

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

ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK
DÜZEYLERİ İLE
OKUL YÖNETİCİLERİNİN KULLANDIKLARI
GÜÇ KAYNAKLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Sibel GİRGIN

İstanbul

Temmuz, 2019

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

ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK DÜZEYLERİ İLE
OKUL YÖNETİCİLERİNİN KULLANDIKLARI
GÜÇ KAYNAKLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Sibel GİRGIN

Tez Danışmanı

Dr. Öğr. Üyesi Demet ZAFER GÜNEŞ

İstanbul

Temmuz, 2019

TEZ ONAY SAYFASI

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğüne,

Marmara Üniversitesi ile İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi arasında Eğitim Yönetimi ve Denetimi Alanında Ortak Lisansüstü Program Açılmasına İlişkin protokol kapsamında açılan yüksek lisans programında hazırlanan bu çalışma jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Danışman Dr. Öğr. Üyesi Demet ZAFER GÜNEŞ

Üye Dr. Öğr. Üyesi Nüket AFAT

Üye Doç. Dr. Sultan Bilge KESKİNKILIÇ KARA

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

Prof. Dr. Ömer ÇAHA

Enstitü Müdürü V.

BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ

Yüksek lisans tezi olarak hazırladığım “**Öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri ile okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları arasındaki ilişki**” adlı çalışmanın öneri aşamasından sonuçlandığı aşamaya kadar geçen süreçte bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle uyduğumu, tez içindeki tüm bilgileri bilimsel ahlak ve gelenek çerçevesinde elde ettiğimi, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığımı, bu çalışmamda doğrudan veya dolaylı olarak yaptığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu beyan ederim.

Sibel GİRĞİN

ÖNSÖZ

Tezimin her aşamasında bilgi ve tecrübesiyle bana ışık tutan, desteğini, yardımını esirgemeyen değerli tez danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Demet ZAFER GÜNEŞ'e,

Eğitim hayatım boyunca her türlü fedakarlığı yapan, beni bugünlere getiren canım aileme,

Yüksek lisans eğitimim boyunca beni canı gönülden destekleyen, daima sabırla yardımcı olan hayattaki en büyük destekçim sevgili eşim Emre GİRĞİN'e,

Ayrıca bu süreçte dünyaya gelen sıcacık gülümsemesiyle beni motive eden canım oğlum Yekta Ege GİRĞİN'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Sibel GİRĞİN
İstanbul - 2019

ÖZET

ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK DÜZEYLERİ İLE OKUL YÖNETİCİLERİNİN KULLANDIKLARI GÜÇ KAYNAKLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Sibel GİRGIN

Yüksek Lisans, Eğitim Yönetimi ve Denetimi

Tez danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Demet ZAFER GÜNEŞ

Temmuz-2019, xii-102 Sayfa

Bu çalışmanın amacı resmi ortaokullarda çalışan öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri ile okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Çalışma ilişkisel tarama modelindedir. Araştırma İstanbul Küçükçekmece’de gerçekleştirilmiştir. Evren 2016-2017 yılında Küçükçekmece’de yer alan resmi ortaokul öğretmenlerinden oluşmaktadır. Seçilen örneklem 327 ortaokul öğretmenidir. Çalışmada veri toplama formunda kişisel bilgi formu, "Örgütsel Güç Kaynakları Ölçeği" ve "Örgütsel Sessizlik Ölçeği" kullanılmıştır. Veriler SPSS 23.0 istatistik paket programı ile analiz edilmiştir. Tanımlayıcı istatistiklerin analizinde frekans, yüzde, ortalama, standart sapma, bağımsız gruplar arasındaki varyansın tespitinde ise ANOVA testi kullanılmıştır. Bağımsız değişkenlere ait ortalamalar arasındaki farkın saptanmasında t testi, sayısal veriler arasındaki ilişkinin değerlendirilmesinde Pearson Korelasyon Testi kullanılmıştır. Örgütsel güç puanlarının örgütsel sessizlik üzerine olan etkisini değerlendirmek için doğrusal regresyon analizi kullanılmıştır. Araştırmada p değerinin 0,05'in altında olması anlamlı kabul edilmiştir. Çalışmada öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin orta seviyede olduğu, kadınların erkeklere göre daha fazla korumacı ve korunmacı sessizliğe sahip olduğu, meslekte geçirilen süresi 6-10 yıl olanların örgütsel sessizliğinin kıdemi 1-5 yıl olanlara göre daha fazla olduğu ve bu farkların istatistiksel olarak anlamlı olduğu saptandı. Örgütsel sessizlik ve alt başlıkları diğer sosyodemografik özelliklerden etkilenmemiştir. Yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarından “Ödüllendirme Gücü”, “Yasal Güç”, “Zorlayıcı Güç” boyutları ile ilgili öğretmen görüşleri sosyodemografik özelliklere göre farklılık göstermemektedir. Bu çalışmada bekarların evlilere göre yöneticilerden algıladıkları uzmanlık gücü ve

karizmatik güç kullanma durumu daha fazladır. Araştırmada ortaokullarda görev yapan öğretmenlerde algılanan yönetici güç kaynakları kullanımı ile örgütsel sessizlik düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı ve negatif yönde çok zayıf bir ilişki tespit edilmiştir. Ek olarak öğretmenlerin algıladıkları yöneticilerin güç kaynaklarını kullanma düzeylerinin, öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerini yordama gücünün %1,4 olduğu belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Güç Kaynakları, Ortaokul Öğretmenleri



ABSTRACT

RELATIONSHIP BETWEEN TEACHERS' ORGANIZATIONAL SILENCE LEVELS AND POWER SOURCES USED BY SCHOOL ADMINISTRATORS

Sibel GİRGIN

Master's Degree, Educational Administration and Supervision

Supervisor: Dr. Öğr. Üyesi Demet ZAFER GÜNEŞ

July-2019, xii-102 Pages

The aim of this study is to determine the relationship between the organizational silence levels of teachers working in official secondary schools and the power sources used by school administrators. The research is in the relational screening model. The population of the study is composed of the secondary school teachers who are in the Küçükçekmece district of İstanbul in 2016-2017 and the sample of the research is 327 secondary school teachers. In the study, personal information form, "Organizational Power Sources Scale" and "Organizational Silence Scale" were used as data source. The data were analyzed with statistical package program developed for social sciences. In the analysis of descriptive statistics, frequency, percentage, mean, standard deviation, and ANOVA test were used to determine the variance between the independent groups. The t test was used to determine the differences between the mean values of the independent variables and the Pearson Correlation Test was used to determine the correlations between the variables. In order to determine the effect of organizational power scores on organizational silence, linear regression analysis was used. P value below 0.05 was considered significant in the study. In the study, it was found that the organizational silence levels of the teachers were moderate, women had more protectionist and conservative silence than men, and the organizational silence of those with 6-10 years in the profession was higher than those of 1-5 years and these differences were statistically significant. Organizational silence and subheadings were not affected by other sociodemographic characteristics. Power sources used by managers which "Rewarding Power" "Legal Power" and "Forcing Power" do not differ according to sociodemographic characteristics. In this study, the perceived expertise and charismatic power of singles from administrators is higher. In the research, it was found that there was a very weak relationship between the perceived

power consumption of administrators and organizational silence levels in the teachers working in secondary schools. In addition, as a result of the regression analysis, it was calculated that the power level of the administrators perceived by the teachers and their power to predict the levels of organizational silence of teachers was 1.4%.

Key Words:Organizational Silence, Organizational Power Sources, Secondary School Teachers



İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI	i
BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ.....	ii
ÖNSÖZ	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	vi
İÇİNDEKİLER	viii
TABLolar LİSTESİ.....	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiv
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xv
BİRİNCİ BÖLÜM.....	1
GİRİŞ	1
1.1. Problem Durumu	1
1.2. Problem Cümlesi.....	4
1.3. Araştırmanın Amacı	4
1.4. Araştırmanın Önemi.....	4
1.5. Varsayımlar	6
1.6. Sınırlılıklar	6
1.7. Tanımlar	6
İKİNCİ BÖLÜM.....	7
ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE ÖRGÜTSEL GÜÇ	7
2.1. Örgütsel Sessizlik.....	7
2.1.1. Sessizlik Kavramı.....	7
2.1.2. Örgütsel Sessizlik Kavramı	7
2.1.3. Örgütsel Sessizlik Türleri	9
2.1.3.1. Kabullenici Sessizlik, (Acquiescent silence).....	9
2.1.3.2. Korunma Amaçlı Sessizlik (Defensive silence)	10
2.1.3.3. Koruma Amaçlı Sessizlik (Prosocial silence).....	10
2.1.4. Örgütsel Sessizlik Teorileri	11
2.1.4.1. Bekleyiş Teorisi	11

2.1.4.2. Fayda Maliyet Analizi Teorisi	11
2.1.4.3. Sessizlik Sarmalı Teorisi	11
2.1.4.4. Kendini Duruma Uyarlama Teorisi	12
2.1.4.5. Bilişsel Çelişki Teorisi.....	13
2.1.4.6. Planlı Davranış Teorisi	13
2.1.4.7. Duygusal Olaylar Teorisi.....	13
2.1.4.8. Atfetme (nedensellik) Teorisi	13
2.1.4.9. Abilene Paradoksu	14
2.1.4.10. Mum Etkisi	14
2.1.4.11. Sağır Kulak Sendromu.....	14
2.1.4.12. Nezaket Teorileri	14
2.1.5. Örgütsel Sessizliğin Nedenleri	14
2.1.5.1. Bireysel Nedenler	15
2.1.5.2. Örgütsel Nedenler.....	16
2.1.5.3. Yönetmel Nedenler.....	17
2.1.5.4. Kültürel ve Ulusal Nedenler	18
2.1.6. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları.....	19
2.1.6.1. Bireysel Sonuçlar	19
2.1.6.2. Örgütsel Sonuçlar	19
2.2. Örgütsel Güç Kaynakları.....	20
2.2.1. Örgüt.....	20
2.2.2. Formal ve İnfomal Örgütler	21
2.2.2.1. Formal Örgüt.....	21
2.2.2.2. İnfomal Örgüt	21
2.2.3. Örgütsel Davranış.....	21
2.2.4. Örgütsel Güç.....	21

2.2.5. Etzioni'nin Güç Analizi.....	22
2.2.6. Mintzberg'e Göre Güç.....	24
2.2.7. Örgütsel Güç Kaynakları.....	24
2.2.7.1. Makam Güçleri.....	25
2.2.7.2. Kişilik Güçleri.....	27
2.2.8. Güç Kullanımına Karşı Verilen Tepkiler.....	28
2.2.9. Gücün Bazı Kavramlarla İlişkisi.....	30
2.2.9.1. Otorite (yetke, yönetsel yetke) ile güç ilişkisi.....	30
2.2.9.2. Yetki ve güç ilişkisi.....	32
2.2.9.3. Etki ve güç ilişkisi.....	33
2.2.9.4. Kuvvet ile güç ilişkisi.....	34
2.2.9.5. Liderlik ile güç ilişkisi.....	34
2.2.9.6. Sorumluluk ile güç ilişkisi.....	35
2.2.10. Okulların Yönetiminde Güç Kaynakları.....	35
2.2.10.1. Dikey güç kaynakları.....	36
2.2.10.2. Yatay güç kaynakları.....	36
2.2.11. Örgütsel Güç ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki.....	38
2.2.12. Örgütsel Güç ve Örgütsel Sessizlik Konusuyla İlgili Araştırmalar.....	39
2.2.12.1. Örgütsel Sessizlik İle İlgili Araştırmalar.....	39
2.2.12.2. Örgütsel Güç İle İlgili Araştırmalar.....	40
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....	43
YÖNTEM.....	43
3.1. Araştırmanın Modeli.....	43
3.2. Evren ve Örneklem.....	43
3.3. Veri Toplama Araçları.....	44
3.4. Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması.....	47
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....	48
BULGULAR VE YORUMLAR.....	48

4.1. Örgütsel Sessizlik Ölçeği ve Alt Boyutlarına İlişkin Öğretmen Görüşleri	49
BEŞİNCİ BÖLÜM.....	72
SONUÇLAR VE ÖNERİLER	72
5.1. Sonuç Ve Tartışma	72
5.2. Öneriler	80
KAYNAKÇA	82
ÖZGEÇMİŞ	92
EKLER	93



TABLolar LİSTESİ

Tablo 2. 1. Etzioni'nin Güç Analizi.....	23
Tablo 2. 2. Farklı Güç Kaynaklarına Karşı Verilen Tepkiler	30
Tablo 3. 1. Öğretmenlerin sosyodemografik özellikleri ve meslekte geçirdikleri süre	44
Tablo 4.1.Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeyleri.....	50
Tablo 4. 2. Cinsiyet Değişkenine Göre Örgütsel Sessizlik ve Boyutları İle İlgili Öğretmen Görüşlerine İlişkin t Testi Sonuçları	51
Tablo 4. 3. Yaş Değişkenine Göre Örgütsel Sessizlik ve Boyutları İle İlgili Öğretmen Görüşlerine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları	52
Tablo 4. 4. Medeni Durum Değişkenine Göre Örgütsel Sessizlik ve Boyutları İle İlgili Öğretmen Görüşlerine İlişkin t Testi Sonuçları	53
Tablo 4. 5. Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Örgütsel Sessizlik ve Boyutları İle İlgili Öğretmen Görüşlerine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları	54
Tablo 4. 6. Meslekte Kıdem Değişkenine Göre Örgütsel Sessizlik ve Boyutları İle İlgili Öğretmen Görüşlerine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları	55
Tablo 4. 7. Örgütsel Sessizlik Puanının Meslekte Kıdem Değişkenine Göre Scheffe Testi Sonuçları	56
Tablo 4. 8. Çalıştığı Okulda Hizmet Süresi Değişkenine Göre Örgütsel Sessizlik ve Boyutları İle İlgili Öğretmen Görüşlerine Varyans Analizi Sonuçları	57
Tablo 4. 9. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynakları ve Boyutları İle İlgili Öğretmen Görüş Düzeyleri	61
Tablo 4. 10. Cinsiyet Değişkenine Göre Yöneticilerin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynakları ve Boyutları İle İlgili Öğretmen Görüşlerine İlişkin t - Testi Sonuçları .	62
Tablo 4. 11. Yaş Değişkenine Göre Yöneticilerin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynakları ve Boyutları İle İlgili Öğretmen Görüşlerine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları	63

Tablo 4. 12. Medeni Durum Değişkenine Göre Yöneticilerin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynakları ve Boyutları İle İlgili Öğretmen Görüşlerine İlişkin İlişkin t - Testi Sonuçları	64
Tablo 4. 13. Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Yöneticilerin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynakları ve Boyutları İle İlgili Öğretmen Görüşlerine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları	66
Tablo 4. 14. Meslekte Kıdem Değişkenine Göre Yöneticilerin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynakları ve Boyutları İle İlgili Öğretmen Görüşlerine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları	67
Tablo 4. 15. Çalıştığı Okulda Hizmet Süresi Değişkenine Göre Yöneticilerin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynakları ve Boyutları İle İlgili Öğretmen Görüşlerine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları	68
Tablo 4. 16. Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynaklarının Boyutları İle Örgütsel Sessizlik Boyutlarına İlişkin Öğretmen Görüşleri İlişkisinin Değerlendirilmesine Yönelik Korelasyon Analiz Sonuçları	69
Tablo 4. 17. Örgütsel Güç Kaynaklarının, Örgütsel Sessizliğe Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları.....	70

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2. 1. Sessizlik Sarmalı Teorisi	12
Şekil 2. 2. French ve Raven'in Güç Tipolojisi.....	255
Şekil 2. 3. Güç Otorite İlişkisi	32
Şekil 2. 4. Yetki Güç Sistemi.....	33



KISALTMALAR LİSTESİ

MEB : Milli Eğitim Bakanlığı

SPSS: :(Statistic Packets For Social Sciences) Sosyal Araştırmalar İçin İstatistiksel Program)

Akt : Aktaran

Çev : Çeviren

Ed : Editör

sf : Sayfa

vd : Ve Diğerleri

n : Frekans

st : Sıralamaların Toplamı

p : Anlamlılık Derecesi

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın amacı ve önemi, problemi, sınırlılıkları, varsayımları ele alınmış, kavramların açıklamaları ve tanımlamaları yapılmıştır.

1.1. Problem Durumu

Teknolojinin ve bilimin çok hızlı geliştiği globalleşen dünyada muasır medeniyetler seviyesine erişebilmek, devrin getirdiği yeniliklere uyum sağlayabilecek yenilikçi, çağdaş, nitelikli ve yaratıcı bireyler yetiştirmek ve eğitebilmek için eğitim örgütlerine çok büyük vazifeler düşmektedir.

Örgüt, toplumun ihtiyaçlarının ve gereklerinin bir bölümünü, kısmını veya sadece bir tanesini gidermek için daha evvelden tespit edilmiş sorunlara ve hedeflere işçi, patron, öğretmen, öğrenci, yönetici, çevre, beyaz yakalı, veli gibi bütün bireyleri ile aktif bir iletişim ve yapısı gerekli olan vazifeleri bitirmek için bilinçli ve gönüllü olarak güçlerini bir araya getiren topluma ilişkin herkese açık bir oluşumdur (Başaran, 2000). Bu örgütler arasında en önemlileri kişilerin, geleceğini ve bakış açısını geliştiren ve oluşturan, hayat standartlarını geliştiren eğitim ve öğretim kurumlarıdır. Eğitim ve öğretim örgütleri gibi örgütler tarafından işlenmemiş olarak aldıkları girdileri işleyip etrafına aktaran kurumlardır. Bu çerçeveden bakıldığında eğitim örgütlerinde, yöneticilerin ve çalışanlarının birlikte uyum içinde olmaları gerekliliği ön plana çıkmaktadır.

Örgütsel sessizlik, örgüt içerisinde bulunan bireylerin örgütsel problemlerle alakalı düşünce, görüş, fikir, endişelerini ve kaygılarını bilinçli olarak otoriteden, yöneticilerden veya bireylerden saklaması olarak tarif edilmiştir (Morrison, Milliken, 2000'den Akt: Çakıcı, 2010). Örgütsel sessizlik, belli bir örgüt içerisinde vazife alan çalışanların, çalıştıkları örgüt ile alakalı duyuşsal, bilişsel ve davranışsal problemlerden, sorunlardan dolayı fikirlerini, tespitlerini ve önerilerini bilinçli olarak yöneticilerine ve iş arkadaşlarına söylememesi ve sessiz kalması olarak tarif edilmiştir (Durak, 2012). Okullar gibi eğitim ve öğretim kurumlarında öğretmenler ve diğer çalışanların fikir, duygu, düşünce, sorun, problem, bilgi, belge ve önerilerini bilerek ve isteyerek yöneticilerinden gizlemesi, kısacası örgütsel sessizlik davranışı sergilemesi, geleceğe yön veren ve geleceği şekillendiren kurumların değişmesinde ve

ilerlemesinde önüne çıkacak olan problemlerden biridir. Konuya bu çerçeveden bakıldığında okullarda belirlenen hedeflere ve amaca ulaşmak için okulların misyon ve vizyonuna uygun hareket ederek okullarda çalışan öğretmen, yönetici ve hizmetlilerin dahi yaratıcı, yenilikçi ve yapıcı fikir, düşünce, öneri ve isteklerini okulların kendilerini özgür ve hür bir şekilde ifade etmeleri ve anlatmalarından geçtiği ifade edilebilir (Çakıcı, 2010).

Öğretmenleri ve okullarda çalışan bireyleri sessiz kalmaya zorlayan bazı sebepleri sıralayacak olursak; okuldaki pozisyonunu ve mevkiini kaybetme korkusu, tecrit edilme ve dışlanma korkusu, müdürlerin uygulamış oldukları baskı ve olumsuz tavır, hareket, davranış ve tutum korkusu, fikrini ve düşüncelerini ifade etmesinin bir şey değiştirmeyeceğine inanması, fikir ve düşüncelerinin önemsenmeyeceği korkusu, iş arkadaşlarını koruma isteği, arkadaşları arasında fikirlerini söylediği zaman küçük düşme korkusundan meydana gelebilmektedir (Çakıcı, 2010). Bu problemlerin ve sorunların aşılması, örgütsel sessizliğin engellenmesi konusunda eğitim yöneticilerine, okulda çalışan öğretmenlere ve çalışanlara uygun hür düşünce ve fikirlerini paylaşabilecekleri, yadırganmayacakları ve rahatça hareket edebilecekleri ortamları sağlamada önemli vazifeler düşmektedir.

Yönetici kelimesinin anlamına bakıldığında; başkaları üzerinden çalıştığı örgütün hedeflerini ve amacını gerçekleştirmeye çalışan kişidir. Başarılı ve iyi bir yönetici, okulda çalışan kişileri örgütün belirlemiş olduğu gaye ve hedefler üzerinde hareket etmelerini sağlama kabiliyetini sadece şekilsel olarak konumu itibarıyla üstte olmasından faydalanarak değil, kendi içinde bulunan karakter ve şahsi özelliklerinden kaynaklanan önderlik ve liderlik gibi özelliklerden almalı ve çağın gereklerine uygun modern bir bakış açısı ile yönetmelidir (Şimşek, 2005). Yöneticilik terimi çağın yönetim anlayışı incelendiği zaman geçmişten bugüne doğru kavramsal olarak ve uygulanış biçimi olarak çeşitli gelişim ve değişimler yaşamıştır. Bu değişimleri ele alacak olursak eğer yönetimin, merkeziyetçi, katı, üst-ast ilişkisi ve hiyerarşik yaklaşımları terk ederek bunun yerine insan ve hürriyet temelli post modern yönetim tarzına yerini bıraktığı görülür. Postmodernizm kelimesinin anlamına bakıldığında; örgütte çalışan, vazife alan tüm bireylerin örgüt içerisinde alınacak olan tüm kararlara aktif bir şekilde katıldığı, fikir, duygu, istek ve düşüncelerini hiçbir baskı altında kalmadan söylediği ve korkusuzca hareket ettiği, örgütte yer alan yönetici ve diğer çalışanlarla sağlıklı bir biçimde iletişim kurduğu yönetim şeklini ifade etmektedir.

Konuya postmodern yönetim anlayışı ile bakıldığında okul yöneticileri, öğretmenleri ve diğer çalışanları örgütün misyonu ve vizyonu ile alakalı bilgilendirebilir ve bu vazifeler ve hedeflere ulaşılabilmesi için öğretmenlerin ve diğer çalışanların fikir, duygu, düşünce ve isteklerini ya da sorunlarını rahatça söylemeleri konusunda destekleyebilir. Postmodern yönetim anlayışı, çağa uygun, paylaşımcı, demokratik ve daha katılımcı bir yönetim anlayışını ele almaktadır.

Yönetim kavramına, madde ve insan kaynaklı olarak belli bir hedefi, gayeyi, misyonu ve vizyonu başarabilmek ya da bir işin bitirilme fiili olarak baktığımızda, yönetimin temelini insanı müteessir etmek olduğuna kanaat getiririz. Bu bakımdan ele alındığında yönetim, birlikte belirlenmiş belirli bir gayenin ve hedefin gerçekleştirilmesi amacıyla elinde bulundurmuş olduğu madde ve insan membainin aktif bir şekilde kullanılmasıdır (Aydın, 2007). Yönetimin farklı bir açıklaması ise, örgütün hedeflerine ve amaçlarına ulaşabilmesi için örgütte bulunan insan ve madde membainin yönetilmesi, birlikte hareket etmesi ve değerlendirilmesi aşamalarının tamamıdır (Balcı, 2010).

Yöneticiler birlikte çalıştıkları bireylerin hareketlerini değiştirmek ve onları etkilemek için yetkilerini ya da çalışanlar üzerinde güç kullanırlar. Güç kelimesi ise, yöneticilerin isteklerini altında çalışanlara yaptırma kabiliyetidir (Hoy ve Miskel, 2010). Weber'e göre ise güç bireylerin sosyal çevrelerinde yer aldıkları mevkilerine göre isteklerini çalışanlara yaptırabilme kabiliyetidir (Ak: Hoy ve Miskel, 2010).

Güç mesafesinin fazla olduğu toplumlarda insanlar, dışlanma, tartışmaya girme, işine zarar gelmesi gibi kaygıları nedeniyle daha fazla sessizleşmekte ve sorgulama özelliğini yitirmektedir (Çakıcı, 2007: 155). Hofstede'nin ülkelerin kültürel yapılarını değerlendirdiği araştırmasında Türkiye'nin güç mesafesinin birçok ülkeye göre yüksek olduğu belirtilmiştir (Hofstede, 2005). Çalışanlar her ne kadar yasal ve yönetim tarafından cesaretlendirilse de Türk toplumunda güç mesafesi fazladır (Çakıcı, 2007: 157). Türkiye gibi yüksek güç mesafesi olan ülkelerde öğretmenler yüksek düzeyde örgütsel sessizlik davranışı gösterme eğilimindedir. Bu nedenle bu araştırmanın konusu; öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyi ile okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları arasındaki ilişkiyi saptamaya yönelik olarak belirlenmiştir.

1.2.Problem Cümlesi

“Ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin algılarına göre; öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri ile okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?”

1.3. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın genel amacı;

Öğretmenlere göre, okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemektir.

Yukarıda belirtilen amaç doğrultusunda, bu çalışmada aşağıdaki sorulara cevap aranacaktır:

- 1.Ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlikleri ne düzeydedir?
- 2.Öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri demografik değişkenlere (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, mesleki kıdem, okuldaki hizmet süresi) göre farklılaşmakta mıdır?
- 3.Ortaokul öğretmenlerinin, okul yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarına (yasal, ödül, zorlayıcı, karizmatik ve uzmanlık gücü) ilişkin algıları ne düzeydedir?
- 4.Ortaokul öğretmenlerinin, okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin algıları; demografik değişkenlere (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, mesleki kıdem, okulda çalışma süresi) göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- 5.Öğretmenlere göre okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri arasında bir ilişki var mıdır?
- 6.Öğretmenlere göre; okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerini yordamakta mıdır?

1.4. Araştırmanın Önemi

Eğitim, küreselleşmenin getirdiği değişim dalgasına insanları hazırlamada, çağın gerektirdiği insan tipini yetiştirmede, değişen dünya ile birlikte toplumun ihtiyaçlarına ve çağın gereklerine cevap verebilecek ölçüde yeni yapılanmalara gidilmesine, gerekli değişimi ve dönüşümü sağlamada en önemli araçlardan biridir (Yüceer ve Coşkun-Keskin, 2012).

Eğitim örgütlerinin belirlenen hedeflere ulaşabilmesinin, gelişim ve değişiminin önündeki engellerden biri de örgütsel sessizlik konusudur. Okul yöneticilerinin belirlenen hedefler doğrultusunda öğretmenleri yönlendirmek adına kullandıkları güç kaynakları öğretmenlerin sessizlik davranışı göstermesine sebep olabilmektedir. Bu bağlamda okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarının belirlenmesi önem arz etmektedir.

Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarının belirlenmesi ve bunun okullarda oluşan sessizlik seviyesine etkisinin değerlendirilmesi, öğretmenlerin istekli olması, iş tatmini, örgütsel bağlılıklarının daha iyi bir seviyeye getirilmesi yönünden önem arz etmektedir. Ek olarak bu çalışma, yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarının saptanması ile okulun nasıl yönetildiğine dair bir durum saptama olacaktır.

Daha önce bu konuda yapılan çalışmalar incelendiğinde, Aydın 2016 yılında Denizli merkezde bulunan ortaokulların yöneticilerinin kullandıkları güç türleri ve bununla ilişkili öğretmenlerin örgütsel sessizliğini incelediği çalışmasında, okul yöneticilerinin kullandıkları güç türlerinin, öğretmenlerin örgütsel sessizliklerini anlamlı düzeyde yordadığı sonucu saptanmıştır. Öğretmenlerin okul yöneticilerinden algıladıkları güç türlerinin artmasının, örgütsel sessizliklerini de arttırdığı yorumu yapılmıştır (Aydın, 2016).

Diğer bir çalışmada Apak 2016 yılında İstanbul Kartal'da bulunan sınıf öğretmenlerinin yöneticilerinden algıladıkları güç türlerinin örgütsel sessizliklerine olan etkisini incelemiştir. Sonuç olarak okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları arasında en fazla yasal gücü kullandıklarının algılandığı belirtilmiştir. Öğretmenlerin ise korumacı sessizliği yüksek seviyede hissettikleri, kabullenici ve korunmacı sessizliği daha zayıf seviyede hissettikleri saptanmıştır. Öğretmenlerin uzmanlık gücü, ödül gücü ve zorlayıcı güç ile ilgili görüşlerinin yaş ve meslekte geçirilen süreye göre anlamlı düzeyde değiştiiği, karizma gücü ile ilgili görüşleri ise yaş, meslekte geçirilen süre, çalıştıkları okulda geçirdikleri süre ve öğrenim durumuna göre anlamlı şekilde değiştiiği rapor edilmiştir (Apak, 2016).

Benzer bir çalışma olan Karaman'ın 2015 yılında Kütahya Merkez'de yaptığı ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmenlerin okul müdürlerinden algıladıkları örgütsel güç türleri ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerini değerlendirdiği araştırmada, okul müdürlerinin en fazla uzmanlık gücünü, daha sonra sırasıyla yasal gücü, karizmatik gücü, ödül gücünü ve zorlayıcı gücü kullandıkları belirlenmiştir.

Öğretmenlerin yöneticilerinden algıladıkları güç kaynaklarının görev süresi, yaş, okul türü, öğretmenin branşı ve görev yaptıkları okulun nerede olduğu gibi özelliklere göre anlamlı farklılık gösterdiği saptanmıştır. Çalışmada katılımcıların örgütsel sessizlik düzeyinin orta düzeyde olduğu, ödül gücü, zorlayıcı güç ve karizmatik gücün öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışlarının anlamlı yordayıcısı olduğu, okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarının, örgütsel sessizlik toplam varyansının yaklaşık beşte birinden fazlasını açıkladığı rapor edilmiştir (Karaman 2015).

1.5. Varsayımlar

Araştırmada kullanılan ölçme araçlarının, katılımcılar tarafından objektif bir şekilde ve içtenlikle doldurulduğu varsayılmaktadır.

1.6. Sınırlılıklar

Bu araştırma;

2016-2017 eğitim-öğretim yılları arasında İstanbul İli Küçükçekmece İlçesinde Millî Eğitim Bakanlığına bağlı resmi ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin görüşleri ile sınırlıdır.

