

**MEVLANA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI**

**ÖĞRETMENLERİN YÖNETİCİYE GÜVEN DÜZEYLERİ VE OKUL  
YÖNETİCİSİ TARAFINDAN SERGİLENEN ETİK LİDERLİK  
DAVRANIŞLARININ ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Özlem PAŞA**

**KONYA  
TEMMUZ, 2015**

**MEVLANA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI**

**ÖĞRETMENLERİN YÖNETİCİYE GÜVEN DÜZEYLERİ VE OKUL  
YÖNETİCİSİ TARAFINDAN SERGİLENEN ETİK LİDERLİK  
DAVRANIŞLARININ ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

**Özlem PAŞA**




**Mevlana Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nce kabul edilen yüksek lisans  
tezidir.**

**Tez Danışmanı  
Yrd. Doç. Dr. Ayşe Negiş IŞIK**

**KONYA  
Temmuz, 2015**

**Mevlana Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne**

Bu çalışma jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir. 03/08 /2015

**Tez Danışmanı** : Yrd. Doç. Dr. Ayşe Negiş IŞIK   
**Üye** : Prof. Dr. Vehbi ÇELİK   
**Üye** : Doç. Dr. Muhittin ÇALIŞKAN 

Onay

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

  
Doç. Dr. İsmail Özgür ZEMBAT  
**Enstitü Müdürü**

## **BİLDİRİM**

Yapmış olduğum akademik çalışmadan elde edilen bulgular ışığında ele alarak düzenlediğim yüksek lisans tezimin etik davranış ve akademik kurallara dikkat edilerek hazırlanıp sunulduğunu, tezimin tez yazım kurallarına uygunluğunu, tezimde kullanılan her türlü kaynağa eksiksiz atıf yapıldığını, tezimi sadece Mevlana Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'ne verdiğimi ve bu beyanımın aksinin ortaya çıkması durumunda her türlü yasal sonucu kabul ettiğimi beyan ediyorum.

**(İmza)**

**Özlem PAŞA**

..... / ..... / .....

## İÇİNDEKİLER

<b>Önsöz .....</b>	<b>v</b>
<b>Özet.....</b>	<b>vi</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>viii</b>
<b>Tablolar listesi .....</b>	<b>x</b>
<b>Birinci Bölüm.....</b>	<b>1</b>
<b>Giriş .....</b>	<b>1</b>
1.1.Araştırmanın Amacı .....	2
1.2.Araştırmanın Önemi .....	2
1.3.Sayıtlılar .....	3
1.4.Sınırlılıklar .....	3
1.5.Tanımlar .....	3
<b>İkinci Bölüm.....</b>	<b>4</b>
<b>İlgili Literatür .....</b>	<b>4</b>
2.1.Etik, Etik Liderlik ve Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları. ....	4
2.1.1.Etik Kavramı.....	4
2.1.2.Etik Liderlik.....	4
2.1.3.Etik Liderlik Boyutları.....	6
2.1.3.1.İletişimsel Etik.....	6
2.1.3.2.Karar Vermede Etik.....	6
2.1.3.3.İklimsel Etik.....	7
2.1.3.4.Davranışsal Etik.....	8
2.1.4.Eğitim ve Öğretimde Etik.....	8
2.2. Güven Kavramı .....	10
2.2.1.Örgütsel Güven Kavramı.....	10
2.2.2.Örgütsel Güvenin Alt Boyutları.....	11
2.2.2.1. Yöneticiye Güven.....	11
2.2.2.2.Çalışma Arkadaşlarına Güven.....	12
2.2.2.3.Örgüte Güven.....	13
2.2.3.Örgütsel Güvenin Eğitim Örgütleri Açısından Önemi.....	13
2.3.Örgütsel Sessizlik Kavramı .....	14
2.3.1.Örgütsel Sessizliğin Boyutları.....	16

2.3.1.1.Kabul Edilen Sessizlik .....	17
2.3.1.2.Savunma Amaçlı Sessizlik.....	17
2.3.1.3.Örgüt Yararına Sessizlik.....	18
2.3.2. Örgütsel Sessizlik Teorileri.....	19
2.3.2.1.Bekleyiş Teorisi.....	19
2.3.2.2.Fayda Maliyet Analizi Teorisi.....	29
2.3.2.3.Sessizlik Sarmalı Teorisi.....	20
2.3.2.4.Kendini Duruma Uyarılma Teorisi.....	20
2.3.2.5.Bilişsel Çelişki Teorisi.....	21
2.3.2.6.Planlı Davranış Teorisi.....	21
2.3.2.7.Duygusal Olaylar Teorisi.....	21
2.3.2.8.Atfetme Teorisi.....	22
2.3.2.9.Abilene Paradoksu.....	22
2.3.2.10.Mum Etkisi.....	22
2.3.2.11.Sağır Kulak Sendromu.....	23
2.3.2.12.Nezaket Teorileri.....	23
2.3.3.Örgütsel Sessizliği Oluşturan Faktörler.....	23
2.3.3.1.Bireysel Faktörler.....	24
2.3.3.2.Örgütsel Faktörler.....	24
2.3.3.3.Sosyal Faktörler.....	25
2.3.4.Örgütsel Sessizliğin Yarattığı Sonuçlar.....	25
2.3.4.1.Örgütsel Düzedeki Sonuçlar.....	26
2.3.4.2.Bireysel Düzeydeki Sonuçlar.....	26
2.3.5.Örgütsel Sessizliğin Önlenmesi.....	28
2.4.İlgili Araştırmalar.....	29
2.4.1.Etik Liderlik ile İlgili Araştırmalar.....	29
2.4.2.Örgütsel Güven ile İlgili Araştırmalar.....	31
2.4.3.Örgütsel Sessizlik İle İlgili Araştırmalar.....	33
<b>Üçüncü Bölüm .....</b>	<b>35</b>
<b>Yöntem .....</b>	<b>35</b>
3.1. Araştırmanın Modeli .....	35
3.2.Evren ve Örneklem.....	35
3.3.Veri Toplama Araçları .....	36
3.3.1. Çalışan Sessizliği Ölçeği .....	37

3.3.2. Çok Amaçlı T Ölçeği .....	37
3.3.3. Etik Liderlik Ölçeği .....	38
3.4. Verilerin Analizi .....	38
<b>Dördüncü Bölüm .....</b>	<b>39</b>
<b>Bulgular .....</b>	<b>39</b>
4.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular .....	39
4.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular .....	41
4.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular .....	42
4.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular .....	43
4.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular .....	43
<b>Beşinci Bölüm .....</b>	<b>45</b>
<b>Tartışma ve Yorum .....</b>	<b>45</b>
<b>Altıncı Bölüm .....</b>	<b>49</b>
<b>Sonuç ve Öneriler .....</b>	<b>49</b>
<b>Kaynaklar .....</b>	<b>52</b>
<b>Ekler .....</b>	<b>60</b>
Ek 1. Etik Liderlik Ölçeği Kullanım İzni .....	60
Ek 2. Çalışan Sessizliği Ölçeği Kullanım İzni .....	60
Ek 3. Çok Amaçlı T Ölçeği Kullanım İzni .....	61
Ek 4. Konya İl Milli Eğitim Müdürlüğü Araştırma İzni.....	62
Ek 5. Konya İl Milli Eğitim Müdürlüğü Onaylı Araştırma Anketi .....	63
<b>Özgeçmiş .....</b>	<b>65</b>

## ÖNSÖZ

Örgüt çalışmalarının iyileştirilmesinin, örgüt içerisindeki işlerin geliştirilmesinin ve modern örgüt yapılanması sürecinin hızlandırılmasının önündeki en büyük engel örgütsel sessizliktir.

Bu araştırmada yöneticiye güven düzeylerinin ve okul yöneticisinin etik liderlik davranışlarının okullarda görev yapan öğretmenlerin gösterdiği örgütsel sessizlik üzerindeki etkileri değerlendirilmiştir.

Araştırma konusu seçiminde beni yönlendiren ve bilgisini benimle paylaşan değerli danışman hocam Sayın; Yrd. Doç. Dr. Ayşe Negiş IŞIK'a,

Çalışmanın uygulama kısmında anket doldurma nezaketini gösteren işgören arkadaşlara ve okul yöneticilerine,

Maddi ve manevi desteğini benden esirgemeyen sevgili eşim Erdem PAŞA ve kızım İpek PAŞA'ya sonsuz teşekkürlerimi sunarım.



## ÖZET

Bu çalışmanın amacı, öğretmenlerin, yöneticiye güven düzeyleri ve okul yöneticisi tarafından sergilenen etik liderlik davranışlarının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini belirlemektir. Konuyla ilgili literatür incelendiğinde iş gören sessizliği ile ilgili yapılan çalışmalarının çoğunun işletme alanında yapıldığı, eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin neden sessiz kalmayı tercih ettikleriyle ilgili az sayıda çalışma olduğu görülmektedir. Bu nedenle öğretmenlerin neden sessizliğe büründüklerini bilmenin, konuyla ilgili yapılması gerekenlerin belirlenmesi açısından önem arz ettiği bir gerçektir.

Bu çalışmanın eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin sessizlik nedenlerinin belirlenmesi, özellikle de öğretmenlerin yöneticilerine olan güven düzeylerinin ve yöneticilerin gösterdikleri etik liderlik davranışlarının örgütsel sessizliğe olan etkisinin incelenerek konuyla ilgili olası çözüm önerilerin sunulması noktasında alana büyük katkı sunacağı düşünülmektedir.

Öğretmenlerin yöneticiye güven ve yöneticilerin gösterdiği etik liderlik davranışlarının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini belirleme amacı güden bu çalışma, ilişkiel tarama modelinde tasarlanmıştır.

Araştırmanın evrenini, 2014-2015 eğitim öğretim yılında Konya İl merkezinde yer alan, özel okullarda görev yapan 3000 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini, evreni oluşturan okullarda görev yapmakta olan öğretmenlerden basit rastlantısal örnekleme yoluyla seçilmiştir. Uygulama kapsamında, 600 öğretmenimize ölçek dağıtılmış ve 390 öğretmen tarafından yanıtlanmıştır. Yanıtlanan 390 ölçeğin yönergeye uygun olan doldurulan 380' i istatistiksel analize tabi tutulmuştur.

Öğretmenlerin örgütsel sessizlik nedenlerini belirlemek amacıyla Çalışan Sessizliği Ölçeği, yöneticiye güven düzeyini belirlemek amacıyla Çok Amaçlı T Ölçeği, yöneticilerin etik liderlik davranışlarının belirlenmesi için ise Etik Liderlik Ölçeği kullanılmıştır. Elde edilen veriler betimsel istatistik, korelasyon ve regresyon analizleri kullanılarak SPSS paket programı yardımıyla değerlendirilmiştir.

Araştırmanın sonuçlarına göre, öğretmenlerin en çok, okullarındaki pek çok çalışanın örgüt içerisindeki belirli konuları ve sorunları bildiği halde bunu dile getirmediklerini düşündükleri, öğretmenlerin, kendilerini ilgilendiren problemler ya da sorunlarla ilgili olarak yöneticileriyle konuşma konusunda kendilerini genellikle rahat hissederken, yöneticileriyle fikir ayrılığı içerisinde olduklarında genellikle sessiz kalmayı tercih ettikleri görülmektedir. Öğretmenler ayrıca, müdürlerinin okullarını yönetebilecek kabiliyete sahip olduğunu düşünmekte, müdürlerinin dürüstlüğüne inanmakta ve müdürlerini itimat edilebilecek bir kişi olarak görmektedirler. Öğretmenler müdürlerinin güvenilir bir kişi olduğunu ve özel hayatlarını etik tarzda yürüttüklerini, iş etiği veya değerlerini dikkate aldığını düşünmektedirler. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre ayrıca, yöneticiye duyulan güven ve yönetici tarafından sergilenen etik liderlik davranışı arttıkça örgütsel sessizliğin azaldığı, öğretmen algılarına göre müdürlerin göstermiş oldukları etik liderlik özellikleri arttıkça müdüre olan güvenin de arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Analiz sonucunda elde edilen regresyon

katsayısı ( $\beta$ ) ve t değerleri dikkate alındığında örgütsel sessizlik üzerinde etik liderliğin anlamlı bir etkiye sahip olduğu ancak müdüre güven değişkeninin anlamlı etkiye sahip olmadığı görülmüştür.

