dolayı daha sessiz olduklarını ortaya koymuştur. Ayrıca bu çalışmada sınıf öğretmenleri öğretmen ve ortam boyutlarına ilişkin görüşlerini en rahat ifade edebilen gruptur.

Yaş değişkenine göre araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışları anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Yaş arttıkça genel olarak sessizlik davranışları artsa da bu farklılık istatistiksel olarak anlamlı düzeyde değildir. Ancak kıdem değişkenine göre yapılan karşılaştırma ile yaş değişkenine göre yapılan karşılaştırmaların sonuçları genel olarak örtüşmektedir. Bu da örneklem grubundaki kıdemli öğretmenlerin aynı zamanda yaşının da diğer öğretmenlerden fazla olmasından kaynaklanmaktadır. Alioğulları (2012), Ehtiyar ve Yanardağ (2008), Eroğlu ve diğerleri (2011), Kılınç (2012), Sarıkaya (2013), Sarıoğlu (2013), Yanık (2012) yaptıkları çalışmalarda da yaş değişkeni ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir farklılığa rastlamamışlardır. Batmunkh (2011) ise yaş arttıkça işle ilgili nedenlerden dolayı sessiz kalma tutumunun arttığını ortaya koymuştur. Bayram (2010) çalışmasında akademisyenlerin yaşı arttıkça yönetsel ve örgütsel nedenler, işle ilgili korkular ve izolasyon korkusundan dolayı sessizleşmenin azaldığını belirtmiştir. Ayrıca Kutlay (2012) da çalışmasında 30 yaşın altındaki araştırma görevlilerinin korunmacı, korumacı ve kabullenici sessizlik davranışını daha fazla gösterdiğini ortaya koymuştur.

Görev yapılan okulun yeri değişkenine göre araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışları anlamlı bir farklılık göstermektedir. İlçe merkezinde görev yapan öğretmenler, köy ya da belde görev yapan öğretmenlere göre daha fazla sessizlik davranışı göstermektedirler. İlçe merkezinde görev yapan öğretmenlerin köy ya da belde görev yapan öğretmenlere göre daha fazla çevre baskısı hissettiklerinden dolayı sessizlik davranışı gösterdikleri söylenebilir. Kahveci (2010) de çalışmasında ilçe

merkezinde görev yapan katılımcıların öğretmen ve ortam faktörlerine göre daha sessiz olduğunu belirtmiştir.

Araştırmanın son amacı, okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarının öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışlarını ne düzeyde yordadığının belirlenmesidir. Okul müdürlerinin kullandığı güç kaynaklarının öğretmenlerin sessizlik davranışlarını ne düzeyde yordadığını belirlemek için çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Okul müdürlerinin kullandıkları yasal güç, ödül gücü, zorlayıcı güç, uzmanlık gücü ve karizmatik güç ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları arasında orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki vardır. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t testi sonuçlarına göre, ödül gücü, zorlayıcı güç ve karizmatik güç öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışları üzerinde anlamlı yordayıcılardır. Yasal güç ve uzmanlık gücü boyutları ise öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışları üzerinde anlamlı yordayıcılar değildir. İkili ve kısmi korelasyonlar incelendiğinde, yasal güç ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışları arasında pozitif ve çok düşük düzeyde bir ilişki vardır. Diğer değişkenler kontrol edildiğinde ise pozitif ve düşük düzeyde bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Ödül gücü ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışları arasında negatif ve düşük düzeyde bir ilişkinin olduğu; diğer değişkenler kontrol edildiğinde de sonucun değişmediği belirlenmiştir. Zorlayıcı güç ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışları arasında pozitif ve orta düzeyde bir ilişkinin olduğu; diğer değişkenler kontrol edildiğinde ise pozitif ve düşük düzeyde bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Uzmanlık gücü ve karizmatik güç ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışları arasında negatif ve orta düzeyde bir ilişki vardır. Diğer değişkenler kontrol edildiğinde ise negatif ve düşük düzeyde bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Bulgulardan hareketle okul müdürlerinin güç tercihlerinde daha özenli davranmalarının gerekli olduğu söylenebilir. Özellikle yöneticilerin zorlayıcı güçlerini aşırı kullanmaları çalışanların sinik, güvensiz ve savunma amaçlı davranışlar göstermelerine neden olabilir. Yapılan araştırmalar sessizliğin bu davranış türlerinin bir ürünü olabileceğini kanıtlamıştır (Donaghey ve diğ., 2011). Altinkurt (2014) yaptığı araştırmada örgüt iklimini etkileyen okul müdürünün emredici ve kısıtlayıcı davranışlarının öğretmenlerin sessizlik davranışlarını artırdığını, destekleyici müdür davranışı ve işbirlikçi öğretmen davranışlarının sessizlik davranışlarını azalttığını ortaya koymuştur. Yapılan

araştırmalar (Zafer, 2008; Aslanargun, 2009; Bayrak ve diğ., 2014; Altınkurt ve Yılmaz, 2012a, 2012b; Yılmaz ve Altınkurt, 2012) okul m¼d¼rlerinin yasal ve zorlayıcı g¼c¼ çok kullanmaları, iklimi etkileyen okul m¼d¼rlerinin emredici ve kısıtlayıcı davranışları çok fazla sergilenmesinin nedenini açıklamaktadır. Öğretmenlerin okul içinde sessiz kalmalarının öğrenciler üzerinde de olumsuz etkileri olacağı söylenebilir. Okulların, öğrencilerin gelişimini sağlamak için var olduğu düşün¼ld¼ğ¼nde, okul m¼d¼rleri öğretmenleri okulun gelişimini sağlamaya yönelik önerilerini, eleştirilerini seslendirmeleri konusunda özendirici davranışlar sergilemelidirler. Bu durumu sağlamanın yollarından biri ise okul m¼d¼rlerinin sahip oldukları güç kaynaklarının farkında olmalarına ve bunları etkili bir şekilde kullanabilmelerine bağlıdır.

Öneriler

Kütahya'daki resmi ilkokul, ortaokul ve lise öğretmenlerinin görüşlerine bağlı olarak okul m¼d¼rlerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için yapılan bu çalışmada aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir.