1.7. Tanımlar

- a) **Örgüt:** “Ortak bir amacı veya işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumların veya kişilerin oluşturduğu birlik, teşekkül, teşkilat” (Güncel Türkçe Sözlük, TDK).
- b) **Sessizlik:** “Sessiz olma durumu, ortalıkta gürültü olmama durumu, sükût olma” (TDK, 2005).
- c) **Örgütsel Sessizlik:** “İş görenlerin örgütsel sorunlar hakkındaki görüşlerini ve endişelerini esirgeme” (Morrison ve Milliken, 2000).
- d) **Güç:** Başkalarına iş yaptırabilme yeteneğidir.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE ÖRGÜTSEL GÜÇ

Bu bölümde örgütsel sessizlik ve örgütsel güç ile ilgili alan yazın taraması ve bu konularla ilgili yapılan araştırmalara yer verilmiştir.

2.1. Örgütsel Sessizlik

2.1.1. Sessizlik Kavramı

Sessizliğin tanımı Türk dil kurumunun sözlüğünde “sükût, gürültü olmama durumu, sessiz olma durumu,” olarak geçer. Psikolojide içe kapanma, özgüveni olmama durumu sosyolojide ise toplumsal suskunluk olarak geçer. Aynı zamanda uyum ve huzuru, dinginliği ve sakinliği çağrıştırmaktadır (Çakıcı, 2007: 147).

Sessizlik, sessiz olma durumu ve ilk bakışta iletişime kapalı olma durumu gibi gözükse de aslında önemli bir iletişim ve ifade şeklidir. Sessizliği sesin zıttı olarak değerlendirenler bu durumu ise olumsuz olarak değerlendirmektedir. Çalışanların güvenliklerini sağlama nedeniyle bir olumsuzluğu, bilgiyi vb. durumu başkalarıyla paylaşmamaları gibi bir durumda da sessizlik olarak değerlendirilmektedir (Dyne vd., 2003).

Pinder ve Harlos (2001) sessizliği tanımlarken, sessizliği yönetim ve otoritelere karşı itiraz, protesto, istek olarak tanımlar. Cohen (1990) ise sessizliği bilgi eksikliğinden, konuşmanın bir netice değiştirmeyeceği inancından doğduğunu açıklar (Akt. Tiktaş, 2012; Şehitoğlu, 2010; Durak, 2012).

2.1.2. Örgütsel Sessizlik Kavramı

Örgütsel sessizlik, çalışanların gelişme ve iyileşme adına iş veya işyerindeki sorunlarla alakalı problemlerini ve düşüncelerini bilerek ve isteyerek söylememesi olarak tanımlanmıştır. Çakıcı; sessizliği örgütsel ilerlemeyi azaltan kolektif bir olgu olarak belirtmiştir (Çakıcı, 2007: 146).

Örgütsel sessizlik kavramı hakkında ilk çalışmaları Morrison ve Milliken (2000) yapmıştır ve kabul görmüştür. Morrison ve Milliken'in yapmış olduğu çalışma bu yüzden önemlidir. Sessizlik ile alakalı daha önce yapılan çalışmalar bireysel temelli iken, örgütsel sessizlik çalışması örgütsel etkenlere odaklanır.

Literatürde örgütsel sessizlik, bireylerin örgütün hali ile alakalı duygusal, davranışsal, zihinsel ve teknik olarak oluşan durumu ya da sorunu düzeltebilecek birey veya bireylerin bilerek ve isteyerek bilinçli olarak çözümü ve kendini gizlemesi olarak tanımlanmaktadır.

Örgütsel sessizlik kavramını incelerken araştırma, bireyler ne zaman ve neden sessiz kalmayı tercih eder sorusuna dayandırılmalıdır. Bireyler bazen sessizliği, bazen sessiz kalmayı seçer fakat bunun altında yatan sebebi anlamak gerekir ve bu problemleri kimlerle paylaştıklarını öğrenmek gerekir. Bireylerin neden sessizliği seçtiğini anlamlandırabilirsek nasıl sessiz kaldıkları da anlaşılabilir.

Morrison ve Milliken (2000) örgütsel sessizliği kolektif bir fenomen olarak değerlendirmişlerdir ve örgütsel değişimi ve gelişimi önleyen bir tehdit ve bir ortak olgu olarak ele almış ve ortak değerler üzerinde durmuşlardır (Morrison ve Milliken, 2000: 706). Pinder ve Harlos (2001) ise haksızlığa tepki olarak ele almış ve şahsın iş ve işyeri ile ilgili problemlerle alakalı bilişsel davranışsal ve duygusal kararlarını çözümü değiştirme gücüne sahip insanlardan sakınması olarak tanımlamıştır (Pinder ve Harlos, 2001: 334).

Brinsfield (2009) örgütsel sessizliğin yaygın, ölçülebilir, çok boyutlu ve diğer olgularla önemli derecede ilgili olduğunu ifade etmiş ve problem çözümüne öneri sunmama, suskunluk ya da toplu olarak konuşma birlikteliğinde azalma gibi şekiller alabileceği bilinmektedir.

Örgütsel sessizlikte Morrison ve Milliken (2000)'e göre çalışanlar hangi durumlarda sessiz olacaklarına dair otoriteden işaret alırlar ve sessizliği bozmanın bu riskin alınıp alınmayacağına bu riske degeceğine karar verirler. Çoğunlukla örgütlerde çoğunluğun düşüncesine katlanılacak bir ortam yoktur. Bu ise otoritenin conformity (uyum) iyidir kültürünün bir sebebidir (Bogosian ve Stefanchin, 2013; Morrison ve Milliken, 2000).

Morrison ve Milliken (2000)'e göre bireylerin sessiz kalmazlar ise olumsuz sonuçların doğabileceği inancıdır ve görüşlerini açıklamanın ses çıkartmanın riskli olduğu düşüncesi bireyleri sessizliğe itmektir. Diğer bir yaklaşıma göre ise; bireylerin örgüt ile alakalı herhangi bir sorunun otorite ile konuşulmasının, sorunu çözmeyeceği inancıdır. Bu gibi durumlarda bireylerin, sorunlara karşı sessiz kalmaları ihtimalleri güçlenmektedir (Milliken vd. 2003: 1353-1468).

Örgüt yapısını etkileyen ahlaki kuralların sebebiyle bireyler utanma, dışlanma, ilgisiz kalmaktan vb. tehlikelerden ve en önemlisi işlerini ve örgütteki konumlarını kaybetme korkusu sebebiyle olumsuzluklara karşı sessizliği tercih etmektedirler (Perlow ve Williams, 2003: 3).

Örgütsel sessizlik sadece olumsuzluğa ses çıkartmama değil, aynı zamanda örgütün yararına olacak durumlarda da fikirlerin söylenmemesini sessiz kalınmasını ifade eder. Ayrıca, bireyler ortama ve karara uyum gösterdiğinin anlaşılması için de sessiz kalmayı tercih etmektedirler (Panteli ve Fineman, 2005: 348).

2.1.3.Örgütsel Sessizlik Türleri

Sessizlik bilinçli kasıtlı, aktif ve amaçlı olarak ortaya çıkmaktadır ve sessizliğin türlerinin meydana gelmesinde önemli etkenlerdir. Pinder ve Harlos (2001) sessizliği kabullenici ve pasif olarak tanımlamış ve bu iki biçimi sekiz şekilde ölçmüştür. Bunlar kabullenme, çıkmaya karşı eğilim, gönüllülük, stres düzeyi, bilinçlilik baskın duygular, alternatiflerin farkındalığı ve ses çıkarmaya karşı eğilim (Dedahanov, Kim ve Rhee, 2015; Pinder ve Harlos, 2001).

Ang Van Dyne, ve Botero (2003) sessizliği çok boyutlu bir yapı olarak tanımlamışlar ve çalışan sessizliğinin çalışan sesliliğinin zıttı olmadığını iddia etmişler. Yaptıkları bu çalışmada çalışan sessizlik davranışının iş birliği ya da çekilme, korku ile ortaya çıktığını ifade etmişlerdir. Yine bu çalışmada araştırmacılar çalışan sessizliğini üç farklı şekilde sınıflandırmışlardır (Van Dyne, Ang ve Botero, 2003: 1362). Bunlar:

- a) Kabullenici Sessizlik, (Acquiescent silence)
- b) Korunma Amaçlı Sessizlik (Defensive silence)
- c) Koruma Amaçlı Sessizlik (Prosocial silence)

2.1.3.1. Kabullenici Sessizlik, (Acquiescent silence)

Çalışanların bilgi, fikir ve görüşlerini geri çekilmeye boyun eğmeye ve kabullenmeye bağlı olarak diğerleri ile paylaşmaması, pasif kalması ve saklamasıdır (Durak, 2012: 50). Birey bilerek pasif kalmayı tercih eder ve ilgisiz davranır (Çakıcı, 2008; Gül ve Özcan, 2011). Şahsın kendini yetersiz hissetmesi, fikrine değer verilmediğini düşünmesi, hiçbir şeyi değiştirmeyeceğini hissetmesi, hal ve hareketlerini kurallara uygun hale getirmesi ve hareket etmesi ve söz konusu çözümlerinde pek farkında

olmamaları da kabullenici sessizlik davranışı olarak ifade edilebilir (Van Dyne, Ang ve Botero, 2003: 1366; Pinder ve Harlos, 2001; Tayfun ve Çatır, 2013).

Kabullenici sessizlik durumundaki bireyler mevcudu kabullenmiş ümitsizliğe düşmüş ve problemleri çözmekten vazgeçmiştir (Brinsfield, 2009: 145).

Çalışan itaatinin olduğu haller de kabullenici sessizlik içinde değerlendirilebilir. İtaatkâr bireyler mevcut koşulları olması gereken gibi kabul ederler ve buldukları durumun farkında olmazlar ve sessiz kalırlar (Acaray, Çekmecelioğlu ve Akturan, 2015; Pinder ve Harlos, 2001).

2.1.3.2. Korunma Amaçlı Sessizlik (Defensive silence)

Korunma amaçlı sessizlik, bireylerin örgüt içinde problem ve konu hakkında düşüncesini açıklaması halinde alacağı tepkilerden korunmak amacıyla sessiz kalması olarak tanımlanmaktadır. Kendini korumak amacıyla yapılan bu hareket sonucu sorunların ortaya çıkmasını ve gerçek çözümlerin ortaya çıkmasını engellemektedir (Çakıcı, 2010; Durak, 2012; Gül ve Özcan, 2011).

Otorite yaptığı hatadan dolayı kendini yetersiz ya da savunmasız ya da utanmaktan meydana gelecek olumsuzlukları engellemek için astlarında korku oluştururlar, bu korkunun mevcut olduğu yerlerde ise astlar otoriteye veya üstlerine olumsuz bilgileri aktarmazlar veya saklarlar (Durak, 2012: 57).

İş yerinde makamını kaybetmek istemeyen ve arkadaş ortamında öne çıkmaya, çıkar sağlamaya çalışan kişiler açıkça konuşmazlar ve sessizliğe bürünürler (Acaray, Çekmecelioğlu ve Akturan, 2015).

2.1.3.3. Koruma Amaçlı Sessizlik (Prosocial silence)

Korunma amaçlı sessizliğin tersine ses çıkarttıklarında kendilerine değil başkalarına zarar vermesinden korkması durumunda ortaya çıkan sessizliktir. Koruma amaçlı sessizlik, sızlanmadan yaşanabilecek sıkıntılara katlanmak, çalışmaya devam etmek başkalarını ya da örgütün faydası düşünülerek ve birlik ve beraberliğin bozulmaması adına sessizliğin bozulmaması halidir. Bireyler bu şekilde davranarak örgüt sınırlarının dışarı çıkmasını engellerler (Çakıcı, 2010; Durak, 2012).

Koruma amaçlı sessizlik iki şekilde ayrılmıştır şahsın çalışanları koruma güdüsü ve örgütünü koruma güdüsü. Bireyler her iki şekilde de kişisel çıkarlarını değil diğer bireylerin ya da örgütün yararını ön planda tutar. Dolayısıyla bir fedakârlık hali

sergilemektedirler (Acaray, Çekmecelioğlu ve Akturan, 2015; Kumar, Alagappan ve Govindarajo, 2015; Şehitoğlu ve Zehir, 2010).

2.1.4. Örgütsel Sessizlik Teorileri

2.1.4.1. Bekleyiş Teorisi

Vroom tarafından geliştirilmiştir ve beklenti teorisi olarak da çevirilerde yer alır. Vroom'un beklenti teorisine göre; bireylerin konuşmadan evvel beklentilerinin giderilmesi ihtimalini ortaya koymaktadır. Bireyler fikirlerini söylemeden önce meydana gelecek sonuçları ve beklentileri karşılaştırma düşüncesindedirler. Şahsın beklentisini karşılayacak seviyede ise çok daha fazla çabaladığı gözlemlenmiştir (Bayram, 2010: 17).

Beklenti teorisine göre örgüt içerisinde bir davranışın meydana gelmesi ve oluşması farklı koşullardan ortaya çıkmaktadır. Bu koşullar şahsın içinde bulunduğu çevrenin ve şahsi unsurların özellikleridir. Bu iki faktörün birleşimi şahsın davranışını etkilemekte oldukça önemlidir (Eren, 2003: 591).

2.1.4.2. Fayda Maliyet Analizi Teorisi

Örgüt içerisinde bulunan bireyler örgütü geliştireceği durum karşısında fikrini paylaşmadan önce elde edeceği faydayı hesaplaması ya da sessiz kalması durumunda ödeyeceği bedeli hesaplaması durumuna fayda maliyet analizi denilebilir.

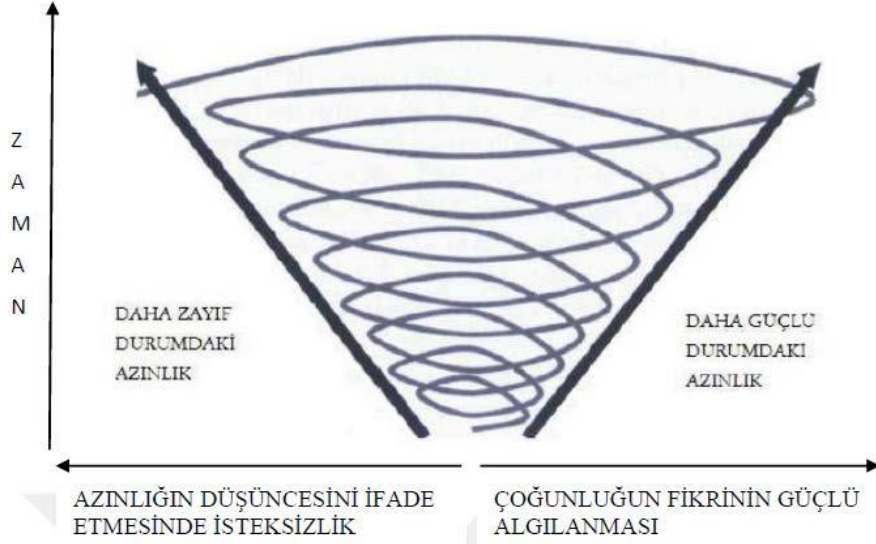
Bireylerin fikirlerini belirttiği zaman ödeyeceği iki farklı bedel olduğu düşünülmektedir. Birincisi doğrudan bedellerdir; Kısa vadede ortaya çıkan bu bedeller zaman kaybı yaşamak gibi. İkincisi ise doğrudan olmayan bedeller; bireyin fikrini söylemesinden dolayı tepki ile karşılaşması dışlanma, çatışma, fikrin değer görmemesi sonucu oluşan tatminsizlik, itibar kaybı, terfi edilmede güçlük vb. olayların ortaya çıkması olarak tanımlanabilir (Çakır, 2007: 152).

2.1.4.3. Sessizlik Sarmalı Teorisi

Noelle-Neumann tarafından 1974 ve 1980 yıllarında geliştirilmiş, bireylerin neden sessiz kaldıklarını açıklayan ilk teoridir. Sessizlik sarmalı teorisi fikrinin, içinde bulunduğu örgütün görüşlerine uygun değil ise, bu bireyin örgütte itibarının sarsılması, gururunun incinmesi gibi korkular nedeni ile fikrini söylememesi ya da kendini kısıtlaması. Şekil 2-1' de de gösterildiği gibi paralel yönlü baskı korkudan

kaynaklanma düşünce sisteminden geçerek konuşma ya da sessiz kalma kararını almaktadır.

Şekil 2. 1. Sessizlik Sarmalı Teorisi



Kaynak: Bildik, 2009: 37.

2.1.4.4. Kendini Duruma Uyarlama Teorisi

Bireylerin bilmedikleri bir gruba girdiklerinde grup içindeki bireyleri gözlemleyerek onların hareketlerini inceleyip ona uygun olarak davranmasıdır. Kendini uyarlama teorisinde iki farklı tepki gözlemlenir; birincisi bilmediği gruba giren birey grubu benimser ve ona göre hareket eder. İkincisi ise uyum sağlayamaz ve gittikçe sessizleşir ve kendini gruptan soyutlar. Yani bireyler uyum sağlayamadıkları hallerde tepkisel olarak sessizleşmektedirler (Karadal, 2011:370; Çatır ve Tayfun; 2013: 120).

Bu teorideki en önemli nokta gruba katılan bireylerin özellikleridir. Gruba yeni katılan bireylerin ortama uyma durumları şahsın özelliklerine göre farklılık göstermektedir. Kolay uyum sağlayan bireylerin ince ayrıntıları yakalayabilen gözlem yetenekleri gelişmiş kişiler olmakla beraber bunları davranışlarına yansıtabilen kişiler oldukları gözlemlenmektedir. Bu kişiler toplumdan itibar göreceklerini ve kabul göreceklerini düşünmektedirler. Uyum sağlayamayan kişiler ise geçmişten gelen farklılık ve alışkanlıklarına devam etmektedirler ve bu kişiler uyum sağlayan kişiler göre kendilerini daha iyi ifade etmekte ya da sessizleşmektedirler (Çakıcı, 2007: 154)

2.1.4.5. Bilişsel Çelişki Teorisi

Festinger tarafından 1957 de geliştirilen bu teoride, bireylerin, bilişsel planda çelişki meydana getiren duygu biliş ve davranışlardan sakındıklarını, biliş nesnelere içinde bir uyumluluk yakalamaya çalışması ve bu uyumluluğu korumak için uğraştıklarını ön görmektedir. Bireylerin hareketlerini değiştirmek için önce davranıştan başlanması gerektiğini savunmaktadır. Festinger'e göre "bilincin sosyal gerçekliği değil, sosyal gerçekliğin bilinci belirlediği" tezi Marksist yaklaşımla benzerdir (Akt. Yanık, 2012).

2.1.4.6. Planlı Davranış Teorisi

Ajzen'in 2002 yılında geliştirdiği bu teoride grup içerisindeki bireylerin davranışı ortaya koymasındaki niyetleri ön görülmektedir. Niyet şahsın içinde bulunduğu durumun hal ve hareketlerinden ve davranışlardan etkilenmektedir. Planlı davranış tek bireyden etkilenmemektedir. Grubun ve grup kültürünün önemi büyüktür (Yanık, 2012:19).

Grup içerisindeki bireyler grup içerisinde bir harekette bulunmadan önce karşılaşacağı tepkileri ele almaktadır. Bireylerin düşünmeden yaptıkları hareketlerde bir niyet ve planlama olmadığı belirtilebilir.

2.1.4.7. Duygusal Olaylar Teorisi

Bu teori duygusal tecrübelerin sebebini, oluşumlarını ve sonuçlarını irdeleyerek bireylerin hareketleri üzerinde duyguların ortaya çıkarttığı etkiyi göstermeye çalışmıştır. Bu teorinin temelinde bireylerin duygusal tecrübelerinin grup içindeki hareketlerine etki etmesi olmuştur. Duygusal tecrübelerin hareketsel ve davranışsal neticelerinin iş doyumunu üzerinde belirleyiciliği vardır. Bu belirleyicilik hareketlerin duygusal taraflarıyla uyumaktadır (Weiss ve Cropanzano, 1996).

2.1.4.8. Atfetme (nedensellik) Teorisi

Atfetme, bireylerin, diğer bireylerin davranışlarına yansıyan, fikirleri incelemesidir (Can, vd., 2006: 54). İşçilerin hareketlerini, üstlerinin, astlarının ve diğer çalışanlarının sistem içerisindeki hareketlerini inceleyerek bu örgütlerde algılanan güdüler üzerinde durulmuş ve altında yatan sebeplerle alakalı araştırma yapılmıştır. Yapılan araştırmalar doğru atfetmenin incelenen işçilerin motivasyonlarının aynı ölçüde olduğunu ortaya koymuştur.

2.1.4.9. Abilene Paradoksu

Harvey tarafından 1974 yılında geliştirilmiştir. Teoriye göre grupta yer alan bireyler gruptan bağımsız şekilde hareket ederlerse ve fikir ortaya koyarlarsa dışlanacaklarını düşündüklerinden dolayı genel fikri uygun görmeseler bile uygun görüyormuş gibi davranmaktadırlar bu durumda grup içerisinde sessizleşme oluşmaktadır (Afşar, 2010: 25-26).

2.1.4.10. Mum Etkisi

Mum Etkisi, bireylerin olumsuz gördükleri olayları, fikirleri, haberleri ya da davranışları üstlerine iletme konusundaki isteksizlikleri olarak söylenebilir. Bu isteksizliği ortaya çıkaran sebepler ise üstlerle ilişkilerin bozulması ya da olumsuz durumdan sorumlu olarak suçlanma korkusudur (Brinsfield, 2009'dan akt. Alparslan,2010: 35)

2.1.4.11. Sağır Kulak Sendromu

Bireylerin işyerlerinde meydana gelen olumsuzlukları; çalma, taciz vb. olumsuz hareket ve aksaklıkları görmezden gelerek ya da duymayarak sessiz kalması halidir. Bu hareket çalışanlar tarafından olumlu olarak görülmektedir. “Sağır Kulak Sendromu”, grup içerisine yerleşmiş bir kural olarak çalışanlar arasına yerleşmiş bir harekettir (Çakıcı, 2010).

2.1.4.12. Nezaket Teorileri

Nezaket teorileri incelenirken sessizlik kavramı da ele alınmıştır. Toplumsal bağlar sessizliğin, sözlü anlatımlar söz konusu olduğunda sorunlardan kaçınmak davranışı olarak ortaya çıkmaktadır. Öğrenciler üzerine yapılan araştırmalarda konumunu korumak için sessizliği bir yol olarak kullanmaktadır. Öğrenciler sorulara yanlış ya da doğru yanıt vermek zorunda olduklarını hissettiklerinde öğretmenlerinden alacakları kötü tepkiden korktuklarından dolayı sessiz kalabilirler (Çakıcı, 2007: 148).

2.1.5. Örgütsel Sessizliğin Nedenleri

Örgütsel sessizliğin oluşumuna etki eden nedenler dörde ayrılmaktadır. Bunlar; bireysel nedenler, örgütsel nedenler, yönetsel nedenler ve kültürel ve ulusal nedenlerdir.

2.1.5.1. Bireysel Nedenler

Bireylerin grup halinde iken sessiz kalmalarında rol oynayan bireysel nedenler; Güven Eksikliği, Konuşmanın Riskli Bulunması, İzolasyon (dışlanma) Korkusu, Geçmiş Tecrübeler, ilişkileri Zedeleme Korkusu ve Karakter Özellikleri olarak ele alınacaktır.

a. *Güven Eksikliği*

Otoriteye olan güven şahsın sessiz kalma ya da konuşma kararında önemli bir etkidir (Çakıcı, 2008: 131). İş arkadaşlarına ya da otoriteye güvenmeyen bireyler, cezalandırılma korkusu ve dışlanma korkusundan dolayı sessiz kalacaklardır. Bireyler, karar alma zamanlarında, örgütsel verimsizlik, yönetim kademesinin yetersizliği, performans düşüklüğü ve adil olmayan paylaşım gibi sebeplerden dolayı konuşmanın olumsuz olacağından ve hiçbir etki etmeyeceğinden korkarlar ve çekinirler (Fettahlıoğlu ve Demir, 2014: 30; Gül ve Özcan, 2011: 112).

b. *Konuşmanın Riskli Bulunması*

Çalışanlar yükselmeme, dışlanma, konuşmasının değer görmeyeceği vb. korkuları nedeniyle düşüncelerini açıkça söyleyememektedir. Çalışanlar olumsuz olayları ortaya çıkaran olmaktansa sessiz kalmayı olayın başka şekilde ortaya çıkmasını bekleyebilir. Gruplarda bireylerden biri sorunu ifade ettiğinde veya sorun farklı bir şekilde ortaya çıktığında birçok sessiz kalan şahsında konuşma cesareti gösterdiği görülmektedir (Aktaş ve Şimşek, 2015: 207).

c. *İzolasyon (Dışlanma) Korkusu*

Genellikle bireylerin büyük bir kısmı hareketlerini toplum içerisinde beğenilme ve onaylanma durumunu düşünerek belirler. Bireyler düşüncelerini ortaya koyarken ortamda kendilerinin çoğunluk olmadıklarını hissettiklerinde sessizleşmeyi tercih edebilirler. Bu tercihin sebebi ise yalnız kalma ve dışlanma korkusudur. Şahsın hissetmiş olduğu bu korku ne kadar artarsa sessiz kalma ihtimali de o kadar artış gösterir (Çakıcı, 2010: 22).

Bireyler sessiz kalma ya da konuşma durumlarının sonuçlarını ele alırken hareketlerini düzenlerler. Bireyler becerilerinin ve bilgi seviyelerinin ne kadar olduğunun farkına bakılmaksızın yaşayarak, tecrübe ederek sessizliği ve buna karşı olmayı konuşmayı öğrenmektedir (Aktaş ve Şimşek, 2015: 207).

d. Geçmiş Tecrübeler

Bireylerin örgüt içerisinde sessizleşme durumunu etkileyen bireysel nedenlerden biri de daha önce yaşadıklarından elde etmiş olduğu deneyimlerdir. Birey daha önceden otoriteye bildirmiş olduğu sorunlardan dolayı olumsuz bir durum ile karşılaşmış ise daha sonra yaşayacağı benzer bir sorunda konuşmaktan kaçınacak ve sessizleşecektir (Bowen ve Blackmon, 2003: 1394). Ayrıca bireyler kendi tecrübeleri yaşamışlıklarının dışında başkalarının yaşadığı veya gözlemlediği olaylar neticesinde de sessiz kalabilmektedir (Milliken, vd., 2003: 1468).

e. İlişkileri Zedeleme Korkusu

Bireylerin grup içinde önemseydiği ilişkilerini bozmamak istememesi ya da otoriteye olan kişisel bağlılığı var ise onu bozmama (Milliken, vd., 2003: 1462). Bireyler grup arkadaşlarını işten kaytarmasında sessizliği seçmesinde şahsi ilişkisini koruma isteği ve arkadaşını olumsuz durumlardan korumak isteğidir (Çakıcı, 2010: 22).

f. Kişisel Özellikler

Bireylerin grup içerisinde sessiz kalmayı tercih etmelerinde karakter özelliklerinin azımsanmayacak yeri vardır (Çakıcı, 2010: 23; Şimşek ve Aktaş, 2014: 133). Benzer durumlarda bazı bireyler konuşmayı bazı bireyler ise sessiz kalmayı tercih etmelerinde şahsa ait özelliklerin önemi büyüktür (Şimşek ve Aktaş, 2014: 125). Örneğin, gairesiz ve umursamaz karaktere sahip insanların grup içindeki sorun ve problemlere karşı davranış ortaya koyması, ses çıkarması görülmesi muhtemel olaylardan değildir (Çakıcı, 2010: 24). Premeaux ve Bedenian (2003: 1541)'e göre çevresel etkenler, aile terbiyesi, eğitim, cinsiyet, kişilik de sessizleşme durumunu etkileyen sebeplerin temelini oluşturmaktadır (Çakıcı, 2007: 157). Fakat bireylerin ilgili sorunlarla alakalı fikir ve düşünceye sahip olmaması sessizlikten ayrı değerlendirilmelidir. Bireylerin her konuda bilgi sahibi olması beklenmemelidir (Dyne vd., 2003: 1361).

2.1.5.2. Örgütsel Nedenler

Bu bölümde grup içerisinde şahsın sessizleşmesinde etki eden sebeplerden örgütsel sebepler: Adaletsizlik Kültürü, Sessizlik iklimi ve Örgüt Kültürü başlıkları altında incelenecektir.

a. Adaletsizlik Kültürü:

Örgütsel adalet kültürü açıklanırken ilk önce grupta ceza-ödül düzeninin yapıp yapılamayacağı şeklinde anlatılmaya çalışılmış sonrasında işlemlerin ve kuralların eşit bir şekilde paylaştırılıp paylaştırılmadığı birleştirilmiş ve son olarak ise şahsi etkileşim ve iletişimlerin adaletli yapıp yapılmadığı eklenmiş ve açıklanmıştır. Örgütsel adalet kavramı, bireylerin grup içerisinde ceza ve ödül düzeninin, işlemlerin iş ile ilgili kuralların adil bir biçimde oluşturulup oluşturulmadığını anlatır.

Bireylerin grup içerisinde adalet kültürünü oluşturan yapılar; grup prosesleri grup etkinliklerinden meydana gelmektedir. Bireyler gruplarında adaletsizlik kültürünün ortaya çıktığını hissettikleri zaman grup faaliyetlerine karşı çıkmakta ve katılmamaktadır ve çalışma arkadaşlarını da sorumlu saymaktadır (Şeşen ve Basım, 2010. 185).

b. Sessizlik İklimi:

Bireylerin işleri ile alakalı problemleri başkalarıyla paylaşmayı kendilerinin çözmek istemelerine sessizlik iklimi olarak açıklanır (Vakola ve Bouradas, 2005: 442). Bireyler fikirlerini söylemenin bir etkisinin olmayacağına ve sıkıntı çıkaracağını düşündükleri zaman başlar. Grup içerisindeki olumsuzları görmeyi engeller (Durak, 2012: 85).

c. Örgüt kültürü:

Bireylerin grup içerisinde kendilerini güvende hissetmeleri sessizleşmeyi azaltır (Şimşek ve Aktaş, 2014: 133). Bireylerin sorgusuz itaat ettiği ve korktuğu ortamlarda gailersiz, umursamaz ve tepkisiz bireylerin çoğunluk olması grubun tamamını olumsuz etkilemektedir buda örgütün içindeki bireylerin genel kültürünü oluşturmaktadır (Çakıcı, 2010: 25).