## ABSTRACT

The aim of this study is to determine the confidence levels of teachers towards the director, and the effect of the ethical leadership behaviour exhibited by the director of school on organizational silence. When the related literature gets reviewed, it can be seen that the studies about workers' silence have been done mostly in the field of business management, and there are not so many studies about why teachers who work at educational institutions prefer staying silent. For this reason, it is a fact that it is important to know why teachers stay silent, in order to determine what to do about the topic.

It is thought that this study will contribute to the field a lot about determining the reasons why teachers working at educational institutions keep silent, and especially about proposing possible solutions related to the topic, analyzing the effect of the confidence levels of teachers towards their directors, and the directors' ethical leadership behaviours on organizational silence.

Aiming to determine the effect of teachers' confidence towards the director, and directors' ethical leadership behaviours on organisational silence, this study is designed in the pattern of relational screening model.

The population of this study has been formed by 3000 teachers who are in Konya city centre during the 2014-2015 academic year, and work at private schools. The paradigm of this study has been chosen in the way of accidental sampling among the teachers who work at the schools that form the population. Within the context of the practice, 600 scales have been distributed to teachers and 390 of them have been responded by the teachers. 380 scales, which are filled in accordance with the guideline, out of the total 390, have been subjected to statistical analysis.

To determine the reasons of the teachers' organisational silence, the Scale of the Employees' Silence has been used. To determine the confidence levels towards the director, the Multi-Purpose T Scale has been used. To determine the ethical leadership behaviours of the directors, the Scale of Ethical Leadership has been used. The acquired data has been evaluated with the help of SPSS package software, using descriptive statistics, correlation and regression.

According to the results of the study, teachers mostly think the employees in their schools don't put the problems and certain issues of the organisation into words, even though they know they exist. Also, teachers feel themselves confident while speaking to the directors about the problems and issues which they care about, but they prefer being silent while they have a clash of ideas with the directors. Also, the teachers think the directors are able to administer the school, they believe in the directors' honesty, and they see the directors as a person who can be trusted. Teachers think their directors are believable people who live their personal lives in the ethical way, and care about the work ethics and values. According to the findings from the research, the more confidence towards to director and the ethical leadership behaviors performed by directors increase, the less organizational silence occurs. Also, according to teachers' perception, the more ethical leadership features shown by directors

increase, the more confidence towards directors increases. When the regression parameters ( $\beta$ ) and t values are inspected, it can be seen that ethical leadership has a significant effect on organizational silence, but the factor of confidence towards the director doesn't have a significant effect.

**TABLolar LİSTESİ**

<b>No</b>	<b>Tablo Adı</b>	<b>Sayfa No</b>
1	Örneklemin demografik değişkenlere göre dağılımı .....	37
2	Öğretmenlerin örgütsel sessizleşme düzeylerine ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma düzeyleri.....	41
3	Öğretmenlerin müdüre güven düzeylerine ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma düzeyleri.....	42
4	Öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin Etik Liderlik davranışı düzeylerine ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma düzeyleri .....	43
5	Örgütsel Sessizlik, müdüre güven ve etik liderlik arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon tablosu .....	44
6	Etik liderlik ve müdüre güvenin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisine ilişkin çoklu regresyon tablosu.....	45

# ÖĞRETMENLERİN YÖNETİCİYE GÜVEN DÜZEYLERİ VE OKUL YÖNETİCİSİ TARAFINDAN SERGİLENEN ETİK LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

## BİRİNCİ BÖLÜM

### 1. GİRİŞ

Günümüzde örgütler takım çalışması, kendi kendini yöneten gruplar, örgütsel demokrasinin tabana yayılması, güçlendirme gibi yöntem ve uygulamalara daha fazla önem vermektedirler. Bu yeni yönetim uygulamaları neticesinde çalışanlar arasında daha fazla düzeyde bilgi paylaşımının ve uyumun gerçekleşmesi beklenirken, çeşitli sebeplerden dolayı çalışanların buldukları ortama karşı kayıtsız ve sessiz kaldıkları görülmektedir. Bu tutumları örgütte yeni fikirlerin, sinerjinin ve yaratıcılığın ortaya çıkmasını engellemektedir (Gül ve Özcan, 2011).

Sessizlik, çoğu kültürde olumlu karşılanırsa da örgüt içinde olduğunda pek çok olumsuzluğu beraberinde getirmektedir. Çalışanların bazı konularda sessiz kalmaları, hem örgüt gelişimini etkilemekte, hem de çalışana zarar verebilmektedir. Örgütsel sessizlik ile ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında, sessizliğin çalışanlarda motivasyon düşüklüğüne, strese, tatminsizliğe yol açtığı, örgüt içi iletişime ket vurduğu görülmektedir. Demokratik yönetim anlayışının en çok bulunması gereken örgütler olan okullarda öğretmenlerin sessiz kalması ya da fikir beyan etmeleri gereken konularda sessizliğe zorlanmaları eğitim sisteminin gelişmesi önündeki en büyük engellerden biridir (Karacaoğlu ve Cingöz, 2009). Bu durum eğitim örgütlerinde de öğretmenlerin motivasyonlarının düşmesine, örgüt içi iletişimin kopmasına yol açmaktadır.

Konuyla ilgili olarak Başaran (1986), öğretmenlerin deneyimlerine ve meslek bilgilerine dayanan görüşlerini serbestçe açıklayamamalarının eğitim sorunlarını çözme açısından büyük bir ulusal güç yitimi olduğunu, bundan da öte öğretmenlerin görüşlerinin önceden belirlenen bir yöne doğru sürüklenmek istenmesi, bunun için siyasal gücün kullanılmasının ise kaygı verici bir durum olduğunu belirtmektedir.

Okullar bireylere, sevgi, saygı, hoşgörü, eşitlik, özgürlük gibi kavramları kazandırmaya çalışan kurumlardır. Örgüt çalışanlarının sessizlikten uzaklaşması ancak bu değerleri benimsemiş bir ortamda mümkün olabilir. Bu açıdan bakıldığında kurum yöneticilerinin örgüt işleyişinde bu kavramları temel alan bir örgütsel iklim oluşturmaları, böylece örgütsel sessizliğe neden olan etmenleri en aza indirmeleri önemlidir.

Örgütlerin adalet, insan hakları, özgürlük, doğruluk, dürüstlük gibi kavramları kendi kimlikleri haline getirebilmeleri ise ancak yöneticilerin bu vasıflarla kurumu yönetmesine bağlıdır. Ancak etik bir lider kurumunu etik değerler doğrultusunda yönetebilir. Etik liderlik, liderin otoritesinin kaynağının etik değerlere dayanmasıdır. Konu ile ilgili yapılan araştırmalara bakıldığında eğitim yöneticisinde bulunması gereken etik değerlerden

bazılarının; dürüstlük, güvenilirlik, iyilik, bağlılık, nezaket, cesaret, cömertlik, şefkat ve fedakârlık olduğu görülmektedir. Bu değerleri temel alan örgütsel yapılanmalarda çalışan sessizliği en az düzeydedir.

Örgütsel sessizliği kırmanın bir diğer yolu da örgütsel güveni arttırmaktan geçer. Örgütsel güven, örgüt içerisinde çalışanların kendilerini güvende hissetmeleri, başka bir deyişle kendilerine zarar gelmeyeceğinden emin olmaları anlamına gelmektedir. Güven, insanların fikirlerini serbestçe dile getirmesini, söyledikleri yüzünden olumsuz bir durumla karşılaşmayacaklarından emin olmalarını sağlar. İşgörenlerin özellikle kendilerini yöneten kişilere güvenmeleri, düşüncelerinden dolayı herhangi bir olumsuzlukla karşılaşmayacaklarına inanmaları önemlidir.

### **1.1. Araştırmanın Amacı**

Çalışmanın temel amacı, öğretmenlerin yöneticiye güven düzeyleri ve okul yöneticisi tarafından sergilenen etik liderlik davranışlarının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini tespit etmektir. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. Öğretmenlerin örgütsel sessizleşme düzeyleri nedir?
2. Öğretmenlerin müdüre güven düzeyleri nedir?
3. Öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin Etik Liderlik davranışı düzeyleri nedir?
4. Örgütsel Sessizlik, Müdüre güven ve Etik liderlik arasında anlamlı ilişki var mıdır?
5. Müdüre güven ve Etik liderlik Örgütsel Sessizliğin anlamlı yordayıcısı mıdır?

### **1.2. Araştırmanın Önemi**

Konuyla ilgili literatür incelendiğinde iş gören sessizliği ile ilgili yapılan çalışmalarının çoğunun işletme alanında yapıldığı, eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin neden sessiz kalmayı tercih ettikleriyle ilgili az sayıda çalışma olduğu görülmektedir. Bu nedenle öğretmenlerin neden, sessizliğe büründüklerini bilmenin, konuyla ilgili yapılması gerekenlerin belirlenmesi açısından önem arz ettiği bir gerçektir.

Bu çalışmanın eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin sessizlik nedenlerinin belirlenmesi, özellikle de öğretmenlerin yöneticilerine olan güven düzeylerinin ve yöneticilerin gösterdikleri etik liderlik davranışlarının örgütsel sessizliğe olan etkisinin incelenmesi ve konuyla ilgili olası çözüm önerilerin sunulması noktasında alana büyük katkı sunacağı düşünülmektedir.

### 1.3. Sayılılar

1. Araştırmaya dahil olan öğretmenlerin ölçeklerde yer alan sorulara doğru ve samimi cevap verdikleri varsayılmıştır.
2. Araştırmada kullanılan ölçeklerin, elde edilecek bilgiler için yeterli olduğu varsayılmıştır.

### 1.4. Sınırlılıklar

1. Araştırma Konya ili merkez ilçelerinde bulunan özel okullarda görev yapmakta olan öğretmenlerle sınırlıdır.
2. Araştırma, araştırmaya dahil olan öğretmenlerin ölçeklerde yer alan sorulara verdikleri cevaplar ile sınırlıdır.

### 1.5. Tanımlar

**Örgütsel Sessizlik:** Örgüt içerisindeki konularla ilgili olarak, katkıda bulunmak noktasında, çalışanların isteksizliklerini ifade eden bir kavramdır (Dyne, Soan ve Isabel, 2003).

**Örgütsel Güven:** Örgüt içerisinde çalışanların, örgütün politika ve stratejilerine inancı ve ilişkilerini gelecekte de sürdürme kararlılığıdır (Bradach ve Ecdes,1989).

**Etik Liderlik:** Liderin örgütsel amaçları gerçekleştirirken mevcut yasalar ve politikalar kadar, mesleki etik ilkelerine de uygun davranışlar sergilediği bir liderlik türüdür (Yılmaz, 2006).