- Öğretmenler, okul m¼d¼r¼ olarak görevlendirilirken herhangi bir eğitim almamaktadır. Bu yüzden halen görevde olan ve göreve yeni başlayan okul m¼d¼rleri sahip olduğu güç kaynakları ve bu kaynakları nasıl kullanmaları gerektiği konusunda eğitimden geçirilmelidir.
- Okul m¼d¼rleri güç kaynaklarının farkında olmalı ve bunları öğretmenleri okul ile ilgili konularda düş¼ncelerini söylemeye teşvik etmek için kullanılmalıdır.
- Okul m¼d¼rleri öğretmenlerin kişisel özelliklerini ve ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak iletişim kanallarını açık tutmaya özen göstermelidir.
- Çalışanların kararlara katılımı örgütsel sessizliği azaltmaktadır (Sarıkaya, 2013). Bu yüzden çalışan sessizliğinin azaltılmasında çalışanların karar süreçlerine katılmalarının sağlanması gerekir.
- Okul m¼d¼rleri öğretmenler için güvenli bir ortam yaratmalı, farklı düş¼ncelere açık olmalı ve bu düş¼nceleri okulun gelişimi doğrultusunda kullanabilmelidir.
- Okul m¼d¼rleri özellikle çalışma süresi fazla olan öğretmenlerin deneyimlerinden yararlanmalı ve onlar ile fikir alışverişinde bulunmalıdır.

- Okul müdürleri özellikle karizmatik güçlerini kullanarak her öğretmenin değerli olduğunu hissettirmelidir.

Araştırmacılara Yönelik neriler

- Okul müdürlerinin kullandığı güç kaynaklarını belirlemek için retmen görüşlerinin yanında okul müdürlerinin görüşleri de alınarak retmen ve okul müdürlerinin görüşleri karşılaştırılabilir.
- Okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarının, öğretmenler üzerindeki farklı etkileri araştırmacılar tarafından araştırılabilir.
- Örgütsel sessizlik konusu alanyazında yeni sayılabilecek bir çalışma alanı olduğu için öğretmenlerin sessizlik davranışları konusunda daha fazla çalışma yapılabilir.
- Araştırma Kütahya ili ile sınırlıdır, benzer bir araştırma başka Őehirlerde de yapılabilir.
- Benzer bir araştırma yükseköğretim kurumları ve özel okullar için de yapılabilir.

Kaynakça

- Ajzen, I. (1985). From intentions to actions: A theory of planned behavior. In J. Kuhl & J. Beckmann (Eds.), *Action.control: From cognition to behavior* (pp. 11-39). Heidelberg: Springer.
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 179-211.
- Ajzen, I. (2002). Perceived behavioral control, self-efficacy, locus of control, and the theory of planned behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 32, 665-683.
- Alioğulları, Z. D. (2012). *Örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki* (Yüksek lisans tezi). YÖK Tez Merkezi. (319774)
- Alparslan, A. M. (2010). *Örgütsel sessizlik iklimi ve işgören sessizlik davranışları arasındaki etkileşim: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi öğretim elemanları üzerinde bir araştırma* (Yüksek lisans tezi). YÖK Tez Merkezi. (263902)
- Altinkurt, Y. (2014). The relationship between school climate and teachers' organizational silence behaviors. *Anthropologist*, 18(2), 289-297.
- Altinkurt, Y. ve Yılmaz, K. (2010). Değerlere göre yönetim ve örgütsel adalet ilişkisinin ortaöğretim okulu öğretmenlerinin algılarına göre incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16(4), 463-484.
- Altinkurt, Y. ve Yılmaz, K. (2012a). Okul yöneticilerinin kullandığı güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 12(3), 1833-1852.
- Altinkurt, Y. ve Yılmaz, K. (2012b). Relationship between the school administrators' power sources and teachers' organizational trust levels in Turkey. *Journal of Management Development*, 31(1), 58-70.

- Altinkurt, Y. ve Yılmaz, K. (2013). Okullarda örgütsel güç ölçeği'nin geliştirilmesi: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *e-International Journal of Educational Research*, 4(4), 1-17.
- Amah, O. E., & Chiwuba, A. O. (2008). Relationships among silence climate, employee silence behaviour, work attitudes: The role of self esteem and locus of control. *Asian Journal of Scientific Research*, 1(1), 1-11. ISSN 1992-1454
- Anderson, C., John, O. P., & Keltner, D. (2012). The personal sense of power. *Journal of Personality*, 80(2), 313-344. doi: 10.1111/j.1467-6494.2011.00734.x
- Arlı, D. (2013). İlkokul müdürlerinin örgütsel sessizlik ile ilgili görüşleri. *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(2), 69-84.
- Aslanargun, E. (2009). *İlköğretim ve lise müdürlerinin okul yönetiminde kullandığı güç türleri* (Doktora tezi). YÖK Tez Merkezi. (324825)
- Atwater, L. E., & Yammarino, F. J. (1996). Bases of power in relation to leader behavior: A field investigation. *Journal of Business and Psychology*, 11(1), 3-22.
- Aydın, M. (2010). *Eğitim yönetimi* (9. Baskı). Ankara: Hatipoğlu Yayınları.
- Aydoğan, İ. (2008). Okul yöneticilerinin öğretmenleri etkileme becerileri. *Selçuk Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25, 33-51.
- Aytürk, N. (1999). *Yönetim sanatı* (3. Baskı). Ankara: Yargı yayınları.
- Bagheri, G., Zarei, R., & Aeen, M. N. (2012). Organizational silence (Basic concepts and its development factors). *Ideal Type of Management*, 1(1), 47-58.
- Bağcı, Z. (2009). *Örgütlerde çalışanların algıladıkları güç kaynaklarının örgüte bağlılıkları üzerine etkisi: Bir araştırma* (Doktora tezi). YÖK Tez Merkezi. (249405)
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik "türleri" ve "güç kaynakları"na ilişkin mevcut-gelecek durum karşılaştırması: Eğitim kurumu yöneticilerinin