2.1.5.3. Yönetmel Nedenler

Örgütsel sessizliğe sebep olan yönetmel nedenler; Yöneticinin Yapısı, Yönetimin Şeffaflığı, İş ve Bireylere Olan Önyargılı İnanışlar, Yöneticilerin Olumsuz Geri Bildirim Korkuları, olarak incelenebilir.

a. Yöneticinin yapısı:

Yöneticilerin bireylerin sessizliğinin azalmasında önemli etkisi vardır. Bu yüzden bireylerin güvenini kazanan, onların güvendikleri rahat ve ergonomik çalışma ortamı

sağlayan yöneticiler, bireylerin çalışırken karşılaştıkları problemleri ortadan kaldıran yöneticiler yüksek verim alırlar, sessizliği azaltırlar ve başarıya ulaşırlar (Çavuş vd., 2015: 10-11).

Yöneticiler bazen sessiz kalarak çalışanlar üzerinde baskı oluştururlar ve çalışanların problemlere karşı konuşmalarına, bilgi almalarına karşı sessiz kalarak karşılarındakileri küçümsediklerini gösterirler (Durak, 2012: 61).

b. *Yöneticilerin olumsuz geri bildirim korkuları:*

Yöneticiler, altlarındaki bireylerden olumsuz dönüş aldıklarında bu olumsuzluğu yok saymakta ve olumsuzluğu getiren şahsa güvensizlik duymaktadır yani sorunu çözmek yerine başkalarına suç atmaktadırlar. Olumsuz geri bildirim yöneticinin otoritesini azaltacağını düşündürmektedir ve hata yapan, başarısız biri olarak göstereceğinden korkmaktadırlar (Çakıcı, 2010: 36).

c. *Yönetim ekibinin şeffaflığı:*

Yöneticilerin çalışma şartları, maaş, eğitim, tecrübe vb. bakımlardan farklılık göstermeleri kişiler arasında kavga ve problem çıkarmakta ve sessizlik meydana gelmektedir (Morrison ve Milliken, 2000: 711).

d. *İş ve iş görene olan önyargılı inanışlar:*

Yöneticilerin altında çalışan bireyler hakkında geçmişten gelen çalışanların bencil ve çalışanlara güvenilmeyeceği, her şeyi kendilerinin daha iyi bildiğini ve en iyi olanı uygulattıkları gibi ön yargılı düşünceler örgütsel sessizliğe yol açmaktadır. Ve çalışanlarının fikirlerini önemsememektedirler. Yöneticiler çalışanların sessiz kalmasını bir barış, memnuniyet, anlaşma ve uzlaşma olarak görmektedirler (Morrison ve Milliken, 2000: 710-711).

2.1.5.4. Kültürel ve Ulusal Nedenler

Ulusal ve Kültürel nedenler ise; Güç Mesafesi ve Kültürel Yapı ve Normlar olarak 2 başlıkta ele alınacaktır.

a. *Güç mesafesi*

Güç mesafesi, grupta güçsüz olanların gücün eşit olarak paylaştırılmadığına inanmaları ile araya mesafe koymasındır. Güç mesafesinin az olduğu toplumlarda adalet ve istek fazladır. Fazla olduğu toplumlarda ise insanlar, dışlanma, çatışmaya girme,

işten atılma gibi korkulardan dolayı sessizleşmektedirler ve sorgusuz sualsiz itaat etmektedirler (Çakıcı, 2007: 155). Çalışanlar her ne kadar yasal ve yönetim tarafından cesaretlendirilse de Türk toplumunda güç mesafesi fazladır (Çakıcı, 2007: 157)

b. Kültürel yapı ve normlar:

Toplumunu oluşturan bireylerin birlikte meydana getirdikleri olgulara kültür denir. Bireyler içinde yer aldıkları topluluğun kültürü ile büyürler, gelişirler ve hareket ederler. İnsanların içinde büyüttükleri bu olguların değişmesi pek mümkün olmadığı için değişik örgütler içerisine giren şahsın sessizleşmesine sebep olabilmektedir.

2.1.6. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları

Örgütsel sessizliğin sonuçlarını iki başlık altında incelemek mümkündür; bireysel sonuçlar ve örgütsel sonuçlar.

2.1.6.1. Bireysel Sonuçlar

Bireylerin içinde buldukları gruplarla alakalı olumsuz olay ve durumlar hakkındaki sorunlarını, problemlerini, fikirlerini, düşüncelerini, duygularını serbestçe anlatamadıkları açıklayamadıkları durumlar örgütsel sessizliğe sebep olmakta ve bunların neticesinde birçok bireysel sorun ortaya çıkmaktadır. Bunlar; kendilerini saklamaları ve örgütten esirgemeleri, psikolojik çöküntü, moral ve motivasyonda azalma, verimliliklerinin azalması, mutluluklarının azalması, kendini suçlu hissetme, diğer çalışanlara bağlılığın azalması ve iletişimin kopması, güçsüz olduğunu hissetmesi, işine kendini verememe, iş doyumunu sağlayamama, kendini değersiz hissetme, acizlik duygusu yaşama, aidiyet duygusunu yitirme, örgüte yabancılaşma, örgüte karşı izole olma, örgütteki sosyal ortamdan uzak kalma, yöneticilere karşı nefret hissi, değişim ve gelişime karşı tavır alma, yaratıcılık hissini kaybetme.

2.1.6.2. Örgütsel Sonuçlar

Örgütsel sessizlik, örgütün değişimi, gelişimi ve ilerlemesi adına çok tehlikeli bir durum olarak gözükmektedir. Bireyler örgüt yöneticilerinden olumsuz geri dönüş almamak, onların gözlerinde küçük düşmemek ve kendini korumak için sessiz kalmaktadırlar. Bu sessizliğin örgüte belirli sonuçları olduğu görülmüştür bunlar; örgütün etkinliğini ve verimliliği azalmakta, örgütsel gelişim, değişim ve ilerlemeyi engellemekte, farklı görüşlerin, fikirlerin ve düşüncelerin yöneticilere iletilmesini

azaltmakta, hiyerarşik yapının bozulmasına üstlere doğru güvenli ve sağlıklı bilgi akışının yapılmasını engeller, kurumsal kimliğin zedelenmesine neden olur, örgütte var olan sorunların önceden öğrenilmesini ve zamanında tedbir alınmasını olumsuz etkilemektedir, örgütlerde sağlıklı geribildirim sisteminin bozulmasına neden olur, örgütün imajının bozulmasına neden olur, örgütsel hareketsizlik yaratır örgütü yavaşlatır, örgütsel iletişimin kesilmesini ve sağlıklı karar alınmasını engeller, örgüt faaliyetlerinde doğru kararlar alınmasını engelleyebilmektedir.

2.2. Örgütsel Güç Kaynakları

2.2.1. Örgüt

Örgüt, iki veya daha çok insanın bir araya gelmesi, bireylerin güçlerini birleştirmek için iletişim ağı ortak hedefleri, bireylerin hedefe doğru hareketlenmiş tutarlı, tahmin edilebilir, düzenli davranışları, gönüllü var olma isteği birden çok insanın birlikteliği; iç ve dış dünya ile problemleri çözerek, çatışmaları engelleyerek, düzen, uyum ve iş birliği yaparak yaşama biçimi olarak tanımlanmıştır (Başaran, 2004).

Örgüt, şahsın birliktelik ihtiyacından ortaya çıkar. Ortak hedeflere ulaşılma amacıyla birçok aktivite ve gücün birleşmesi ve uyumu ile ortaya çıkmaktadır. Şahsi çıkarları bırakarak ortak çıkar ve hedeflerin bir araya gelmesi ile oluşmuştur. Burada dikkat edilmesi gereken konu ise, örgütün sadece bireylerden ve onların iletişimlerinin sonucunda meydana gelmesidir. İnsan dışındaki maddi ve manevi gereçler, örgütün tanımına girmemektedir (Başaran, 2004).

Barnard (1938)'a göre, örgütün oluşabilmesi için; ortak bir hedef, hedefe katkı sağlama isteği, iletişimde bulunabilecek bireylerin olması gerektiğini söylemiştir.

Örgütlerin devamlı olarak tek düze bir iletişim gerçekleştirdiği ve sosyal oluşumlarını bu iletişimin üzerine kurdukları ortaya çıkmaktadır. Örgütlerin söz konusu sosyal oluşumları, net bir şekilde ortaya konmuş ve belli bir hedef doğrultusunda düzenlenmiştir (Arslantaş, 2008). Örgüt, bireylere birçok hedefe ulaşma kabiliyeti geliştirir. Örgüt, birlikteliği zorunlu kılan faaliyetleri başarıma şansı verir. Örgütler çeşitli farklılıkları ve sınırlı imkanları birleştirerek belirlenen ortak hedeflere daha çabuk bir şekilde ulaşılmasını sağlar (Aydın, 2007).

Genel olarak örgütü tanımlarsak; bireylerin kendilerini aşan hedeflerini gerçekleştirmek maksadıyla, birden fazla insanın, isteyerek, bilerek, çaba göstererek, ortak hedefler çevresinde meydana getirdikleri oluşumdur (Ağaoğlu, 2012).

2.2.2. Formal ve İnfomal Örgütler

Örgüt iki şekilde ele alınmıştır; formal örgüt, infomal örgüt olarak.

2.2.2.1. Formal Örgüt

İki ya da daha fazla şahsın bilerek ve isteyerek birlikte hareket etmelerine formal örgüt denir (Aydın, 2007). Her örgütün farklı bir yapısı, iletişim yolları, grup bireylerinin görevleri, yetkileri, sorumlulukları vardır. Formal örgütlerin yapısı çok net şekilde belirlenmiştir. Örgüt içindeki görevlendirmeler, amaçları ve gayeleri dışarıdan bir el tarafından yapılır. Örgüt mensuplarının birbirleri ile iletişimde bulunma ihtimali yoktur (Zafer, 2008: 16)

2.2.2.2. İnfomal Örgüt

İnsan kaynağının yapısal olmayan, görünmeyen tarafına infomal örgüt denir.

Örgüt içinde herkes birbirleri ile iletişim halindedir. Grubun içindeki görevlendirmeler, örgüt yapısı, amaç ve lideri örgütten seçilir. İnfomal örgütlerin yasal hiyerarşik yapıları yoktur formal örgütlerin içinde oluşabilirler infomal örgüt yapı olarak ne kadar büyük olursa olsun her zaman küçük kalırlar.

2.2.3. Örgütsel Davranış

Örgüt çevresinin ve şahsın etkileşimi ile meydana gelen, şahsın örgütte çalışma ortamında sergilediği hareketlere örgütsel davranış denir (Balcı, 2010). Şahsın davranışlarını ve örgütün şahsın hareketlerine nasıl sirayet ettiğini inceler. Örgütsel davranış, hayatta karşılaştığımız insan ve grupları, grup içindeki ilişkileri anlamamızı sağlayan önemli bir olgudur. Örgütün amacını geliştirmek için örgütsel davranışın geliştirilmesi önemlidir. Örgütün uzun yıllar devam etmesi buna bağlıdır.

Örgütsel davranış, şahsın sosyal çevresi ile örgüt yapısının birbirleri ile temasının neticesi oluşur.

2.2.4. Örgütsel Güç

Güç unsuruna insan ilişkilerinin olduğu her yerde rastlamamız muhtemeldir. İnsanların hayat içerisinde birbirleri ile olan ilişkileri sonucu birbirlerine muhtaç

olmaları bağımlı hale gelmeleri güç unsurunu oluşturan en büyük sebeptir. Güç, bir şahsın başka bir şahsı istediği gibi değiştirmesi ve etkilemesi ile alakalıdır. Güç kavramını kısaca özetlersek, şahsın istediğini başka bir şahsa yaptırma yeteneği olarak açıklayabiliriz. Güç sonucu farklı sonuçlar ortaya çıkar. Farklı sonuçlar doğurabilmektedir. İstediklerini yaptırabilen birey, bir şekilde etrafındaki bireylere istediği değişiklikleri yaptırmayı başarabilmektedir. Yani güce tek başına sahip olmak yeterli değildir, önemli olan gücü amacına ulaşmak adına kullanabilmesi ve bireyler üzerinde gereken etkiyi, baskıyı uygulayarak amacına ulaşması önemlidir (Bursalı ve Bağcı, 2011: 9-10).

Güç olgusunun bireyden bireye değişerek farklı anlamlar ifade ettiği anlaşılmaktadır. Bunun yanında güç olgusu, tüm devirlerde ve toplumlarda sürekli olarak önemli bir değer olarak ele alınmıştır. Geçmişten günümüze kadar, savaş, barış, sanat, iş hayatında, sosyal hayatta, etnik sınıflar arasında ulusal ve kültürel çapta güç muharebeleri bütün hızıyla devam edegelmektedir. Gücün nasıl elde edildiği, nasıl elde tutulması gerektiği ve kullanılması gerektiği çeşitli yol ve yöntemleri beraberinde getirir. Güç, evrende yaşayan her canlının iletişiminin ve mücadelesinin değişmez bir kuralıdır. Yani güç olgusu eski tarihlerden günümüze kadar incelenmiş, araştırılmış, tartışılmış ve tüm bunların temel dayanağı haline gelmiştir (Bayrak, 2000: 22).

Güç olgusunun açıklanması ile alakalı kaynaklarda birbiri ile örtüşen çok fazla tanımlama ve açıklamaya ulaşmak zordur. Kimi çalışmaya göre güç sosyal ilişkilerde birbirine bağlı olarak ortaya çıkarken bazı kaynaklarda ise çare olarak güç ele alınmaktadır. Örgüt yapısının işleyişini, parametrelerini, görevlerini ve amaçlarını bilmek örgüt içerisindeki güç taraflarını anlamak için önemlidir (Morgan, 2006). Pfeffer'in (1992) örgütsel güç ile alakalı söylediği söz dikkate alınmalıdır. Örgütsel güç ile mücadele etmenin bir problem olduğunun altını çizer. Başa çıkmanın bir sorun olduğunu vurgular. Sosyal gerçeklik algısında gücü görmezden gelmek neredeyse imkansızdır. Sonuç olarak örgüt içerisinde bulunan bütün bireylerin az da olsa güç ilişkisinde bulunduğu görülmüştür (akt. Koşar ve Çalık, 2011: 584).

2.2.5. Etzioni'nin Güç Analizi

Etzioni'nin (1961) güce bakış açısı sosyolojiktir. Etzioni örgütsel gücü üç başlık altında tanımlamış ve üç farklı örgütsel üyelikten bahsetmiştir. Gücü; normatif güç,

ödüllendirme gücü ve cezalandırıcı güç olarak sıralamış ve örgütsel üyeliği de zorunlu, çıkarıcı ve ahlaki üyelik olarak ele almıştır (Aşan ve Aydın, 2006):

1. Zorunlu üyelik: Bireyler, örgüt üyesi olmak istemezler. Örnek verirsek mülteci kampları ve ıslah evleri örnek gösterilebilir.
2. Çıkarıcı üyelik: Bireyler üye olacakları örgütle alakalı kararlarını fayda-maliyet analizini yaparak karar verirler. Örnek; şirketler
3. Ahlaki üyelik: Bireylerin maddi ihtiyaçlarının dışında kendilerini manevi olarak huzurlu hissettikleri örgütlerdir.

Etzioni (1961), güç analizi tablosunda örgütsel üyelik ile örgütsel gücü eşleştirmiş ve uygun güç kullanımını bulmaya çalışmıştır.

Tablo 2. 1. Etzioni'nin Güç Analizi

Örgütsel Üyelik			
Güç Tipi	Zorunlu	Çıkarıcı	Ahlaki
Cezalandırma	*		
Ödüllendirme		*	
Kuralsal(normatif)			*

Kaynak: Aşan ve Aydın; 2006

Tablodan da görüldüğü gibi zorunlu üyeliklerde kullanılan güç tipi cezalandırıcı güç tipidir. Çıkarıcı üyeliklerde ise ödüllendirici güç tipi kullanılır. Ahlaki üyelikler de ise normatif kuralsal güç tipi kullanıldığı görülmektedir. Zorlayıcı güç tipinin kullanıldığı yerlere, ıslah evleri, akıl hastaneleri, hapishaneler, esir kampları; kuralsal (normatif) güç tipinin kullanıldığı yerler ise; hastaneler, meslek kuruluşları, dinsel örgütler, üniversiteler, siyasi partiler ve gönüllü kuruluşlar; ödüllendirici güç tipinin kullanıldığı yerlere ise, ticarethaneler, işveren kuruluşları ve çiftçi kurumları örnek olarak gösterilebilir (Aşan ve Aydın, 2006; Aydın, 2007).

Örgütlerde benimsenen yetki türleri örgütteki bireylerin gruba karşı değişik tavırlar takınmasına neden olmaktadır. Örgütlerde benimsenen yetki kullanımı bireylerin örgüte olan bağlılıklarını, inançlarını ve nasıl çalışıp faydalı olacağını belirleyici bir faktördür. Bu yüzden birey ve örgüt uyumu önemlidir.

2.2.6. Mintzberg'e Göre Güç

Henry Mintzberg'e (1983) göre güç, teknik bir beceriden veyahut bir kaynaktan ortaya çıkmaktadır. Bütün durumlarda örgüt içerisinde faaliyette bulunabilmek için beceri, kaynak ve bilgi önemli güç türleri olarak gözükmemektedir (Hoy ve Miskel, 2010).

Mintzberg örgütsel yaşamı etkileyen dört temel esastan bahsetmektedir. Bunlar; Uzmanlık sistemi, otorite sistemi, politika ve ideoloji sistemidir. Uzmanlık sistemi, bireylerin gaye edindiği örgütsel davranışları ele almaktadır. Otorite sistemi ise, örgütün tayin ettiği somut hedeflere ulaşma seviyesine destek olur. Politik güç ise gayri meşru, bölücü ve ufku azdır. İdeoloji sistemi ise, örgüt etkileşimi sonucu meydana gelen formal olmayan amaçların oluşma seviyesini belirler. Otorite, uzmanlık ve ideoloji sistemleri örgütün işesine faydalı olduğu için yasal hususiyeti bulunmaktadır. Politik güç ise, gücü elinde bulunduran şahsın ihtiyaçlarını uzun vadede meydana getirdiği için yasal değildir (Hoy ve Miskel, 2010). Politik güç olumsuz bir izlenim bırakırken, ideoloji, uzmanlık ve otorite olumlu bir izlenim meydana gelmektedir.

Mintzberg'in oluşturduğu güç sisteminden okul sorumluları da ilham almalı ve kullanılmalıdır. Otorite okul sorumlularının olmazsa olmazıdır. Okul sorumluları tek başına otoriteyi kullanırlar ise öğretmenlerin ve personelin karşı koyması ile karşılaşılırlar. Örgütsel birlikteliğin sağlanması için ortak bir gaye belirlenmeli. Otorite ve ideoloji uyumu ve iş birliğini sağlama da her vakit istenilen seviyede olmamaktadır. İşlerin çıkmaza girdiği vakit uzmanlık gücü devreye girmelidir ve güç paylaşımı yapılmalıdır. Eğer bu dağılım yeterli olmaz ise okul içerisinde yasal olmayan güç savaşları ortaya çıkmaya başlayabilir.

2.2.7. Örgütsel Güç Kaynakları

Örgütlerin biçimleri incelenerek farklılaşan durumlara göre örgütsel güç kaynakları ortaya çıkmıştır. Genellikle de örgüt içerisinde hiyerarşik yapıya uygun olarak oluşturulmuştur. Hiyerarşik güç önemli olmasına rağmen tek değildir. Güç, en basit işten yapılacak en önemli işe kadar belirlenmesidir (Aşan ve Aydın, 2006).

Güç durup dururken ortaya çıkan bir olgu değildir belirli kaynaklardan ortaya çıkmaktadır. Gücün kaynakları: kişilik ve makam olarak. Kişilik gücü şahsi kabiliyetlerden ortaya çıkmaktadır ve kaynaklanmaktadır. Makam gücü ise, örgütsel

kaynaklardan oluşmaktadır yani yöneticinin aldığı vazifeden, hiyerarşik yetkiden meydana gelir.

French ve Raven (1959) yaptıkları güç sınıflandırmaları kabul görmüş ve beş çeşit olarak sınıflandırılmışlardır. French ve Raven 'e göre; yasal güç, ödül gücü, karizma gücü, uzmanlık gücü ve zorlayıcı güç olarak sınıflandırılmıştır.

French ve Raven'in (1959) güç kaynakları bireylerin örgütün gagesini tamamlamak için inanç, isteklendirme, tavır ve davranışlarını iyileştirecektir. Güç kaynakları kişisel ve örgütsel olarak iki başlık altında sınıflandırılmaktadır. Uzmanlık ve karizmatik güç bireysel, yasal, zorlayıcı ve ödül güçleri örgütsel olarak ayrılmaktadır (Koşar, 2008).

Şekil 2. 2. French ve Raven'in Güç Tipolojisi



Kaynak :(Colquitt, Lepine ve Wessen, 2011)

2.2.7.1. Makam Güçleri

Örgüt içerisinde yöneticinin konumundan kaynaklanan güç temel niteliktedir. Örgüt içerisinde konum yükseldikçe makam güçlerine sahip olmak da artmaktadır. Makam güçleri olarak yasal güç, ödül gücü ve zorlayıcı güç bulunmaktadır.

a. Yasal güç

Bireylerin hiyerarşik yapı gereği astlarına karşı otoriteden aldığı güce yasal güç denir. Toplumumuzda daha küçük yaşlardan yasal güç aşılacaktır. Örneğin büyüklerimize karşı küçük yaşlardan itibaren itaat etme isteği veya iş yerinde

müdürün, şefin alta uyguladığı güç türüdür. Bu sebeple, otoriteden güç alan insanlar daha rahat etmektedir. (Şimşek, 2003, s. 169).

Yasal güç, şahsi özelliklerin dışında, kabiliyetinden ayrı olarak örgüt içindeki konumundan kaynaklanan güçtür. Yasal gücü ödüllendirme ve zorlama gücüyle desteklemek gerekmektedir. Bu yasal gücün etki alanını arttırmaktadır. Şahsın otoriteden aldığı güç ödüllendirmeyi ve zorlamayı kapsamıyorsa astlar üzerinde etkisi azalacaktır ve otoritesini kullanarak bireylere güç uygulaması zorlaşacaktır. İnsanlar bir müddet sonra dinlememeye başlayacaklardır (Erdoğan, 1997: 23).

b. Ödül gücü

Yöneticinin çalışandan istenen işi, verimi elde edebilmesi için ödül vasıtası ile elde ettiği güçtür (Hoy ve Miskel, 2010). Ödüllendirme gücü bireyler üzerinde çok etkili olan ve yaygın olarak kullanılan ve işin verimini olumlu yönde etkileyen bir güç tipidir. Gücü elinde bulunduran birey bunu farklı yollarla yerine getirebilir; terfi, tanınma, para, izin vb. araçlarla gerçekleştirebilir (Çelik, 2012). Ödül gücü doğru kullanıldığı zaman örgüte çok büyük katkılar sağlayacak önemli bir güçtür. Bireylerin sorumluluk ve yetkilerini arttırma, ücretlerinde artış sağlama, takdir etme, onları terfi ettirme, daha önemli iş verme, işlerini daha çekici hale getirme, başarılarını övme, ek ödeme yapma, vb. bireyleri maddi ve manevi olarak mutlu edecek her şey ödüllendirme gücünün kaynağı sayılır. Adil ve başarılı bir şekilde kullanıldığı zaman gücü elinde bulunduran kişi çok önemli bir otorite elde etmiş olacak ve çok önemli bir kaynağa sahip olacaktır (Başaran, 2000; Eraslan, 2004). Çalışanlar kendilerine yarar sağlayacak neticelere varırlarsa otoritenin ve üstlerin emirlerine taleplerine daha olumlu yanıtlar verirler (Özkalp ve Kırrel, 2003).

Genel olarak yöneticinin elinde ne kadar çok ödüllendirme imkânı, çeşidi bulunursa yöneticinin gücü de o kadar etkili olacaktır. Ödül gücü sadece maddi değil manevi olarak da ele alınmalıdır kişiyi takdir etme, ayın elemanı seçme, insanların karşısında onurlandırma gibi. Ödül gücü bireylerin maddi ve manevi olarak yapılan işte konumunu arttırıcı etkide bulunmalıdır ve manevi haz vermelidir. Ödül gücünü kullanırken çok dikkatli olmak gereklidir bir yandan birilerinin konumunu yükseltirken başka insanları duygusal olarak örgütten kopartabilir gücü elinde bulunduran kişi bu konuda çok dikkatli ve becerikli olmalıdır (Çelik, 2012; Aşan ve Aydın, 2006)

Gücü elinde bulunduran kişi örgüt içerisinde verimliliği arttırmak ve en doğru sonucu almak için ödülü net bir şekilde açıklamalı ve adaletli, sözünün eri ve dikkatli olmalıdır.

c. Zorlayıcı güç

Astların veya üstlerin örgüt içerisinde kişilerin veya örgütün yapmasını istemediği davranışlarını azaltmak için veya istediği bir işi yaptırmak için uyguladığı manevi veya maddi olarak zorlamaktır. Üstlerin uyguladığı güçler; kınama, katı kurallar, maaştan kesme, rütbe indirme, hakaret, aşağılama, ceza, ek görev verme, psikolojik zorlama, zam vermeme vb. olaylar. Astların uyguladığı güçler ise; işten ayrılma, bilgi saklaması, yöneticiye saldırması, işleri yavaşlatması vb. olaylar zorlayıcı güç olarak kullanılabilir (Karaman, 1999).

Zorlayıcı güç cezanın şiddeti ve kesin oluşu ile bağlantılıdır. Zorlayıcı güç çalışan üzerinde korku meydana getirmektedir ve yöneticini gücünü onaylar. Zorlayıcı güç yöneticinin çalışan üzerindeki etkisini azaltır (Özalp, 1990). Zorlayıcı gücün etkisi, cezanın şiddetine, cezanın yapısına, kesin olup olmamasına, algılanan etkisine, arzu edilen davranışın ölçüsüne ve işin önemine bağlıdır. Ancak cezanın caydırıcı gücü yoksa üzerinde kullanılacak kişi tarafından ceza olarak görülüyor ise ve uygulanma ihtimali düşük ise gücü de azalabilir.

2.2.7.2. Kişilik Güçleri

Şahsi karakterle alakalı olan bu güç türü örgütle veya hiyerarşik yapı ile bir alakası yoktur (Koşar, 2008). Kişilik güçleri iki başlıkta incelenmektedir; karizma ve uzmanlık gücü. Kişilik güçleri daha kalıcı ve etkili güç kaynaklarıdır.

a. Karizma gücü

Yöneticinin altında çalışanı şahsi karakter olarak kendisine hayran bırakması, saygı uyandırması, örnek alınması, ilham vermesi ve etkilemesi işidir (Hoy ve Miskel, 2010).

Karizma gücünün kaynağı şahsın karakteri ve bunu doğru olarak çalışanına aktarmasından geçer. Çalışanlarda yöneticiye olan saygı, hayranlık, kendinden biri olarak görme ne kadar fazla ise güç o kadar etkili olur (Bakan ve Büyükbeşe, 2010).

Yöneticilerin; oturup kalkmaları, konuşmaları, giyimleri, fiziki güzellikleri, kişisel bakımları, sohbetleri, sabırlı olmaları, esprileri, hoşgörülü olmaları, kibar, beklemedikleri olaylar karşısında soğukkanlı oluşları, görgülü, çalışma biçimleri, aile ilişkileri, özel ve sosyal yaşamları, geleceğe ilişkin beklentileri çalışanlarını etkilemektedir, karizma gücü olarak yer almaktadır (Eraslan, 2004).

b. Uzmanlık gücü

Astların bilgi, yetenek, beceri ve tecrübe bakımından doğru olduğuna inanmaları, kendilerinden üstün gördükleri ve bu bilgi, beceri, tecrübe ve yetenekler ve kendi başlarına elde edemeyeceklerini inandıkları bireylere karşı duydukları güçtür (Hoy ve Miskel, 2010; Aslanargun, 2013).

Uzmanlık gücü, genel olarak ast ile üstün birbirine güveni ile sağlanır. Uzmanlık gücü kişinin güvenilir olması, mesleki bilgi ve becerilerinin çok olması, sektörde çalışma süresinin fazla olması, onur ve şerefi ile uzman olduğu konuda aldığı eğitim ile üzerine düşen vazifeleri bir hakkın yerine getirmesi ile ve en önemlisi ise bunu hem duruşu hem de sözlü olarak doğru bir şekilde aktarması ile olur. Uzmanlık gücü, çalışma alanında veya kendi geliştirdiği alanda kişiye verilen unvandır.

Uzmanlık gücü, bireyler arasında zengin, fakir, zayıf, güçlü ayırmadığı için en demokratik ve kıymetli güç kaynaklarından. Uzmanlık gücü, diğer güçlere göre daha esnek, ödüllendirme, ikna etme, cezalandırma, hepsini içinde barındırmaktadır. Uzmanlık gücü diğer güç kaynaklarının çekirdeği ve ruhu sayılmaktadır (Peker ve Aytürk, 2000).

2.2.8. Güç Kullanımına Karşı Verilen Tepkiler

İnsanlar güç kaynaklarına karşı belli bir tepki göstermektedirler. Bu tepkiler, gücü kullanan kişiye, kullanım şekline bağlıdır (Preffer, 1992). Bu tepkileri sıralayacak olursak bağlanma, uyma ve direnme olarak ele alabiliriz.

Bağlanma; Şahsın kendisini örgütün bir parçası hissetme, örgütü sadakat ile bağlılığa, örgütte kalıcı olmak istemesine ve olmasına bağlanma diyebiliriz (Robbins ve Coulter, 2003). Örgütün amacına ulaşması yolunda daha verimli, çalışkan iş yerini ve örgütünü seven bireyler oluşturmak için bağlanma artırılmalıdır. Fakat bu bağlanma yöneticilerin ya da otoritenin şahsı işleri için değil örgütsel hedeflere ulaşmak için olmalıdır. Eğitim ve öğretim ile uğraşan kurumlarda ve örgütlerde çalışanların kendilerini çalıştıkları kurumun hedefleri ve gayesi ile özdeşleştirerek

kendilerini o örgütten hissetmeleri ile meydana gelmektedir (Tsui ve Cheng, 1999). Eğitim kurumu çalışanlarının kendilerini çalıştıkları yerlere adanmaları kurumların başarılarını gözle görülür bir şekilde arttıracaktır.