## İKİNCİ BÖLÜM

### 2. İLGİLİ LİTERATÜR

#### 2.1. Etik, Etik Liderlik ve Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları

##### 2.1.1. Etik Kavramı

Etik kavramının her geçen gün daha fazla önem kazandığı bir gerçektir. Batı dünyasında da son yıllarda çok değişik alanlarındaki tutum ve davranışlar etik değerler açısından ele alınmaya, incelenmeye başlamıştır. Ülkemizde de son yıllarda bu kavrama yönelik çalışmalarda dikkat çekici bir hızlanma gözlenmektedir (Aydın, 2012). Konu ile ilgili literatür incelendiğinde etik kavramının pek çok tanımının bulunduğu görülmektedir.

İnal (1996), etik kavramını, “bireylerin oluşturduğu ferdi ve toplumsal ilişkilerin dayanağı olan değerleri, normları, kuralları, doğru-yanlış ya da iyi-kötü gibi ahlaksal açıdan araştıran bir felsefe disiplini” olarak tanımlamış, Çalışlar (1983) ise, etiğin, “bireylerin birbirleriyle olan ilişkilerini, davranışlarını ve düşüncelerini inceleyen bir felsefe dalı” olduğunu belirtmiştir. Başka bir söylemle etik, “insanların yaptıklarının ne olduğunun tanımından çok neyin yapılması gerektiğine karşı besledikleri inançtır” (Barker, 2002). Etik, tarihsel bir veri ya da olgu şeklinde düşünülemez, çünkü “etik, insanların geçmişte ne yaptıkları ve bu yapılanların çıkarımı değildir; etik, doğru davranışların geliştirilmesinin hedeflendiği, dolayısıyla gelecekte nasıl davranılmasının önlemini alan bir idealdir.

Yukarıdaki tanımlardan da yola çıkarak etik kavramıyla ilgili olarak, insanların birbirleriyle olan ilişkilerindeki tutum ve davranışlarının nasıl olduğunu ahlak prensipleri çerçevesinden inceleyen, toplumsal düzenin temelini oluşturan kuralların oluşumunda önemli ve belirleyici bir unsur olan, yapılması gereken ve yapılmaması gereken kuralları ihtiva eden bir felsefe dalı olduğu söylenebilir.

##### 2.1.2. Etik Liderlik

Etik liderlik kavramı, günümüzde örgütlerde yaşanmakta olan etik dışı davranışların yaygınlaşması ve etik değerlerin daha fazla önem kazanmasıyla, sorgulanmaya, araştırılmaya başlanmıştır.

Liderler, örgüt içi yapılanmanın en üst basamağındaki kişilerdir. Örgüt çalışanlarını bir amaç etrafında toplama, onları işlerine karşı motive etme gücüne sahiplerdir. Dolayısıyla örgüt içerisindeki tutum ve davranışlarında etik değerleri göz önünde bulundurmaları, bu değerler doğrultusunda iş ve özel yaşamlarını şekillendirmeleri önemlidir.

Etik liderlik, özellikle liderlerin karakteristik özelliklerinde doğruluğu, dürüstlüğü, tarafsızlığı ve fedakârca çalışmayı gerekli kılan, oldukça kapsamlı bir liderlik tarzıdır. Bu nedenledir ki etik bir lider olabilmek kolay değildir.

Etik liderlik, liderin örgütsel amaçları gerçekleştirirken mevcut yasalar ve politikalar kadar, mesleki etik ilkelerine de uygun davranışlar sergilediği bir liderlik türüdür (Yılmaz, 2006). Bir başka deyişle etik liderlik, doğru davranışlar bütünlüğüne sahip olma özelliği gösteren, yalnızca örgütsel kurallara uyumun yeterli olmayacağı, örnek mesleki davranışların da sergilenmesini gerektiren bir liderlik türü olarak karşımıza çıkmaktadır.

Harvey, etik liderlik üzerine yaptığı pek çok araştırma neticesinde etik liderlerin on özelliğini aşağıdaki gibi sıralamıştır (Harvey, 2004):

- Etik liderler, kendi kültürlerinde var olan değerleri, ahlaki kuralları belirtmekten çekinmez ve bu kuralların uygulanması için insanları motive ederler.
- Etik liderler bireyleri etik değerleri benimsemeleri ve uygulamaları noktasında yükümlü tutarlar.
- Etik liderler, bireylere etik değerlere uyma noktasında liderlik ederken, onların da bu değerlere uymasını bekleyebilirler.
- Etik liderler, almış oldukları kararlarda bireyleri ve değerleri göz önünde bulundururlar. Kendi hareketlerinin de etik değerlere uygun olmasına özen gösterirler.
- Etik liderler, önemsedikleri değerlerle yaptıkları işlerin birbiriyle uyumlu olmasına önem gösterirler.
- Etik liderler, bireylerin davranışlarının daha iyiye doğru yönlendirilmesi için her türlü desteği sağlarlar.
- Etik liderler, kendilerini izleyen toplulukta yer alan tüm bireylerin görüş ve düşüncelerine önem veririler.
- Etik liderler, etik değerlerin tam olarak uygulanır hale gelmesinin zaman alacağını bilerekpek çok alanda yaptıkları ufak iyileştirmelerle değerlerin kazanılmasını sağlarlar.
- Etik liderler, çalışanların işe alınması ya da terfisi ile ilgili, kriterlere karar verirken, misyonlarını, vizyonlarını ve değerlerini kullanırlar.
- Etik liderler, etik değerlerle ilgili olarak bireyleri beklemek ya da onları yargılamaktansa onları bu konuda teşvik eder.

Bu özelliklerden de anlaşılacağı gibi etik liderlik, doğru olanı yapmayı gerekli kılar. Herhangi bir konuda karar alırken lideri kararını etik değerler süzgecinden geçirmeye yükümlü kılar.

### **2.1.3. Etik Liderlik Boyutları**

Etik liderlikle ilgili literatür incelendiğinde araştırmacıların etik liderliği dört boyutta ele aldıkları görülmektedir. Bunlar iletişimsel etik, karar vermede etik, iklimsel etik ve davranışsal etik şeklinde sıralanabilir.

#### **2.1.3.1. İletişimsel etik**

İletişimsel etik, diğer bireylerin yardım ve çabaları ile, yönetimin hedeflerine ulaşması olarak tanımlanabilmektedir. Yöneticilerin karşılaştıkları bir durumu iyi anlaması, bunun sonucunda olası çözüm önerilerinde bulunabilmesi, gereken unsurları bir araya getirmesi ve kontrolü elde tutabilmesi, ancak örgüt içerisindeki iletişimin iyi bir şekilde sağlanması ile mümkün olabilir (Can,2005). Bu tanımdan da anlaşılacağı gibi, örgütsel gelişimin başarıyla gerçekleşebilmesi için örgüt içi iletişim kaynaklarının etkin kullanılması önemlidir. Bu bağlamda, örgüt içi iletişim ve örgütsel gelişimin başarısı birbiriyle ilişkilidir.

Yöneticiler ve çalışanlar arasındaki iletişim sürecinde tutarlılık ve dürüstlük, ayrıca yöneticilerin çalışanlar ile ilgilenmesi, doğru ve açık bir iletişim kurulması, alınan kararların paylaşılması yöneticiye duyulan güven bağlamında büyük önem arz etmektedir. Yöneticilerin çalışanlar ile bilgi paylaşımında bulunması, çalışanların yöneticiye duydukları güven ile ilişkilendirilebilir. Çalışanlar, örgüt içinde alınan ve uygulanan kararlar hakkında bilgi alamadıklarını hissettiklerinde, yöneticilerin onlarla bilgileri paylaşmak istemediklerini düşünmekte ve bu doğrultuda, yöneticilere karşı duydukları güven de azalmaktadır (Arslantaş ve Dursun, 2008).

Yukarıdaki açıklamadan da anlaşılacağı gibi, yöneticilerin örgüt içi iletişimde etik değerleri göz önünde bulundurmasının çalışanların yöneticilerine olan güvenlerinin artmasında olumlu etkisi olduğu söylenebilir.

#### **2.1.3.2. Karar vermede etik**

İnsanlar, yaşamları boyunca karar vermeleri gereken pek çok durumla karşılaşır. Karar vermek, bir durum ve sorunla karşılaşıldığında ortaya çıkan seçenekler arasından en makul olanı seçmek ve uygulamaktır. Karar verme süreci, ayrıca insanları harekete geçiren sonuçlara yönelik olarak oluşturulan yollardan birini tercih etmek olarak da tanımlanır. Örgüt içerisinde, her eylem bir karar neticesinde oluşur (Taylan, 1990).

Karar verecek kişi konumunda olan yöneticinin, çalışanlar üzerinde güven duygusunu inşa edebilmesi için adaletli, dürüst ve eşitlikçi davranışlar göstermesi beklenmektedir. Alınacak kararın “etik” olup olmadığı, örgüt ve çalışanlar için çok büyük önem arz etmektedir. Karar alınırken tartışmaların, seçeneklerin ve varılan sonucun değerlendirilmesinin etik bir temel üzerine oturtulması, kararın doğruluğu açısından gereklidir

(Uğurlu, 2009).

Kurum yöneticileri, etik karar vermeleri gereken durumlarda şu aşamaları izlemelidirler (Beckner, 2004:102);

- Karar verme aşamasında etik açıdan önemli olan noktaların farkına varılması,
- Bu süreçten sorumlu olacak kişinin tespit edilmesi,
- Karara varılacak durumla ilgili dateylı bilgi edinilmesi,
- Etik açıdan doğru kararın alınmasına fayda sağlayacak seçeneklerin belirlenmesi,
- Seçenekler arasından en uygun olanın seçilmesi,
- Alınan kararların yasal ilkelere uygunluğunun kontrol edilmesi,
- Çıkabilecek olası sorunlara yönelik alternatiflerin belirlenmesi,
- Kararın varılması,
- Verilen kararın gözden geçirilerek yeniden düzenlenmesi.

Yukarıda belirtilen bu aşamalar kurum yöneticilerine karar aşamalarında son derecede yararlı olmaktadır.

### **2.1.3.3. İklımsel Etik**

Etik iklim, örgütsel iş ikliminin bir çeşidi olarak görülebilir. Sosyoloji ve psikoloji, örgütsel davranış içinde belirginleşerek örgütsel etik ikliminin çevresini sarmıştır. Böylece, etik iklim, iş etiğinin yadsınamaz bir kavramsal esası haline gelmiştir. Etik iklimin işlevi, kurumlardaki etik davranışları açıklayabilmek ve öngörebilmektir. Ayrıca kurumda kabul edilen doğru ve yanlışların, veya doğru yanlış olarak kabul edilen davranışların açıklanmasına katkı sağlayan kurumsallaşmış örgütsel uygulama ve işlemler olarak tanımlanabilir (Büte, 2011).

Etik iklim, kararları etkileyen, etik sorunlara karşı benimsenen davranışlar üzerinde belirleyici rol oynayan bir kavramdır. Etik iklim, çalışanların etik ile ilişkilendirdiği sorunları, ayrıca üyelerin bu sorunları anlama, ölçme ve çözüme konusunda kullandıkları ahlak kriterlerini de belirlemektedir. Bu süreçte örgütsel değerler, çeşitli çıktıları etkileyen eylemlere dönüşmektedir (İskele, 2009).

Yukarıdaki açıklamalardan da anlaşılacağı gibi, kurum yöneticilerinin olumlu, etik değerlerle beslenen bir örgüt iklimi oluşturmaları çalışanların motivasyonlarının yükselmesine ve örgütsel gelişimin hız kazanmasına katkı sağlamaktadır.