- algılarına dayalı bir alan araştırması. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(19), 73-84. ISSN: 1309-9132
- Batmunkh, M. (2011). *Liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki ve bir araştırma* (Yüksek lisans tezi). YÖK Tez Merkezi. (290842)
- Bayrak, S. (2001). Yönetimde bir ihmal konusu olarak güç ve güç yönetimi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1), 23-42.
- Bayrak, C., Altinkurt, Y. ve Yılmaz, K. (2014). The relationship between school principals' power sources and school climate. *Anthropologist*, 17(1), 81-91.
- Bayram, T. Y. (2010). *Üniversitelerde örgütsel sessizlik* (Yüksek lisans tezi). YÖK Tez Merkezi. (263509)
- Baz, M., Kaya, S. ve Savaş, K. (2011). İşveren ve işgören ilişkileri. *Uluslararası Hakemli Akademik Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), 72-95.
- Beheshtifar, M., Borhani, H., & Moghadam, M. N. (2012). Destructive role of employee silence in organizational success. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2 (11), 275-282. ISSN: 2222-6990
- Bies, R. J. (2009). Sounds of silence: Identifying new motives and behaviors. In J. Greenberg & M. Edwards (Eds.), *Voice and silence in organizations* (pp. 157-171). Bingley, UK: Emerald Group Publishing.
- Bierstedt, R. (1950). An analysis of social power. *American Sociological Review*, 15(6), 730-738.
- Bildik, B. (2009). *Liderlik tarzları, örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi* (Yüksek lisans tezi). YÖK Tez Merkezi. (239878)
- Binikos, E. (2008). Sounds of silence: Organisational trust and decisions to blow the whistle. *SA Journal of Industrial Psychology*, 34(3), 48-59.
- Bisel, R. S., & Arterburn, E. N. (2012). Making sense of organizational member's silence: A sensemaking-resource model. *Communication Research Reports*, 29(3), 217-226. doi: 0.1080/08824096.2012.684985

- Blackman, D., & Sadler-Smith, E. (2009). The silent and the silenced in organizational knowing and learning. *Management Learning*, 40(5), 569-585.
- Bogosian, R., & Stefanchin, J. E. (2013). Silence is not always consent: Employee silence as a barrier to knowledge transfer. *International Conference on Organisational Learning, Knowledge and Capabilities*. April 25-27, 2013. Washington, USA.
- Boonstra, J. J., & Bennebroek Gravenhorst, K. M. (2010). Power dynamics and organizational change: A comparison of perspectives. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, (7)2, 97-120. doi: 10.1080/135943298398826
- Bowen, F., & Blackmon, K. (2003). Spirals of silence: The dynamic effects of diversity on organizational voice. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1393-1417.
- Boz, H. A. (1999). Kitle iletişim araçları ve suskunluk sarmalı. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 32(1), 41-48.
- Bozaykut, T. (2009). *The effect of perceived power of supervisor on trust supervisor: An application in not-for-profit health care institutions* (Yüksek lisans tezi). YÖK Tez Merkezi. (239828)
- Böhm, S., & Bruni, A. (2003). Silent of sounds. *Ephemera*, 3(4), 260-264. ISSN 1473-2866
- Brinsfield, C. T. (2013). Employee silence motives: Investigation of dimensionality and development of measures. *Journal of Organizational Behavior*, 34, 671-697. doi: 10.1002/job.1829
- Brown, A. D., & Coupland, C. (2005). Sounds of Silence: Graduate trainees, hegemony and resistance. *Organization Studies*, 26(7), 1049-1069. doi: 10.1177/0170840605053540
- Brown, S. D. (2007). Three minutes of silence: Thinking in duration in organization studies. *Tamara Journal*, 6(2), 159-175. ISSN 1532-5555
- Bruins, J. (1999). Social power and influence tactics: A theoretical introduction. *Journal of Social Issues*, 55(1), 7-14.

- Busch, P. (1980). The sales manager's bases of social power and influence upon the sales force. *Journal of Marketing*, 44, 91-101.
- Bursalioğlu, Z. (2012). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış* (10. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Büyüköztürk, ř. (2012). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı* (16. Baskı). Ankara: Pegem A.
- Caro, R. A. (2006). Lessons in power: Lyndon Johnson revealed. *Harvard Bussiness Review*, 84(4), 47-52.
- Clegg, S., Courpasson, D., & Phillips, N. (2006). *Power and organizations*. CA: Sage.
- Cohen, A. R., & Bradford, D. L. (1989). Influence without authority: The use of alliances, reciprocity, and exchange to accomplish work. *Organizational Dynamics*, 17(3), 5-17.
- akıcı, A. (2007). Örgütlerde sessizlik: Sessizliğin teorik temelleri ve dinamikleri. *. . Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 145-162.
- akıcı, A. (2008). Örgütlerde sessiz kalınan konular, sessizliğin nedenleri ve algılanan sonuçları üzerine bir araştırma. *. . Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1), 117-134.
- akıcı, A. (2010). *rgtlerde iş gören sessizliği, neden sessiz kalmayı tercih ediyoruz?* Ankara: Detay Yayıncılık.
- akır, M. ve rc, E. (1999). Üretim işletmelerinde örgüt kültürünün tespitine yönelik bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 13(1), 19-40.
- ankaya, İ. (1996). Takas kuramının okul yönetimince uygulanması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 2(4), 539-546.
- Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *Academy of Management Journal*, 50(4), 869-884.
- Donaghey, J., Cullinane, N., Dundon, T., & Wilkinson, A. (2011). Reconceptualising employee silence problems and prognosis. *Work Employment & Society*, 25(1), 51-67.

- Edmondson, A.C., & Detert, J.R. (2005). The role of speaking up in work-life balancing. In E. E. Kossek & S. J. Lambert (Eds.), *Managing work-life integration in organizations: Future directions for research and practice* (pp. 401-427). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Edwards, M. S., Ashkanasy, N. M., & Gardner, J. (2009). Deciding to speak up or to remain silent following observed wrongdoing: The role of discrete emotions and climate of silence. In J. Greenberg & M. Edwards (Eds.), *Voice and silence in organizations* (pp. 83-109). Bingley, UK: Emerald Group Publishing.
- Ehtiyar, R. ve Yanardağ, M. (2008). Organizational silence: A survey on employees working in a chain hotel. *Tourism and Hospitality Management*, 14(1), 51-68.
- Elangovan, A. R., & Xie, J. L. (2000). Effects of perceived power of supervisor on subordinate work attitudes. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(6), 319-328.
- Emerson, R. M. (1962). Power-dependence relations. *American Sociological Review*, 27(1), 31-41.
- Esfahani, A. N., Dalvi, M. R., & Sefiddashti, F. (2013). An investigation of the impact of internal marketing on organization silence (Case study: Tax administration of Isfahan City). *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 3(2), 413-421. ISSN 2090-4304
- Eraslan, L. (2004). Liderlik olgusunun tarihsel evrimi, temel kavramlar ve yeni liderlik paradigmasının analizi. *Milli Eğitim Dergisi*, 162.
- Erdoğan, E. (2011). *Etkili liderlik, örgütsel sessizlik ve performans ilişkisi* (Yüksek lisans tezi). YÖK Tez Merkezi. (280811)
- Erenler, E. (2010). *Çalışanlarda sessizlik davranışının bazı kişisel ve örgütsel özelliklerle ilişkisi: Turizm sektöründe bir alan araştırması* (Doktora tezi). YÖK Tez Merkezi. (265206)
- Eroğlu, A. H., Adıgüzel, O. ve Öztürk, U. C. (2011). Sessizlik girdabı ve bağlılık ikilemi: İşgören sessizliği ile örgütsel bağlılık ilişkisi ve bir araştırma.

Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,
16(2), 97-124.

- Erten, S. (2002). Planlanmış davranış teorisi ile uygulamalı ders işleme öğretim metodu. *Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 19(2), 217-233.
- Faeth, M. A. (2004). *Power, authority and influence: A comparative study of the behavioral influence tactics used by lay and ordained leaders in the Episcopal Church* (Unpublished doctoral dissertation). State University, Virginia.
- French, J. R. P., & Raven, B. (1959). The bases of social power. In D. Cartwright & A. Zander (Eds.), *Studies in social power* (pp. 150-67). Ann Arbor, MI: University of Michigan Press.
- Gambarotto, F., & Cammozzo, A. (2010). Dreams of silence: Employee voice and innovation in a public sector community of practice. *Innovation: Management, Policy & Practice*, 12(2), 166-179.
- Giddens, A. (2000). *Sosyoloji*. (Çev. H. Özel ve C. Güzel). Ankara: Ayraç Yayınevi.
- Goad Oliver, E., & Cravens, K. S. (1999). Cultural influences on managerial choice: An empirical study of employee benefit plans in the United States. *Journal of International Business Studies*, 30(4), 745-762.
- Göksu, M. Z. (2004). *Organizasyonlarda güç ilişkileri kamu ilköğretim okullarında çalışanların algıladıkları güç ve tepkileri üzerine bir uygulama* (Yüksek lisans tezi). YÖK Tez Merkezi. (146309)
- Griffin, R. W., & Moorhead, G. (2012). *Organizational behavior* (10th. ed.). Mason, OH: South-Western.
- Gül, H. ve Özcan, N. (2011). Mobbing ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiler: Karaman il özel idaresinde görgül bir çalışma. *KMÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2, 80-134.
- Gültürk, Z. (2012). *İlköğretim okulu yöneticilerinin güç kaynaklarından yararlanma düzeyleri* (Yüksek lisans tezi). YÖK Tez Merkezi. (322473)
- Güney, S. (2006). *Davranış Bilimleri* (3. Baskı). Ankara: Nobel Yayınları.

- Gürbüz, S. ve Bingöl, D. (2007). Çeşitli örgüt yöneticilerinin güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, eril-dişil ve bireyci-toplulukçu kültür boyutlarına yönelik eğilimleri üzerine görgül bir araştırma. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 6(2), 68-87.
- Harlos, K. P. (1997). *Organizational injustice and its resistance using voice and silence* (Unpublished doctoral dissertation). The University of British Columbia, Vancouver.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (2010). *Organizational behaviour*. USA: Cengage Learning.
- Henriksen, K., & Dayton, E. (2006). Organizational silence and hidden threats to patient safety. *Health Research and Educational Trust*, 41, 1539-1554. doi: 10.1111/j.1475-6773.2006.00564.x
- Hinkin, T. R., & Schriesheim, C. A. (1989). Development and application of new scales to measure the French and Raven (1959) Bases of Social Power. *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 561-567.
- Hoy, W., & Miskel, C. G. (2010). Okul etkililiği, hesap verebilirlik ve geliştirme. (Çev. A. Aypay). *Eğitim Yönetimi [Educational Administration]*. (Çev. Edt: S. Turan). Ankara: Nobel Yayınları. pp. 270 - 298.
- Huang, X., Vliert, E. V. D. ve Vegt, G. V. D. (2005). Break the silence: Do management openness and employee involvement raise employee voice worldwide? Academy of Management Proceedings. *Academy of Management Best Conference Paper*, 1-6.
- İşbilir, H. (2003). *İlköğretim okul yöneticilerinin duygusal yeterlilikleri ile kullandıkları yönetsel güç kaynakları arasındaki ilişkinin öğretmen algılarına dayalı olarak incelenmesi* (Yüksek lisans tezi). YÖK Tez Merkezi. (137256)
- Kahveci, G. (2010). *İlköğretim okullarında örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler* (Yüksek lisans tezi). YÖK Tez Merkezi. (263639)
- Kahveci, G. ve Demirtaş, Z. (2013). Öğretmenler için örgütsel sessizlik ölçeği geliştirme çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12 (43), 167-182.

- Kaplan, M. (2007). *Motivasyon teorileri kapsamında uygulanan özendirme araçlarının işgören performansına etkisi ve bir uygulama* (Yüksek lisans tezi). YÖK Tez Merkezi. (189732)
- Karaman, A. (1999). *Profesyonel yöneticilerde güç yönetimi*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Karasar, N. (2012). *Bilimsel araştırma yöntemi* (23. Baskı). Ankara: Nobel Yayınları
- Kayalı, M. (2011). *Okul müdürlerinin kullandıkları örgütsel güç kaynakları (Uşak ili örneği)* (Yüksek lisans tezi). YÖK Tez Merkezi. (327803)
- Kılınc, E. (2012). *Hekim ve hemşirelerde örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel sessizlik, çalışan performansı ve aralarındaki ilişkinin incelenmesi* (Yüksek lisans tezi). YÖK Tez Merkezi. (336719)
- Kırkbeşoğlu, E. ve Kalemci Tüzün, İ. (2009). Bireycilik-toplulukçuluk ikileminde mesleki özdeşleşme ve örgütsel özdeşleşme ayrımı. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(1), 1-8. ISSN: 1309 -8039
- Kish-Gephart, J. J., Detert, J. R., Trevino, L. K., & Edmondson, A. C. (2009). Silenced by fear: The nature, sources, and consequences of fear at work. *Research in Organizational Behavior*, 29, 163-193.
- Knoll, M., & Dick, R. V. (2013). Do I hear the whistle...? A first attempt to measure four forms of employee silence and their correlates. *Journal of Business Ethics*, 113(2), 349-362. doi: 10.1007/s10551-012-1308-4
- Kocagöz, E. ve Dursun, Y. (2010). Algılanan davranışsal kontrol, Ajzen'in teorisinde nasıl konumlanır? Alternatif model analizleri. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(19), 139-152. ISSN: 1309-9132
- Kociatkiewicz, J., & Kostera, M. (2003). Shadows of silence. *Ephemera*, 3(4), 306-313. ISSN 1473-2866
- Koçel, T. (2003). *İşletme yöneticiliği* (9. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Kohlberg, L., & Hersh, R. H. (1977). Moral development: A review of the theory. *Theory into Practice*, 16(2), 53-59.