Uyma; Çalışanlar otoritenin taleplerini kabul ediyor gibi görünse de tam bir kabullenilmişlik olmamaktadır (Nahavandi ve Malekzadeh, 1999). Çalışan talep karşısında yapacak bir şey bulamadığında, otoritenin uyguladığı zorlama gücüne teslim olarak uyum gösterir. Artık çalışanın bu noktadan sonra yaptığı davranışları mantıklı olarak algılamasına gerek yoktur, artık düşünülen bu emre uyma sonucu alacağı ceza veya ödüdür (Zafer, 2008). Otorite bireyler üzerinde ödüllendirici ve cezalandırıcı araçları kullanarak bireylerin uyma davranışını göstermelerinde teşvik eder (Kirel, 1998). Bireyler uyma gücünü düşünürken sadece ödülü ve cezayı düşünmektedirler ve bu yüzden görevlerini tam olarak yapmaktadırlar.

Direnme; Otoritenin kullandığı güce karşı koyma hareketlerine direnme adı verilmektedir. Otoritenin altında çalışan bireyler otoritenin isteklerine karşı istekleri yerine getirmeme veya açıkça reddetme olarak karşımıza çıkmaktadır. Bireyler direnme gücü kullanırken bazı riskleri de göze almaktadırlar. Otorite işin doğru ve zamanında yapılması için zorlayıcı güç kullanacaktır (Turgut, 2001). Otoriteye karşı yapılan direnç şekilleri; otoriteye ait olan malzemelere zarar verme, yapılacak işleri yavaşlatma olarak karşımıza çıkmaktadır (Gatewood, Taylor ve Ferrell, 1995). Otoritenin uyguladığı güç türü bireylerin göstereceği direnme gücünün şiddetini ortaya koyacaktır.

Uzmanlık ve karizmatik güç türleri bağlılık ile bağlantılıdır. Uyum ile ödül gücü ve yasal güç bağlantılıdır. Zorlayıcı güç sonucu ise yabancılaşma ve direnç ortaya çıkmaktadır (Hoy ve Miskel, 2010).

Tablo 2.2’de örgütte kullanılan farklı güç türlerine karşı verilen tepkiler ve sonuçları gösterilmiştir. Tabloya göre uzmanlık gücünü ve büyüleyici özellik gücünü kullanan kişilerin altlarında çalışan bireylerin bağlılıklarını kolay sağladıkları görülmüştür. Zorlayıcı gücü kullanan otoritenin ise örgütsel birlikteliği sağlamakta zorlandığı ve direnç gördükleri görülmektedir. Ödül gücünü ve yasal gücü benimseyen örgütlerde örgüt üyelerinin iş alanına ve verilen sorumluluklara daha çabuk uyum sağladığı tablodan çıkarılmaktadır.

Tablo 2. 2. Farklı Güç Kaynaklarına Karşı Verilen Tepkiler

Güç Türü	Bağılılık	Uyma	Direnme
Referans (Karizma)	Çok uygun	Uygun	Az uygun
Uzmanlık	Çok uygun	Uygun	Az uygun
Yasal	Uygun	Çok uygun	Az uygun
Ödül	Uygun	Çok uygun	Az uygun
Baskı	Az uygun	Uygun	Çok uygun

Kaynak: (Hoy ve Miskel, 2010).

2.2.9. Gücün Bazı Kavramlarla İlişkisi

Örgütsel güç kavramı bazı kavramlar ile yakın kullanılmakta veya aynı anlama geldikleri yerlerde birbirlerinin yerine kullanılmaktadırlar. Güç olgusu ile ilgili olan kavramlar, etki, liderlik, otorite, kuvvet, sorumluluk ve yetki kavramlarıdır. Bu kavramların güç ile olan farklılıklarının ve benzerliklerinin bilinmesinin örgütlere faydası olacaktır.

2.2.9.1. Otorite (yetke, yönetsel yetke) ile güç ilişkisi

Otorite güç ile yakından bağlantılı bir olgudur. Otorite ile alakalı çeşitli tanımlar mevcuttur. Weber'e göre otorite çalışanların yöneticilere karşı koşulsuz itaatidir. Fayol'a göre otorite, yöneticinin emir verme ve karşılığında itaat bekleme hakkıdır. Barnard'a göre ise belirli hakların yönetim tarafından verilmesi değil, yönetimin emir ve isteklerine uymak olarak tanımlanmıştır (Şimşek, 2003; Eren, 2003). Otorite yasallaşmış ve kurumsallaşmış gücün meşru kullanımı olarak geçmektedir. Otorite sistemin, şahsın veya bir grubun özelliklerinden dolayı herkes tarafından kabul edilen bir olgu olarak tanımlanmıştır (Aslanargun, 2013; Hoy ve Miskel, 2010; Kızılcılık ve Erjem, 1992; Cevizci, 2000).

Bireylerin örgüt kıstaslarına karşı sergiledikleri uyum olgusunun oluşmasında en önemli kavram olarak otorite ele alınmaktadır. (Aslanargun, 2013). Meşru güç olan otorite ödül gücü ve ceza gücü ile desteklenmelidir. Yöneticiye örgütteki görevleri ile alakalı sınırlı bir özgürlük kullandırır ve bu sınırlı özgürlüğü genişletmesi başka örgütsel güçleri kullanmakla arttırılabilir (Başaran, 2000).

Otorite, yöneticinin elindeki gücün çalışanı etkileme sebebiyle meşru bir şekilde gücün çalışana uygulanması demektir. Bu bakımdan otorite gücün kabullenilme ve meşru olması bakımından güçten ayrılmaktadır. Otoriteye sahip olan kişi gücünü makam ve rütbesinden almaktadır.

Otorite gücü yasal güç ile eş anlamlı olarak ele alınmaktadır. Güç ve otorite kendinden olmayan başkaları üzerindeki etkiyi ele alır. Otoriteye bazen güç kavramından ayırmak için yasal güç adı ile de kullanılır. Güç otoriteye sahip olursa etkisi devamlı ve büyük olur. Gücün kurulmasında ve etkisinin devamlı olmasında en önemli sebep otoritedir (Başaran, 2000).



Şekil 2. 3. Güç Otorite İlişkisi

2.Hem Otorite Hem Güç Var Astların bir şey yaptırma hakkı var	
	3. Güç Var Otorite Yok Diğer insanlara bir şey yaptırma yeteneği var fakat hakkı yok
	1.Otorite Var Güç Yok Astların bir şey yaptırma hakkı var fakat yeteneği yok

(Karaman, 1999).

2.2.9.2. Yetki ve güç ilişkisi

Örgütlerde yönetimde yer alan bireylere altında çalışanların hareketlerini belirleme ve onların adına karar verme hakkına yetki denir (Şimşek, 2005). Yetki, şahsın grup içerisinde elde etmiş olduğu makam gücüdür ve resmîdir. Yetkinin nitelikleri; çalışan bireyler tarafından kabul görmesi, kişinin örgütteki yerinden kaynağını alması ve grup hiyerarşisinde yukarıdan aşağıya doğru hareket etmesi ve dikey olarak aktarılır (Gibson, vd., 2012).

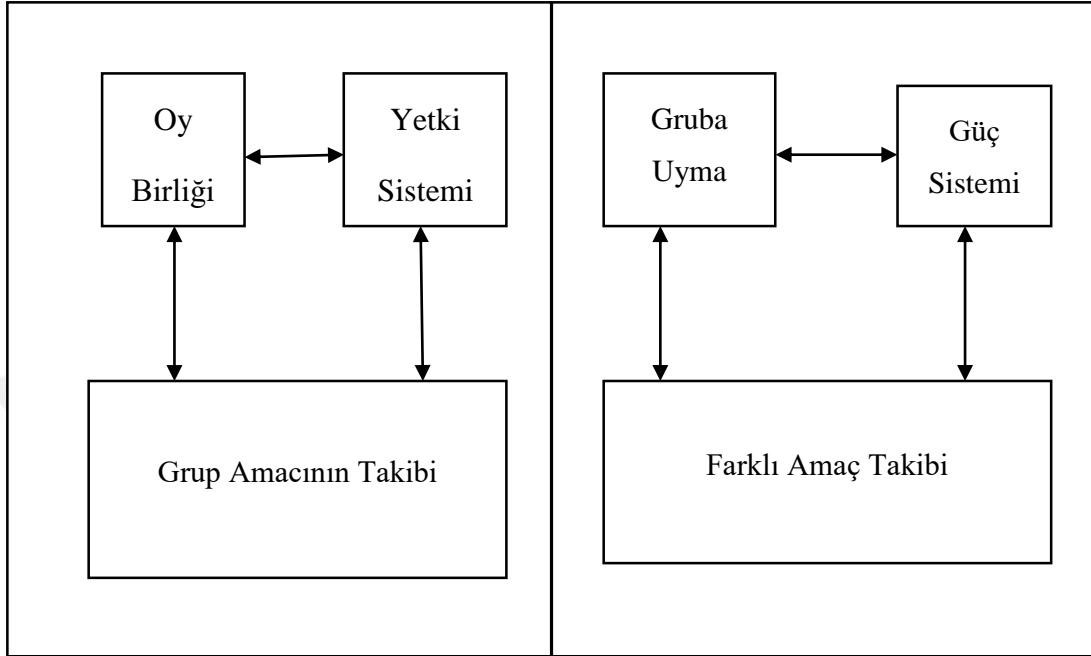
Güç ve yetki arasındaki farkı keşfeden bilim adamları gücü bireylerin diğer bireyleri hareket ettirebilmesi olarak tanımlamıştır. Yetki makamdan, güç ise bireyden ortaya çıkmaktadır (Can, 2006). Güç ve yetki arasındaki farklar; güç grup dışı sebeplerden yararlanabilir, uzmanlığın otorite gücünün dışında büyümesi, yetkinin sınırlarının oluşturulamaması (Koşar, 2012).

Güç bireyleri hedefe ulaştıran bir araçtır. Yetki ise bu aracı yönetme yetkisidir. Bireyleri büyük ölçüde etkileme yeteneği güç olarak geçer. Etki inanç ile birleştiği vakit yetki ismini alır (Koşar, 2012). Otoritenin hareketleri ile bireyleri etkilemesi güç, otoritenin hareket sergileyebilme hakkına ise yetki adı verilir (Bursalıoğlu, 2008).

Yetki, makam ile alakalıdır. Vazifenin bitirilmesi ile alakalı bir iştir. Yetki sorumlulukla yapışık kardeş gibidir, güç ile çok kuvvetli değildir. Yetki gerçek bir vazifenin gerçekleştirilmesi ile alakalıdır. Yetki devredilebilir. Güç şahsi amaçlar için kullanılır. Yetki ise çoğunluğun gayesine dayanır (Çolak, 2007). Yetki bireyden bireye

aktarılmaktadır. Ayrıca yetki grup amacı için kullanılmakta, güç ise farklı amaçları gerçekleştirmek için kullanılabilir. Yetki ve güç sisteminin meydana gelmesi aşağıdaki tabloda olduğu gibi oluşmaktadır.

Şekil 2. 4. Yetki Güç Sistemi



(Özalp, 1990).

2.2.9.3. Etki ve güç ilişkisi

Bireyleri etkilemek olarak kullanılır. Otoritenin bireyleri güç uygularken faydalandığı bir proses olarak tanımlanabilir. Bir başka ifadeyle açıklayacak olursak etkileme; “bir şahsın veya otoritenin verdiği emirlerle bireylerin hareketlerini kontrol ettiği süreç verilen isimdir. Birçok etki otoritenin özellikleri ve bireylerin sahip olduğu özellikler tarafından meydana gelir. Otorite özgür iradeyi etkileyerek şahsı manevi olarak baskı altında bırakır. Cebir ve zorlama gibi sebeplerden meydana gelen şahsi etkileri, yönetimden doğan etkilerden ayırtmak gerekir (Eren, 2003; Şimşek, 2005).

Güç, yetki ve otorite sonucu ortaya çıkan emirler bireylerin hareketlerini etkileyerek grup amacına ulaşmayı vazife bilirler. Etkileme ise, alt seviyede çalışan bir şahsın üst seviyedeki bir şahsın emir ve yönlendirmelerini uygulamak olarak açıklanır (Şimşek, 2005) Güç bireyleri etkileme kabiliyeti ve etki ise bireylerin elde ettiği gücü kullanarak başka bireylerin hareketlerini değiştirmesidir (Açıkalin, 1993).

Etki ve güç kavramları birbirlerine çok yakın kavramlardır. Bu yüzden aralarında bir ayırım yapmak çok zordur. Etki bireylerin gücünü yükselttiği gibi şahsın gücü yükseldikçe başka bireyleri etkileme ihtimalleri de artmaktadır (Çolak, 2007).

Etki kaynaktan yararlanmanın neticesi, güç ise kaynağın kendisidir. Güç menfaatlerimizden doğan neticeleri fark etme kabiliyetidir. Etki ise bu neticelerin tahakkuk etmesidir. Etkileme gücün harekete dönüşmüş halidir ya da güçten faydalanırken faydalanılan zaman olarak tanımlanmaktadır (Aslanargun, 2013).

Süreç olarak ele alındığında etkileme ve güç arasındaki hareketin yönlendirilmesinin sağlanması ve beklenen biçimde neticelendirmek için gücün oluşumunu belirtirken hareketin belirlenen biçimi alması da etkilemeyi belirtir. (Çolak, 2007). Gücün varlığı ile etkileme doğru orantılıdır. Gücün artması bireyler üzerindeki etkiyi yükseltir. Gücün yükselmesi grup etkisini ve performansını yükseltir. Etkilemeyi arttıracak güç türleri kullanılması otorite için yararlı olmaktadır.

2.2.9.4. Kuvvet ile güç ilişkisi

Kuvvet ile güç birbirini tamamlayan, iç içe kavramlardır. Fakat aralarındaki fark şahsın güç altına alınması sırasında ortaya çıkmaktadır. Güç otoritenin isteğine bağlı iken kuvvet gücün kullanılmış hali olarak saptanmaktadır. Kısaca kuvvet gücün sonucu olarak ortaya çıkmaktadır (Koçel, 2013).

Eylemi başlatabilmek için bireyleri etkilemek gerekir, bireyleri etkilemek için ise güç kullanılması gerekir gücün sonucunda ise kuvvet ortaya çıkmaktadır (Çolak, 2007). Güç kavramının yetki, kuvvet, otorite, etki kavramları ile yakın ilişkileri olmaktadır. Otoritenin, yöneticilerin ve bireylerin yüksek performans ve verimli çalışma elde etmeleri için kuvvet, güç ve benzer olguların kullanılması ve iyi bilinmesi şarttır (Karaman, 1999).

2.2.9.5. Liderlik ile güç ilişkisi

Liderlik ve güç kavramı birbirleri ile ilişkisi en fazla olan iki kavramdır. Genel anlamda güç bireyleri yönlendirebilme ve etkileyebilme kabiliyeti olarak açıklanmaktadır (Karkın, 2004). Sosyal hayatta karşımıza çıkan yönetici veya liderlerle ve diğer bireyler üzerindeki etkileşim, iletişimde, etkide güç çok büyük etki etmektedir (Hollander ve Offermann, 1990).

Liderlik biçimsel ve biçimsel olmayan liderlik olarak iki şekilde incelenmektedir. Yönetici ve biçimsel kavramlarının kesiştiği pek çok nokta vardır. Biçimsel liderler bireyleri etkileyebilmek için otorite tarafından verilmiş kabiliyetleri ve gücü kullanırlar. Biçimsel olmayan liderler ise, otoriteden hiçbir yetki almadan etrafındakileri etkileyebilmektedir (George ve Jones, 2008). Güç kullanan yöneticiler ile biçimsel olmayan liderlerin bireyleri etkileme kabiliyetleri daha yüksektir. Bu yüzden güç ve liderlik arasında çok etkili bir bağ vardır.

2.2.9.6. Sorumluluk ile güç ilişkisi

Sorumluluk işi istenen şekilde ve biçimde yapma ve yaptırma olarak tanımlanır. Şahsın üzerine düşen vazifeyi yapması, başkalarının haklarına karşı saygılı olması, uyum sağlaması, kendi hareketlerinin neticelerine katlanmasıdır. (Başaran, 2000). Yetki devredilebilir fakat sorumluluk başka bireylere devredilemez. Yetki devredilse bile sorumlulukta azalma olmaz (Hicks, 1979).

İş yapma mecburiyetini grubun yönetim gücü ve şahsın vicdanı oluşturmaktadır. Bununla ilişkili olarak sorumlu olma ve sorumluluk alma olarak sorumluluğun iki türü vardır. Bir işi en iyi biçimde bitirmek sorumluluk almak olarak tanımlanır. Bu türde kişi sadece kendi vicdanına karşı sorumludur başka hiçbir şahsa hesap vermesi gerekmektedir.

Okul müdürü tüm yetki alanından sorumlu iken öğretmenin sadece vicdanen sorumluluğu vardır. Hiyerarşik yükselme arttıkça sorumluluk da artmaktadır.

Sorumluluğun çıkış noktası iş yaptırma ve iş yapma yetkisidir. Otoriteye verilen hesap verme hakkı hesap sorma hakkını da içinde bulundurmaktadır. Bir yöneticinin yetkisi altında çalışan herkesten hesap sorma hakkını da içine alır (Eren, 2000). Yönetici çalıştığı şirketin etkili olmasından da sorumludur. Bu sorumluluğu yerine getirirken kişiliğinden veya makamından aldığı güçle hareket eder.

2.2.10. Okulların Yönetiminde Güç Kaynakları

Okullar muayyen gayeleri gerçekleştirmek adına açılmış kurumlar oldukları için dikey ve yatay bir yönetim aşamasına sahiptirler. Bu aşama sırasında gücün kullanımı da değişmektedir. Okulların yönetiminde kullanılan güç kaynaklarını dikey ve yatay güç kaynakları olarak iki başlığa ayırmak mümkündür.

2.2.10.1. Dikey güç kaynakları

Örgütlerde, yöneticiler çalışanlara göre güç kaynaklarına daha kolay ulaşmaktadırlar. Çalışanlar da yöneticilere direnç oluşturacak güçler meydana getirirler (Aşan ve Aydın, 2006). Dikey kaynaklar somut özellikler meydana getirmektedir.

Hiyerarşik sistemden oluşan dikey güç kaynakları;

Biçimsel makam: Örgüt içerisindeki yönetim kadrolarına bazı sorumluluklar, ayrıcalıklar ve haklar verilmektedir. Örgüt içerisinde yer alan tüm çalışanlar, yöneticilerin karar verme, planlama, kontrol etme, örgütlenme gibi iş ile alakalı konularda ‘meşru güç’, yani ‘sorumlu’ olduğunu kabullenmişlerdir.

Örgütsel kaynaklar ve kontrolü: Her örgüt içerisinde dağıtılan birtakım kaynaklar vardır: Bunlar; araç-gereç, hammadde, para, insan, makine. Örgüt için önemli olan kaynaklara sahip olmak ve o kaynakları kontrol etmek örgütün yükselmesi ve gelişmesi için gereklidir.

Karar verme: Örgütün karar verme mekanizması örgütün yönetim kadrosudur. Yönetim kadrosu bazı konularda çalışanlara karar verme hakkı tanıyabilir ve hakkın içeriğini belirleme yetkisine sahiptir. Bu yetki yönetimin çalışanlara karşı güç sahibi olduklarını gösterir.

Bilginin kontrolü: Bilginin en değerli kaynak olduğu evrende bilgiye sahip olan ve nasıl ulaşacağını bilen kişiler, örgütler güce de sahip olurlar.

Ağ bağlantısı kurma: Çağımız bilgi ve haberleşme çağıdır. Bu çağda olaylar ve haberleri en erken öğrenen kişi ve örgütler güce sahip olurlar. İyi yöneticiler örgüt içerisindeki ve dışındaki örgütü alakadar eden ve gelişmesini sağlayacak olaylardan haberdar olmasını sağlayacak bilgi ağı kurar ve her şeyden haberdar olur ve gücü elinde tutar.

2.2.10.2. Yatay güç kaynakları

Gruplarda üstten aşağıya doğru dikey bağlantılar bulunduğu gibi grup içindeki kişilerin konumlarına göre aynı konumdaki kişiler arasında yatay bağlantılar da gerçekleşmektedir. Yatay olarak gerçekleşen bu bağlantılarda bireyler birbirlerine güç uygulamaktadırlar. Bu bağlantılarda uygulanan güce yatay güç kaynakları denmektedir. Uygulanan bu güçler somut olmayan niteliktedir. Grup içerisindeki bu bağlantılar gruba olumlu katkıda bulunmaktadır. Yatay güç kaynaklarını bağımlılık,

merkezilik, yerine konulamama, belirsizlik kontrolü olarak ele alabiliriz (Aşan ve Aydın, 2006).

Bağımlılık: Bir insanın istemeyerek kendi kendine yetememesinden ortaya çıkan başkasına muhtaç olma durumuna bağımlılık denir. Bu bağımlılık sonucu muhtaç olunan bireyler muhtaç olana güç uygulamaktadırlar.

Merkezilik: Grubun faaliyetlerine en çok fayda sağlayan birimden oluşur bu birim faaliyet dağılımı vb. gibi işlerde merkezi bir yapıya sahiptir. Bu birimler grup için en güçlü olan birimlerdir.

Yerine Konulamazlık: Eğer bir bölümün ya da kişinin yaptığı iş, onun yokluğu durumunda yerine getirilemiyorsa, o bölüm ya da kişi yerine konulamaz demektir. Örgüt için gerekli çıktıyı yalnızca bu tip bölüm ya da kişilerin karşılaması durumunda bunlar diğerlerine göre daha fazla güce sahiptirler.

Belirsizlik kontrolü: Belirsizlik durumlarında, grup içerisinde pratik zekâsı veya tecrübesi ile ortaya çıkan insanlar vardır. Bu insanlar bu öne çıkmaları ile yöneticiler ve diğer bireyler üzerinde baskı kurabilmektedir.

Okul gibi kurumlarda uygulanan yatay güç kaynakları okulda çalışanlar arasında motivasyonun artması ve okulda oluşan genel havaya olumlu etkileri bulunmaktadır. Yatay güç kendiliğinden, uzmanlıkla ortaya çıktığı için daha esnektir, bu da gruba daha fazla fayda sağlamasını sağlamaktadır.

Okul gibi kurumlarda yönetici olarak çalışan bireyler altlarında çalışan bireylere hangi güçleri seçeceklerini nasıl uygulayacaklarını bilmelidirler (Aşan ve Aydın 2006). Okul yöneticilerinin gücü kullanırken faydalanacağı uygulamalar; koalisyon kurmak, iddialı olmak, sağduyu sahibi olmak, ani çıkış yapmamak, bilgiye çabuk ulaşmak, karşılık ödemek, pazarlık etmek, arkadaş canlısı olmak, üstlerin desteğini almak, yaptırım kullanmak, danışmak, idealist vurgu yapmak, hızlı düşünmek, sürekli iletişim sağlamak.

Okul gibi kurumlarda öğrencilere, öğretmenlere veya diğer çalışanlara uygulanacak güç türlerinin etkili olması için önceden planlanmalı, hangi güç türlerinin uygulanacağı belirlenmeli ve tutarsızlıklar ortadan kaldırılmalıdır.

2.2.11. Örgütsel Güç ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki

Örgütte bulunan bireyler bazı durumlarda sessiz kalmayı seçerler ve bazı durumlarda ise konuşmayı seçerler. İnsanların ne durumda neden ve hangi sebeplerle sessiz kaldıklarının ve bu sessiz kalmayı kimin ile niçin paylaştıkları öğrenilmeli ve meydana çıkarılmalıdır (Şehitoğlu ve Zehir, 2010: 89). Güç kavramı ise bireylerin sosyal çevrelerindeki yaşantılarında her zaman karşılıklarına çıkmaktadır. Güç kavramı bir şahsın diğer bir şahsa istediği hareketleri ve emirleri yaptırma kabiliyeti olduğu için grup içerisinde herkesi etkilemektedir (Salancik ve Pfeffer, 1977: 4). Güç kullanımı ve sessizlik bu bakımdan önemli bir etkidir. Çünkü insanlar üzerlerinde maddi ve manevi olumsuz bir güç hissettikleri zaman sessizleşmeye başlarlar.

Bireyler toplum içerisinde bakış açısının farklı olduğu veya toplumun hassas olduğu konularda netice alamayacaklarını bildikleri zaman sessizleşmeye başlamaktadırlar (Çakıcı, 2010: 35). Bireyler otorite ile veya iş sahipleri ile karşı karşıya geldikleri zaman bir sonuç alacaklarına inanmamaları ve işten atılma gibi riskler hissettikleri zaman sessizleşirler (Durak, 2012: 60). Bu gibi konular ele alındığında grup içindeki bireylerin üzerlerinde hissettikleri güç, otoritenin uygulamış olduğu güç türüne bağlı olarak ve şahsın algısına göre ses çıkarma veya sessiz kalma olarak tepki göstermektedir. Örgüt üyelerinin birbirlerine güç uygulamasındaki sebep gücün politik sebeplerden olmasıdır. Bireylerin örgüt içerisinde güç kullanımı ve güç kazanma faaliyetleri örgütsel politikayı belirlemektedir. Yani gücü, çeşitli yol ve yöntemler ile bireyleri yönlendirme ve etkileme olarak tanımlayabiliriz. Örgüt içerisinde yer alan bireylerin üzerlerinde uygulanan gücün sonuçları neticesinde (eşitsizlik, dışlanma, ayrımcılık vb.) seslerini çıkarması politik olarak eşitlik sağlar (Moaşa, 2011: 34).

Örgütlerde otoritenin kullanmış olduğu güç türleri bireyleri otoriteye ve yöneticilere karşı direnç göstermesi, etkilemesi, bağlanması veya itaat etmesi olarak karşılık göstermektedir (Daft, 1993: 479). Kısaca konuyu ele alacak olursak otoritenin altındaki bireylere güç uygulaması ile bireylerin sessizlik göstermesinin bağlantılı olduğu söylenebilir. Otorite güç kullanma neticesinde sessizlik oluşturduğu gibi bireyler sessiz kaldıkları için de otoritenin güç uyguladığı görülmektedir.

2.2.12. Örgütsel Güç ve Örgütsel Sessizlik Konusuyla İlgili Araştırmalar

2.2.12.1. Örgütsel Sessizlik İle İlgili Araştırmalar

Çakıcı (2007) “Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Tarihi ve Teorik Temelleri” adlı çalışmasında ülkemizde sessizlik kavramına dikkat çekmek istemiştir. Sessizlik çalışması ile alakalı literatür taraması ve sessizleşmenin nedenlerini ve geliştirilmesi ile alakalı konuları ele almıştır.

Yanık (2012) “Örgütsel sessizlik ile güven arasındaki ilişki ve eğitim örgütlerinde bir araştırma” adlı çalışmasında meslek liselerindeki öğretmenler üzerinde sessizlik ve güven ilişkisini incelemiştir. İstanbul ilinde Küçükçekmece semtinde yer alan meslek liselerinde bulunan 148 öğretmenden yola çıkmaktadır. Araştırma sonucunda örgüt içerisinde iletişimin fazlalaşması sessizliği azaltmaktadır.

Kolay (2012) “Endüstri meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki” adlı çalışmada “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” ve “Örgütsel Sessizlik Ölçeği” kullanılmıştır. Öğretmenlerin ve yöneticilerin üzerlerinde baskı hissettikleri zamanlarda sessizleşme hareketi sergiledikleri görülmektedir.

Köse (2013) “İlköğretim kurumu öğretmenlerine göre okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişkide örgütsel sessizlik ve karara katılımın aracı etkisi” adlı çalışmada nedensellik kullanılmıştır. Araştırmada Çankırı’da çalışan 1.171 öğretmen yer almaktadır. Örgütsel sessizlik ve dönüşümcü liderlik arasında ve örgütsel öğrenme ve örgütsel sessizlik arasında ters yönde olumlu ilişkiler vardır.

Algın (2014) “Üniversitelerde örgütsel sessizlik” adlı çalışmaya 349 öğretim görevlisi katılmış ve sessizlik nedenleri ve sonuçları araştırılmıştır. Sonuç olarak öğretim görevlilerinin sessizliği tercih ettiklerini yalnız kişi ve konuya göre sesliliği tercih ettikleri ortaya çıkmıştır.

Öztürk (2014) “Ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi” adlı çalışmada Konya ilinde 26 okul ve 467 öğretmen üzerindeki çalışmada sessizlik ve bağlılık konuları incelenmiştir. Örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizliğin orta seviyede olduğu görülmüştür.

Yüksel (2015) “Okul çalışanlarının örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi” çalışması yapmıştır. Okul çalışanlarının düşük düzeyde sessizleştikleri ve orta düzeyde bağlılık elde ettikleri bulunmuştur.

Öztürk ve Cevher (2016), yaptıkları çalışmada örgütsel sessizlik ve mobbing arasındaki ilişkiyi analiz etmiştir. Araştırma evrenini İzmir ilinde bulunan işletmelerde çalışan 248 kişi oluşturmuştur. Sonuç olarak; mobbingin sessizliği pozitif etkilediği ve en çok etki eden faktör olduğu ortaya çıkmıştır.

Morrison ve Milliken (2000) (Örgütsel sessizlik: Çoğulcu bir dünyada değişime ve gelişime engel) adlı çalışmada örgütsel sessizliği kavramsal olarak incelemiştir. Morrison ve Milliken örgütsel sessizlik konusunu ilk ele alan araştırmacılarıdır. Sessizliğin sebeplerine ve neticelerine yönelik 13 öneri ve bir model oluşturmuşlardır. Sessizleşmeyi doğuran sebepleri belirlemişler ve sonuçlarının örgüt üzerindeki olumsuz etkileri olduğunu belirtmişlerdir. Örgütsel sessizliği “fikri ve bilgiyi bilerek söylememek” olarak açıklamışlardır.

Pinder ve Harlos (2001) “Employee silence: quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice” (Çalışan sessizliği: Algılanan adaletsizliklere karşı sessiz kalma ve kabullenme) adlı çalışmada örgütsel sessizlik konusunu Morrison ve Milliken’in (2000) gibi kavramsal olarak incelemişlerdir. Adaletsizlik ve sessizlik kavramlarını ele almışlar ve adaletsizliğin sessizliğe sebep oluşturduğu neticesine varmışlardır. Çalışma literatür çalışması olarak yapılmıştır. Örgütsel sessizliğe sebep olan örgütsel niteliklere bağlı olarak iki değişkenli beş maddeli bir ölçüt oluşturmuşlardır. Beş maddeyi sıralarsak; 1- Sessizlik kişileri birleştirir veya uzaklaştırır. 2-Sessizlik kişilerin arasını düzeltir veya bozar. 3- Sessizlik fikri saklamaktır. 4-Sessizlik fikri derinliktir ya da fikir yoksunluğudur. 5-Sessizlik muhalefet etmektir ya da boyun eğme şeklindedir.