### **2.1.3.4. Davranışsal etik**

Etik bir okul yöneticisinin, çalışanlara karşı dürüst ve adil davranışlar sergilemesi,

örgütteki herkesi eşit olarak görmesi ve herkese eşit davranışlar sergilemesi beklenmektedir. Ayrıca, etik bir okul yöneticisinin mesleğe bağlı, anlayışlı, inançlı, başkalarının görüşlerine saygılı ve sorumluluk sahibi olması da beklenmektedir. Bir etik lider olarak okul yöneticisinde bulunması gereken en temel etik davranışları dürüstlük, güvenilirlik, iyilik, sevgi, sadakat, nezaket, cesaret, cömertlik, merhamet, fedakârlık olarak sıralanabilir. Okul yöneticileri güvenilir olmalı ve davranışları ile izleyenlerine güven vermelidir. Ayrıca okul yöneticisi, ödül ve ceza uygulamalarını da etik sınırlar içerisinde ele almalıdır (Kılınç, 2010).

Başka bir deyişle, örgüt yöneticilerinin yönetim faaliyetlerinde etik değerleri benimsemeleri ve davranışlarını etik değerler doğrultusunda gerçekleştirmeleri çalışanlar arasındaki bağı kuvvetlendirerek örgüt içerisinde güven duygusunun hakim olmasına yardımcı olmaktadır.

### **2.1.4. Eğitim ve Öğretimde Etik**

Eğitim, bireyleri ömür boyu etkisi altına alan, onları biçimlendirmeye, yönlendirmeye yarayan bir süreçtir. Etik ise bireylerin ne yapması, nasıl bir hayat sürmesi gerektiğinin cevabıdır. Bu nedenle eğitim ve etik arasında önemli bir bağ vardır. Sokrates bunu “kendini tanı” sözü ile belirtmektedir. İnsanın özünü ve bulunduğu evreni algılama süreci olan eğitimde, etik kaygıların yeri büyük tartışmaları da beraberinde getirir (Aydın, 2012).

Yukarıdaki tanımlardan da anlaşılacağı gibi, insan yaşamında eğitim ve etik kavramları birbirinin etki alanındadır. Eğitim etik değerlerden beslenirken insanı doğumundan ölümüne kadar doğru bir düzlemde şekillendirmeyi hedefler. Bunu yaparken, etik kavramının, ne şekilde ve nasıl davranmalıyım sorularına verdiği yanıtlardan yararlanır. Dolayısıyla etik ve eğitim kavramları birbirini tamamlar. Her iki kavramın birbirine yansımaları, insanın toplumsal davranışlarını olumlu yönde geliştirir. İnsanın dünyayı tanıması eğitimle, kendini tanıması ve sosyal bir varlık olarak toplumda yer alabilmesi ise davranışlarındaki olumlu değişimle gerçekleşir.

Okullar, eğitim sistemine ait sistemlerden en kritik ve en önemlisi olup, aynı zamanda da üretime yönelik bir örgütlenmedir. Eğitim sisteminin amaçlarının bir parçası olan eğitsel amaçlar, ancak okul ortamında gerçekleşebilir. Okul eğitim sisteminin en işlevsel parçasıdır. Okul, eğitim çalışmalarının eylemsel sınırlarını ve çerçevesini belirler. Yine okul, eğitim sisteminin sınırında olan ve üretim amaçlı somut örgütlenmesidir (Açıkalin, 1998).

Bu ifadeden de anlaşılabilirdiği gibi eğitim sistemi içinde taşıyıcı, belirleyici ve aynı zamanda üretime dönük faaliyetlerin ortaya konduğu alan olan okulların, aynı zamanda, örgütlenme içerisindeki en dinamik faktörü olduğu, okulun bir kurum olarak gösterdiği varlık alanının, eğitim örgütü içerisindeki en somut alan olduğu söylenebilmektedir. Eğitim, bir olgu olarak verileri, okulların işleviyle ortaya koymaktadır. Bu nedendir ki eğitimin amaçlarının gerçekleştirildiği sistemler olan okullarda, en üst düzey konumda bulunan yöneticilerin etik değerler doğrultusunda hareket etmeleri son derece önemlidir.

Demokratik ilkelerin giderek önem kazandığı bir dünyada, okul yöneticilerinin izledikleri yolda bu değerlerle çelişmesi ve evrensel etik ilkelerden uzak olması beklenemez. Toplumsal yargıların ve değerlerin eğitimin amaçlarının saptanmasında önemli olduğunu göz önüne alırsak, günümüz eğitim yöneticilerinin okullarıyla ilgili işlerini yerine getirmelerinde uygun davranışlar sergilemelerinin önemi ortaya çıkacaktır. Bu yüzden günümüz koşullarına uyum sağlamaya çalışan bir eğitim yöneticisi; tutarlı, adaletli ve etik kurallara uygun bir davranış sergileyerek bütün öğrencilerin başarı düzeylerini artırmaya gayret etmeli, bir başka ifadeyle etik açıdan lider olmalıdır (Gümüşeli, 2001).

Gelişen, değişen ve etik değerlerin giderek önem kazandığı bir dünyanın etik değerlerle zenginleşen eğitim sistemini referans alacağı açıktır. Bu nedenle eğitim sistemi içerisinde aktif rol alan okul yöneticilerinin de etik değerleri ön planda tutarak bir yöntem belirlemeleri, kendilerinden beklenen bir davranış olacaktır. Modern dünyanın çağdaş yöneticisi, yönetim işlerini gerçekleştirirken etik değerlerden yararlandığı ölçüde tutarlı ve evrensel bir yönetici davranışı sergilemiş olacaktır.

Aşağıda beş maddede okul yöneticilerinin etik bir lider olmasını gerektiren hususlar sıralanmaktadır (Sergiovanni, 2001; akt. Turhan, 2007):

1. Okul, eğitim içerisindeki bir örgütsel yapı olarak yalnızca eğitimin olgunlaştığı değil, aynı zamanda öğrenmenin de etkin olarak amaçlandığı bir yapı olarak düşünülmelidir. Bu bağlamda okul yöneticisinin, görevini daha üst düzeyde bir sorumlulukla ele alması, daha nesnel değerlerle, objektif bir bakış açısıyla ve sıradanlığı aşan bir yönetim anlayışıyla yapması beklenir. Böyle bir yönetim anlayışıyla oluşturulacak değerler toplamı, toplumu daha üst düzeyde bir modern yapıya kavuşturacaktır.
2. Okul bireyin yaşamında sosyal yapı içerisinde ortaya koyacağı davranışların zeminini oluşturan önemli bir kurumdur. Bu kurum, bünyesinde yalnızca eğitim ve öğretimin geliştirilmesine ilişkin hedefler değil, aynı zamanda etik planlamalar da barındırır. Çünkü bireyin kişilik gelişiminde aileden sonra gelebilecek en etkin yapı okuldur ve okulda kazandığı davranışlardır. Dolayısıyla okul yönetiminde geliştirilecek ve uygulanacak teknik boyutların yanında etik uygulamaların da yeri ve önemi son derece açık ve gereklidir. Ahlaki temellerle desteklenmiş teknik uygulama, iyi bir yöneticinin stratejisi olmalıdır.
3. Okul liderinin ve ahlaki düzlemde bir ölçeğinin olması, çalışanların verimini yükselmesine sebep olacaktır. Okul yönetimince belirlenebilecek kriterlerin objektif bir şekilde uygulanması, çalışanların yükselme ve fikir üretme yönündeki çabalarına katkı sağlamalı ve okul liderinin tarafsızlığı kuşku barındırmamalıdır.
4. Okul yöneticisi, okulun işleyişine ilişkin karar alma ve uygulama yetkisine sahip olmalıdır. Ancak aileyi, öğrenciyi, öğretmeni bu işleyiş sürecine dahil etmek, liderin demokratik bir tavır ve etik bir anlayış sergilediğini gösterir. Okul örgüt ikliminin daha sağlıklı ve bir ekip çalışması üzerinden yürüdüğü

böylesi bir yönetim anlayışı, liderliğin bir ayrıcalık değil, paylaşım üzerine temellenmiş bir görev olduğunu gösterir.

5. Okul yöneticisinin uygulamada sıkça başvurduğu yazılı sisteme rağmen, okul ortamı belirsiz bir takım güncel süreçleri barındırır. Bu bağlamda liderin ortaya koyacağı iyi niyet aynı zamanda etik olarak da olumlu bir katkı sunacaktır.

Kısaca özetlemek gerekirse, insan yaşamının şekillendirildiği kurumlar olan okullarda okul yöneticilerinin kendilerini etik değerlerle donatmaları eğitimin kalitesinin artırılması açısından son derecede gereklidir. Okul yöneticileri, okul personeli ve öğrencilerine karşı adil ve tarafsız davranma sorumluluğunu taşımaktadırlar ve kurumlarında herkesin özgürce fikirlerini beyan edebildiği, karşılıklı güven duygusunun hâkim olduğu bir iklim oluşturmakla yükümlüdürler.

## 2.2. Güven Kavramı

Güven, hem toplumsal hem örgütsel yaşam için son derece önemli olan, literatürde pek çok tanımının yer aldığı, bir çok disiplini ilgilendiren, oldukça kapsamlı bir kavramdır. Fukuyama (2000)' ya göre güven, “ üyelerinin ortaklaşa paylaştığı normlara dayalı, düzenli, dürüst ve işbirliği yönünde davranan bir toplumda, ortaya çıkan beklentilerdir.” Fukuyama, güven kavramını toplumsal etik yasalara göre belirlemiş ve bireylerin beklentilerini karşılıklı anlayış, samimiyet ve disiplin olarak sunmuştur.

Rousseau, Sitkin, Burt ve Camerer'e (1998) göre ise güven, bir bireyin, diğer bir bireyin, tutum, davranış ve niyetleri konusunda olumlu bir beklenti içerisine girip, savunmasız kalma niyetini kapsayan psikolojik durumdur. Fukuyama'da bir beklenti olarak sunulan güven kavramı, Rousseau'da psikolojik bir duruma evrilir ve “acizlik” şeklinde vurgulanır.

Başka bir tanıma göre ise güven, tarafların birbirlerinin dürüstlüğüne, doğruluğuna ve ticari ahlakına ve dolayısıyla bilerek birbirlerine zarar vermeyeceklerine ilişkin olan inançlardan gelen risk alma eğilimidir (Yılmaz ve Kabadayı, 2002). Kısaca özetlemek gerekirse güven, iki tarafın birbirleriyle olan ilişkilerinden, aleyhlerine olabilecek herhangi bir durumun oluşmayacağına olan inançları anlamına gelebileceğini söylemek mümkündür.

### 2.2.1. Örgütsel Güven Kavramı

Tıpkı güven kavramı gibi örgütsel güven kavramının da literatürde pek çok tanımı bulunmaktadır. Güven kavramının genel olarak ilişkilerdeki karşılıklı itimat ve inanca dayandığı, örgütsel güven kavramının ise daha çok kurum içi ilişkileri kapsadığı görülmektedir.

Örgütsel güven, çalışanların yöneticilerine karşı duydukları itimat, güven ve yönetimin kendilerine vermiş oldukları sözlere karşı inanışlarının miktarıdır (Halis, Gökgez ve Yaşar, 2007). Taylor (1989) ise örgütsel güveni; işgörenlerin iyiliği için karşılıklı saygıya ve

nezakete dayalı, uyumlu davranışların bir neticesi olarak genellikle yavaş kazanılan bir olgu olarak tanımlar (Akt. Demircan ve Ceylan, 2003).