- Kolay, A. (2012). *Endüstri meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki* (Yüksek lisans tezi). YÖK Tez Merkezi. (333606)
- Kostiuk, D. D. (2012). *Silence: The reasons why people may not communicate* (Unpublished doctoral dissertation). University of Missouri, Columbia.
- Koşar, S. (2008). *İlköğretim okulu yöneticilerinin yönetimde gücü kullanma stilleri ile örgüt kültürü arasındaki ilişki* (Yüksek lisans tezi). YÖK Tez Merkezi. (219542)
- Kuşkonmaz Çildir, T. (2008). *Ankara İlköğretim okullarında çalışan yönetici ve öğretmenlerin takas kuramının uygulanmasına ilişkin algıları* (Yüksek lisans tezi). YÖK Tez Merkezi. (232048)
- Kutlay, Y. (2012). *Araştırma görevlilerinin örgütsel adanmışlık ve öz-yeterliliklerinin örgütsel sessizlikleri üzerine etkisi* (Yüksek lisans tezi). YÖK Tez Merkezi. (321733)
- Lambert, L. (2003). Leadership redefined: An evocative context for teacher leadership. *School Leadership & Management*, 23(4), 421-430. doi: 10.1080/1363243032000150953
- Lepine, J. A., & Van Dyne, L. (1998). Predicting voice behavior in work groups. *Journal of Applied Psychology*, 83(6), 853-868.
- Lu, J., & Xie, X. (2013). Research on employee silence behavior: A review based on Chinese family enterprise. *Asian Social Science*, 9(17), 47-52. ISSN 1911-2017
- Lunenberg, F. C. (2011). Expectancy Theory of motivation: Motivating by altering expectations. *International Journal of Management, Business and Administration*, 15(1), 1-6.
- Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2010). *Leadership: theory, application, & skill development*. USA: Cengage Learning.
- Michelson, B. J. (2003). Leadership and power base development: Using power effectively to manage diversity and job-related interdependence in complex organizations. In R. I. Lester & A. Glenn (Eds.), *AU-24 concepts of air force leadership* (pp. 193-199). Alabama: Air University Press.

- Milliken, F. J. & Lam, N. (2009). Making the decision to speak up or to remain silent: Implications for organizational learning. In J. Greenberg & M. Edwards (Eds.), *Voice and silence in organizations* (pp. 225-244). Bingley, UK: Emerald Group Publishing.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W., & Hewlin, P. F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1463-1476.
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2003). Speaking up, remaining silent: The dynamics of voice and silence in organizations. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1353-1358.
- Morrison, E.W., & Rothman, N.B. (2009). Silence and the dynamics of power. In J. Greenberg & M.S. Edwards (Eds.), *Voice and silence in organizations* (pp. 111-133). United Kingdom: Emerald.
- Neill, S. A. (2009). *The alternative channel: How social media is challenging the spiral of silence theory in GLBT communities of color* (A directed research project). American University, Washington.
- Nielsen, R. P. (2003). *What can we do about unethical organizational silence?* Boston College: The Church in the 21st Century.
- Noelle-Nuemann, E. (1974). Spiral of silence. *Journal of Communication*, 24(2), 43-51.
- Oduro-Frimpong, J. (2011). Semiotic silence in intimate relationships. Much silence makes a powerful noise – African Proverb. *Journal of Pragmatics*, 43, 2331-2336. doi:10.1016/j.pragma.2010.11.010
- Oliver, R. L. (1974). Expectancy theory predictions of salesmen's performance. *Journal of Marketing Research*, 11, 243-253.
- Oruç, M. (2013). *Örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki: Bir firmada araştırma* (Yüksek lisans tezi). YÖK Tez Merkezi. (336253)

- Özaslan, G. ve Gürsel, M. (2008). Eğitim yöneticilerinin güç tipi tercihlerinin değerlendirilmesi. *Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25, 351-370.
- Özdemir, L., & Sarıoğlu Uğur, S. (2013). Çalışanların "örgütsel ses ve sessizlik" algılamalarının demografik nitelikler açısından değerlendirilmesi: Kamu ve özel sektörde bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(1), 257-281.
- Özdil Sağ, G. (2010). *Eskişehir ili ilköğretim okulları kadın okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarına göre sergiledikleri liderlik davranışları* (Yüksek lisans tezi). YÖK Tez Merkezi. (309498)
- Özgan, H. ve Külekçi, E. (2012). Öğretim elemanlarının sessizlik nedenleri ve üniversitelerine etkileri. *e-international journal of educational research*, 3(4), 33-49.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2011). *Örgütsel davranış* (5. Baskı). Bursa: Ekin Yayınevi.
- Peker, Ö. (1991). Yetkinin göçerilmesi ve kullanımı. *Amme İdaresi Dergisi*, 24(1), 39-53.
- Peker, Ö. ve Aytürk, N. (2000). *Etkili yönetim becerileri*. Ankara: Yargı Yayınevi.
- Perlow, L., & Williams, S. (2003). Is silence killing your company? *Harvard Business Review*, 81(5), 52-58.
- Pfeffer, J. (1987). Understanding the role of power in decision making. In J.M. Shafritz & J.S. Ott (Eds.), *Classics of organisation theory* (pp. 309-334). California: The Dorsey Press.
- Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331-369. ISBN: 0-7623-0840-0
- Polat, S. (2010). *Okul öncesi yöneticilerinin kullandıkları yönetsel güç kaynaklarına ilişkin öğretmen algıları ile öğretmen motivasyonu arasındaki ilişki* (Yüksek lisans tezi). YÖK Tez Merkezi. (279171)
- Poşul, S. C. (2013). *Örtülü bilginin çalışan motivasyonuna etkisi: Bank Asya üzerine bir uygulama* (Yüksek lisans tezi). YÖK Tez Merkezi. (333785)