2.2.12.2. Örgütsel Güç İle İlgili Araştırmalar.

Zafer (2008) “İlköğretim okulu yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarına ilişkin öğretmen görüşleri” adlı çalışma yapmıştır. İstanbul İlindeki özel ve resmi ilkokullardaki öğretmenlerin görüşleri arasındaki farklılıklar incelenmiştir. Sonuç; özel okullardaki müdürlerin devlet okullarındaki müdürlere göre örgütsel güç türlerinin seviyelerinin daha fazla olduğunu ortaya çıkarmıştır.

Aslanargun'un (2009) yaptığı çalışmada lise ve ilkokul müdürlerinin uyguladıkları güç türlerini belirlemeye çalışmıştır. Çalışma örnekleme, Bilecik ve Eskişehir illerinde yer alan ortaokul ve ilkokullarda görev yapan öğretmenlerden oluşmaktadır. Okullarda anket yapılarak örgütsel güç türlerinden hangilerini daha fazla kullandıklarını öğrenmeye çalışmışlardır. Araştırma sonucunda okul müdürlerinin en çok uzmanlık ve bağlılık gücünü kullandıklarını en az ise zorlayıcı, ödül ve karizmatik gücü kullandıkları ortaya çıkmıştır.

Polat (2010) "Okul öncesi yöneticilerinin kullandıkları yönetsel güç kaynaklarına ilişkin öğretmen algıları ile öğretmen motivasyonu arasındaki ilişki" adlı çalışmada İstanbul'un Sarıyer ilçesi tüm anasınıflı öğretmenleri evreni oluşturmaktadır. Yöneticilerinin örgütsel güç türlerini kullanırken yaptıkları artışın örgütün motivasyonunu arttırdığı görülmüştür.

Yılmaz ve Altinkurt (2012)'un yaptıkları çalışmada, okul müdürlerinin uyguladıkları güç türleri ve çalışanların iş tatmini ele alınmıştır. Sonuç olarak müdürler çalışanlara göre yasal gücü daha çok uygulamışlardır.

Cömert (2014) "Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ile okul müdürlerinin kullandıkları örgütsel güç kaynakları arasındaki ilişkinin incelenmesi" adlı çalışma yapılmıştır. Sonuç; müdürlerin uyguladıkları güç türlerinin öğretmenlerin kuruma bağlılıklarının anlamlı şekilde ve olumlu bir biçimde bağlantılı olduğunu ortaya koymuştur.

Yorulmaz (2014)'ın "Ortaöğretim kurumlarındaki okul yöneticilerinin örgütsel güç kaynakları ve kullanma düzeyleri" adlı çalışmada branş, cinsiyet, kıdem, eğitim düzeyi, yönetim tarzı ve yaşın güç kaynakları ile olan bağlantısı araştırılmıştır. Örnek evren; Muğla ilinde 101 müdür ve 646 öğretmenden oluşmaktadır. Kurumlarda kullanılan güç türlerini ve güç kaynaklarını yüksek seviyede kullandıklarını ortaya koymuştur.

Atmaca (2014) "Okul yöneticilerinin kullandıkları güç türleri ile öğretmenlerin yaşadıkları yıldırma, örgütsel bağlılık ve örgütsel sinizm arasındaki ilişki" adlı çalışmada ilişki tarama ölçütlerini ele almıştır. Araştırmanın örnekleme 2013-2014 yıllarında düzce de görev yapan 2002 öğretmenden meydana gelmektedir. Araştırmanın örnekleminde öğretmenler seçilirken ilk başta tabakalı örnekleme sonra ise basit seçkisiz örnekleme kullanılmıştır. Araştırmada Örgütsel Sinizm Ölçeği, Güç

Türleri Ölçeği, Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Olumsuz Davranış Ölçeği uygulanmıştır. Sonuç; Okul müdürlerinin uyguladıkları güç türleri ve sinizm yaşama seviyeleri arasında pozitif yönlü olumlu bir bağlantı vardır.

Guditus ve Zirkel (1979) “Bases of supervisory power among public school principals” (Devlet okul müdürleri arasında yönetim gücünün temelleri) adlı çalışmalarında okul müdürlerinin uyguladıkları güç türleri ele alınmıştır ve karşılaştırılmıştır. Okul müdürlerinin uzmanlık ve yasal güç türlerini daha çok kullandıkları ortaya çıkmıştır. Uzmanlık gücü küçük okullardan daha çok büyük okullarda kullanılmıştır. Okul müdürleri tarafından yasal güç en sıklıkla kullanılan türüdür onu uzmanlık gücü izlemektedir.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

Araştırmanın bu bölümünde araştırma modeli, evren ve örnekleme, veri toplama formu, verilerin toplanması ve analizi konusunda bilgilere yer verilecektir.

3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma öğretmenlerin sessizlik düzeyleri ile okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları arasındaki ilişkiyi etkileyen bazı etkenler özelinde incelemeyi amaçlamıştır. Araştırmada nicel araştırma türlerinden, ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Tarama modelleri, geçmişte olan ya da olmaya devam eden durumları betimlemeyi hedefleyen araştırma yaklaşımlarıdır. Araştırmada incelenen durum, değiştirilmeden tanımlanmaya çalışılır. Araştırılan şey gerçekte orada olan ve gerekli şekilde “gözleyip” belirlenebilecek durumdur (Karasar, 2014: 77).

İlişkisel tarama modelleri, birden fazla değişken arasında birlikte değişim varlığını ve büyüklüğünü saptamayı hedefleyen araştırma modelleridir (Karasar, 2014: 81). Bu araştırma öğretmenlerin, örgütsel sessizliği ile yöneticilerin kullandıkları güç kaynakları arasındaki ilişkiyi betimlemeyi amaçladığı için, ilişkisel tarama modelindedir.

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmada 2016-2017 eğitim-öğretim yılında İstanbul Küçükçekmece’de resmi ortaokullarda çalışan 1871 öğretmen evren olarak seçilmiştir. Bu çalışmada seçkisiz örnekleme yöntemlerinden basit seçkisiz örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Örneklem, Yazıcıoğlu ve Erdoğan’ın (2004) “örneklem büyüklüğü hesaplama tablosu” kullanılarak belirlenmiş, 0.05 örnekleme hatası ($p = 0.05$ ve $q=0.5$) ile 318 öğretmen, bu çalışmanın yapılabilmesi için gerekli kişi sayısı olarak saptanmıştır. Araştırmaya toplam 327 öğretmen katılmıştır.

Öğretmenlerin Sosyodemografik Özellikleri ve Meslekte Geçirdikleri Süreye İlişkin Sonuçlar

Bu bölümde öğretmenlerin ilgili ölçeklerdeki soru ve boyutları etkileyebileceği düşünülen bazı sosyodemografik ve mesleki özelliklerine yer verilmiştir (Tablo 3.1).

Tablo 3. 1. Öğretmenlerin sosyodemografik özellikleri ve meslekte geçirdikleri süre

Özellik		Frekans(n)	Yüzde(%)
Cinsiyet	Erkek	98	30,0
	Kadın	229	70,0
Yaş	21-30	174	53,2
	31-40	122	37,3
	41 ve üzeri	31	9,5
Medeni durum	Evli	195	59,6
	Bekar	132	40,4
Öğrenim durumu	Ön lisans	9	2,8
	Lisans	283	86,5
	Lisansüstü	35	10,7
Meslekte geçirdiği süre	1-5 yıl	139	42,5
	6-10 yıl	109	33,3
	11 yıl ve üzeri	79	24,1
Çalıştığı okulda hizmet süresi	1-5 yıl	264	80,7
	6-10 yıl	50	15,4
	11 yıl ve üzeri	13	4

Çalışmaya katılan öğretmenlerin %30'u erkek (98 kişi), %70'i (229 kişi) kadın cinsiyettedir. Kişilerin %53,2'si (174 kişi) 30 yaş ve altında, %59,6'sı (195 kişi) evli, %86,5'i (283 kişi) lisans mezunudur. Katılımcıların %42,5'i (139 kişi) 5 yıl ve daha az süre öğretmenlik yapmış, %80,7'si (264 kişi) çalıştığı okulda 5 yıl ve daha az süredir görev yapmaktadır.

3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak, Kişisel Bilgi Formu "Örgütsel Sessizlik Ölçeği" ve "Örgütsel Güç Kaynakları Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçek formu üç bölümden oluşmaktadır:

Birinci bölümde demografik değişkenlere ilişkin; cinsiyet, yaş, medeni durum, mesleki kıdem, görev yapılan okulda çalışma süresi ve öğrenim durumu olmak üzere toplam altı adet soru yer almaktadır. İkinci bölümde Örgütsel Sessizlik Ölçeği, üçüncü bölümde ise Örgütsel Güç Kaynakları Ölçeği yer almaktadır.

Kişisel Bilgi Formu: Birinci bölümde araştırmacı tarafından hazırlanan “Kişisel Bilgi Formu” katılımcılar hakkında araştırmada kullanılmak üzere, cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, kıdem ve okulda çalışma süresi bilgileri elde etmek için kullanılmıştır.

Örgütsel Güç Kaynakları Ölçeği: Araştırmada kullanılan örgütsel güç kaynakları ölçeği Zafer (2008) tarafından geliştirilmiştir. Ölçekte örgütsel gücün kaynaklarının beş boyutuyla -uzmanlık gücü, ödüllendirme gücü, karizmatik güç, yasal güç ve zorlayıcı güç- ilgili öğretmen görüşlerini tespit etmeyi amaçlayan maddeler bulunmaktadır.

Ölçek 59 maddeden oluşmakta olup, örgütsel gücün kaynaklarını oluşturan; uzmanlık gücü (1-13.soru), karizmatik güç (14-28.soru), ödüllendirme gücü (29-40.soru), yasal güç (41-51. soru), ve zorlayıcı güç (52-29.soru) ile ilgili olarak hazırlanmış önermelerdir. Yöneticilerin örgütsel güç kaynaklarını belirleme anketi likert tipi beşli dereceleme türünde hazırlanmıştır. Ölçek Hiçbir Zaman (1), Çok Az (2), Bazen (3), Çoğunlukla (4), Her Zaman (5) seçeneklerinden oluşmuştur. Ölçekteki en düşük puan 1 iken en yüksek puan 5'tir.

Uzmanlık gücü alt boyutunun güvenilirliği için hesaplanan alpha iç tutarlılık katsayısı .94'dür. Boyutun açıkladığı varyans oranı % 62.485'tir. Karizmatik güç alt boyutunun güvenilirliği için hesaplanan alpha iç tutarlılık katsayısı .84'dür. Boyutun açıkladığı varyans oranı % 56.960'tır. Ödüllendirme gücü alt boyutunun güvenilirliği için hesaplanan alpha iç tutarlılık katsayısı .82'dir. Boyutun açıkladığı varyans oranı % 56.178'dir. Yasal güç alt boyutunun güvenilirliği için hesaplanan alpha iç tutarlılık katsayısı .89'dur. Boyutun açıkladığı varyans oranı % 53.619'dur. Zorlayıcı güç alt boyutunun güvenilirliği için hesaplanan alpha iç tutarlılık katsayısı .88'dir. Boyutun açıkladığı varyans oranı % 58.089'dur.

Örgütsel Sessizlik Ölçeği: Araştırmada kullanılan “örgütsel sessizlik ölçeği” Dyne, Ang ve Botero’nun (2003) geliştirdiği bir ölçektir. Ölçek çeşitli araştırmacılar tarafından Türkçeye çevrilerek başarıyla uygulanmıştır. Bu araştırmada Taşkiran’ın (2011) uyarladığı ölçek kullanılmıştır. Ölçek 15 ifadeden oluşmaktadır. Ölçekte yer alan ifadelerle, öğretmenlerin sessiz kalma durumları, sessizlik davranışlarının türü ile ilgili özellikler değerlendirmeye çalışılmıştır. Ölçek üç farklı sessizlik türünü irdelemektedir. Bunlar; “kabullenici sessizlik”, “korunmacı sessizlik”, “korumacı sessizlik” başlıklarını içermekte ve 5’li Likert türü sorulardan oluşmaktadır. Değerlendirme yapılırken, “Kesinlikle Katılıyorum=5”, “Katılıyorum=4”, “Kararsızım=3”, “Katılmıyorum=2, “Kesinlikle Katılmıyorum=1” olarak hesaplanmıştır.

Örgütsel Sessizlik ölçeğindeki 15 maddenin güvenilirliğini hesaplamak için iç tutarlılık katsayısı olan “Cronbach Alpha” hesaplanmıştır. Ölçeğin genel güvenilirliği $\alpha=0.833$ olarak çok yüksek bulunmuştur. Ölçeğin yapı geçerliliğini ortaya koymak için açıklayıcı(açımlayıcı) faktör analizi yöntemi uygulanmıştır. Faktör analizi sonucunda değişkenler toplam açıklanan varyansı %67.866 olan 3 faktör altında toplanmıştır. Güvenirliğine ilişkin bulunan alpha ve açıklanan varyans değerine göre “Örgütsel Sessizlik” ölçeğinin geçerli ve güvenilir bir araç olduğu anlaşılmıştır. Ölçeği oluşturan faktörlerin güvenilirlik katsayıları ve açıklanan varyans oranlarının yüksek olması ölçeğin güçlü bir faktör yapısına sahip olduğunu göstermiştir. Birinci faktörde yer alan maddeler “Korunmacı Sessizlik” olarak ele alınmıştır. “Korunmacı Sessizlik” faktörünü oluşturan 6 maddenin güvenilirliği $\alpha= 0.918$ olarak, açıklanan varyans değeri %29.483 olarak saptanmıştır. İkinci faktörde yer alan maddeler “Korumacı Sessizlik” olarak ele alınmıştır. “Korumacı Sessizlik” faktörünü oluşturan 5 maddenin güvenilirliği $\alpha= 0.869$ olarak, açıklanan varyans değeri %22.166 olarak saptanmıştır. Üçüncü faktörde yer alan maddeler “Kabullenici Sessizlik” olarak ele alınmıştır. “Kabullenici Sessizlik” faktörünü oluşturan 4 maddenin güvenilirliği $\alpha= 0.754$ olarak, açıklanan varyans değeri %16.217 olarak saptanmıştır.

3.4.Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması

Araştırmada kullanılan veri toplama araçları İstanbul İli Küçükçekmece ilçesindeki resmi ortaokullardan örnekleme alınan okullarda görev yapan öğretmenlere araştırmacı tarafından İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğünden gerekli izinler alındıktan sonra bizzat uygulanmıştır. Veri toplama araçlarını dolduracak öğretmenler için yönerge sayfası hazırlanmıştır. Ayrıca veri toplama araçlarını dolduracak öğretmenlere uygulama sırasında sözlü açıklamalar yapılmıştır. Anket verileri kolektif olarak değerlendirildiğinden, ankete katılan öğretmenlerin ad-soyad gibi özel bilgileri istenmemiştir.

Veri toplama formları SPSS 23.0 (Statistical Package For Social Sciences) programında oluşturulan veri tabanına girilmiştir. Bu araştırmada örgütsel sessizlik için çarpıklık değeri 0,892, basıklık değeri 1,369, alt boyutlardan kabullenici sessizlik çarpıklık değeri 0,693, basıklık değeri 0,366, korumacı sessizlik çarpıklık değeri -0,741, basıklık değeri 0,751, korumacı sessizlik çarpıklık değeri 1,37, basıklık değeri 2,293 olarak hesaplanmıştır. Örgütsel güç kaynakları için çarpıklık değeri -0,666, basıklık değeri 0,295, alt boyutlardan uzmanlık gücü çarpıklık değeri -0,659, basıklık değeri -0,072, karizmatik güç çarpıklık değeri -0,575, basıklık değeri -0,337, ödüllendirme gücü çarpıklık değeri -0,605, basıklık değeri -0,109, yasal güç çarpıklık değeri -1,129, basıklık değeri 2,061, zorlayıcı güç çarpıklık değeri -0,931, basıklık değeri 1,014 olarak hesaplanmıştır. Tabachnick ve Fidell'e göre (2007) çarpıklık ve basıklık değerlerinin ± 3.29 , George ve Mallery'e (2010) göre ise ± 2 aralığında yer alması normallik için kabul edilebilir bir durumdur (Şentürk vd., 2016). Buradan hareketle verilerin normal dağıldığı kabul edilmiştir. Kategorik veriler sayı ve yüzde dağılımları ile, sayısal veriler ortalama, standart sapma gibi yaygınlık ölçütleri kullanılarak özetlenmiştir. Ölçeklerden hesaplanan ortalamaların, incelenen özelliklere göre (cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim durumu, meslekte geçirilen süre, çalıştığı okulda geçirdiği süre) değişme durumu 2'li kategoriye sahip veriler için bağımsız örneklem t testi, 2'den daha fazla kategoriye sahip değişkenlerde ise one-way ANOVA testi kullanılarak değerlendirilmiştir. Ölçeklerin sonuçları arasındaki ilişkiyi değerlendirmek için Pearson Korelasyon analizi yapılmıştır. Bütün testlerde anlamlılık düzeyi $p < 0,05$ olarak alınmıştır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR VE YORUMLAR

Araştırmanın bu bölümünde bulgular ve bulgulara ilişkin yorumlar yer almaktadır.

İlk olarak örgütsel sessizlik ölçeği ve alt boyutlarına ilişkin öğretmenlerin cevaplarına yer verilmiştir. Sonrasında örgütsel sessizliğin alt boyutları olan kabullenici, korumacı ve korunmacı sessizlik alt boyutları ortalamasının, cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim durumu, meslekte kıdem yılı ve okulda hizmet süresine göre anlamlı fark gösterip göstermediğine ilişkin t testi ve tek yönlü varyans analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

İkinci olarak örgütsel güç kaynaklarının boyutlarına ilişkin öğretmen cevaplarına; her bir alt boyut özelinde gruplandırarak yer verilmiştir. Sonrasında örgütsel güç kaynaklarının boyutları olan uzmanlık gücü, karizmatik güç, ödüllendirme gücü, yasal güç ve zorlayıcı güç boyutları ortalamasının cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim durumu, meslekte kıdem yılı ve okulda hizmet süresine göre anlamlı fark gösterip göstermediğine ilişkin t testi ve tek yönlü varyans analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

Son olarak örgütsel sessizlik alt boyutları ile örgütsel güç kaynakları boyutları arasındaki ilişkinin değerlendirilmesine yönelik yapılan korelasyon analiz sonuçlarına yer verilmiştir.

4.1. Örgütsel Sessizlik Ölçeği ve Alt Boyutlarına İlişkin Öğretmen Görüşleri

Bu bölümde öğretmenlerin örgütsel sessizlik ölçeği, kabullenici sessizlik, korumacı sessizlik ve korunmacı sessizlik alt boyutları ile ilişkili görüşlerine yer verilmiştir.

Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Ölçeğinde yer alan ifadelerle katılma sıklıkları incelenmiştir. Kişilerin verdiği, hiç katılmıyorum (1), katılmıyorum (2), kararsızım (3), katılıyorum (4), tamamen katılıyorum (5) cevaplarına göre, her ifade için ortalama katılma derecesi hesaplanmıştır.

Ölçeğin tamamında yer alan sorular arasında, öğretmenlerin en fazla katıldığı ilk 3 madde sırasıyla

- 1) (madde 12) “Bu okul ve iş arkadaşlarımla ilgili gizli kalması gereken bilgileri en uygun şekilde muhafaza ederim.”
- 2) (madde 11) “Bu okula ve iş arkadaşlarıma zarar verebilecek bilgileri açıklamayı reddederim.”
- 3) (madde 10) “Bu okul ile ilgili bilgileri açıklamam konusunda başkalarından gelen baskılara direnirim.” ifadesi olmuştur.

Ölçeğin bütün önermeleri arasında kişilerin en az katıldığı ilk 3 ifade sırasıyla

- 1) (madde 7) “Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için ortaya çıkan problemlere yönelik çözüm geliştirmekten çekinirim.”
- 2) (madde 6) “Okuldaki devamlılığımı korumak amacıyla eksik hususları düzeltmeye yönelik var olan görüşlerimi açıklamaktan sakınırım.”
- 3) (madde 5) “Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için iş ile ilgili bilgilerimi kendime saklarım.” ifadesi olmuştur.

Kabullenici sessizlik boyutuna ait maddeler olan 1,2,13,14,15.maddeler arasında en çok katılma sıklığına sahip olan ilk 3 ifade sırasıyla

- 1) (madde 13) “Benimle ilgili olmadığı için, herhangi bir değişime yönelik yapılan öneriler hakkında konuşmakta isteksizimdir”
- 2) (madde 14) “Alınacak kararlara rıza gösteren biri olduğumdan düşüncelerimi kendime saklarım.”
- 3) (madde 15) “Problemlere çözüm üretme noktasında görüşlerimi kendime saklarım.” ifadesi olmuştur.

Korunmacı sessizlik boyutunda katılma sıklığının en fazla olduğu ilk 3 ifade sıklık sırasına göre;

- 1) (madde 4) “Bu okulda çalışmaya devam edebilmek için iş ile ilgili olumsuz durumları görmezden gelirim”,
- 2) (madde 3) “Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için değişime ilişkin fikirlerimi ileri sürmem ve konuşmam”
- 3) (madde 5) “Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için iş ile ilgili bilgilerimi kendime saklarım” olmuştur.

Korumacı sessizlik boyutunda ise en fazla katılma sıklığına sahip ilk 3 madde sırasıyla;

- 1) (madde 12) “Bu okul ve iş arkadaşlarımla ilgili gizli kalması gereken bilgileri en uygun şekilde muhafaza ederim.”
- 2) (madde 11)“Bu okula ve iş arkadaşlarıma zarar verebilecek bilgileri açıklamayı reddederim.”
- 3) (madde 10) “Bu okul ile ilgili bilgileri açıklamam konusunda başkalarından gelen baskılara direnirim.” olmuştur.

Tablo 4. 1. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeyleri

Boyutlar	n	Minimum	Maximum	\bar{x}	ss
Kabullenici Sessizlik	327	1,00	4,60	2,16	0,78
Korumacı Sessizlik	327	1,00	5,00	1,89	0,83
Korunmacı Sessizlik	327	1,00	5,00	3,75	0,80
Örgütsel Sessizlik	327	1,00	4,80	2,60	0,58

Tablo 4.1 incelendiğinde; öğretmenlerin “Kabullenici Sessizlik” alt boyutuna ilişkin puanlarının ortalaması 2,16 standart sapması 0,78’dir. “Korumacı Sessizlik” alt boyutuna ilişkin puanlarının ortalaması 1,89 standart sapması 0,83’dür.“Korunmacı Sessizlik” alt boyutuna ilişkin puanlarının ortalaması 3,75 standart sapması 0,80’dir.“Örgütsel Sessizlik” puanlarının ortalaması 2,60 standart sapması 0,58’dir. Örgütsel sessizliğe ait en düşük puan 1,00, en yüksek puan 4,80’dir.

Tablo 4. 2. Cinsiyet Değişkenine Göre Örgütsel Sessizlik ve Boyutları İle İlgili Öğretmen Görüşlerine İlişkin t Testi Sonuçları

Boyutlar	Cinsiyet	N	\bar{x}	SS	sd	t	p
Kabullenici Sessizlik	Erkek	98	2,07	0,71	325	1,27	0,20
	Kadın	229	2,19	0,81			
Korumacı Sessizlik	Erkek	98	1,68	0,89	325	2,91	*0,04
	Kadın	229	1,97	0,63			
Korunmacı Sessizlik	Erkek	98	3,51	0,93	148,04	3,18	*0,002
	Kadın	229	3,84	0,71			
Örgütsel Sessizlik	Erkek	98	2,42	0,51	325	3,63	*0,000
	Kadın	229	2,67	0,59			

p<0.05

*Anlamlı fark vardır.

Tablo 4.2’de görüldüğü gibi örgütsel sessizlik boyutlarından “Kabullenici Sessizlik” boyutuna ilişkin erkek ve kadın öğretmenlerin görüşleri istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir [$t_{(725)}= 1,27$; $p=0,20$].

Örgütsel sessizlik boyutlarından “Korumacı Sessizlik” boyutuna ilişkin erkek ve kadın öğretmenlerin görüşleri istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir [$t_{(325)}= 2,91$; $p=0,04$]. Kadın öğretmenlerin “Korumacı Sessizlik” boyutuna ilişkin görüşleri ($\bar{x}=1,97$), erkek öğretmenlerin görüşlerine ($\bar{x}=1,68$) göre daha yüksektir.

Örgütsel sessizlik boyutlarından “Korunmacı Sessizlik” boyutuna ilişkin erkek ve kadın öğretmenlerin görüşleri istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir [$t_{(148,04)}= 3,18$; $p=0,002$]. Kadın öğretmenlerin “Korunmacı Sessizlik” boyutuna ilişkin görüşleri ($\bar{x}=3,84$), kadın öğretmenlerin görüşlerine ($\bar{x}=3,51$) göre daha yüksektir.

Genel olarak bakıldığında ise Örgütsel Sessizlik Ölçeği puanında kadınların ($\bar{x}=2,67$) erkeklerden ($\bar{x}=2,42$) istatistiksel olarak anlamlı düzeyde daha fazla puan aldıkları görüldü [$t_{(325)}= 3,63$; $p=0,000$]. Kadın öğretmenlerin örgütsel sessizliği erkek öğretmenlere göre daha fazladır.

Tablo 4. 3. Yaş Değişkenine Göre Örgütsel Sessizlik ve Boyutları İle İlgili Öğretmen Görüşlerine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

Boyut	Yaş	N	\bar{X}	SS	Var. K	KT	Sd	KO	F	p
Kabullenici Sessizlik	21-30	174	2,20	0,80	G.Arası	2,640	2	1,320		
	31-40	122	2,05	0,71	G.İçi	197,938	324	0,611	2,16	0,12
	≥41	31	2,34	0,92	Toplam	200,578	326			
Korumacı Sessizlik	21-30	174	3,77	0,80	G.Arası	2,215	2	1,107	1,74	0,17
	31-40	122	3,65	0,79	G.İçi	205,318	324	0,634		
	≥41	31	3,93	0,76	Toplam	207,533	326			
Korunmacı Sessizlik	21-30	174	1,92	0,82	G.Arası	1,146	2	0,573	0,82	0,44
	31-40	122	1,80	0,77	G.İçi	225,422	324	0,696		
	≥41	31	1,94	1,07	Toplam	226,568	326			
Örgütsel Sessizlik	21-30	174	2,63	0,59	G.Arası	1,872	2	0,936		
	31-40	122	2,51	0,49	G.İçi	106,587	324	0,329	2,85	0,06
	≥41	31	2,74	0,77	Toplam	108,459	326			

p<0.05

Tablo 4.3 incelendiğinde öğretmen görüşlerinin örgütsel sessizliğin “Kabullenici Sessizlik” [$F_{(2-324)} = 2,16$; $p=0,12$], “Korumacı Sessizlik” [$F_{(2-324)} = 1,74$; $p=0,17$], “Korunmacı Sessizlik” [$F_{(2-324)} = 0,82$; $p=0,44$] alt boyutlarında ve örgütsel sessizlik toplamında [$F_{(2-324)} = 2,85$; $p=0,06$] yaş değişkeni bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Tablo 4. 4. Medeni Durum Değişkenine Göre Örgütsel Sessizlik ve Boyutları İle İlgili Öğretmen Görüşlerine İlişkin t Testi Sonuçları

Boyutlar	Medeni Durum	N	\bar{x}	SS	Sd	T	p
Kabullenici Sessizlik	Evli	195	2,21	0,82	325	1,38	0,17
	Bekar	132	2,08	0,72			
Korumacı Sessizlik	Evli	195	1,93	0,89	325	1,08	0,28
	Bekar	132	1,83	0,74			
Korunmacı Sessizlik	Evli	195	3,77	0,75	325	0,78	0,44
	Bekar	132	3,70	0,86			
Örgütsel Sessizlik	Evli	98	2,54	0,53	325	1,54	0,13
	Bekar	229	2,63	0,60			

p<0.05

Tablo 4.4’de görüldüğü gibi öğretmen görüşlerinin örgütsel sessizliğin “Kabullenici Sessizlik”[$t_{(325)}= 1,38$; $p=0,17$], “Korumacı Sessizlik”[$t_{(325)}= 1,08$; $p=0,28$],“Korunmacı Sessizlik”[$t_{(325)}= 0,78$; $p=0,44$] alt boyutlarında ve örgütsel sessizlik toplamında[$t_{(325)}= 1,54$; $p=0,13$]medeni durum değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Tablo 4. 5. Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Örgütsel Sessizlik ve Boyutları İle İlgili Öğretmen Görüşlerine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

Boyut	Öğrenim Durumu	N	\bar{X}	SS	Var. K	KT	Sd	KO	F	p
Kabullenici Sessizlik	Ön Lisans	9	2,17	0,91	G.Arası	0,007	2	0,003	0,005	0,99
	Lisans	283	2,15	0,77	G.İçi	200,571	324	0,619		
	Lisansüstü	35	2,16	0,80	Toplam	200,578	326			
Korumacı Sessizlik	Ön Lisans	9	3,53	0,86	G.Arası	0,434	2	0,217	0,33	0,71
	Lisans	283	3,74	0,79	G.İçi	207,099	324	0,639		
	Lisansüstü	35	3,77	0,84	Toplam	207,533	326			
Korunmacı Sessizlik	Ön Lisans	9	1,68	0,87	G.Arası	0,780	2	0,390	0,55	0,57
	Lisans	283	1,90	0,82	G.İçi	225,788	324	0,697		
	Lisansüstü	35	1,78	0,88	Toplam	226,568	326			
Örgütsel Sessizlik	Ön Lisans	9	2,47	0,44	G.Arası	0,182	2	0,091	0,27	0,76
	Lisans	283	2,60	0,58	G.İçi	108,277	324	0,334		
	Lisansüstü	35	2,58	0,56	Toplam	108,459	326			

p<0.05

Tablo 4.5 incelendiğinde öğretmen görüşlerinin örgütsel sessizliğin “Kabullenici Sessizlik”[$F_{(2-324)} = 0,005$; $p=0,99$], “Korumacı Sessizlik”[$F_{(2-324)} = 0,33$; $p=0,71$] “Korunmacı Sessizlik” [$F_{(2-324)} = 0,55$; $p=0,57$] alt boyutlarında ve örgütsel sessizlik toplamında[$F_{(2-324)} = 0,27$; $p=0,76$] öğrenim durumu değişkeni bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Tablo 4. 6. Meslekte Kıdem Değişkenine Göre Örgütsel Sessizlik ve Boyutları İle İlgili Öğretmen Görüşlerine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

Boyut	Meslekte Kıdem	N	\bar{X}	SS	Var. K	KT	Sd	KO	F	p
Kabullenici Sessizlik	1-5 yıl	139	2,08	0,71	G.Arası	1,753	2	0,877	1,42	0,24
	6-10 yıl	109	2,24	0,84	G.İçi	198,824	324	0,614		
	≥11 yıl	79	2,16	0,80	Toplam	200,578	326			
Korumacı Sessizlik	1-5 yıl	139	3,64	0,84	G.Arası	2,933	2	1,466	2,32	0,10
	6-10 yıl	109	3,86	0,75	G.İçi	204,600	324	0,631		
	≥11 yıl	79	3,76	0,76	Toplam	207,533	326			
Korunmacı Sessizlik	1-5 yıl	139	1,80	0,64	G.Arası	3,213	2	1,606	2,33	0,09
	6-10 yıl	109	2,02	1,00	G.İçi	223,355	324	0,689		
	≥11 yıl	79	1,84	0,85	Toplam	226,568	326			
Örgütsel Sessizlik	1-5 yıl	139	2,51	0,52	G.Arası	2,532	2	1,266	3,87	*0,02
	6-10 yıl	109	2,71	0,60	G.İçi	105,927	324	0,327		
	≥11 yıl	79	2,59	0,57	Toplam	108,459	326			

p<0.05

*Anlamlı fark vardır.