Başka bir tanıma göre örgütsel güven, “belirli amaçların gerçekleşmesi için örgütsel yapı içerisinde örgüt üyelerinin birbirleri ile olan ilişkilerinde doğruluk, inanç, bağlılık, samimiyet gibi değerlerin oluşturulduğu ve oluşturulan bu değerlerin davranışlarla somutlaştığı bir süreç” (Arslan, 2009) şeklinde tanımlanabilir. Örgütsel güven, işbirliği ile kişilerarası ve grup dayanışması üzerindeki etkisi ve örgüt içi yapının oluşmasını kolaylaştıran, dolayısıyla örgüt içinde iş görmeyi mümkün kılan bir unsurdur (Halis, Gökgez, Yaşar, 2007).

Tanımlardan da anlaşılacağı gibi örgütsel güven, örgüt içi ilişkilerde özellikle çalışanların yöneticilerine karşı duyduğu, kendi aleyhlerine bir durumun oluşturulmayacağına olan inançları anlamına gelmektedir. Örgütlerin başarılı olabilmeleri, çalışanların motivasyonlarının mümkün olduğunca yükseltilmesine bağlıdır. Kimse kendini güvende hissetmediği bir ortamda çalışmaya istekli değildir. Dolayısıyla örgüt içi motivasyonun artırılması, çalışanların kendilerini güvende hissettikleri bir ortamda çalışmalarının sağlanmasıyla yakından ilgilidir. İş görenler, yöneticilerine ne kadar güvenirlerse o ölçüde örgüt için yararlı bir birey olma yoluna gideceklerdir.

## **2.2.2. Örgütsel Güvenin Alt Boyutları**

İlgili literatür incelendiğinde örgütsel güvenin genel kabul görmüş üç alt boyutu olduğu görülmektedir. Bunlar, yöneticiye güven, çalışma arkadaşlarına güven ve örgüte güven olarak sıralanmaktadır. Bu başlıklara ilişkin ayrıntılı bilgi aşağıda verilmektedir.

### **2.2.2.1. Yöneticiye Güven**

Yöneticiye güven, örgüt içerisinde çalışanların yöneticilerinin dürüst, yeterli, adil ve inanılır olduklarına ilişkin inançlarıdır. Bir okuldaki öğretmenler müdüre güvendiğinde, meslektaşlarına, öğrencilere ve velilere de güven duymaları daha olasıdır. Benzer biçimde, okuldaki güvensizlik durumu güvensizliği besleme, güvenin yıkılması ise tüm sisteme yayılma eğilimindedir (Hoy ve Tschannen-Moran, 2003).

Bir örgütte çalışanların yöneticilerine güvenmeleri, örgütsel güvenin oluşumu için ön koşul niteliğindedir. Yöneticilerin çalışanların bakış açılarıyla adaletli olmaları, tutarlı davranışlar sergilemeleri, örgütü yönetebilecek yeterliliğe sahip olmaları çalışanların yöneticilerine olan güveninin artmasına, örgütsel güven ikliminin oluşmasına yardımcı olacaktır (Bryk ve Schneider, 2003).

Yöneticiler, bir takım stratejiler izleyerek kendilerine olan güveni artırma yoluna gidebilirler. Bu stratejileri şöyle sıralayabiliriz:



1. Dürüst olduğunu göstermek
2. Çalışanlarına önem verdiğini hissettirmek
3. Ulaşılabilir olmak
4. Etkili iletişimi kolaylaştırmak ve model olmak
5. Karar verme sürecine işgöreni dahil etmek
6. Denemeleri kutlamak ve alınan riskleri desteklemek
7. Görüş ayrılığının değerini belirtmek
8. Çalışanların eleştirilerine açık olmak
9. Çalışanların iş için gereken temel kaynaklara sahip olduğundan emin olmak
10. Etkisiz elemanları değiştirmeye hazır olmak ( Brewster ve Railsback, 2003, akt. Polat, 2009).

Yöneticiye güvenin az olduğu kurumlarda iş yapma maliyetleri artmakta, kişisel sağlık ve grup sağlığı bozulmaktadır. Güvenin azalması ve korkunun artması sonucu kurumda yabancılaşma, yalnızlık ve düşmanlık hisleri yerleşmeye başlamaktadır (Afşar, 2013).

Genel olarak bakıldığında, yöneticilere ve yönetime olan güven arttıkça, kararlara katılımın, iş doyumunun, performansın, örgütsel bağlılığın, sistemin başarılı, doğru ve adil olduğuna dair algıların, bilgi paylaşımının, uzlaşma arayışlarının, kurumun refahı için çaba gösterme istekliliğinin, kurum kararlarını gönüllü olarak kabullenmenin ve verimliliğin arttığı, bununla birlikte, çatışmaların, işten ayrılma eğiliminin ise azaldığı görülmektedir. Kararlara katılım ve iş görenlerin bilgilendirilmesi yöneticilerle çalışanlar arasındaki güveni arttırmakta, bu da kuruma bağlılığı ve üretkenliği arttırmaktadır (Topaloğlu, 2010).

### **2.2.2.2. Çalışma Arkadaşlarına Güven**

Bireyin meslektaşlarının yeterliliği ile adil, itimat edilir ve etik ilkeleri benimseyen davranışlar sergileyeceğine olan inancı, çalışma arkadaşlarına güven olarak tanımlanabilir (Çetinel, 2008). Kurum içerisindeki kişilerin birbirlerine karşı hissettikleri güven duygusu var olan güvenin temelini oluşturmaktadır. Kişisel boyutta temelleri atılan güven kurum ve sistem boyutuna kadar gelişim göstermektedir. Bu açıdan bakıldığında güvenin kurum içinde mikro düzeyde başlayıp makro düzeye doğru gelişim göstererek ilerlediği söylenebilir (Kartal, 2010).

Meslektaşlara olan güven en az yöneticilere olan güven kadar önemlidir. Çünkü örgüt içerisinde çalışan bireylerin özel yaşamlarındaki gibi, bir iletişim ağı içinde oldukları, beraber aynı amacı gerçekleştirmeye çalıştıkları, birlikte ortak faaliyetlerde bulunmayı, ya da belirli bir görevi yerine getirmek için toplandıkları formal ya da formal olmayan gruplar vardır (Büte, 2011). Bu grupların birbirlerine olan güvenlerinin tam olması, kurum içi gelişimin hız kazanması açısından oldukça önemlidir.

Bireyler arası güvenin düşük olduğu gruplarda, bireyler arası ilişkiler, problemlerin doğru tespit edilememesine ve çarpıtılmasına sebebiyet verebilmektedir. Karşıt olarak güven

düzeyi yüksek olan gruplarda, toplumsal belirsizlikler oluşmamakta, problemler daha etkili bir şekilde çözülmektedir (Zand, 1972).

### **2.2.2.3. Örgüte Güven**

Örgüte olan güven, “çalışanların belirsiz veya riskli bir durumla karşılaştıklarında örgütün taahhütlerinin ve davranışlarının tutarlı olduğuna dair inançları” olarak tanımlanmaktadır (Demircan ve Ceylan, 2003).

Örgüt içi güven, bireylerin karşılıklı ilişki ve dayanışmalarla, örgüt üyelerinin niyet ve davranışları hakkındaki beklentilerini ifade ettikleri için örgüt içi güven iklimi, takım çalışması, liderlik, beklenen performans, hedef oluşturma, çalışanların memnuniyeti ve işe katılımı hususları üzerinde olumlu etki yaratmaktadır (Ayan, 2004).

Örgüt prosedürleri hakkında çalışanların bilgi sahibi olması söz konusu prosedürlerin adil ve güvenli olduğu yönünde izlenim vermekle birlikte yöneticilerin değerlendirilmesi ve çalışanların iş doyumları üzerinde belirleyici rol oynamaktadır. Örgüt içerisinde kararların nasıl alındığını anlamak çalışanları yalnızca karar alım prosedürlerinin tarafsızlığına inanmaya sevk etmemekte, aynı zamanda karar vericilere de güven duymasını sağlamaktadır (Dinç, 2007).

### **2.2.4. Örgütsel Güvenin Eğitim Örgütleri Açısından Önemi**

Memduhoğlu ve Zengin (2010), güvenin sosyal ilişkilerin temelini oluşturduğunu ve insanlar arasındaki ilişkilere yön verdiğini, örgütlerde bireyler arası iletişimin ve ilişkilerin sürdürülmesinde başrol oynadığını ifade etmişler, belirlenen amaçlara ulaşarak başarıyı devam ettirmek için, örgütlerde çalışanların karşılıklı bağlılık ve dayanışma içerisinde çalışmalarının gerektiğine vurgu yapmışlardır. Bu bağlamda güven çok önemli bir role sahiptir. Güven, örgütte insanları bir arada tutarak onların aynı amaçta birleşmesini sağlar. Güvenin olmadığı ortamlarda insanlar birbirine kapalıdır ve işbirliği çok sınırlıdır.

Değişimlere hızlı tepki verebilmek ve çağın gerisinde kalmamak için örgütler, her an iletişim halinde ve iş birliği içinde olacak vasıflı çalışanlara ihtiyaç duymaktadırlar. Nitekim güveni kurumsallaştırmış ve örgütün her kademesine yaymış bir yönetim, kişisel ve örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi anlamında diğer örgütlere göre daha avantajlı bir konumda olacaktır (Erdem, 2003). Bu nedenle örgütte güvenin ön koşullarının sağlanması böylece güven ortamının oluşturulması hızla değişen dünyada daha da önem kazanmaktadır denilebilir.

Örgütsel güven algısının yüksek düzeyde olmasının birçok olumlu getirisi olduğu söylenebilir. Bunlardan bazıları şunlardır:

1. Örgütsel güven algısının yüksek olması, örgütte açık ve güçlü örgüt kültürünün daha kolay gelişmesini sağlamakta;

2. İletişim kanallarının açık olmasını sağlayarak işgörenlerin işbirliğine girme davranışını desteklemekte
3. Kurumsal gelişme ve öğrenme, istendik örgüt iklimi oluşturma, bilgi aktarma, örgütün çevreye uyumunu kolaylaştırmakta
4. İşgörenlerin iş doyumunu, işe ve örgüte bağlılığını, moralini, örgütsel adalet algısının düzeyini arttırmakta,
5. İşgörenlerin örgütle özdeşleşme düzeylerini artırarak örgütsel vatandaşlık davranışlarını gösterme eğilimlerini arttırmakta,
6. İşgörenlerin sosyal sorumluluk, problem çözme, inisiyatifi ele alma, risk alma davranışlarını ve yaratıcılıklarını arttırmakta,
7. Çalışanların içinde bulunduğu örgütsel stres, çatışmayı azaltmakta,
8. İşgörenlerin işten ayrılma niyeti, iş devamsızlığı, iş terki ve iş devrini azaltmakta,
9. Böylece örgütsel güven doğrudan ve dolaylı etkilerle bireyin, grubun, örgütün performans ve verimini artırmaktadır (Polat, 2009).

Örgütsel güven düzeyinin yüksek olmasının sağladığı getiriler göz önüne alındığında, örgütsel güvenin örgüt içindeki önemi görülmektedir. Bu bağlamda örgütsel güven, örgütteki tüm üyelerin katılımıyla oluşturulması gereken psikolojik bir atmosfer olarak değerlendirilebilir (Asunakutlu, 2002).

Kısaca özetlemek gerekirse eğitim kurumlarında, yenileşme ve değişmeye yönelik yapılan davranışların hedefine ulaşabilmesi için eğitim kurumlarında örgütsel güven düzeyinin artırılması önemlidir. Okul içi iletişimin güvene dayanması, eğitimcilerin daha cesaretli olmalarını, kişiler arası iletişimde güven duygusunun hakim olmasını ve incinebilirlik ihtimalinin düşük olmasını kapsar (Hoy ve Tschannen-Moran, 2003).