- Premeaux, S. F., & Bedeian, A. G. (2003). Breaking the silence: The moderating effects of self-monitoring in predicting speaking up in the workplace. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1537-1562.
- Rahim, M. A. (1989). Relationship of leader power to compliance and satisfaction with supervision: Evidence from a national sample of managers. *Journal of Management*, 15(4), 545-556. Southern Management Association 0149-2063/89
- Raven, B. H. (1992). The bases of power: Origins and recent development. *Annual Meeting of the American Psychology Association*, 14-18 August, Los Angeles, USA.
- Raven, B. H. (2008). The bases of power and the power/interaction model of interpersonal influence. *Analyses of Social Issues and Public Policy*, 8(1), 1-22.
- Ronayne, M., Harkins, D., Austin, M., & Sharicz, C. Z. (2010). Power and empowerment in a non-profit organization. *American Journal of Psychological Research*, 6(1), 58-87.
- Ruçlar, K. (2013). *Örgüt kültürü ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki- Sakarya Üniversitesi örneği* (Yüksek lisans tezi). YÖK Tez Merkezi. (349131)
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1996). Who gets power and how they hold on to it: A strategic contingency model of power. In J. S. Ott (Eds.), *Classic Readings In Organisational Behaviour* (pp. 413-424) (2th. ed.). Florida: Harcour Brace Company.
- Sarikaya, M. (2013). *Karar verme süreçleri ve örgütsel sessizlik* (Yüksek lisans tezi). YÖK Tez Merkezi. (345280)
- Sarioğlu, G. S. (2013). *Mobbing ve örgütsel sessizlik: Enerji sektörü çalışanları üzerine bir araştırma* (Yüksek lisans tezi). YÖK Tez Merkezi. (344401)
- Saunders, D. M., Sheppard, B. H., Knight, V., & Roth, J. (1992). Employee voice to supervisors. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 5(3), 241-259.
- Schermerhorn, J. R. (2000). *Organizational Behavior* (7th. ed.). New York: Wiley.

- Shojaie, S., Matin, H. Z., & Barani, G. (2011). Analyzing the infrastructures of organizational silence and ways to get rid of it. *Social and Behavioral Sciences*, 30, 1731-1735. doi:10.1016/j.sbspro.2011.10.334
- Short, P. M., Johnson, P. E., & Hall, W. (1994). Exploring the links among teacher empowerment, leader power, and conflict. *Education*, 114(4), 581-594.
- Sıgır, Ü., & Tıgılı, M. (2006). Hofstede'nin "belirsizlikten kaçınma" kültürel boyutunun yönetsel-örgütsel süreçlere ve pazarlama açısından tüketici davranışlarına etkisi. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 21(1), 327-342.
- Souba, W., Way, D., Lucey, C., Sedmak, D., & Notestine, M. (2011). Elephants in academic medicine. *Academic Medicine*, 86(12), 1492-1499.
- Soycan, Ş. H. (2010). *Bankalarda birleşme sonrası örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik ilişkisi* (Yüksek lisans tezi). YÖK Tez Merkezi. (273948)
- Sözen, C., Yeloğlu, H. O. ve Ateş, F. (2009). Eşitsizliğe karşı sessiz kalma: Mavi yakalı çalışanların motivasyonu üzerine görgül bir çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22, 395-408.
- Şahin, M., Koparal, C. ve Berberoğlu, G. (2004). *Yönetim organizasyon*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Web-Ofset Tesisleri.
- Şenatalar, B. (1974). Fayda-maliyet analizinin kapsamı-fayda ve maliyet kavramları. *Maliye Enstitüsü Konferansı*, 22. Seri, İstanbul, 1974, 225-255.
- Şener, B. F. (2007). *Ortaöğretim kurumlarındaki yöneticilerin güç tarzları ile çatışmayı yönetme tarzları arasındaki ilişki* (Yüksek lisans tezi). YÖK Tez Merkezi. (214402)
- Şimşek, Y. ve Altınkurt, Y. (2009). Endüstri meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin görüşleri. *Akademik Bakış*, 17, 136-151.
- Şimşek, Y. ve Altınkurt, Y. (2010). Endüstri meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin okul kültürüne ilişkin görüşleri. *Milli Eğitim*, 187, 372-390.
- Şişman, M. (2012). *Eğitimde mükemmellik arayışı* (3. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.

- Tangirala, S., & Ramanujam, R. (2008). Employee silence on critical work issues: The cross level effects of procedural justice climate. *Personnel Psychology*, 61, 37-68.
- Taşkıran, E. (2010). *Liderlik tarzının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin rolü ve bir araştırma* (Doktora tezi). YÖK Tez Merkezi. (273496)
- Temel Eğinli, A. ve Yeygel Çakır, S. (2011). Toplum kültürünün kurum kültürüne yansımaları. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 3(2), 37-50. ISSN: 1309-8012
- Terzi, A. R. (2004). Üniversite öğrencilerinin güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma algıları üzerine bir araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(2), 65-76.
- Tiktaş, G. (2012). *Örgüt kültürü, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel sessizlik ilişkisine yönelik bir inceleme* (Yüksek lisans tezi). YÖK Tez Merkezi. (337553)
- Turan, S., Durceylan, B. ve Şişman, M. (2005). Üniversite yöneticilerinin benimsedikleri idari ve kültürel değerler. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(13), 181-202.
- Warren, D. I. (1968). Power, visibility, and conformity in formal organizations. *American Sociological Review*, 33(6), 951-970.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82-111.
- Weber, M. (2005). *Bürokrasi ve otorite*. (Çev. B. Akın). Ankara: Adres Yayınları.
- Winston, B. E., & Patterson, K. (2006). An integrative definition of leadership. *International Journal of Leadership Studies*, 1(2), 6-66. ISSN 1554-3145
- Withey, M.J., & Cooper, W.H. (1989). Predicting exit, voice, loyalty, and neglect. *Administrative Science Quarterly*, 34, 521-539.
- Wrong, D. H. (1965). Some problems in defining social power. *American Journal of Sociology*, 73(6), 673-681.