Tablo 4.6 incelendiğinde öğretmenlerin örgütsel sessizlik boyutlarından “Kabullenici Sessizlik” [$F_{(2-324)} = 1,42$; $p=0,24$], “Korumacı Sessizlik” [$F_{(2-324)} = 2,32$; $p=0,10$] ve “Korunmacı Sessizlik” [$F_{(2-324)} = 2,33$; $p=0,09$] boyutuna ilişkin görüşleri arasında mesleki kıdem değişkeni bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Genel olarak bakıldığında ise “Örgütsel Sessizlik Ölçeği puanının mesleki kıdem süresine göre anlamlı düzeyde değiştiği saptandı. Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için çoklu karşılaştırma testlerinden Scheffe testi değerleri incelenmiştir. Scheffe testi sonuçları Tablo 4.7’de gösterilmiştir.

Tablo 4. 7. Örgütsel Sessizlik Puanının Meslekte Kıdem Değişkenine Göre Scheffe Testi Sonuçları

Boyut	Gruplar (i)	Gruplar (j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	Sh	p
Örgütsel Sessizlik	1-5 yıl	6-10 yıl	0,20	0,07	*0,022
		≥11 yıl	0,08	0,08	0,58
	6-10 yıl	≥11 yıl	0,12	0,08	0,37

p<0.05

*Anlamlı fark vardır.

Tablo 4.7’de görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin örgütsel sessizlik ölçeği ortalama puanları farkının mesleki kıdem değişkenine göre hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla yapılan Post-Hoc Scheffe testi sonucunda;

Örgütsel Sessizlik Ölçeği puan ortalama farkının, mesleki kıdemi 1-5 yıl arasında olanlar ile 6-10 yıl arasında olan kişilerden kaynaklandığı belirlenmiştir (p<0,05). 6-10 yıl arası mesleki kıdemi olan kişilerin örgütsel sessizliğinin daha fazla olduğu söylenebilir.

Tablo 4. 8. Çalıştığı Okulda Hizmet Süresi Değişkenine Göre Örgütsel Sessizlik ve Boyutları İle İlgili Öğretmen Görüşlerine Varyans Analizi Sonuçları

Boyut	Hizmet Süresi	N	\bar{X}	SS	Var. K	KT	Sd	KO	F	p
Kabullenici Sessizlik	1-5 yıl	264	2,15	0,75	G.Arası	0,370	2	0,185	0,30	0,74
	6-10 yıl	50	2,14	0,94	G.İçi	200,207	324	0,618		
	≥11 yıl	13	2,32	0,77	Toplam	200,578	326			
Korumacı Sessizlik	1-5 yıl	264	3,72	0,79	G.Arası	0,684	2	0,342	0,53	0,58
	6-10 yıl	50	3,82	0,84	G.İçi	206,849	324	0,638		
	≥11 yıl	13	3,87	0,75	Toplam	207,533	326			
Korunmacı Sessizlik	1-5 yıl	264	1,87	0,77	G.Arası	0,327	2	0,163	0,23	0,79
	6-10 yıl	50	1,93	1,05	G.İçi	226,241	324	0,698		
	≥11 yıl	13	2,00	1,05	Toplam	226,568	326			
Örgütsel Sessizlik	1-5 yıl	264	2,58	0,55	G.Arası	0,373	2	0,186	0,56	0,57
	6-10 yıl	50	2,64	0,69	G.İçi	108,086	324	0,334		
	≥11 yıl	13	2,73	0,57	Toplam	109,459	326			

p<0.05

Tablo 4.8 incelendiğinde çalışmanın gerçekleştirildiği okullardaki öğretmenlerin örgütsel sessizliğin “Kabullenici Sessizlik” [$F_{(2-324)} = 0,30$; $p=0,74$], “Korumacı Sessizlik” [$F_{(2-324)} = 0,53$; $p=0,58$], “Korunmacı Sessizlik” [$F_{(2-324)} = 0,23$; $p=0,79$] alt boyutlarına ve örgütsel sessizlik $F_{(2-324)} = 0,56$; $p=0,57$] toplamına ilişkin görüşleri arasında çalıştığı okulda hizmet süresi değişkeni bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Bu bölümde görüldüğü gibi “Kabullenici Sessizlik” boyutuna ilişkin öğretmen görüşlerinde sosyodemografik özelliklere göre fark saptanmamıştır. Kadınlar, 41 yaş ve üzerinde olanlar, evli olanlar, öğretmenlik yapma süresi 6-10 yıl olanlar ve görev yaptığı okulda 11 yıl ve daha fazla hizmet etmiş kişilerin görüşleri anlamlı olmamakla beraber daha yüksektir.

Kadınların “Korumacı Sessizlik” boyutuna ilişkin görüşleri ($\bar{x}=1,97$), erkeklerin görüşlerine göre ($\bar{x}=1,68$) daha yüksektir. Bu fark istatistiksel olarak anlamlıdır ($p<0,05$). Diğer sosyodemografik özellikler “Korumacı Sessizlik” boyutuna ilişkin görüşleri anlamlı olarak etkilememiştir.

“Korumacı Sessizlik” boyutuna ilişkin cinsiyetlere göre öğretmen görüşleri anlamlı farklılık göstermektedir ($p<0,05$). Öğretmenler arasında kadınların “Korumacı Sessizlik” boyutuna ilişkin görüşleri ($\bar{x}=3,84$), erkeklerin görüşlerine ($\bar{x}=3,51$) göre daha yüksektir. Diğer sosyodemografik özellikler ile bu boyut görüşleri arasında anlamlı fark bulunmamaktadır.

Genel olarak Örgütsel Sessizlik Ölçeği puan ortalaması meslekte geçirilen süre ile anlamlı ilişki içerisinde olduğu, bu farkın, mesleki kıdemi 1-5 yıl arasında olanlar ile 6-10 yıl arasında olan kişilerden kaynaklandığı belirlenmiştir ($p<0,05$). 6-10 yıl arası mesleki kıdemi olan kişilerin örgütsel sessizliğinin daha fazla olduğu söylenebilir.

4.2. Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynaklarına İlişkin Öğretmen Görüşleri

Araştırmanın bu bölümünde öğretmenlerin, yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynağı boyutu ile alakalı görüşlerine yer verilmiştir. İlgili boyutlardaki her madde karşılaştırılmalı olarak incelenmiştir.

Uzmanlık gücü boyutuna ilişkin 13 madde arasında öğretmenlerin en fazla katıldıkları maddeler sıklık sırasına göre;

1. (Madde 8) “Yöneticimiz öğretmenlerin yasalarla düzenlenmiş özlük hakları ile ilgili (evlilik izni ,doğum izni vb..) yeterli düzeyde bilgi sahibidir.”
2. (Madde 10) “Yöneticimiz mesleki gelişim faaliyetlerine katılımına önem verir.”
3. (Madde 12) “Yöneticimiz bilgiye ulaşmanın yollarını bilir.” olmuştur

Uzmanlık gücü boyutuna ilişkin maddeler arasında en olumsuz görüşlerin ise sıklık sırasına göre;

1. (Madde 1) “Yöneticimiz karar almada öğretmen katılımına önem verir.”,

2. (Madde 13) “Yöneticimiz, öğretmenlerin karşılaşabilecekleri bir haksızlık karşısında yasal yollardan haklarını nasıl arayabilecekleri hususunda öğretmenleri bilinçlendirir.”
3. (Madde 4) “Yöneticimiz karşılaştığı çatışmaları nasıl çözeceğini bilir.” ifadelerinde yer aldığı görülmektedir.

Okul yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarının “Karizmatik Güç” boyutuna ilişkin öğretmen görüşleri arasında katılma sıklığının en fazla olduğu 3 ifade, sıklık sırasına göre

1. (Madde 20) “Yöneticimiz herkese karşı saygılıdır.”
2. (Madde 22) “Yöneticimiz insanların sorunlarını dinler.”
3. (Madde 26) “Yöneticimiz uygun zamanlarda diplomatik konuşma becerisine sahiptir.” olmuştur.

Katılma sıklığının en az olduğu ifadeler ise en azdan başlayarak sıklık sırasına göre;

1. (Madde 14) “Yöneticimiz eleştiriye açıktır.”
2. (Madde 15) “Yöneticimiz öğretmenlerin aralarında yaşadıkları çatışmaların çözümünde arabulucu olur.”
3. (Madde 18) “Yöneticimizin empati becerisi yüksektir.” ifadeleri olmuştur.

Okul yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarının “Ödüllendirme Gücü” boyutuna ilişkin öğretmen görüşleri arasında katılma sıklığının en fazla olduğu 3 ifade, sıklık sırasına göre;

1. (Madde 36) “Yöneticimiz, yapılan yarışmalarda başarı olan öğrencileri ödüllendirir.”
2. (Madde 37) “Yöneticimiz, okul çapında ilk 3’e giren öğrencileri yıl sonunda ödüllendirir.”
3. (Madde 34) “Yöneticimiz, öğretmenleri proje yapma, bilgi yarışmalarına katılma vb. faaliyetlerin gerçekleştirilmesi için cesaretlendirir.” ifadeleri olmuştur.

Katılma sıklığının en az olduğu ifadeler ise en azdan başlayarak sıklık sırasına göre;

1. (Madde 35) “Yöneticimiz, yapılan sınavlarda (OKS, İl sınavları vb..) başarılı olunması durumunda , öğretmenleri ilgili belgelerle ödüllendirir.”
2. (Madde 38) “Yöneticimiz, okulda başarı gösterenleri medyaya duyurur.”

3. (Madde 40) “Yöneticimiz, çalışanların başarılarını üst makamlara taşır.” ifadeleri olmuştur.

Okul yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarının “Yasal Güç” boyutuna ilişkin öğretmen görüşleri arasında ifadeye katılma sıklığının en fazla olduğu ilk 3 ifade, sıklık sırasına göre;

1. (Madde 50) “Öğretmenlerin çalışmalarını(planlarını, yapacakları etkinliklerini, gezi programlarını vb.) resmi olarak onaylar.”
2. (Madde 51) “Okuldaki tüm yasal işlerin yürütülmesinden ve değerlendirilmesinden yasal olarak sorumlu olduğunu hissettirir.”
3. (Madde 49) “Öğretmenlere yazılı ve sözlü olarak çeşitli görevler verir.” ifadesi olmuştur.

Katılma sıklığının en az olduğu ifadeler ise en azdan başlayarak sıklık sırasına göre;

1. (Madde 44) “Yöneticimiz, gerektiğinde öğretmenleri ayırt etmeden yasal gücünü uygular.”
2. (Madde 47) “Öğretmenleri değerlendirmek için sınıflarında çalışmalarını gözler.”
3. (Madde 42) “Yöneticimiz, yasal gücünü kullanırken kanunlara uygun davranır.” ifadesi olmuştur.

Okul yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarının “Zorlayıcı Güç” boyutuna ilişkin öğretmen görüşleri arasında, ifadeye katılma sıklığının en fazla olduğu ilk 3 ifade, sıklık sırasına göre;

1. (Madde 55) “Yöneticimiz, öğrenci ve veli şikayetlerine göre toplantılarda (zümre öğretmenler kurulu, genel toplantılar...) genel uyarılarda bulunur.
2. (Madde 53) “Öğretmenler etkili nöbet görevini yerine getirmediklerinde, yönetici tarafından uyarılırlar.”
3. (Madde 52) “Yöneticimiz, öğretmenler derse geç girip erken ayrıldıkları durumlarda onları uyarır.” ifadesi olmuştur.

Katılma sıklığının en az olduğu ifadeler ise en azdan başlayarak sıklık sırasına göre;

1. (Madde 59) “Yöneticimiz, sınıflarında otorite kurma sorunları yaşayan öğretmenleri uyarır.”

2. (Madde 57) “Yöneticimiz, öğretmenlerin kullandıkları olumsuz ya da kaba sözcükler nedeniyle onları ikaz eder.”
3. (Madde 56) “Yöneticimiz, öğretmenler odasında rutin olarak, yapılan genel yanlışlar üzerinde konuşarak uyarır.” olmuştur.

Tablo 4. 9. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynakları ve Boyutları İle İlgili Öğretmen Görüş Düzeyleri

Boyutlar	n	Minimum	Maximum	\bar{x}	ss
Uzmanlık Gücü	327	13,00	65,00	46,27	11,83
Karizmatik Güç	327	15,00	75,00	50,46	14,57
Ödüllendirme Gücü	327	12,00	60,00	41,55	10,66
Yasal Güç	327	11,00	55,00	41,80	8,30
Zorlayıcı Güç	327	8,00	40,00	29,36	6,47
Örgütsel Güç Kaynakları	327	61,00	295,00	209,49	46,64

Tablo 4.9 incelendiğinde; öğretmenlerin “Uzmanlık Gücü” alt boyutuna ilişkin puanlarının ortalaması 46,27 standart sapması 11,83’dür. “Karizmatik Güç” alt boyutuna ilişkin puanlarının ortalaması 50,46 standart sapması 14,57’dir. “Ödüllendirme Gücü” alt boyutuna ilişkin puanlarının ortalaması 41,55 standart sapması 10,66’dır. “Yasal Güç” puanlarının ortalaması 41,80 standart sapması 8,30’dur. “Zorlayıcı Güç” puanlarının ortalaması 29,36 standart sapması 6,47’dir. “Örgütsel Güç Kaynakları” puanlarının ortalaması 209,49 standart sapması 46,64’tür. Örgütsel Güç kaynaklarına ait en düşük puan 61,00, en yüksek puan 295,00’dür.

Tablo 4. 10. Cinsiyet Değişkenine Göre Yöneticilerin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynakları ve Boyutları İle İlgili Öğretmen Görüşlerine İlişkin t - Testi Sonuçları

Boyutlar	Cinsiyet	N	\bar{x}	SS	sd	t	p
Uzmanlık Gücü	Erkek	97	46,70	13,24	324	0,43	0,67
	Kadın	229	46,09	11,21			
Karizmatik Güç	Erkek	98	52,00	15,08	325	1,25	0,21
	Kadın	229	49,80	14,33			
Ödüllendirme Gücü	Erkek	98	42,63	11,86	159,87	1,12	0,26
	Kadın	229	41,09	10,09			
Yasal Güç	Erkek	98	40,78	9,80	148,37	1,30	0,20
	Kadın	229	42,23	7,54			
Zorlayıcı Güç	Erkek	98	28,67	7,35	155,58	1,16	0,25
	Kadın	229	29,65	6,04			
Yasal Güç	Erkek	98	40,78	9,80	148,37	1,30	0,20
	Kadın	229	42,23	7,54			
Örgütsel Güç Kaynakları	Erkek	97	210,98	53,64	151,85	0,34	0,73
	Kadın	229	208,86	43,45			

$p < 0.05$

Tablo 4.10 incelendiğinde öğretmen görüşlerinin örgütsel gücün “Uzmanlık Gücü” [$t_{(324)} = 0,43$; $p = 0,67$], “Karizmatik Güç” [$t_{(325)} = 1,25$; $p = 0,21$], “Ödüllendirme Gücü” [$t_{(159,87)} = 1,12$; $p = 0,26$], “Yasal Güç” [$t_{(148,37)} = 1,30$; $p = 0,20$], “Zorlayıcı Güç” [$t_{(155,58)} = 1,16$; $p = 0,25$] alt boyutları ve örgütsel güç toplamında [$t_{(151,85)} = 0,34$; $p = 0,73$] cinsiyet değişkeni bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Tablo 4. 11. Yaş Değişkenine Göre Yöneticilerin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynakları ve Boyutları İle İlgili Öğretmen Görüşlerine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

Boyut	Yaş	N	\bar{x}	SS	Var. K	KT	Sd	KO	F	p
Uzmanlık Gücü	21-30	174	46,68	10,18	G.Arası	155,530	2	77,765	0,55	0,57
	31-40	121	45,40	13,78	G.İçi	45353,1	323	140,4		
	≥41	31	47,32	12,39	Toplam	45508,7	325			
Karizmatik Güç	21-30	174	51,09	12,93	G.Arası	292,846	2	146,42	0,69	0,50
	31-40	122	49,25	16,44	G.İçi	68942,42	324	212,78		
	≥41	31	51,67	15,58	Toplam	69235,27	326			
Ödüllendirme Gücü	21-30	174	41,94	9,31	G.Arası	84,793	2	42,397	0,37	0,69
	31-40	122	40,89	12,11	G.İçi	36964,0	324	114,1		
	≥41	31	41,93	11,78	Toplam	37048,8	326			
Yasal Güç	21-30	174	42,04	7,16	G.Arası	90,327	2	45,164	0,66	0,52
	31-40	122	41,18	9,73	G.İçi	22348,9	324	68,97		
	≥41	31	42,83	8,18	Toplam	22439,2	326			
Zorlayıcı Güç	21-30	174	29,81	5,70	G.Arası	95,498	2	47,749	1,14	0,32
	31-40	122	28,66	7,22	G.İçi	13533,6	324	41,77		
	≥41	31	29,54	7,28	Toplam	13629,1	326			
Örgütsel Güç Kaynakları	21-30	174	211,6	38,83	G.Arası	3130,1	2	1565,1	0,72	0,49
	31-40	121	205,5	55,5	G.İçi	703927,4	323	2179,3		
	≥41	31	213,3	48,4	Toplam	707057,5	326			

p<0.05

Tablo 4.11 incelendiğinde öğretmen görüşlerinin örgütsel gücün “Uzmanlık Gücü” [$F_{(2-323)} = 0,55$; $p=0,57$], “Karizmatik Güç” [$F_{(2-324)} = 0,69$; $p=0,50$], “Ödüllendirme

Gücü” [$F_{(2-324)} = 0,37; p=0,69$] “Yasal Güç” [$F_{(2-324)} = 0,66; p=0,52$], “Zorlayıcı Güç” [$F_{(2-324)} = 1,14; p=0,32$] alt boyutları ve örgütsel güç toplamında [$F_{(2-323)} = 0,72; p=0,49$] yaş değişkeni bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Tablo 4. 12. Medeni Durum Değişkenine Göre Yöneticilerin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynakları ve Boyutları İle İlgili Öğretmen Görüşlerine İlişkin İlişkin t - Testi Sonuçları

Boyutlar	Medeni Durum	N	\bar{X}	SS	Sd	t	P
Uzmanlık Gücü	Evli	194	44,56	12,86	320,96	3,40	*0,001
	Bekar	132	48,80	9,63			
Karizmatik Güç	Evli	195	48,15	15,74	320,97	3,73	*0,000
	Bekar	132	53,87	11,91			
Ödüllendirme Gücü	Evli	195	40,63	11,47	315,51	1,99	0,051
	Bekar	132	42,92	9,21			
Yasal Güç	Evli	195	41,20	8,66	325	1,58	0,12
	Bekar	132	42,67	7,68			
Zorlayıcı Güç	Evli	195	28,83	7,05	319,84	1,91	0,057
	Bekar	132	30,14	5,41			
Örgütsel Güç Kaynakları	Evli	194	203,43	50,68	320,10	3,03	*0,003
	Bekar	132	218,40	38,46			

$p < 0,05$

* Anlamlı fark vardır.

Tablo 4.12’de görüldüğü gibi yöneticilerin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarından “Uzmanlık Gücü” [$t_{(320,96)} = 3,40; p=0,001$], boyutuna ilişkin öğretmen görüşleri medeni durum değişkeni bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. “Uzmanlık Gücü” boyutuna ilişkin bekar öğretmenlerin görüşlerinin ($\bar{X}=48,80$), evli öğretmenlerin görüşlerine göre ($\bar{X}=48,56$) daha yüksek olduğu söylenebilir.

Yöneticilerin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarından “Karizmatik Güç” [$t_{(320,97)}=3,73$; $p=0$], boyutuna ilişkin öğretmen görüşleri medeni durum değişkeni bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. Görüşler arasındaki anlamlı farktan hareketle, bekar öğretmenlerin “Karizmatik Güç” boyutuna ilişkin görüşlerinin ($\bar{x}=53,87$), evli öğretmenlerin görüşlerine göre ($\bar{x}=48,15$) daha yüksek olduğu söylenebilir.

Yöneticilerin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarından “Ödüllendirme Gücü” [$t_{(315,51)}=1,99$; $p=0,051$], “Yasal Güç” [$t_{(325)}=1,58$; $p=0,12$], “Zorlayıcı Güç” [$t_{(319,84)}=1,91$; $p=0,057$] boyutlarına ilişkin öğretmen görüşleri medeni durum değişkeni bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Yöneticilerin kullandıkları örgütsel güç kaynakları ile ilgili öğretmen görüşleri medeni durum değişkeni bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir [$t_{(320,10)}=3,03$; $p=0,003$]. Görüşler arasındaki anlamlı farktan hareketle, bekar öğretmenlerin “Uzmanlık Gücü” boyutuna ilişkin görüşlerinin ($\bar{x}=218,40$), evli öğretmenlerin görüşlerine göre ($\bar{x}=203,43$) daha yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 4. 13. Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Yöneticilerin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynakları ve Boyutları İle İlgili Öğretmen Görüşlerine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

Boyut	Öğrenim Durumu	N	\bar{X}	SS	Var. K	KT	Sd	KO	F	p
Uzmanlık Gücü	Ön Lisans	9	51,77	11,87	G.Arası	314,135	2	157,06	1,12	0,32
	Lisans	283	46,22	11,65	G.İçi	45194,56	323	139,92		
	Lisansüstü	34	45,17	13,24	Toplam	45508,70	325			
Karizmatik Güç	Ön Lisans	9	55,44	18,15	G.Arası	485,366	2	242,68	1,14	0,32
	Lisans	283	50,63	14,57	G.İçi	68749,9	324	212,1		
	Lisansüstü	35	47,77	13,48	Toplam	69235,2	326			
Ödüllendirme Gücü	Ön Lisans	9	42,88	15,32	G.Arası	29,410	2	14,705	0,12	0,87
	Lisans	283	41,58	10,64	G.İçi	37019,4	324	114,2		
	Lisansüstü	35	40,94	9,70	Toplam	37048,8	326			
Yasal Güç	Ön Lisans	9	41,11	12,70	G.Arası	103,199	2	51,599	0,74	0,47
	Lisans	283	41,61	8,29	G.İçi	22336,0	324	68,93		
	Lisansüstü	35	43,40	6,97	Toplam	22439,2	326			
Zorlayıcı Güç	Ön Lisans	9	30,11	7,76	G.Arası	9,705	2	4,852	0,11	0,89
	Lisans	283	29,37	6,47	G.İçi	13619,4	324	42,03		
	Lisansüstü	35	29,00	6,24	Toplam	13629,1	326			
Örgütsel Güç Kaynakları	Ön Lisans	9	221,3	64,21	G.Arası	1520,9	2	760,43	0,35	0,71
	Lisans	283	209,5	46,49	G.İçi	705536,6	323	2184,3		
	Lisansüstü	34	206,7	46,64	Toplam	707057,5	325			

p<0.05

Tablo 4.13 incelendiğinde çalışmanın gerçekleştirildiği okullarda çalışan yöneticilerin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarına ilişkin öğretmen görüşleri, “Uzmanlık

Gücü”[$F_{(2-323)} = 1,12; p=0,32$], “Karizmatik Güç” [$F_{(2-324)} = 1,14; p=0,32$], “Ödüllendirme Gücü”[$F_{(2-324)} = 0,12; p=0,87$],“Yasal Güç”[$F_{(2-324)} = 0,74; p=0,47$],“Zorlayıcı Güç”[$F_{(2-324)}= 1,11; p=0,89$] alt boyutları ve örgütsel güç toplamında[$F_{(2-323)} = 0,35; p=0,71$] öğrenim durumu değişkeni bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Tablo 4. 14. Meslekte Kıdem Değişkenine Göre Yöneticilerin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynakları ve Boyutları İle İlgili Öğretmen Görüşlerine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

Boyut	Meslekte Kıdem	N	\bar{X}	SS	Var. K	KT	Sd	KO	F	p
Uzmanlık Gücü	1-5 yıl	263	46,46	11,64	G.Arası	819,578	2	409,78	2,96	0,053
	6-10 yıl	50	43,68	12,88	G.İçi	44689,1	323	138,3		
	≥11 yıl	13	52,30	9,32	Toplam	45508,7	325			
Karizmatik Güç	1-5 yıl	139	51,94	13,35	G.Arası	922,113	2	461,05	2,18	0,11
	6-10 yıl	109	48,13	14,74	G.İçi	68313,1	324	210,8		
	≥11 yıl	79	51,06	16,09	Toplam	69235,2	326			
Ödüllendirme Gücü	1-5 yıl	139	42,30	9,72	G.Arası	233,510	2	116,75	1,02	0,35
	6-10 yıl	109	40,38	10,29	G.İçi	36815,3	324	113,6		
	≥11 yıl	79	41,84	12,56	Toplam	37048,8	326			
Yasal Güç	1-5 yıl	139	42,21	7,97	G.Arası	90,533	2	45,266	0,65	0,51
	6-10 yıl	109	41,05	7,34	G.İçi	22348,7	324	68,97		
	≥11 yıl	79	42,07	9,96	Toplam	22439,2	326			
Zorlayıcı Güç	1-5 yıl	139	29,82	5,85	G.Arası	55,009	2	27,505	0,65	0,51
	6-10 yıl	109	29,09	6,21	G.İçi	13574,1	324	41,89		
	≥11 yıl	79	28,89	7,74	Toplam	13629,1	326			
Örgütsel Güç Kaynakları	1-5 yıl	139	213,3	43,12	G.Arası	5952,8	2	2976,4	1,37	0,26
	6-10 yıl	109	203,6	43,10	G.İçi	701104,7	323	2170,6		
	≥11 yıl	78	210,9	56,27	Toplam	707057,5	325			

$p < 0,05$

Tablo 4.14 incelendiğinde çalışmanın gerçekleştirildiği okullarda çalışan yöneticilerin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarına ilişkin öğretmen görüşleri “Uzmanlık Gücü”

[$F_{(2-323)} = 2,96$; $p=0,053$], “Karizmatik Güç” [$F_{(2-324)} = 2,18$; $p=0,11$], “Ödüllendirme Gücü” [$F_{(2-324)} = 1,02$; $p=0,35$], “Yasal Güç” [$F_{(2-324)} = 0,65$; $p=0,51$], “Zorlayıcı Güç” [$F_{(2-324)} = 0,65$; $p=0,51$] alt boyutları ve örgütsel güç toplamında [$F_{(2-323)} = 1,37$, $p=0,26$] meslekte kıdem değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Tablo 4. 15. Çalıştığı Okulda Hizmet Süresi Değişkenine Göre Yöneticilerin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynakları ve Boyutları İle İlgili Öğretmen Görüşlerine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

Boyut	Hizmet Süresi	N	\bar{x}	SS	Var. K	KT	Sd	KO	F	p
Uzmanlık Gücü	1-5 yıl	139	47,00	11,09	G.Arası	294,326	2	147,16	1,05	0,35
	6-10 yıl	109	44,93	11,48	G.İçi	45214,3	323	139,9		
	≥11 yıl	78	46,83	13,47	Toplam	45508,7	325			
Karizmatik Güç	1-5 yıl	264	50,56	14,52	G.Arası	745,650	2	372,82	1,76	0,17
	6-10 yıl	50	48,28	15,16	G.İçi	68489,62	324	211,38		
	≥11 yıl	13	56,69	12,11	Toplam	69235,2	326			
Ödüllendirme Gücü	1-5 yıl	264	41,67	10,45	G.Arası	513,818	2	256,90	2,27	0,10
	6-10 yıl	50	39,62	11,78	G.İçi	36534,9	324	112,7		
	≥11 yıl	13	46,53	9,12	Toplam	37048,8	326			
Yasal Güç	1-5 yıl	264	2,58	0,55	G.Arası	0,373	2	0,186	0,56	0,57
	6-10 yıl	50	2,64	0,69	G.İçi	108,086	324	0,334		
	≥11 yıl	13	2,73	0,57	Toplam	109,459	326			
Zorlayıcı Güç	1-5 yıl	264	29,60	6,41	G.Arası	179,091	2	89,546	2,15	0,11
	6-10 yıl	50	27,70	6,80	G.İçi	13450,0	324	41,51		
	≥11 yıl	13	30,76	5,49	Toplam	13629,1	326			
Örgütsel Güç Kaynakları	1-5 yıl	263	210,4	46,12	G.Arası	11689,5	2	5840,3	2,71	0,06
	6-10 yıl	50	199,3	49,37	G.İçi	695376,9	323	2152,9		
	≥11 yıl	13	231,5	46,64	Toplam	707057,5	325			

$p < 0,05$

Tablo 4.15 incelendiğinde çalışmanın gerçekleştirildiği okullarda çalışan yöneticilerin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarına ilişkin öğretmen görüşleri “Uzmanlık Gücü” [$F_{(2-323)} = 1,05$; $p=0,35$], “Karizmatik Güç” [$F_{(2-324)} = 1,76$; $p=0,17$], “Ödüllendirme Gücü” [$F_{(2-324)} = 2,27$; $p=0,10$], “Yasal Güç” [$F_{(2-324)} = 2,30$; $p=0,10$], “Zorlayıcı Güç”

[$F_{(2-324)} = 2,15$; $p=0,11$] alt boyutlarında ve örgütsel güç toplamında [$F_{(2-323)} = 2,71$; $p=0,06$] okulda hizmet süresi değişkeni bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir .

4.3. Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynaklarının Boyutları ve Örgütsel Sessizlik Boyutlarının İlişkinin Değerlendirilmesine Yönelik Korelasyon Analiz Sonuçları

Bu bölümde araştırmada değerlendirilen ölçekler olan “Örgütsel Güç Kaynakları” ve “Örgütsel Sessizlik” ölçekleri ve alt başlıkları arasında ilişki olup olmadığı Pearson Korelasyon analizi yaparak değerlendirilmiştir.

Tablo 4. 16. Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynaklarının Boyutları İle Örgütsel Sessizlik Boyutlarına İlişkin Öğretmen Görüşleri İlişkinin Değerlendirilmesine Yönelik Korelasyon Analiz Sonuçları

		Uzmanlık gücü	Karizmatik güç	Ödüllendirme gücü	Yasal güç	Zorlayıcı güç	Örgütsel Güç Kaynakları
Kabullenici sessizlik	r	-,026	-,092	-,081	-,064	,063	-0,057
	p	0,644	0,096	0,143	0,250	0,255	0,307
Korunmacı sessizlik	r	,060	-,021	,018	,159**	,113*	0,059
	p	0,199	0,704	0,749	0,004	0,041	0,285
Korumacı sessizlik	r	-,219**	-,312**	-,264**	-,162**	-,035	-0,248**
	p	0,000	0,000	0,000	0,003	0,531	0,000
Örgütsel sessizlik	r	-0,085	-0,202**	-0,156**	-,034	0,064	-0,118*
	p	0,124	0,000	0,005	0,543	0,248	0,033

İstatistiksel anlamlılık düzeyler * $p<0,05$; ** $p<0,01$

Tablo 4.16’da görüldüğü gibi, örgütsel sessizlik “Kabullenici Sessizlik” boyutu ile “Korumacı Sessizlik” boyutu öğretmen görüşleri arasında pozitif ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki vardır ($r=0,68$, $p<0,01$). Okul yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarının boyutları her biri diğeriyle arasında pozitif ve orta-yüksek düzeyde anlamlı ilişki saptanmıştır.

Örgütsel sessizlik ile, yöneticilerin örgütsel güç kaynaklarını kullanması arasındaki ilişki değerlendirilmiştir. Örgütsel sessizlik “Kabullenici Sessizlik” boyutu ile örgütsel güç kaynaklarının boyutları arasında anlamlı ilişki saptanmamıştır.

Örgütsel sessizlik “Korumacı Sessizlik” boyutu ile yöneticilerin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarının “Yasal Güç” ($r=0,16$, $p<0,01$) ve “Zorlayıcı Güç” ($r=0,11$, $p<0,05$) boyutları arasında pozitif ve çok zayıf düzeyde anlamlı ilişki vardır.

Örgütsel sessizlik “Korumacı Sessizlik” boyutu ile yöneticilerin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarının “Uzmanlık Gücü” ($r=-0,22$, $p<0,01$) ve “Yasal Güç” ($r=-0,16$, $p<0,01$) boyutları arasında negatif ve çok zayıf düzeyde, “Karizmatik Güç” ($r=-0,31$, $p<0,01$) ve “Ödüllendirici Güç” ($r=-0,26$, $p<0,01$) boyutları arasında negatif yönde ve zayıf düzeyde anlamlı ilişki saptanmıştır.

Örgütsel sessizlik ile “Karizmatik Güç”, “Ödüllendirme Gücü” ve örgütsel güç kaynakları puanları arasında negatif ve çok düşük düzeyde anlamlı ilişki saptanmıştır ($p<0,05$). Örgütsel güç kaynakları ile “Korumacı Sessizlik” ve örgütsel sessizlik arasında negatif ve çok düşük düzeyde anlamlı ilişki saptanmıştır ($p<0,05$).

Tablo 4. 17. Örgütsel Güç Kaynaklarının, Örgütsel Sessizliğe Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	B	Std. Hata	β	T	p	R2	F
Örgütsel Güç Kaynakları	2,904	0,147	-	19,805	0,000	0,014	4,578
	-0,001	0,001	-0,118	-2,140	0,033		

Örgütsel güç kaynakları puanlarının, öğretmenlerin örgütsel sessizlik puanına etkisini değerlendirmek için gerçekleştirilen regresyon analizi neticesinde yöneticilerin örgütsel güç kaynaklarını kullanma seviyelerinin, öğretmenlerin örgütsel sessizlik seviyelerini yordama gücünün %1,4 olduğu saptanmıştır. Yöneticilerin örgütsel güç

kaynaklarını kullanma düzeyleri ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri arasında olan negatif yönlü bu ilişkinin anlamlı düzeyde olduğu belirlenmiştir ($p<0,05$). Yani örgütsel güç kaynakları düzeyindeki 1 puanlık artış, örgütsel sessizlik düzeyinde 0,001 puanlık azalışa sebep olur.



BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Araştırmanın bu bölümünde, öğretmenlere göre, öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri ile okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan analizlerden elde edilen sonuçlara yer verilmiş, bu sonuçlar ilgili alan yazın ışığında tartışılmış ve bu sonuçlara göre araştırmacılara ve alanda çalışan uygulayıcılara yönelik öneriler geliştirilmiştir.

5.1. Sonuç Ve Tartışma

1. Alt Problem

Araştırmanın birinci alt problemi olarak “Ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlikleri ne düzeydedir?” sorusu belirlenmiştir. Öğretmenlerin “Kabullenici Sessizlik” alt boyutuna ilişkin puanlarının ortalaması 2,16 standart sapması 0,78’dir. “Korumacı Sessizlik” alt boyutuna ilişkin puanlarının ortalaması 1,89 standart sapması 0,83’dür. “Korunmacı Sessizlik” alt boyutuna ilişkin puanlarının ortalaması 3,75 standart sapması 0,80’dir. “Örgütsel Sessizlik” puanlarının ortalaması 2,60 standart sapması 0,58’dir. Örgütsel sessizliğe ait en düşük puan 1,00, en yüksek puan 4,80’dir. Bu çalışmada örgütsel sessizlik puanı ortalama değerlerde çıkmıştır. Örgütsel sessizliğin öğretmenler arasında yüksek çıkmaması olumlu olarak yorumlanmıştır. (Ünlü, 2015) ilk ve ortaöğretim öğretmenlerinin katılımıyla gerçekleştirdiği bir çalışmada öğretmenlerin örgütsel sessizlik puanları değerlendirilmiş ve bu çalışmadan hafif yüksek olmakla beraber benzer sonuçlar bildirilmiştir. Çalışmada kabullenici sessizlik ortalaması 2,26, korumacı sessizlik 1,77, korunmacı sessizlik 4,09, toplam 2,71 puan olmuştur. Bu çalışmanın yapılan çalışma ile uyumlu olması benzer toplum ve benzer örneklerde yapılması ile açıklanabilir (Ünlü, 2015). Aynı şekilde Önder (2017) ortaöğretim kurumlarında öğretmenlik yapan kişilerin örgütsel sessizlik puanını 2,46 olarak bildirmiştir). Kahveci (2013) çalışmasında ilköğretim okullarında öğretmen ve yöneticilerin örgütsel sessizliklerini değerlendirmiş, öğretmenlerin puanını 3,33 olarak bildirilmiştir. Öğretmenlerin sessizlik davranışlarının 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).

2. Alt Problem

Araştırmanın ikinci alt problemi olarak “Öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri demografik değişkenlere (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, mesleki kıdem, okuldaki hizmet süresi) göre farklılaşmakta mıdır?” sorusu incelenmiştir. “Kabullenici Sessizlik” boyutuna ilişkin öğretmen görüşlerinde sosyodemografik özelliklere göre fark saptanmamıştır. Kadınlar, 41 yaş ve üzerinde olanlar, evli olanlar, öğretmenlik yapma süresi 6-10 yıl olanlar ve görev yaptığı okulda 11 yıl ve daha fazla hizmet etmiş kişilerin görüşleri anlamlı olmamakla beraber daha yüksektir.

Kadınların “Korumacı Sessizlik” boyutuna ilişkin görüşleri ($\bar{x}=1,97$), erkeklerin görüşlerine göre ($\bar{x}=1,68$) daha yüksektir. Bu fark istatistiksel olarak anlamlıdır ($p<0,01$). Diğer sosyodemografik özellikler “Korumacı Sessizlik” boyutuna ilişkin görüşleri anlamlı olarak etkilememiştir.

“Korumacı Sessizlik” boyutuna ilişkin cinsiyetlere göre öğretmen görüşleri anlamlı farklılık göstermektedir ($p<0,01$). Öğretmenler arasında kadınların “Korumacı Sessizlik” boyutuna ilişkin görüşleri ($\bar{x}=3,84$), erkeklerin görüşlerine ($\bar{x}=3,51$) göre daha yüksektir. Diğer sosyodemografik özellikler ile bu boyut görüşleri arasında anlamlı fark bulunmamaktadır. Bu çalışmada kadınlar erkeklere göre daha fazla korumacı ve korunmacı sessizliğe sahiptir. Bu bulgu toplumumuzda kadına atfedilen toplumsal cinsiyet rolünden kaynaklanabilir. Kahveci (2010) yaptığı çalışmada yönetici faktöründen dolayı kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre örgüt içinde daha sessiz olduklarını belirtmiştir. Karaman (2015) kadınların erkeklere göre daha fazla sessizlik davranışı gösterdiğini fakat bu farkın anlamlı olmadığını belirtmiştir. Aydın (2016) ortaokul yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç türleri ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışlarını incelediği çalışmasında ödül gücü, karşılıklı güç, uzmanlık gücü, bilgi gücü, bağlılık gücü ve karizmatik güç boyutlarında cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılık görülürken, zorlayıcı güç boyutunda cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılık görülmediğini bildirmiştir. Kahveci ve Demirtaş (2013)

araştırmalarında kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre daha çok sessizlik davranışı gösterdiği sonucuna ulaşmışlardır. Uğurlu ve Demir'in (2016) yaptığı benzer bir araştırmada da öğretmenlerin yöneticilerde gördükleri güç algılarının cinsiyete göre değişip değişmediği incelenmiş kadın öğretmenlerin lehine anlamlı bir fark olduğu görülmüştür. Altinkurt ve diğerlerinin (2014) çalışmasında ise, öğretmenlerin, yasal güç, zorlayıcı güç, uzmanlık gücü ve karizmatik güç alt boyutlarındaki görüşleri cinsiyete göre değişmemektedir. Ruçlar (2013), Oruç (2013), Knoll ve Van Dick (2013), Sarioğlu'nun (2013) yaptıkları çalışmalarda cinsiyetin örgütsel sessizliği değiştirmedeği saptanmıştır. Kolay (2012) öğretmenlerin ve yöneticilerin üzerlerinde baskı hissettikleri zamanlarda sessizleşme hareketi sergilediklerini saptamıştır. Yapılan birçok çalışmada cinsiyetin örgütsel sessizlik ve çalışma yaşamına büyük ölçüde etkisi olduğu gösterilmiştir. Aynı zamanda cinsiyet örgütsel davranışların hemen hepsinde önemli bir belirleyicidir. Diğer yandan farklı toplumlar arasındaki örgütsel farklılıklar ve bu toplumların yapısının incelendiği araştırmalarda, kadın ve erkek kavramlarına yüklenen anlamlara göre cinsiyetin çalışma yaşamına etkisinin değiştiği sonucu bildirilmiştir. Bu çıkarımdan yola çıkarak, Türkiye gibi cinsiyetler arasında önemli farklılıklar olduğu erkek egemen toplumlarda, kadınlara yönelik olumsuzluk ve yetersizlik önyargısı, onlara biçilen roller ya da toplumsal cinsiyet algısı gibi nedenlerle kadınların özgüvenlerinin azalması ve önemsenmediklerini düşünmeleri onları sessiz kalmaya itmiş olabilir. Toplumsal cinsiyet rolleri kapsamında kadınların ve erkeklerin toplum içindeki konumlarına ilişkin oluşmuş sınırlamalar kadın öğretmenlerin düşüncelerini dile getirebilmeleri ve ifade şekillerini büyük ölçüde etkiliyor olabilir. Sonuç olarak araştırmamızda saptanan bu bulgunun, toplumumuz şartları için beklenen bir sonuç olduğu söylenebilir.

Bu araştırmada yaş değişkeni öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerini anlamlı olarak etkilememiştir. Özdemir ve Uğur (2013), Kahveci ve Demirtaş (2013), Yanık'a (2012) göre yaş değişkeninde örgütsel sessizlik boyutlarında anlamlı farklılık bulunmamaktadır.

Bu çalışmada meslekte geçirilen süreye göre Örgütsel Sessizlik Ölçeği puan ortalaması arasında anlamlı fark olduğu, bu farkın, mesleksi kıdemi 1-5 yıl arasında olanlar ile 6-10 yıl arasında olan kişilerden kaynaklandığı belirlenmiştir ($p < 0,05$). Mesleki kıdemi 6-10 yıl arası olan kişilerin örgütsel sessizliğinin daha fazla olduğu bulunmuştur. Kıdem değişkenine göre araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel

sessizlik davranışları arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır. Meslekte kıdemi 6-10 yıl olan kişilerin örgütsel sessizliği, kıdemi 1-5 yıl olan kişilere göre anlamlı düzeyde daha fazladır. Bu bulgunun meslekte yeni olan bireylerin henüz örgütü tanımamış olmasından ve olaylara daha pozitif bakmasından kaynaklandığı düşünülebilir. Kılınç (2012), Kolay (2012), Kutlay (2012), Oruç (2013), Sarıkaya (2013) yaptıkları araştırmalarda örgütsel sessizlik ile kıdem arasında anlamlı bir ilişkiye rastlamamışlardır. Aydın (2016) kıdemi daha çok olan öğretmenlerin, okul yöneticilerinin örgütsel güç kaynaklarını karizmatik, ödüllendirme ve uzmanlık gücünü kullanma düzeylerini daha yüksek düzeyde gerçekleştirdiği algısının olduğunu saptamıştır. Yanık (2012) çalışmasında öğretmenlikte 16-20 yıl süre geçirenlerin örgüt içi iletişimi daha fazla önemseydiğini 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.

3. Alt Problem

Araştırmanın üçüncü alt problemi olarak “Ortaokul öğretmenlerinin, okul yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarına (yasal, ödül, zorlayıcı, karizmatik ve uzmanlık gücü) ilişkin algıları ne düzeydedir?” sorusu incelenmiştir. Öğretmenlerin “Uzmanlık Gücü” alt boyutuna ilişkin puanlarının ortalaması 46,27 standart sapması 11,83’dür. “Karizmatik Güç” alt boyutuna ilişkin puanlarının ortalaması 50,46 standart sapması 14,57’dir. “Ödüllendirme Gücü” alt boyutuna ilişkin puanlarının ortalaması 41,55 standart sapması 10,66’dır. “Yasal Güç” puanlarının ortalaması 41,80 standart sapması 8,30’dur. “Zorlayıcı Güç” puanlarının ortalaması 29,36 standart sapması 6,47’dir. “Örgütsel Güç Kaynakları” puanlarının ortalaması 209,49 standart sapması 46,64’tür. Örgütsel Güç kaynaklarına ait en düşük puan 61,00, en yüksek puan 295,00’dür. Yorulmaz’ın (2014) gerçekleştirdiği araştırmada yer alan öğretmenlere göre okul yöneticilerinin yasal gücü yüksek düzeyde tercih ettikleri belirtilmiştir. Demir’in (2014) gerçekleştirdiği çalışma

sonucunda, öğretmen algılarına göre yöneticilerin yasal gücü, ödül gücünü, karizmatik ve uzmanlık güçlerini yüksek düzeyde kullandıkları ancak zorlayıcı gücü düşük düzeyde kullandıkları vurgulanmıştır. Elde edilen sonuç, bu araştırma ile paralellik göstermektedir. Nitekim yapılan araştırma sonucunda, öğretmen algılarına göre yöneticilerin yasal güç, uzmanlık gücü, karizmatik güç ve ödül gücü birbirlerine yakın derecelerde ve yüksek düzeyde kullandıkları, zorlayıcı gücü ise düşük düzeyde kullandıkları tespit edilmiştir. Zorlayıcı gücün örgütte performans ve verimin düşmesine yol açabilme olasılığı, bu gücün örgütlerde yöneticiler tarafından daha az kullanılması beklentisini oluşturabilir. Yöneticilerin zorlayıcı gücü en az düzeyde kullanmaları, uzmanlık ve karizmatik güçlerini kullanma eğilimi göstermeleri, yöneticilerin astlarını etkileme biçimlerinde, olumlu yönde bir değişimin işareti olarak kabul edilebilir. Gerçekleştirilmiş olan bu çalışmanın sonuçlarından farklı olarak Titrek ve Zafer (2009), ilköğretim okullarında gerçekleştirmiş oldukları araştırmada; yöneticilerin kullandıkları güç türlerinden en çok yasal gücü kullandıkları sonucunu elde etmekle beraber bu gücü zorlayıcı güç, uzmanlık gücü, karizmatik güç ve son olarak ödül gücünün takip ettiği bulgulamıştır.

4. Alt Problem

Araştırmanın dördüncü alt problemi olarak “Ortaokul öğretmenlerinin, okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin algıları; demografik değişkenlere (cinsiyet, yaş, medeni durum, mesleki kıdem, eğitim durumu, okulda çalışma süresi) göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?” sorusu belirlenmiştir. Yöneticilerin kullandıkları örgütsel güç kaynakları ile ilgili öğretmen görüşleri medeni durumuna göre farklılık göstermektedir [$t(320,10)= 3,03; p=0,003$]. Görüşler arasındaki anlamlı farktan hareketle, bekar öğretmenlerin örgütsel güç toplamına ilişkin görüşlerinin ($\bar{x}=218,40$), evli öğretmenlerin görüşlerine göre ($\bar{x}=203,43$) daha yüksek olduğu söylenebilir.

“Uzmanlık Gücü” boyutuna ilişkin medeni duruma göre öğretmen görüşleri anlamlı farklılık göstermektedir ($p<0,01$). Öğretmenler arasında bekarların “Uzmanlık gücü” boyutuna ilişkin görüşleri ($\bar{x}=48,9$), evlilerin görüşlerine ($\bar{x}=44,6$) göre daha yüksektir.

Diğer sosyodemografik özellikler ile bu boyut görüşleri arasında anlamlı fark bulunmamaktadır.

“Karizmatik Güç” boyutuna ilişkin medeni duruma göre öğretmen görüşleri anlamlı farklılık göstermektedir ($p<0,01$). Öğretmenler arasında bekarların “Karizmatik Güç” boyutuna ilişkin görüşleri ($\bar{x}=53,9$), evlilerin görüşlerine ($\bar{x}=48,2$) göre daha yüksektir. Diğer sosyodemografik özellikler ile bu boyut görüşleri arasında anlamlı fark bulunmamaktadır.

“Ödüllendirme Gücü”, “Yasal Güç”, “Zorlayıcı Güç” boyutları ile ilgili öğretmen görüşleri sosyodemografik özelliklere göre farklılık göstermemektedir. Bu çalışmada bekarların evlilere göre yöneticilerden algıladıkları uzmanlık gücü ve karizmatik güç kullanma durumu daha fazladır. Bekarlar algısal olarak daha açık oldukları için karizmatik ve uzmanlık gücü daha fazla hissediyor olabilir. Diğer taraftan yöneticiler bekarlarla iletişimlerinde uzmanlık gücü ve karizmatik güç boyutlarını daha fazla ön plana çıkarıyor olabilir.

Bu araştırmada cinsiyete göre yöneticilerin örgütsel güç kullanımına ilişkin öğretmen görüşleri anlamlı fark göstermemiştir. Karaman (2015), Altinkurt ve Yılmaz (2012), 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.

Bu çalışmada öğretmenlerin yaşlarına göre yöneticilerin örgütsel güç kullanımı görüşleri değiştirmemiştir. 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

Benzer şekilde bu çalışmada meslekte kıdem değişkeni yöneticilerin örgütsel güç kullanımı konusunda öğretmen görüşlerini değiştirmemiştir. Polat (2010) yaptığı araştırmada 1-5 ve 6-10 yıllık kıdeme sahip öğretmenlerin, yöneticilerinin ödüllendirme 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

ödüllendirici, 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 istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

5. Alt Problem

Araştırmanın beşinci alt problemi olarak “Öğretmenlere göre okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri arasında bir ilişki var mıdır?” sorusu incelenmiştir. Örgütsel sessizlik “Kabullenici Sessizlik” boyutu ile “Korumacı Sessizlik” boyutu öğretmen görüşleri arasında pozitif ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki vardır ($r=0,68$, $p<0,01$). Okul yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarının boyutları her biri diğeriyle arasında pozitif ve orta-yüksek düzeyde anlamlı ilişki saptanmıştır.

Örgütsel sessizlik ile, yöneticilerin örgütsel güç kaynaklarını kullanması arasındaki ilişki değerlendirilmiştir. Örgütsel sessizlik “Kabullenici Sessizlik” boyutu ile örgütsel güç kaynaklarının boyutları arasında anlamlı ilişki saptanmamıştır.

Örgütsel sessizlik “Korumacı Sessizlik” boyutu ile yöneticilerin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarının “Yasal Güç” ($r=0,16$, $p<0,01$) ve “Zorlayıcı Güç” ($r=0,11$, $p<0,05$) boyutları arasında pozitif ve çok zayıf düzeyde anlamlı ilişki vardır.

Örgütsel sessizlik “Korumacı Sessizlik” boyutu ile yöneticilerin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarının “Uzmanlık Gücü” ($r=-0,22$, $p<0,01$) ve “Yasal Güç” ($r=-0,16$, $p<0,01$) boyutları arasında negatif ve çok zayıf düzeyde, “Karizmatik Güç” ($r=-0,31$, $p<0,01$) ve “Ödüllendirici Güç” ($r=-0,26$, $p<0,01$) boyutları arasında negatif yönde ve zayıf düzeyde anlamlı ilişki saptanmıştır.

Örgütsel sessizlik ile “Karizmatik Güç”, “Ödüllendirme Gücü” ve örgütsel güç kaynakları puanları arasında negatif ve çok düşük düzeyde anlamlı ilişki saptanmıştır ($p<0,05$). Örgütsel güç kaynakları ile “Korumacı Sessizlik” ve örgütsel sessizlik arasında negatif ve çok düşük düzeyde anlamlı ilişki saptanmıştır ($p<0,05$). Sonuç olarak zorlayıcı güç dışındaki alt başlıklar olan, yasal, ödüllendirme, karizmatik ve uzmanlık güçleri karşısında öğretmenlerin durumu kabullendikleri ve kendi güvenleri için sessizliği tercih ettikleri düşünülebilir. Zorlayıcı güçte bu ilişki gözlenmemiştir.

Yasal ve zorlayıcı güç karşısında ise öğretmenler korunmacı sessizliği tercih etmişlerdir. Apak (2016) öğretmenler tarafından algılanan güç türleri arasında sadece zorlayıcı gücün, genel örgütsel sessizliği arttırdığını belirlemiştir. Zorlayıcı güç arttıkça öğretmenlerin kabullenici davranış sergiledikleri, korumaya geçtikleri, yasalar sayesinde rahatlayarak korunmacı sessizliklerinin azaldığı belirtilmiştir. Aydın (2017) benzer şekilde okul müdürlerinin kullandıkları güç türlerinin öğretmenlerin örgütsel sessizliğini anlamlı düzeyde yordadığını göstermiştir. Karaman (2015) uzmanlık gücü ile beraber yasal gücün sessizliği etkilemediğini, karizmatik güç ve zorlayıcı gücün pozitif yönde, ödül gücünün ise negatif yönde istatistiksel olarak anlamlı şekilde sessizliği etkilediğini belirtmiştir. 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).

6. Alt Problem

Araştırmanın altıncı alt problemi olarak “Öğretmenlere göre; okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları, öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerini yordamakta mıdır?” sorusu değerlendirilmiştir. Örgütsel güç kaynaklarının, örgütsel sessizlik üzerine etkisini değerlendirmek için gerçekleştirilen analiz neticesinde, yöneticilerin örgütsel güç kaynaklarını kullanma seviyelerinin, öğretmenlerin örgütsel sessizlik seviyelerini yordama gücünün %1,4 olduğu saptanmıştır. Yöneticilerin örgütsel güç kaynaklarını kullanma seviyeleri ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik seviyeleri negatif yönde anlamlı ilişki içerisindedir ($p < 0,05$). Yani örgütsel güç kaynakları düzeyindeki 1 puanlık artış, örgütsel sessizlik düzeyinde 0,001 puanlık azalışa sebep olur. Benzer şekilde Karaman (2015) okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarının öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışları üzerinde anlamlı yordayıcı olduğunu belirtmiştir. Apak (2016) çalışmasında zorlayıcı, ödül, uzmanlık ve yasal gücün örgütsel sessizlik ile zayıf bir ilişki içerisinde olduğunu saptamıştır. Bakan ve Büyükbeşe (2010) araştırmasında genellikle tercih edilen yasal gücün, uzmanlık ve ödül gücü ile yer değiştirmesinin önemli olduğunu rapor etmiştir. Koşar ve Çalık (2011) çalışmalarında ödüllendirme gücünün olumlu özelliklerinden ve tercih edilmesinin gerekliliğinden, aksine zorlayıcı gücün olumsuz özelliklerinden ve tercih

edilmemesinin gerekliliğinden bahsetmişlerdir. Altın (2017) yöneticilerin liderlik tarzlarının örgütsel sessizliğin anlamlı bir yordayıcısı olduğunu saptamıştır.

5.2. Öneriler

Ortaokul yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişkinin incelendiği bu çalışmada geliştirilen öneriler aşağıdaki gibidir:

Uygulayıcılara Yönelik Öneriler

1. Okul yöneticilerine güç kaynaklarının (uzmanlık gücü, karizmatik güç, ödüllendirme gücü, yasal güç, zorlayıcı güç) etkili ve verimli kullanılması hususunda alan uzmanları tarafından hizmet içi eğitimler düzenlenebilir.
2. Okul yöneticilerinin ödül gücünü daha sıklıkla kullanmaları tavsiye edilmektedir.
3. Okul yöneticileri dikey ve yatay iletişim kanallarını açık tutmaya özen göstermeli, öğretmenleri görüşlerini açıklama hususunda teşvik etmeli, alınacak kararlara öğretmenlerin katılımını sağlamalıdır.
4. Öğretmenler örgütsel sessizliğin olumsuz sonuçları hakkında bilgilendirilmeli, örgütsel sessizlik davranışlarının önüne geçilmelidir.
5. Kadınların örgütsel sessizliğini azaltmak amacıyla, toplumsal cinsiyet rollerinin iyi saptanarak bu konuda kadınlara pozitif ayrımcılığın ön planda tutulduğu yaklaşımlar geliştirilebilir. Toplumun önde gelenleri ve yönetimde yer alan kişiler arasında kadın sıklığının artması, hem yöneticilerin bu konuya özen göstermesini hem de toplumun kadına bakışını olumlu şekilde etkileyebilir.
6. Kadınların öğrenim seviyesinin artırılması, eğitim müfredatına kadın erkek eşitliğini vurgulayan derslerin eklenmesi, politika yapıcıların kadınları destekleyen söylemleri ve tavırları, kamu spotları, afiş/broşürler ile bu konunun topluma doğru şekilde aktarılması, toplumun kadına ve erkeğe yüklediği yükün yanlış olduğunun ifade edildiği eğitim faaliyetleri, hem kadının hem de erkeklerin bu konuda farkındalıklarının artırılması, kadın ve erkek arasındaki örgütsel sessizlik başta olmak üzere birçok çalışma yaşamı eşitsizliğini önleyebilir.

Araştırmacılara Yönelik Öneriler

- 1.** Benzer bir araştırma farklı il veya Türkiye genelinde farklı eğitim kademelerindeki öğretmenlerle yapılabilir.
- 2.** Bu çalışma resmi ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin görüşleri alınarak yapılmıştır. Benzer bir çalışma özel okullarda da yapılarak resmi ve özel okullar karşılaştırılabilir.
- 3.** Bu çalışma nicel olarak yapılmıştır. Farklı yöntem ve tekniklerle, nitel olarak konu derinlemesine araştırılabilir.
- 4.** Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarının, öğretmenler üzerindeki farklı etkileri araştırmacılar tarafından araştırılabilir.
- 5.** Kadınlar başta olmak üzere kişilerin sessizliği örgütsel ve bireysel bağlamda birçok farklı ve olumsuz durum yaşanmasına zemin hazırlayabilir. Bu bakımdan çalışmanın yapıldığı okullarda kadın çalışanların deneyimlerini ve fikirlerini paylaşma konusunda cesaretlendirilmesi önerilebilir.

KAYNAKÇA

- Acaray, A., Çekmecelioğlu, H. ve Akturan, A. (2015). Örgüt Kültürü İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *The Journal of Academic Social Science Studies*, (32):139–157.
- Açıkalın, Ş. Ş. (1993). Öğretmenlerin okul müdürlerini etkileme güçleri (Ankara ili örneği). *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (9):183-192.
- Afşar, L. (2013). *Örgütsel Sessizlik Ve Örgütsel Güven İlişkisi: Konuya İlişkin Bir Araştırma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ağaoğlu, E. (2012). Sınıf yönetimi ile ilgili genel olgular. Zeki Kaya (Ed.), *Sınıf yönetimi içinde*. Ankara: Pegem (1-42).
- Aktaş, H. ve Şimşek, E. (2015). Bireylerin Örgütsel Sessizlik Tutumlarında İş Doyumu ve Duygusal Tükenmişlik Algılarının Rolü. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 11 (24): 205-230.
- Algın, İ. (2014). *Üniversitelerde örgütsel sessizlik* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Alparslan, A.(2010). *Örgütsel Sessizlik İklimi ve İşgören Sessizlik Davranışları Arasında Etkileşim* (Yüksek Lisans Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Altın A. (2017) *Ortaöğretim müdürlerinin yöneticilik tarzları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişki*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Altinkurt, K. ve Yılmaz, K. (2012). Okul Yöneticilerinin Kullandığı Güç Kaynakları İle Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 12(3): 1833-1852.
- Altinkurt, K. Yılmaz, K. Erol, E. ve Salalı, E. T. (2014). Okul Müdürlerinin Kullandığı Güç Kaynakları İle Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Algıları Arasındaki İlişki, *Journal of Teacher Education and Educators* Cilt 3, Sayı 1: 25-52.