### **2.3. Örgütsel Sessizlik Kavramı**

Türk Dil Kurumu sözlüğünde sessizliğin tanımı “Sessiz olma durumu, ortalıkta gürültü olmama durumu, sükut” olarak geçmektedir. “Sessizlik, bilginin doğduğu ve aynı zamanda bilginin sona erdiği bir köprüdür. Kişinin sessiz kalması esas anlamıyla o an düşündüğünü, bilgiyi sindirdiğini ve bilgiyi anlamlandırdığını gösterir” (Alerby ve Elidottir, 2003). Bizim toplumumuzda da sessiz kalma davranışı çoğunlukla olumlu algılanmaktadır. Ancak sessizliği erdem, iyi huyluluk ve çevreye uyumlulukla bağdaştırılanlar olduğu kadar, fikir ve düşüncelerin kasıtlı veya istem dışı olarak tutulması ve paylaşılmaması olarak tanımlayanlar da vardır.

Aynı zamanda, sessizlik aslında pasif bir ruh halinin dışı vurumudur. Modern toplumlarda ve örgütlerde sessizlik, beraberinde eylemsizliği de getirmekte ve bunun sonucu

olarak örgütsel sessizlik kavramı ortaya çıkmaktadır. Sessizlik, toplumumuzda çoğunlukla olumlu bir olgu olarak görülmesine karşın örgüt içerisinde çalışanların sessiz kalma durumu örgütlerin ilerlemesi ve kendilerini geliştirebilmeleri hususunda olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir (Dyne vd., 2003)

Örgütlerde bireylerin kendi aralarındaki ilişkilerinin bir sonucu olarak farklı davranış ve tutumların meydana gelmesi olağan bir hal olarak düşünülmektedir. Bu karşılıklı iletişim ve ilişki esnasında ortak noktalar kadar zıt kutupların görülmesi de mümkündür. Bu nedenle bu süreç, kişilerin birbirlerini anlaması ve değerlendirmesi konusunda ortaya çıkan olgu ve eylemleri kapsamaktadır. Çalışanların bireysel ve/veya örgütsel amaçlara ulaşmak için karşılıklı iletişim ve ilişkileri büyük önem taşımaktadır. Fakat, örgüt çalışanlarının kimi zaman iletişim kurma noktasında sıkıntı çektikleri, fikirlerini paylaşmaktan sakındıkları ya da başka sebeplerden ötürü takım arkadaşıyla aralarına mesafe koydukları bilinen bir gerçektir (Demir, 2010). Bu süreç, örgüt içindeki çalışanların birbiriyle olan iletişimini zamanla koparmakta, çalışanları görüş belirtme fikrinden uzaklaştırmakta, çalışanlar arası güveni zayıflatmakta ve dolayısıyla örgütsel sessizliğe zemin hazırlamaktadır.

Örgütsel sessizlik; bir örgütün bir parçası olan kişilerin örgüt çalışmalarının iyileştirilmesine, hataların ortaya çıkarılması ve düzeltilmesine, yeni süreç/ürün/hizmetlerin oluşturulmasına yardımcı olacak olan düşünce, fikir ve önerilerini paylaşamamaları olarak ortaya çıkan bir örgütsel davranış olgusudur (Alparslan, 2010). Bu tanımdan da anlaşılacağı gibi, örgüt çalışmalarının iyileştirilmesine, yeni süreç, ürün ve hizmetlerin oluşturulmasına yardımcı olacak düşünce ve fikirlerin çalışanlar tarafından paylaşılmaması çağımızın modern örgüt yapılanması süreci açısından olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir.

Örgütsel sessizlik, işgörenlerin örgüt içerisindeki işlerini geliştirmeye ilgili olarak devinsel, bilişsel ve duyuşsal gerçek düşüncelerini, paylaşabileceği düşünülen kişilerden kasıtlı olarak saklamalarıdır (Pinder ve Harlos, 2001) ve örgütsel sorunların çözümüne yönelik bilgi, düşünce, tavsiye ve önerilerini bilinçli olarak esirgemesi ve bunları sözlü veya yazılı olarak beyan etmektan kaçınmasıdır (Tülübaş ve Celep, 2014). Örgütsel sessizliği Morrison ve Milliken (2000)'de yukarıdaki tanımlara benzer şekilde çalışanların, örgütsel sorunlar hakkında fikir, görüş ve kaygılarını esirgeme tercihi olarak tanımlamışlar ve çalışanların, örgüt içinde söz aldıkları takdirde, kendileri için tehlikeli bir durum sezerlerse, kasten sessiz kalmayı tercih ettiklerinden söz etmişlerdir.

Yukarıdaki tanımlardan yola çıkarak, örgütsel sessizliğin, çalışanların fikir, düşünce ve görüşlerini paylaşma, sahip oldukları bilgileri diğer insanlara aktarma, örgüt içindeki çalışmaları ilerletme, geliştirme ve örgütsel problemleri çözme hususunda, tehlikeli bir duruma düşme kaygısı güderek, kendilerini olumsuzluğa ittikleri ve bunun sonucunda suskun kalmayı seçtikleri ve bu davranış biçiminin kasıtlı ve bilinçli bir davranış şekli olduğunu söylemek mümkündür. Pinder ve Harlos'a göre, (2001) bir sessizlik halini örgütsel sessizlik olarak tanımlanabilmesi için kişinin bilinçli ve istekli olarak mı, bilinçsiz olarak mı sessiz kaldığına dikkat edilmesi gereklidir.

Gündelik hayatta sükutun altın olduğu düşüncesi yaygın olsa da, örgüt ortamında bu durum biraz daha farklı olmaktadır. Çünkü profesyonel hayatta sessiz olma durumu, çalışanlar

ve örgüt açısından olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Genel olarak örgütsel sessizlik çalışanlarda stres, sinizm, tatminsizlik ve arkadaşlar arasında iletişim kopukluğuna yol açar (Vakola ve Bouradas, 2005). Morrison ve Milliken (2000)'e göre, örgütsel sessizlik, çalışanlarda değerli olmadıkları düşüncesine, kontrol yokluğu algılamasına ve bilişsel uyumsuzluğa neden olabilir. Oliver da (1990) örgütsel sessizliğin iş gücü yokluğuna, motivasyon eksikliğine ve örgütsel gayelere erişme yolunda daha az güç sarfetmeye neden olabileceğini ifade etmektedir (Vakola ve Bouradas, 2005).

Çağdaş ve daima canlı durumda olan yönetim yapısında örgütler, gittikçe artan rekabet şartları, çoğalan müşteri beklentileri ve kalitenin daima yükselmesi için çalışanlardan daha çok sorumluluk üstlenmelerini, belli durum ve anlarda inisiyatif kullanmalarını, söz almalarını, kendileri ve ekiplerine güven duymalarını, elde edilen veriyi daha fazla paylaşmalarını istemektedirler (Vakola ve Bouradas, 2005, Milliken ve Morrison, 2003). Bu durum, çalışanların istekleri doğrultusunda kendi fikirlerini özgürce ortaya koymalarını, önemli durumlarda kendi muhakeme güçleriyle karar almalarını sağlar ve takım içinde çalışanların motivasyonlarını yükseltir.

Örgüt için genellikle olumsuz sonuçlar doğurduğu bilinen örgütsel sessizliğin karşıtı, örgütsel ses olarak ifade edilmektedir. Bowen ve Blackmon (2003:1397) örgütsel ses kavramını, çalışanların görüşlerinin, düşüncelerinin, fikirlerinin ve sahip olduğu bilgilerin istekli olarak örgütün faaliyetlerine katkı sağlamak amacı ile vurgulanarak ifade edilebilmesi olarak tanımlanmış ve sesin örgüt açısından önemini şu cümlelerle dile getirmişlerdir;

*“Bu olgu güçlü ve etkili bir değişimin önemli bir kaynağıdır. Üst yönetimin çalışanların düşüncelerine ve önerilerine önem vermesi, faaliyetler ile ilgili yaşadıkları sorunları dile getirmeleri için onları teşvik etmesi ve bunun sonucunda çalışanların değişimde etkili olduklarına inanmaları, örgütsel sesin artmasına ve olumlu etkilere sebep olacaktır.”*

Bowen ve Blackmon'ın yaptığı bu açıklamadan anlaşıldığı gibi, örgütsel ses, örgütsel sessizliğin karşıtı olarak görülmektedir ve örgütsel sessizliğin kırılması için örgütsel sese ihtiyaç duyulmaktadır. Örgütsel sasililiğin oluşturulabilmesi için ise çalışanların kendilerini güçlü hissetmesi, üst yönetimin çalışanları motive edici ifadeler kullanması, çalışanlarla yöneticiler arasında kuvvetli bir diyalog sürecinin oluşturulması, optimum düzeyde karşılıklı fikir ve görüş alışverişinin gerçekleştirilmesi, yaşanan problemlerin eksiksiz ve sorunsuz bir şekilde çalışanlar arası ve çalışan – yönetici arasında aktarılması yüksek önem taşımaktadır.

### **2.3.1. Örgütsel Sessizliğin Boyutları**

Alanyazında, çalışanların örgütün gelişmesi adına işleriyle ilgili konularda fikir ve düşüncelerini ortaya koyamaması ve sessizleşmesi şeklinde tanımlanan örgütsel sessizlik,

çalışanların sessiz kalma nedenleri, çalışanları sessiz kalmaya iten farklı güdülere dayalı olarak boyutlandırılmaktadır. Örgütsel sessizliğin boyutlarını; kabul edilmiş sessizlik, savunma amaçlı sessizlik ve örgüt yararına sessizlik olarak üç ayrı maddede incelemek mümkündür.

### **2.3.1.1. Kabul edilmiş sessizlik**

Sessiz kalma durumunu, çalışanların içinde bulunmakta olduğu örgütsel koşulların davranışsal, bilişsel ve/veya duygusal olarak ele alınmaları ile ilgili, bu koşullarda değişiklik yapabilecek veya onları düzeltebilecek şahıslara sözlü ya da yazılı bir ifade verilmesinden kaçınılması şeklinde tanımlanabilir veya bu tanım biraz daha ileri götürülerek, çalışanların kendilerini istekli bir şekilde sessizliğe alıştırmaları ve kendilerini soyutlamaları çalışan sessizliğinin bir tanımı olarak gösterilebilir. Bu durumda çalışanlar, bahsedilen hali değiştirmek amacıyla ortaya çıkan alternatiflerin ne olduğunu bilmektedir fakat buna rağmen isteksiz davranmaktadırlar (Pinder ve Harlos, 2001).

Zehir, 2013'te yaptığı çalışmada kabul edilmiş sessizliği “İşgörenlerin kasıtlı olarak sessizliğe bürünmesi ve kendisini dışarıda bırakması” şeklinde tanımlamıştır. Kabul edilen sessizlikte bireyler olaylara karşı bilerek kayıtsız kalırlar. Bu bireyler, buldukları koşullara boyun eğer, sahiplenir ve bu durumdan kurtulmak için çaba sarf etmezler. Çalışanlar yalnızca görevlerini yerine getirir, kalan sürelerini doldurmaya çalışırlar (Çakıcı, 2010).

Birçok kişi, herhangi birinin davranışını “sessiz” olarak düşündüğünde, genelde bahsedilen bireyin etkin bir şekilde iletişim halinde olmadığını kastetmektedir. Bu durum, çalışan kişiler açısından; o andaki duruma razı oldukları ve konuşmamayı tercih ettikleri, ilgisiz kaldıkları ya da durumda değişiklik yapmak amacıyla güç harcamaya isteksiz kaldıkları şeklinde ele alınır. Çalışanlar bir değişiklik yaratamayacaklarını düşündüklerinde durumu boşlarlar, görüş ve fikirlerini paylaşmak konusunda ilgisiz kalırlar. Örneğin bir çalışan, şube içindeki bir toplantı süresince düşüncelerini, olaya dâhil olmak amacıyla çaba harcamaya isteksiz olduğu için paylaşmaktan kaçınabilir (Dyne vd., 2003).