- Van Dyne, L., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.
- Yanık, C. (2012). *Örgütsel sessizlik ile güven arasındaki ilişki ve eğitim örgütlerinde bir araştırma* (Yüksek lisans tezi). YÖK Tez Merkezi. (323263)
- Yeşil, S. (2013). Kültür ve kültürel farklılıklar: Liderlik açısından teorik bir değerlendirme. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(44), 52-81. ISSN:1304-0278
- Yılmaz, K. ve Altinkurt, Y. (2012). Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin iş doyumu arasındaki ilişki. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 20(2), 385-402.
- Yirik, Ş., Yılmaz, Y., Demirel, O. N., Yılmaz, Y., Akgün, A. ve Kınay, H. (2012). Analysis of the hotel personnel's conceptions of organizational justice, organizational silence, mobbing, organizational commitment in terms of demographic variables. *3rd International Symposium on Sustainable Development*, May 31 - June 01 2012, Sarajevo.
- Yukl, G. (2009). Handbook of principles of organizational behavior (2th. ed.). In E. A. Locke (Eds.), *Use power effectively to influence people* (pp. 349-365). New York: Wiley.
- Zafer, D. (2008). *İlköğretim okulu yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarına ilişkin öğretmen görüşleri* (Yüksek lisans tezi). YÖK Tez Merkezi. (228564)
- Zafirovski, M. (2005). Social exchange theory under scrutiny: A positive critique of its economic-behaviorist formulations. *Electronic Journal of Sociology*.

Ekler

Ek-1: Kişisel Bilgi Formu

Değerli Meslektaşım				
Yüksek Lisans Tezimi kapsamında, okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma yapmak istiyorum. Bu çerçevede aşağıda buna yönelik ölçek maddeleri yer almaktadır. Araştırmada elde edilecek sonuçların geçerliği, vereceğiniz içten ve gerçek cevaplara bağlıdır. Edilen veriler sadece araştırma için kullanılacaktır. Bu nedenle anketlere isim yazmanıza gerek yoktur. İlgili ve yardımlarınız için teşekkür ederim.				
Gizem KARAMAN Muratlı Ortaokulu Domaniç				
KİŞİSEL BİLGİLER				
Cinsiyet	<input type="checkbox"/> Kadın	<input type="checkbox"/> Erkek		
Okul Türü	<input type="checkbox"/> İlkokul	<input type="checkbox"/> Ortaokul	<input type="checkbox"/> Meslek Lisesi	<input type="checkbox"/> Genel Lise (Anadolu, Fen, vb.)
Branş	<input type="checkbox"/> Sınıf Öğretmeni	<input type="checkbox"/> Branş Öğretmeni	<input type="checkbox"/> Meslek Dersi Öğretmeni	
Okulun yerleşim yeri	<input type="checkbox"/> İl merkezi	<input type="checkbox"/> İlçe merkezi	<input type="checkbox"/> Köy	<input type="checkbox"/>Diğer (yazınız)
Hizmet Süreniz yıl			
Yaşınız			
Okulunuzdaki öğrenci sayısı (yaklaşık)			

Ek-2: Örgütsel Güç Ölçeği

OKULLARDA ÖRGÜTSEL GÜÇ ÖLÇEĞİ (OÖGÖ)						
					Ölçek	
<i>Açıklama:</i> Bu bölümde yer alan ifadeler arasında doğru ya da yanlış yoktur. Lütfen, aşağıdaki ifadeleri dikkatle okuyarak, her ifadenin sizin durumunuzu yansıtma derecesini karşısındaki seçeneklerden uygun olanı işaretleyerek belirtiniz. Sizden, her ifadeyi yanıtlarken sizin duygu ve düşüncelerinizi (durumunuzu) yansıtmasına özen göstermeniz beklenmektedir. Burada önemli olan sizin görüşlerinizdir. Yapacağınız işaretlemelerde göstereceğiniz samimiyet ölçme aracının başarısını yükseltecektir.					1.Hiçbir zaman	
					2.Çok nadir	
					3.Bazen	
					4.Çoğunlukla	
					5. Her zaman	
Okul Müdürümüz	1	2	3	4	5	
1 Kurallara uyulması konusunda çok titizdir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1
2 Konuşmalarında sık sık mevzuata atıfta bulunur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2
3 Okuldaki işlerin yürütülmesinden yasal olarak sorumlu olduğunu hissettirir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3
4 Yapılan işlerde resmi prosedüre uyulması konusunda hassastır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4
5 Başarılı çalışanları takdir eder.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5
6 Çalışanları ödüllendirmede adaletli davranır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	6
7 Verilen görevi başan ile yapan çalışanları kutlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	7
8 Etkinliklere gönüllü katkı sağlayan çalışanlara ayrıcalıklı davranır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	8
9 Yaratıcı ve okul yararına düşünceleri destekler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	9
10 Başarılı çalışanlarının ödüllendirilmesi için üst makamlara teklifte bulunur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	10
11 Çalışanları ödüllendirmede ayrımcılık ya da kayırmacılık yapmaz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	11
12 Çalışanlara, özellikle eksik yönlerini vurgulayarak uyarılarda bulunur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	12
13 Bazı çalışanlara mevzuatı daha katı biçimde uygular	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	13
14 İsteklerini yerine getirmeyen çalışanlara, 'kimsenin istemediği görevleri' verir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	14
15 Öğrenci ve veli şikâyetlerine göre toplantılarda isim belirterek uyarılarda bulunur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	15
16 Yapılan işleri beğenmediğinde, mesafeli ve soğuk davranır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	16
17 Çalışanların eksikliklerini bilir ve gerektiğinde kullanır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	17
18 Ders programı ya da nöbet gibi görevleri bir baskı aracı olarak kullanır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	18
19 Okulun müdürünün kendisi olduğunu her fırsatta hissettirir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	19
20 Toplantılardaki tavrından dolayı, öğretmenler söz almaktan çekinirler	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	20
21 Bazı öğretmenlerin dersini sık sık denetler	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	21
22 Yeterli yönetim deneyimine sahiptir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	22
23 Mevzuat konusunda danışılacak kadar bilgi sahibidir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	23
24 Yönetimle ilgili konular hakkında oldukça bilgilidir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	24
25 Özlük hakları ile ilgili yeterli düzeyde bilgi sahibidir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	25
26 Alanı ile ilgili gelişmeleri takip eder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	26
27 Öğretmenlerin mesleki gelişimine önem verir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	27
28 Yapılması gerekenler konusunda öğretmenleri bilgilendirir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	28
29 Alan uzmanlığına önem verir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	29
30 Herkesi kolaylıkla ikna edebilir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	30
31 Müdürlük ona gerçekten çok yaklaşıyor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	31
32 Etkili bir konuşma yeteneği vardır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	32
33 Empati becerisi yüksektir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	33
34 Karşındakine güven verir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	34
35 Gerektiğinde cesur kararlar almaktan çekinmez	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	35
36 Çalışanlar üzerinde önemli bir etkiye sahiptir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	36
37 Davranışları ile çalışanlara ilham verir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	37