- Apak F. (2016) *Okul Yöneticilerinin Gücü Kullanma Biçimleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Arasındaki İlişki* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Arslandaş, H.A. (2008). Örgüt kültürü. *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları Dergisi*, 7(1):172-176.
- Aslanargun, E. (2009). *İlköğretim ve Lise Müdürlerinin Okul Yönetiminde Kullandığı Güç Türleri* (Yayınlanmamış doktora tezi). Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Aslanargun, E. (2013). Örgütlerde sosyal güç. (2.Baskı). Hasan Basri Memduhoğlu & Kürşad Yılmaz (Ed.) *Yönetimde yeni yaklaşımlar içinde* (175-198). Ankara: Pegem.
- Aşan, Ö. ve Aydın, E.M. (2006). Güç ve politika. H. Can, (Ed.), *İçinde Örgütsel davranış*. İstanbul: Arıkan Yayınları, (328-358).
- Aydın F. (2016) *Ortaokul Yöneticilerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Türleri Ve Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Davranışları* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Denizli: Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Aydın, M.(2007). *Eğitim yönetimi*. (8.Baskı). Ankara: Hatiboğlu.
- Bakan, İ. & Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik türleri ve güç kaynaklarına ilişkin mevcut gelecek durum karşılaştırması: eğitim kurumu yöneticilerinin algılarına dayalı bir alan araştırması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12: 73-84.
- Barnard, C.I. (1938). *Functions of an Executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Başaran, İ. E. (2000). *Eğitim Yönetimi*.(4. Baskı). Ankara: Umut Yayım Dağıtım.
- Başaran, İ.E. (2004). *Yönetimde insan ilişkileri yönetsel davranış*. (3. Baskı). Ankara: Nobel.
- Bayrak, S. (2000). *Yönetimde bir ihmal konusu olarak güç ve güç yönetimi*. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Y.2000, 5(2): 21-34.
- Bayram, T. Y., (2010). *Üniversitelerde Örgütsel Sessizlik*. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu

- Bildik, B. (2009). *Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü.
- Bogosian, R. ve Stefanchin, J. E. (2013). Silence is not always consent: Employee silence as a barrier to knowledge transfer Proceedings of the International Conference on Organisational Learning, sunulmuş bildiri, Knowledge and Capabilities , (1–21).
- Botero, I.C., & Dyne L. V. (2009). Employee voice behavior: Interactive effects of power distance in the United States and Colombia. *Management Communication Quarterly*, 23(1): 84-104
- Bowen, F. ve Blackmon, K. (2003). Spirals Of Silence: The Dynamic Effects Of Diversity On Organizational Voice. *Journal of Management Studies*, 40: 1393-1417.
- Brinsfield, C.T. (2009). *Employee silence: Investigation of dimensionality, development of measures, and examination of related factors dissertation*. (Unpublished Doctoral Dissertation). Ohio State University
- Britton, D. M. (2000). The epistemology of the gendered organization. *Gender and Society*, 14(3), 418-434.
- Bursalı Y. ve Bağcı, Z., (2011). Yöneticilerin güç kaynaklarının çalışanların örgüte bağlılıkları üzerine etkisi: çalışanların algılamalarına bağımlı analitik bir inceleme. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9: 9-21.
- Bursalıoğlu, Z. (1997). *Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama*. Ankara: Pegem.
- Bursalıoğlu, Z. (2008). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. (14.Baskı). Ankara: Pegem.
- Büyüköztürk, Ş., (2005). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*, 5.Baskı, Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Can, H., Öznur, A. ve Aydın, E. M. (2006). *Örgütsel Davranış*. İstanbul: Arıkan Basın Yayın.
- Cevizci, A. (2000). *Felsefe terimleri sözlüğü*. İstanbul: Paradigma Yayıncılık.

- Colquitt, J.A., Lepine, J.A. & Wesson, M. J. (2011). *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace* (2nd. Edition). New York: McGraw- Hill.
- Çakıcı, A. (2007). *Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri*: 80
- Çakıcı, A. (2008). *Örgütlerde Sessizlik Tercihi ve Sessizlik Türleri*. T. Solmuş, (Ed.). *İş ve Özel Yaşama Psikolojik Bakışlar İçinde*. İstanbul: Epsilon Yayınları, (85-109).
- Çakıcı, A. (2010). *Örgütlerde İşgören Sessizliği*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Çatır, O. Ve Tayfun A. (2013). *Örgütsel Sessizlik Ve Çalışanların Performansları Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma, İşletme Araştırmaları Dergisi, 5 (3)*: 114-134.
- Çelik, V. (2012). *Okul kültürü ve yönetimi*. (5.Baskı). Ankara: Pegem.
- Çolak, M. (2007). *Örgütlerde Çatışmanın Yönetiminde Gücün Kullanımı Ve Bir Araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Daft, R.L. (2004). *Organization theory and design*. London: Thomson.
- Daşcı, E. (2014). *İlköğretim Kurumu Yöneticilerinin Liderlik Tarzları İle Öğretmenlerin Yaşadıkları Yıldırma (Mobbing) Ve Örgütsel Sessizlik Davranışları Arasındaki İlişki* (Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Dedahanov, A. T., Kim, C. ve Rhee, J. (2015). *Centralization And Communication Opportunities As Predictors Of Acquiescent Or Prosocial Silence. Social Behavior And Personality, 43(3)*: 481–492.
- Demir, A. (2014). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Öncülü Olarak Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynakları* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sivas: Cumhuriyet Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Doğan, A. N. (2012). *Yöneticilerin Algılanan Güç Tarzları ile Çatışma Yönetim Tarzları Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Durak, İ. (2012). *Korku Kültürü ve Örgütsel Sessizlik*. Bursa: Ekin Yayınevi.
- Dyne, L. V., Ang, S. ve Botero, I. C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice As Multidimensional Constructs, *Journal of Management Studies* Vol.40, No.6, s. 1359-1392, Akt: Taşkiran, E. (2011). *Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim*, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Eraslan, L. (2004). Liderlik olgusunun tarihsel evrimi, temel kavramlar ve yeni liderlik paradigmasının analizi. *Millî Eğitim Dergisi*: (162).
- Erdoğan, İ., (1997). *İşletmelerde davranış*. İstanbul: Dönence Basım Yayın
- Eren, E. (2003). *Yönetim ve organizasyon*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Fettahlıoğlu, Ö. O. ve Demir, S. (2014). Konuşma Hürriyetinin Yanında Sessiz Kalma Seçeneği: Üniversite Akademik Personelinin Örgütsel Sessizlik ve Whistle blowing (İfşa Etme) Hakkındaki Görüşleri. *Akademik Bakış Dergisi*: 45.
- French, J. P., Jr. and Raven, B. (1959). The bases of social power. In Dorwin Cartwright (Ed.), *Studies in social power*. Michigan-Ann Arbor: Institute for Social Research, Akt: Karaman, A. (1999). *Profesyonel yöneticilerde güç kullanımı*. Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Gatewood, R. D., Taylor, R. R. & Ferrell, O. C. (1995). *Management: Comprehension, analysis, and application*. USA: Austen.
- George, J. & Jones, G. (2008). *Understanding and managing organizational behavior*. (5th edition). Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., Donnelly, J.H. & Konopaske, R. (2012). *Organizations: Behavior, Structure, Processes* (14th Edition). New York: McGraw- Hill.
- Gül, H. ve Özcan, N. (2011). Mobbing ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiler: Karaman İl Özel İdaresinde Görgül Bir Çalışma. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(2): 107–134.
- Hicks, G. H. (1979). *Örgütlerin yönetimi: Sistemler ve beşerî kaynaklar açısından*, (Osman Tekok vd., Çev.), Ankara: Turhan.
- Hofstede, G., & Hofstede, G. J. (2005). *Cultures and organizations: software of the mind* (Revised and expanded 2nd ed.). New York.

- Hollander, E. P. & Offerman, L. R. (1990). Power and leadership in organizations. *American Psychologist*. 45(2): 179-189.
- Horner, A. (1997). *Güç: Güç Sahibi Olma İsteği ve Güce Sahip Olmaktan Korkma* (Çev. Semra Kunt). Ankara: HYB Yayıncılık.
- Hoy, W.K. ve Miskel, C.G. (2012). *Eğitim Yönetimi Teori, Araştırma ve Uygulama*. S. Turan (çev. ed.), Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kahveci, G., Demirtaş, Z. Okul yöneticisi ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 2013, 38.167.
- Kahveci, G. (2010). *İlköğretim Okullarında Örgütsel Sessizlik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler*, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi
- Kahveci, G. ve Demirtaş Z. (2013). Okul Yöneticisi ve Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algıları, *Eğitim ve Bilim Dergisi Cilt:38 Sayı:167*: 50-64.
- Karadal, H. (2011). Örgütsel Sessizlik Davranışı: Etkenleri Ve Etkileri, Yönetimde Birey ve Örgüt Odaklı Davranışlar. Yeniçeri Ö., Demirel Y., (Ed.), Bursa: Ekin Yayınevi.
- Karaman G. (2015). *Okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Dumlupınar Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Kütahya.
- Karaman, A. (1999). *Profesyonel yöneticilerde güç kullanımı*. İstanbul: Türkmen.
- Karkın, N. (2004). Kamu ve özel sektör yöneticilerinin liderlik davranışları: Bir literatür analizi denemesi. *Türk İdare Dergisi*, 445: 43-83.
- Kırel, Ç. (1998). *Örgütlerde güç kullanımı*. Eskişehir: Anadolu.
- Kızılcılık S. & Erjem, Y. (1992). *Açıklamalı sosyoloji terimler sözlüğü*. Konya: Günay.
- Koçel, T. (2013). *İşletme yöneticiliği* (13. Baskı). İstanbul: Beta.
- Kolay, A. (2012). *Endüstri Meslek Liselerinde Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki* (Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Koşar, S. (2008). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yönetimde Gücü Kullanma Stilleri İle Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara
- Koşar, S. ve Çalık, T. (2011). Okul yöneticilerinin yönetimde gücü kullanma stilleri ile örgüt kültürü arasındaki ilişki. *Educational Administration: Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17 (4):581-603.
- Köse, K. E. (2013). *İlköğretim Kurumu Öğretmenlerine Göre Okul Liderlik Stilleri İle Örgütsel Öğrenme Arasındaki İlişkide Örgütsel Sessizlik Ve Karara Katılımın Aracı Etkisi* (Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Kumar, D., Alagappan, P. N. ve Govindarajo, N. (2015). Australian Journal of Basic and Applied Sciences The Impact of Organisational Silence on Job Stress, Organisational Commitment and Intention to Leave Among Expatriate Employees. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 9(29): 1–8.
- Kutunis, R. Ö. ve Çetinel, E. (2014). Kadınların sessizliği: Devlet okullarındaki kadın öğretmenler üzerine bir araştırma. *Amme İdaresi Dergisi*, 47(1), 153-173.
- Kutlay, Y. (2012). *Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Adanmışlık Ve Öz-Yeterliliklerinin Örgütsel Sessizlikleri Üzerine Etkisi* (Yüksek Lisans Tezi).Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Milliken F. J.,Morrison E. W.ve Hewlin P. F., (2003). “*An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don’t Communicate Upward and Why*”, Journal of Management Studies, 40; 6: 1453-1476, Akt: Çakıcı, A. (2010). *Örgütlerde İşgören Sessizliği: Neden Sessiz Kalmayı Tercih Ediyoruz?*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Morgan, G. (2006). Images of organization (Updated edition of the international bestseller). USA: SAGE Publications.
- Nahavandi, A. & Malekzadeh, A.R. (1999). *Organizational behavior*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Noelle-Neumann, E. (1974). The spiral of silence: A theory of public opinion. Journal of Premeaux, S. F., & Bedeian, A. G. (2003). Breaking the silence: The moderating effects of self- 1537-1562. *Communication*, 24(2):43-51.

- Önder, E. (2017). Ortaöğretim Okullarında Örgütsel Sessizliğin Yordayıcısı Olarak Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık. *Journal of Kirsehir Education Faculty*, 18(2).
- Özalp İ. (1990). *İşletmelerde yönetim fonksiyonlar ve organizasyon*. Ankara: Vergi.
- Özkalp, E. Ve Kirel, C. (2003). *Örgütsel davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Öztürk, H. (2014). Ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel: sessizlik ile örgütsel bağlılık algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Mevlâna Üniversitesi, Konya.
- Panteli, N. ve Fineman S. (2005). The sound of silence: The case of virtual team organizing. *Behaviour & Information Technology*, 24(5): 347 – 352.
- Peker, Ö. ve Aytürk N. (2000). *Etkili yönetim becerileri*. Ankara: Yargı.
- Perlow, I. A., ve Williams, S. (2003). Is silence killing your company? *Harvard Business Review*, (May), 3-8.
- Pfeffer, J. (1992). *Güç merkezli yönetim* (Elif Özsayar, Çev.). İstanbul: Boyner.
- Pinder, C. C. ve Harlos, K. H. (2001). *Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Response to Perceived Injustice*. Research in Personnel and Human Resources Management, Vol.20, Akt: Durak, İ. (2012). *Korku Kültürü ve Örgütsel Sessizlik*, Ekin Yayınevi, Bursa.
- Polat, S., (2010). *Okul Öncesi Yöneticilerinin Kullandıkları Yöneltil Güç Kaynaklarına İlişkin Öğretmen Alguları İle Öğretmen Motivasyonu Arasındaki İlişki* (Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Premeaux, S. F. ve 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.
- Robbins, S. P. ve Coulter, M. (2003). *Management (7th Edition)*. New Jersey: Prentice Hall.
- Ruçlar, K. (2013). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki- Sakarya Üniversitesi Örneği* (Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

- Sezgin, F., Koşar, S. (2010). İlköğretim Okul Müdürlerinin Güç Stilleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişki. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 8(2): 273-296.
- Şehitoğlu, Y. (2010). *Örgütsel sessizlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve algılanan çalışan performansı ilişkisi* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şeşen, H. ve Basım, N. H. (2010). Çalışanların Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi. İş Tatmininin Aracılık Rolü. *ODTÜ Dergisi*, Sayı. 37: 171- 19
- Şimşek, M. Ş. (2005). *Yönetim ve organizasyon* (8. Baskı). Konya: Günay.
- Şimşek, Y. (2003). 21. Yüzyıl eğitim örgütlerinde yönetim anlayışı. *Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13(2): 189-196.
- Taşkıran, E. (2011). *Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim*, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Titrek, O. ve Zafer, D., (2009). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynaklarına İlişkin Öğretmen Görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*: 657-674
- Tsui, K.T. ve Cheng, Y.C. (1999). Scholl organizational health and teacher commitment: A contingency study with multi-level analysis. *Education Research and Evaluation*, 5(3): 249-268.
- Turgut, T. (2001). *Liderin kullandığı güç ile çalışanların uyma/direnç davranımları arasındaki ilişkide bireysel çalışma amaçlarının rolü* (Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Ünlü, Y., Hamedoğlu, M. A. ve Yaman, E. (2015). Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişki. *Sakarya University Journal of Education*, 5(2): 140-157.
- Vakola, M. ve Bouradas, D. (2005). “Antecedents and Consequences of Organisational Silence. An Empirical Investigation” [Örgütsel Sessizliğin Nedenleri ve Sonuçları. Ampirik Bir İnceleme]. *Employee Relations*, 27 (5), 441-458

- Weiss, H. M. ve Cropanzano, R. (1996). "Affective Events Theory. A Theoretical Discussion of the Structure, Causes and Consequences of Affective Experiences at 313 Work". Barry M. Staw ve Larry L. Cummings (Ed.). Research in Organisational Behavior. An Annual Series of Analytical Essays and Critical Reviews (1-74). US. Elsevier Science/JAI Press.
- Yanık, C. (2012). *Örgütsel Sessizlik İle Güven Arasındaki İlişki Ve Eğitim Örgütlerinde Bir Araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yılmaz, K. ve Altınkurt, Y., (2012). Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynakları ile Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki. *Kastamonu Eğitim Dergisi*: 385-402.
- Yorulmaz, A. (2014). *Ortaöğretim kurumlarındaki okul yöneticilerinin örgütsel güç kaynakları kullanma düzeyleri* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Yüksel, R. F. (2015). *Okul çalışanlarının örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Zafer, D., (2008). *İlköğretim Yöneticilerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynaklarına İlişkin Öğretmen Görüşleri*. (Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı	:	Sibel GİRGIN
Doğum Yeri	:	İstanbul
Doğum Yılı	:	1990
Medeni Hali	:	Evli

EĞİTİM VE AKADEMİK BİLGİLER


İlköğretim	:	1996-2004	Tayfur Sökmen İlköğretim Okulu
Lise	:	2004-2008	Orhan Cemal Fersoy (Yabancı Dil Ağırlıklı) Lisesi
Lisans	:	2008-2012	Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Fen Bilgisi Öğretmenliği

MESLEKİ BİLGİLER

2013-2016	:	75.Yıl Sefaköy Ortaokulu
2016-2019	:	Dr. Hulusi Behçet Ortaokulu
2019-	:	Mustafa Pars Ortaokulu

EKLER

EK 1 : MEB İZİN YAZISI VE ÖLÇEK



T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 59090411-44-E.6485358
Konu: Anket Araştırma İzni

08.05.2017

İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ'NE
(Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü)

İlgi: a) 06.04.2017 tarih ve 64 sayılı yazınız.
b) Valilik Makamının 05.05.2017 tarih ve 6387788 sayılı oluru.

Üniversiteniz Sosyal Bilimler Enstitüsü yüksek lisans öğrencisi Sibel BOŞNAK'ın "**Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeyleri ile Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynakları Arasındaki İlişki**" konulu tezi hakkındaki ilgi (a) yazınız ilgi (b) valilik onayı ile uygun görülmüştür.

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

Harun TÜYSÜZ
Müdür a.
Müdür Yardımcısı

EK:1- Valilik Onayı
2- Ölçekler

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

A. BALTA VHKİ
Tel: (0 212) 455 04 00-239
Faks: (0 212) 455 06 52

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 5de6-0c70-3c10-8df8-0546 kodu ile teyit edilebilir.

Değerli Meslektaşım;

Bu anket **öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri ile okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları arasındaki ilişkiyi** belirlemek amacıyla geliştirilmiştir. Araştırmadan elde edilen veriler, araştırmanın amacı olan bilimsel çalışma dışında kullanılmayacağı gibi, herhangi bir kişi ve kuruluşa da verilmeyecektir. Bu nedenle **ankete adınızı ve soyadınızı yazmanıza gerek yoktur**. Araştırmada üç bölüm bulunmaktadır. Birinci bölümde kişisel bilgiler, ikinci bölümde örgütsel sessizlik ölçeği, üçüncü bölümde örgütsel güç kaynakları ölçeği bulunmaktadır. Araştırmanın amacına ulaşarak sağlıklı sonuçlar elde edebilmesi, vereceğiniz samimi yanıtlara bağlıdır.

İlgi ve yardımlarınız için şimdiden teşekkür ederim.

Sibel BOŞNAK

Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Ens.

Eğitim Yönetimi ve Denetim Bilim Dalı

Yüksek Lisans Öğrencisi

E-mail: girginnsibel@gmail.com

BÖLÜM I
KİŞİSEL BİLGİ FORMU

Bu bölümde kişisel özelliklerinize ilişkin bilgiler sorulmaktadır. Lütfen size uygun seçeneklerden sadece bir tanesine (X) işareti koyunuz.

1. **Cinsiyetiniz:** () Kadın () Erkek
2. **Yaşınız:** () 21-30 () 31-40 () 41- 50 () 51 ve üzeri
3. **Medeni Durumunuz :** () Bekâr () Evli
4. **Öğrenim Durumunuz:**
() Ön lisans () Lisans () Yüksek lisans () Doktora
5. **Meslekteki Kıdeminiz:**
() 1-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16-20 yıl () 21 yıl ve üzeri
6. **Görev Yaptığınız Okuldaki Hizmet Süreniz:**
() 1-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16-20 yıl () 21 yıl ve üzeri

BÖLÜM II- ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÖLÇEĞİ

Aşağıdaki ifadeleri çalıştığınız kurumdaki sessiz kalma durumlarınızı dikkate alarak uygun seçeneği işaretleyiniz.

Madde Numarası	MADDELER	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Lehime bir değişiklik yaratacağına inanmadığım için, kendimi geliştirmeye yönelik fikirlerimi ifade etmekten çekinirim.					
2	Beni alakadar etmediğini düşündüğüm için, buradaki işlerin nasıl daha iyi yapılabileceği konusundaki görüşlerimi ifade etmekten kaçınırım.					
3	Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için değişime ilişkin fikirlerimi ileri sürmem ve konuşmam.					
4	Bu okulda çalışmaya devam edebilmek için iş ile ilgili olumsuz durumları görmezden gelirim.					
5	Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için iş ile ilgili bilgilerimi kendime saklarım.					
6	Okuldaki devamlılığımı korumak amacıyla eksik hususları düzeltmeye yönelik var olan görüşlerimi açıklamaktan sakınırım.					

7	Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için ortaya çıkan problemlere yönelik çözüm geliştirmekten çekinirim.					
8	Bu okulla ve iş arkadaşlarımla olan bağlara dayanarak, gizli kalması gereken bilgileri kendime saklarım.					
9	Bu okula ve iş arkadaşlarıma yararlı olmak amacıyla özel bilgileri kendime saklarım.					
10	Bu okul ile ilgili bilgileri açıklamam konusunda başkalarından gelen baskılara direnirim.					
11	Bu okula ve iş arkadaşlarıma zarar verebilecek bilgileri açıklamayı reddederim.					
12	Bu okul ve iş arkadaşlarımla ilgili gizli kalması gereken bilgileri en uygun şekilde muhafaza ederim.					
13	Benimle ilgili olmadığı için, herhangi bir değişime yönelik yapılan öneriler hakkında konuşmakta isteksizimdir					
14	Alınacak kararlara rıza gösteren biri olduğumdan düşüncelerimi kendime saklarım.					
15	Problemlere çözüm üretme noktasında görüşlerimi kendime saklarım.					

BÖLÜM III – ÖRGÜTSEL GÜÇ KAYNAKLARI ÖLÇEĞİ

Bu bölümde; yöneticinizin kullandığı örgütsel güç türüne ilişkin toplam 59 ifade yer almaktadır. Size göre, yöneticinize en uygun olan seçeneğin içine (X) işareti koyunuz

Madde Numarası	MADDELER					
		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Yöneticimiz karar almada öğretmen katılımına önem verir.					
2	Yöneticimiz kendisine iletilen problemlere karşı duyarlıdır.					
3	Yöneticimiz doğru karar vermek için yeterli araştırma yapar.					
4	Yöneticimiz karşılaştığı çatışmaları nasıl çözeceğini bilir.					
5	Yöneticimiz öğretmenlerin ihtiyaç duyduğu bilgilere nasıl ulaşacakları hususunda onlara yol gösterir.					
6	Yöneticimiz yeterli yönetim deneyimine sahiptir.					
7	Yöneticimiz okulla ilgili yönetsel süreçlerin(planlama, karar alma, eşgüdümleme vb.) işleyişinde gerekli ve yeterli bilgiye sahiptir.					
8	Yöneticimiz öğretmenlerin yasalarla düzenlenmiş özlük hakları ile ilgili(evlilik izni ,doğum izni vb..) yeterli düzeyde bilgi sahibidir.					
9	Yöneticimiz kanun ya da yönetmelikleri doğru yorumlar.					
10	Yöneticimiz mesleki gelişim faaliyetlerine katılımına önem verir.					
11	Yöneticimiz alanı ile ilgili gelişmeleri takip ederek kendini geliştirir.					
12	Yöneticimiz bilgiye ulaşmanın yollarını bilir.					

13	Yöneticimiz, öğretmenlerin karşılaşabilecekleri bir haksızlık karşısında yasal yollardan haklarını nasıl arayabilecekleri hususunda öğretmenleri bilinçlendirir.					
14	Yöneticimiz eleştiriye açıktır.					
15	Yöneticimiz öğretmenlerin aralarında yaşadıkları çatışmaların çözümünde arabulucu olur.					
16	Yöneticimiz, karar alırken ilgili olanların görüşünü alır.					
17	Yöneticimiz, öğretmenlerle iletişime yeterli zaman ayırır.					
18	Yöneticimizin empati becerisi yüksektir.					
19	Yöneticimiz yaratıcılığa önem verir.					
20	Yöneticimiz herkese karşı saygılıdır.					
21	Yöneticimiz çalışmalarında herkese eşit davranır.					
22	Yöneticimiz insanların sorunlarını dinler.					
23	Yöneticimiz güven veren bir kişiliğe sahiptir.					
24	Yöneticimiz ikna etme yeteneğine sahiptir.					
25	Yöneticimiz gereksiz yere sözü uzatmadan, herkesin anlayabileceği şekilde konuşur.					
26	Yöneticimiz uygun zamanlarda diplomatik konuşma becerisine sahiptir.					
27	Yönetimiz kaos ortamlarında dahi sakin kalmayı başarır.					
28	Yöneticimiz, öğretmenleri amaçlar doğrultusunda kolay bir biçimde etkiler.					
29	Öğretmenlerimiz yüksek performans gösterdiğinde, yöneticimiz tarafından takdir edilir					
30	Öğretmenler, okul yönetimi tarafından verilen görevi başarıyla yerine getirdiğinde övülür.					
31	Yöneticimiz, öğretmenlerin yeni girişimlerini destekler.					
32	Yöneticimiz, öğretmenlerin performansları ile ilgili geribildirimler verir.					

33	Yöneticimiz, verilen görevi yerine getiren öğretmenleri toplum önünde onurlandırır.					
34	Yöneticimiz, öğretmenleri proje yapma, bilgi yarışmalarına katılma vb. faaliyetlerin gerçekleştirilmesi için cesaretlendirir.					
35	Yöneticimiz, yapılan sınavlarda (OKS, İl sınavları vb..)başarılı olunması durumunda , öğretmenleri ilgili belgelerle ödüllendirir.					
36	Yöneticimiz, yapılan yarışmalarda başarı olan öğrencileri ödüllendirir.					
37	Yöneticimiz, okul çapında ilk 3'e giren öğrencileri yılsonunda ödüllendirir.					
38	Yöneticimiz, okulda başarı gösterenleri medyaya duyurur.					
39	Yöneticimiz, çalışanları ödüllendirmede adil ve nesnel davranır.					
40	Yöneticimiz, çalışanların başarılarını üst makamlara taşır.					
41	Yöneticimiz, öğretmenlerin yasal kurallara uyup uymadığını izler.					
42	Yöneticimiz, yasal gücünü kullanırken kanunlara uygun davranır.					
43	Yöneticimiz, şube öğretmenler kurulu, öğretmenler kurulu gibi toplantılarda alınan ortak kuralların uygulanmasını sağlar.					
44	Yöneticimiz, gerektiğinde öğretmenleri ayırt etmeden yasal gücünü uygular.					
45	Yöneticimiz, gerektiğinde yetkisini kullanarak acil veya kritik kararlar verirken yasaları önemser.					
46	Yöneticimiz, öğretmenlerin Milli Eğitimin Temel Amaçlarına ve Temel İlkelerine bağlı olarak görev yapmalarını önemser.					
47	Öğretmenleri değerlendirmek için sınıflarında çalışmalarını gözler.					
48	Yöneticimiz, yasal yaptırımların neler olduğu, bunlara uyulmadığında sonuçlarının neler olabileceği hususunda öğretmenleri bilinçlendirir.					
49	Öğretmenlere yazılı ve sözlü olarak çeşitli görevler verir.					
50	Öğretmenlerin çalışmalarını(planlarını, yapacakları etkinliklerini, gezi programlarını v.b) resmi olarak onaylar.					

51	Okuldaki tüm yasal işlerin yürütülmesinden ve değerlendirilmesinden yasal olarak sorumlu olduğunu hissettirir.					
52	Yöneticimiz, öğretmenler derse geç girip erken ayrıldıkları durumlarda onları uyarır.					
53	Öğretmenler etkili nöbet görevini yerine getirmediklerinde, yönetici tarafından uyarılırlar.					
54	Yöneticimiz, öğretmenlerle yapılan yanlışlar üzerinde uygun zamanlarda görüşür.					
55	Yöneticimiz, öğrenci ve veli şikayetlerine göre toplantılarda(zümre öğretmenler kurulu, genel toplantılar...)genel uyarılarda bulunur.					
56	Yöneticimiz, öğretmenler odasında rutin olarak, yapılan genel yanlışlar üzerinde konuşarak uyarır.					
57	Yöneticimiz, öğretmenlerin kullandıkları olumsuz ya da kaba sözcükler nedeniyle onları ikaz eder.					
58	Yöneticimiz, öğretmenlerin öğrenci ve velilerle olan iletişim bozuklukları nedeniyle onları uyarır.					
59	Yöneticimiz, sınıflarında otorite kurma sorunları yaşayan öğretmenleri uyarır.					

EK 2 : ÖLÇEK İZİNLERİ

Ynt: ölçek kullanım izin isteği

27.02.2017 Pzt 15:54 tarihinde yanıtlandı

ET

Erkan Taskiran <erkan_taskiran@hotmail.com>

27.02.2017 Pzt 13:51

Siz

Merhaba Sibel Hanım,

Öncelikle boşnak bir göçmen olarak soyadın çok dikkatimi çekti, boşnak mısın sen de , yoksa tesadüf mü?

Anket çalışması ile ilgili ise, kaynak göstermek ve bilimsel etik ve yazım kurallarına uymak üzere orijinali Dyne, Ang ve Botero'ya ait olan "Örgütsel Sessizlik Ölçeği"nin çevirisini kullanabilirsiniz.

Çalışmalarınızda kolaylıklar dilerim.

Saygılarımla

Yrd.Doç.Dr. Erkan TAŞKIRAN

Gönderen: SIBEL BOSNAK <sibel_407@hotmail.com>

Gönderildi: 27 Şubat 2017 Pazartesi 14:57:53

Kime: erkan_taskiran@hotmail.com

Konu: ölçek kullanım izin isteği

Merhaba Erkan hocam,

Adım Sibel Boşnak. Sabahattin Zaim Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi alanında tezli yüksek lisans yapmaktayım.

"Öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri ile okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları arasındaki ilişki" konulu tez çalışmamda sizin "Örgütsel Sessizlik Ölçeğinizi" kullanabilir miyim?

İyi çalışmalar dilerim.

Ölçek İzin Yazısı

DG

Demet ZAFER GÜNEŞ <demet.gunes@izu.edu.tr>

13.04.2017 Per 10:35

Siz

Sayın Sibel Boşnak,

Geliştirmiş olduğum "İlköğretim Okulu Yöneticilerin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynakları Ölçeğini" kullanmanızda herhangi bir sakınca yoktur.

Yrd. Doç. Dr. Demet Zafer Güneş