Yukarıdaki açıklamadan da anlaşıldığı gibi, bulunduğu durumu koşulsuz şartsız kabul ederek sessizliğe bürünen çalışan, kendisini geliştirme ve vizyonunu genişletme noktasında da isteksizdir ve bu yolda bir çaba sarf etmeyi anlamsız bulur. Bu durum örgüt içinde verimin düşmesine sebep olur. Sonuçta, kabul edilmiş sessizlik, istekli pasif davranışı ve anlamlı değişiklikler yapabilme yetisi konusunda ekibin arkasında kaldığı duygusu ve bir itaat etme duygusu nedeniyle bilgiyi paylaşmamayı da içerebilmektedir (Dyne vd., 2003).

### **2.3.1.2. Savunma amaçlı sessizlik**

“Savunma amaçlı sessizlik, dış tehditlere karşı kendini korumaya yönelik bilinçli ve proaktif bir davranıştır”(Schlenker - Weigold, 1989: 30). Morrison ve Milliken (2000) örgütsel sessizliğin ana nedenlerinden biri olarak motivasyon aracının korku olduğunun altını

çizerek, savunma amaçlı sessizliği “korkuya bağlı olarak kendini koruma amacı ile ilgili fikir, bilgi ve düşünceleri saklama olarak” belirtmiştir (akt. Erdoğan, 2011).

Savunma amaçlı sessizliğin temelinde korku ve kendini savunma içgüdüğü bulunmaktadır. Yönetimden çekinen ve kendi bireysel korkularını yenemeyen işgören, zamanla kendini savunma amacıyla içine kapanmakta ve sessizliğe bürünmektedir. Bunun sonucu olarak fikirlerini beyan etmekten çekinmekte ve örgütteki fikir akışına ket vurmaktadır.

Kendi ulusal kültürümüzde sessiz kalma düşünceleri önerilmiş ve teşvik edilmiştir. Bu durum atasözlerimizde de kendini gösterir. Hatta bu bakış açısı o kadar yerleşmiş ve kabul edilmiştir ki, bir öneriden çok uyarı olarak algılanır. “Erken öten horozun başı kesilir”, “Dilim seni dilim dilim dileyim, başıma geleni senden bileyim”, “Dil söyler saklanır, baş belaya katlanır” v.b. Bu kültür ile yetişen insanlar, başlarına dert açacaklarını düşünerek “etliye sütlüye karışmak” tan kaçınırlar ve çalıştıkları kuruluş açısından önem taşıyan, gerekli olan bilgileri başlarına dert alacakları korkusuyla başka insanlarla paylaşmaktan kaçınırlar (Eroğlu, Adıgüzel ve Öztürk, 2011).

Savunma amaçlı sessizliği, Dyne vd. (2003), “kişilerin bir takım endişelerle kendilerini korumaya almak için düşüncelerini ifade etmekten kaçınmaları” olarak ifade etmişlerdir. Kabul edilmiş sessizlikle kıyaslandığında, savunma amaçlı sessizliğin daha bilinçli bir hareket olduğu görülmektedir. Kabul edilmiş sessizlik bir anlamda bilerek boyun eğme anlamına gelirken savunma amaçlı sessizlik konuşmanın getireceği olumsuz durumlardan endişelenme temeline dayanır.

### **2.3.1.3. Örgüt yararına sessizlik**

Örgüt çalışanları kimi zaman çalıştıkları kurumla ilgili bazı bilgi ve fikirleri, çalıştıkları kurumun zarara uğramasından korktuklarından ötürü dile getirmek veya paylaşmaktan çekinebilmektedirler. Örgüt yararına olduğunu düşündükleri bu sessizlik durumu, gerek bireysel gerek kurumsal çalışmalarını olumsuz yönde etkileyebilmektedir.

Bu duruma örnek olarak; kişinin çalışma arkadaşları arasındaki ilişkiyi bozmak istemediği için karşıt fikir paylaşmaması veya iş arkadaşını korumak için çalışma ortamındaki yetersizliğini başkalarıyla paylaşmayıp sessiz kalmayı istemesi verilebilir (Çakıcı, 2010).

Örgüt yararına sessizlik; örgüt ile ilgili düşünce ve bilgilerin, kurumun menfaatlerini korumak amacıyla açıklanmasından çekinerek sessiz kalmak anlamına gelir. Örgüt yararına sessizlik, kişinin olası ihtimalleri göz önünde bulundurması ve isteyerek sessiz kalması üzerine temellendirilir (Dyne vd., 2003). Tanımdan yola çıkarak, örgüt yararına sessizliğin çalışanın örgütü her şeyin üzerinde tutarak kendi inisiyatifiyle örgütsel yararı düşünmesi anlamına geldiği söylenebilir.

Örgüt yararına sessizlik; iki şekilde ortaya çıkar. Bunlardan ilki çalışanın örgütünü koruma güdüsü içinde sessiz kalması iken, ikincisi bir diğer çalışanın koruma güdüsünün dışı

vurumudur (Brinsfield, 2009). Yukarıda da bahsedilen çalışanlar arası işbirliği durumu burada da kendini gösterir ve çalışanlar zamanla örgütü, örgüt içinde kendilerini ve takım arkadaşlarını koruma amacıyla sessiz kalmayı tercih eder. Bir içgüdü şeklinde gerçekleşen bu durum, artık öğrenilmiş bir davranış haline geldiğinden zamanla örgüt içinde hiçbir olumsuz durumun ifade edilememesine sebep olur.

### 2.3.2. Örgütsel Sessizlik Teorileri

Bu bölümde örgütsel sessizlikle ilgili teorilerden bazılarına yer verilecektir.

#### 2.3.2.1. Bekleyiş teorisi

Vroom'un Bekleyiş Teorisi'ne göre; bir davranışa sebep olan etkenler, kişinin şahsi özellikleri ve çevre kaynaklı değişkenlerin etkisiyle belirlenmekte ve yönlendirilmektedir. Kişinin bakış açısında dünya hakkındaki fikirleri, deneyimleri, çalışacağı kuruluştan beklentileri ve geleceğe dair planları vardır. Bütün bu faktörler kişinin iş atmosferine nasıl olumlu katkı sağlayabileceğini belirlemektedir (Eren, 2003).

Çakıcı (2007:153), bekleyiş teorisiyle ilgili olarak şunları söylemiştir;

*“Bekleyiş teorisine göre eğer bir davranışın istenen sonuçları getirebileceği ya da istenmeyen sonuçları önleyebileceği ümit ediliyorsa ve bireyin tahmini olumlu sonuçların gelişebileceği yönündeyse, birey özel bir davranışa girişme yönünde olumlu bir tutuma sahip olacaktır. Aksi takdirde sessiz kalmayı tercih edecektir. Bir başka ifadeyle eğer bireyler açıkça konuşmanın olumlu sonuçlar doğurmayacağına inanırsa, giderek sessizleşebilecektir”.*

Örgüt ortamında da çalışanlar, herhangi bir değişikliğe neden olabileceğini düşünmedikleri takdirde sessiz kalmayı tercih ederler. Bu da örgüt içerisinde sessizliğe zemin hazırlar.

#### 2.3.2.2. Fayda-Maliyet analizi teorisi

İnsanlar, susmaya ya da konuşmaya karar verirken fayda-maliyet analizi yaparlar. İnsanlar fikirlerini ifade etmeleri halinde elde edecekleri olumlu sonuçlar ile düşüncelerini ifade ettiklerinde oluşabilecek olumsuz sonuçları karşılaştırırlar (Bildik, 2009).

Çalışanlar bir ekip içerisinde işe başlamadan, olabilecekler karşısında neler yapacaklarını planlamaktadırlar. Bu planlamada işgörenler, çıkarlarını düşünerek susmayı ya da konuşmayı tercih ederler. Çıkarlarına uymayan bir sonuçla karşılaşacaklarına inanırlarsa



sessizliği tercih eder, bir başka değişle fayda- maliyet analizi yaparlar (Kahveci, 2010). Örneğin, örgüt çalışanları terfi edememe korkusu ile, veya olumsuz sicil notu alacakları düşüncesiyle, örgüt içinde dışlanma veya sosyal kaygılardan ötürü, bir başka deyişle konuştuklarından zarar göreceklerini, sustuklarında ise kazanç sağlayacaklarını düşündüklerinden sessiz kalmayı tercih ederler.

### 2.3.2.3. Sessizlik Sarmalı Teorisi

Noelle-Neuman (1977)'a göre sosyal bir varlık olarak insanlar, yalnız kalmaktan korkarlar. Bunu önleyebilmek için de etraflarını dikkatle gözlemleyerek, kabul gören fikir ve tutumların neler olduğunu öğrenmeye çalışır. Çevresini izlediğinde, kendisinin olumlu karşılandığını gören birey fikirlerini kolayca ifade eder. Çevresi tarafından kabul görmeyen birey ise sessiz kalma davranışı gösterir. Bu şekilde bir görüş bastırıldığı için olduğundan daha zayıf görünürken, güçlendirilmiş olan diğer görüş gerçekte olduğundan çok daha güçlü görünür.

Örgütsel bağlamda sessizlik sarmalı teorisi incelendiğinde, işgörenlerin takım arkadaşlarından destek bulacaklarına inandıklarında herhangi bir konuda fikir beyan etmekten kaçınmadıkları, aksi takdirde sessizliği tercih ettikleri görülmektedir. Örgüt içerisinde sessiz kalma ya da fikirlerini açıkça beyan etme, kişinin örgüt üyelerinden aldığı destekle doğru orantılıdır (Bildik, 2009). Bu açıdan bakıldığında, çalışanların kendi fikirlerini çevreden destek görmeme kaygısıyla saklaması, örgüt içerisinde yeni fikirler üretilmesini ve bu fikirler üzerinde çalışmalar yapılmasını engelleme tehlikesi gösterir. Bu da örgütlerin reel başarıya ulaşabilmeleri için söz konusu sarmalın kırılması gerektiğinin bir göstergesidir

### 2.3.2.4. Kendini duruma uyarlama teorisi

Kendini uyarlama (self-monitoring) teorisine göre, bireyler durumun gereklerine göre davranışlarını uyumlu hale getirmek için hassasiyetlerini ortama göre değiştirirler (Greenberg ve Baron, 2003). Bir başka deyişle kendini uyarlama, bireyin örgüt içerisinde kendini kabul ettirme ve yer edinme maksadıyla, örgütün ihtiyaç ve beklentilerine göre uyum gösterme eğilimidir.

Çakıcı (2007:153) bu teoriyle ilgili olarak şunları söylemektedir;

*“Kendini duruma uydurma düzeyi yüksek olan kişiler, kurumlarında kabul görmek adına, sosyal davranışlarını bilerek değiştirme yeteneği olan ve ortamsal ipuçlarını kullanan kişilerdir. Kendini uyarlama düzeyi düşük olan bireylerin ise duygu, düşünce, fikir ve yargılarını yansıtma eğilimindedirler. Bu bireyler daha açık konuşmaktadırlar. Çünkü bunlar kim olduklarıyla nasıl davrandıkları arasındaki tutarlılığa önem vermekte, kendi düşünce, fikir ve hissettiklerini olduğu gibi dışarıya yansıtılmaktadırlar”.*

### **2.3.2.5. Bilişsel çelişki teorisi**

Leon Festinger tarafından 1957 yılında ortaya atılmış olan bu teori, insanın bilişsel yapılanmasında, bilişsel yapısında sıklıkla oluşan çelişkili durumların algılanmasıyla alakalıdır. Bu teoriye göre, bireyin iki ayrı fikir veya düşüncesinin birbiriyle uyumsuz olması halinde bilişsel çelişki ortaya çıkmaktadır. Bu çelişkiler, bireyin çevreden veya kendi edindiği bilgilere göre davranışlarına yön vermesine neden olmakta, bu yolla da bireyin fikirlerini manipüle etmektedir (Yanık, 2012).