Ek-3: Örgütsel Sessizlik Ölçeği

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÖLÇEĞİ (ÖSÖ)	
	Ölçek
<i>Lütfen, aşağıdaki ifadelere ne düzeyde katılıp katılmadığınızı, karşılardaki ölçekte size uygun gelen seçeneğin altına çarpı (X) işareti koyarak belirtiniz. Bu bölümde yer alan ifadeler arasında doğru ya da yanlış yoktur. Sizden, her ifadeyi cevaplarken sizin duygu ve düşüncelerinizi (durumunuzu) yansıtmasına özen göstermeniz beklenmektedir.</i>	1. Hiç Katılmıyorum 2. Katılmıyorum 3. Orta Derecede Katılıyorum 4. Katılıyorum 5. Tamamen Katılıyorum

	1	2	3	4	5	
1 Öğretmenler, yöneticilerinin eksikliklerini bilmelerine rağmen bu durumu dile getirmezler	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1
2 Öğretmenler görüşlerini ifade ettikleri için yöneticilerden ve meslektaşlarından olumsuz tepki alırlar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2
3 Öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini dile getirmeleri, örgütsel öğrenmeyi ve gelişmeyi destekler	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3
4 Okulumuzda bulunan yöneticiler, öğretmenlerin yeni uygulamalar konusundaki görüşlerini almaya açık değildirler	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4
5 Öğretmenler güç durumlarda konuşmaktan çok, susmayı tercih ederler	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5
6 Öğretmenler belirli konular hakkında konuşmaktan kaçınırlar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	6
7 Öğretmenlerin içsel memnuniyetsizliği endişe ve stresi tetikler	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	7
8 Öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini açıkça ifade edememesi bütün olay ve durumlar hakkındadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	8
9 Öğretmenlerin görüşlerini dile getirmemesi, yöneticilerin otoriter davranışlarından kaynaklanmaktadır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	9
10 Okuldaki israf ve kayıplar öğretmenlerin kendilerini ifade etmelerini engeller	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	10
11 Okul yöneticilerinin öğretmenlere adil davranmaması, öğretmenlerin görüşlerini açıklamalarına engel olmaktadır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	11
12 Öğretmenlerin bilgisizlik ve deneyimsizlik korkusu, duygularını ifade etmesine engel olur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	12
13 Okul yöneticilerinin "En iyi ben bilirim" tavrı, öğretmenlerin üzerinde olumsuz bir etki yaratır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	13
14 Okul yöneticilerinin performanslarının düşük olması, öğretmenlerin sorunlarını dile getirmesini engeller	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	14
15 Öğretmenlerin okul yöneticilerine güven duymamaları, duygu ve düşüncelerini dile getirmelerine engel olur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	15
16 Öğretmenler dışlanacakları endişesiyle duygu ve düşüncelerini dile getirmezler	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	16
17 Öğretmenler duygu ve düşüncelerini açıkladıkları zaman güvende olmadıklarını hissederler	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	17
18 Öğretmenler sorun çıkarıcı ve şikâyetçi görünmek istemediklerinden, olaylar ve durumlar karşısında sessiz kalmayı tercih ederler	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	18

Ek-4: İzin Belgesi



T.C.
KÜTAHYA VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 53490996/605/3827326
Konu: Anket Çalışması

13/12/2013

VALİLİK MAKAMINA

İlgi : a) MEB.Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü'nün 2012/13 No'lu GENELGE'si

b) Dumlupınar Üniversitesi Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı'nın 03.12.2013 tarihli ve 2785 sayılı yazısı.

Bakanlığımızın İlgi (a) Genelgesi doğrultusunda Dumlupınar Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi, Ekonomisi ve Planlaması Ana Bilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi Gizem KAHRAMAN ilimiz merkezindeki Okul Öncesi, İlk/Ortaokul ve Liselerde görev yapan öğretmenlere yönelik "Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynakları ile Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Davranışları Arasındaki İlişki " konulu anket çalışması yapmak istemektedir.

İl Millî Eğitim Şube Müdürü başkanlığında toplanan Değerlendirme Komisyonu yapmış olduğu inceleme sonucunda söz konusu anket çalışmasının okullarda uygulanabilir olduğuna karar vermiş olup;

Eğitim-öğretimi aksatmadan, konunun dışına çıkmamaları, bütün sorumluluğun ilgililere ve okul Müdürlüğüne ait olmak üzere yukarıda belirtilen anket çalışmasının tamalandıktan sonra bir örneğinin Müdürlüğümüze verilerek üzere yapılması uygun görülmektedir.

Olurlarınıza arz ederim.

Coşkun ESEN
İl Millî Eğitim Müdürü

OLUR
13/12/2013

Metin SELÇUK
Vali a.
Vali Yardımcısı

Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5 inci maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır

İl Millî Eğt.Müd.(Strt.Gel.Hiz.Birimi Ar-Ge)
Valilik Binası KÜTAHYA
Elektronik Ağ: <http://kutahyameb.gov.tr>
e-posta: kutahyamem@meb.gov.tr

Ayrıntılı bilgi için: G.ZENGİN VHKİ.
Tel: (0 274) 2236241-160
Faks: (0 274) 223 62 54

Özgeçmiş

Kişisel Bilgiler

Adı soyadı: Gizem KARAMAN

Doğum tarihi: 29 / 05 /1988

Doğum yeri: Datça/MUĞLA

Adres: Demirci/MANİSA

E-Posta: gizemkaraman48@gmail.com

Öğrenim Durumu

Yüksek Lisans: 2012-2014. Dumlupınar Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri (Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi) Anabilim Dalı Enstitüsü

Lisans: 2007- 2011. Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Fakültesi Buca/İZMİR

Lise: 2003- 2006. Şehit Ersoy Yorulmaz Lisesi Datça/MUĞLA

İş Deneyimi

2014- . Öğretmen. Mahmutlar Ortaokulu, Demirci/MANİSA

2011-2014. Öğretmen. Muratlı Ortaokulu, Domaniç/KÜTAHYA