Bir sigara tiryakisinin sigaranın olumsuz sonuçlarıyla ilgili bilgi alarak sigarayı bırakmayı istemesi, bir taraftan da sigarayı bırakması halinde kilo alacağı endişesiyle sigaranın olumsuz sonuçları hakkındaki düşüncelerini hafifletme yoluna gitmesi ve bu iki düşünce arasındaki uyumsuzluğu azaltmaya çalışması, sonuç olarak da sigaranın olumsuz sonuçlarıyla ilgili her türlü bilgiden kaçınmaya çalışması bu teoriye örnek olarak gösterilebilir.

### **2.3.2.6. Planlı davranış teorisi**

Ajzen ve Fishbein (1970) tarafından iradi davranışı açıklamak üzere geliştirilen düşünülmüş eylem teorisinin geliştirilmiş halidir. Düşünülmüş eylem teorisi “bireyin bir davranışı yapıp yapmayacağını belirleyen o davranışa yönelik niyetidir. Niyet ise bireyin davranışa yönelik tutumundan ve diğer insanların davranışa dair düşüncelerinden etkilenir.” Düşünülmüş eylem teorisine algılanan davranışsal kontrol unsurunun eklenmesiyle oluşan planlı davranış teorisi sırf, tamamen bireyin kontrolünde olan davranışları değil, bütünüyle bireyin kontrolünde olmayan ve belli bir amaca yönelmiş davranışları açıklayabilmektedir (Ajzen, 1985; akt. Yanık, 2012)

Planlı davranış teorisine göre birey, davranışa yönelik tutumuyla ve çevresindeki insanların etkilemesiyle içgüdüsel olarak yapacağı şeyi önceden planlamaktadır. Örgütte çalışan, belirteceği fikri gerek örgüt, gerekse örgüt içerisindeki yeri açısından düşünmekte ve bu boyutta sessizliği tercih etmektedir. Bu tutumu izlediğinde zamanla çevresini de etkilemekte ve çevresinin de sessiz kalması yönünde kasıtlı olmasa da etki sahibi olmaktadır.

### **2.3.2.7. Duygusal olaylar teorisi**

Weiss ve Crapanzano tarafından geliştirilen duygusal olaylar teorisi, örgüt içerisindeki olayların sebep ve sonuçlarını inceleyerek, bu olaylarda bireylerin duygularının, davranışlarına ne kadar etki ettiğini ortaya koymaya çalışır (Duman, 2004).

Bu tanımdan yola çıkarak, bireylerin yaşamış oldukları tecrübelerin ve etkisi altında kaldıkları olayların, kişilerin davranışlarını etkilediği ileri sürülebilir. Örneğin, gün içerisinde yaşanan herhangi bir olay ya da geçmişte edinilmiş herhangi bir tecrübe o iş yerinde çalışan

kişilerin davranışlarına etki etmesi temeline dayanan bu teoride kişilerin yaşadığı duygusal tecrübeler, kişileri sessizliğe ya da sesliliğe itebilmektedir.

### **2.3.2.8. Atfetme teorisi**

Atfetme teorisi aynı zamanda nedensellik teorisi olarak da bilinmekte, bireylerin kendisinin ya da başkalarının davranışlarının altındaki nedenleri anlama temeline dayanmaktadır.

Atfetme/Nedensellik Teorisi'ne göre bireyler öncelikle nedenleri belirlemekte, ardından bundan sonraki davranışlarını, belirledikleri bu nedenler üzerine temellendirmekte ve son olarak da sürecin tamamını yönlendiren genel ilkeler ve kurallar oluşturmaktadırlar (Duman, 2004).

### **2.3.2.9. Abilene paradoksu**

Harvey tarafından geliştirilen bu paradoks, iş görenlerin fikir ve düşüncelerinin iş ortamında benimsenmeyeceğinden endişe duymaları neticesinde fikirlerini ifade edemedikleri durumları tanımlar.

Harvey, bir kişinin fikirlerinin, içerisinde bulunduğu gruptaki diğer kişilerin fikirlerinden farklı olduğunu düşündüğü durumlarda açığa çıkan "Abilene Paradoksu"nu incelemiştir. Abilene Paradoksu'na göre insanlar, buldukları grupta kendi düşünce ve fikirlerinin, grupta yer alan diğer insanlar tarafından benimsenmeyeceğini ve kabul edilmeyeceğini düşünebilirler. Esasen grupta yer alan diğer insanlar da, birbirlerinden farklı ya da aynı fikir ve düşüncelere sahip olabilirler. Söz konusu bu durumda kişi, kendi düşüncesinin, gruptaki diğer kişilerin genel olarak benimsedikleri düşünceye uymadığına inanmakla birlikte, bu genel düşünce yapısına itiraz etmeyerek sessizleşir ve buna uyma yönünde bir eğilim gösterir. Dolayısıyla insanlar sessizleşerek, örgütte egemen olan ortak sese uyum gösterirler ve ona hizmet ederler (Harvey, 1998).

### **2.3.2.10. Mum Etkisi**

Mum etkisi, işgörenlerin ya da yöneticilerin olumsuz olduğunu düşündükleri herhangi bir bilgi ya da mesajı vermekten çekinmeleri temeline dayanır. Mum etkisinde çalışan arkadaşlarının hoşuna gitmeyeceğini düşündüğü bir bilgiyi paylaşmaktansa kendine saklama yoluna gider. Örneğin, bir iş yerinde iş ve iş arkadaşlarıyla ilgili üst yönetime rapor vermek durumunda olan bir işgören kendini rahatsız hissedebilir. Ya da çalışmasından memnun olunmayan bir işgörene, yöneticisinin olumsuz geribildirimde bulunmaktan kaçınılması bu duruma örnek olarak gösterilebilir (Rosen ve Tesser, 1970).

### 2.3.2.11. Sağır kulak sendromu

Sağır kulak sendromu, çalışanların, iş yerinde gördükleri aksaklıklar karşısında duyarsız kalarak herhangi bir yorumda bulunmamaları ve bu durumun iş yerinde adeta kalıplaşmış bir kural olarak görülmesi şeklinde yorumlanabilir.

Sağır Kulak Sendromu'nu meydana getiren üç faktör bulunmaktadır. Bu faktörler aşağıda verilmiştir (Pierce, Smolinsky ve Rosen, 1998):

- Yeterli ve nitelikli olmayan örgütsel politikalar: Hantal ve açık olmayan raporlama prosedürleri,
- Yönetmel Gerekçeler ve Tepkiler: Suçlamaların reddedilmesi, mağdurun suçlanması, saldırının ciddiyetinin küçümsenmesi, değerli işgörenlerin sürekli olarak korunması, sürekli olarak başkalarını rahatsız eden işgörenlerin görmezden gelinmesi, mağdura misilleme yapılması,
- Örgütsel Özellikler: Aile işletmeleri, asgari düzeyde insan kaynakları fonksiyonlarına sahip olan küçük işletmeler, kırsal kesimlerdeki işletmeler, erkek işgörenlerin ağırlıkta olduğu işletmeler.

### 2.3.2.12. Nezaket teorileri

Nezaket teorileri, sosyal uyumu korumak ve ilerletmek için iletişim stratejilerinin nasıl kullanılacağına odaklanır (Culpeper 1996: 349). Sessizlik, Brown ve Levinson (1987) tarafından geliştirilen nezaket stratejilerinin uygulanmasında kullanılabilir. Örneğin; olumlu nezaket stratejisinde sessizlik dayanışma ve karşılıklı anlayış anlamına gelirken, olumsuz nezaket stratejisinde ise mesafe koyma taktiği olarak kullanılmaktadır. Nezaket stratejisi olarak kullanılan konuşma ve sessizliğin temelini oluşturan sosyo-kültürel normlar ve değerler söz konusudur (Çakıcı, 2007).

### 2.3.3. Örgütsel Sessizliği Oluşturan Faktörler

Örgütsel sessizlik üzerinde yapılan araştırmalarda bireylerin sessiz kalma nedenleri incelendiğinde genel olarak üç ana başlık üzerinde durulduğu görülmüştür. Bireysel faktörler, sosyal faktörler ve örgütsel faktörler olarak ayrılan bu üç faktör, örgütsel sessizliğin temel faktörleri olarak kabul edilmektedir.

### 2.3.3.1. Bireysel faktörler

Örgütsel sessizliğin oluşumunda rol oynayan bireysel etkenleri bireylerin kişilik yapılarından kaynaklanan faktörler ve örgüt içerisindeki konumundan kaynaklanan faktörler olarak iki ayrı dalda incelemek mümkündür. Bireylerin kişilik yapılarından kaynaklanan faktörler incelendiğinde, bireylerde bulunan utangaçlık, özgüven eksikliği ve çekingenlik gibi bir takım karakteristik özelliklerin bireylerin örgüt içerisinde sessiz kalmalarına neden olduğu gözlenmektedir (Morrison ve Milliken, 2000).

Bireylerin kendilerine duyduğu özsaygı da örgüt içerisindeki tutum ve davranışlarını etkilemektedir. Yüksek özsaygısı bulunan bireyler, örgüt içerisindeki problemlere karşı daha duyarlı olup fikir beyan etme noktasında daha cesurken, düşük özsaygısı olan bireyler daha savunmacı bir tutum içerisine girip, fikirlerini ifade etmekten kaçınmaktadırlar (Pinder ve Harlos, 2001).

Bu özelliklerin yanında, bireyin ne oranda güçlü hissettiği de sessiz kalma ve konuşma kararını vermesinde önem taşır. Bu gücü belli bir grubun üyesi olduğunda hissedebilir. Ayrıca kendi geçmişi, birikimi veya kişiliği de bunu ona hissettirebilir (LePine ve Van Dyne, 2001).

Ayrıca bireylerin örgüt içerisinde sahip olduğu konum da bireyi sessizliğe itebilecek bir etkidir. Kişilerin sahip olduğu mevki ve unvanlar bireylerin takım içerisinde çalıştığı arkadaşlarıyla aralarına mesafe koymakta ve onlara farklı bir sorumluluk yüklemektedir. Bu sebeple bireyler kendi mevcut konumlarını korumak adına sessiz kalmayı veya düşüncelerini paylaşmamayı tercih edebilir (Erdoğan, 2011).

Örgüt çalışanlarının yöneticilerinin fikirlerini dikkate almayacağı endişesi de örgütsel sessizliğe neden olan faktörler arasındadır. Yöneticiye güvenin olmaması, karşıt görüşlerinden dolayı bireylere yaptırım uygulanacağı endişesi, çalışanların olaylara karşı duyarlılığını azaltmakta, dolayısıyla sessizliğe bürünmelerine sebep olmaktadır. İşgörenlerin fikirlerini ifade ettiklerinde, buldukları ortamda dışlanacakları ve var olan ilişkilerinin bozulacağı korkusu da sessizlik nedenleri arasında yer almaktadır. Ayrıca geçmişte düşüncelerini açıkça ifade eden bireylere karşı olumsuz tutum sergilendiğini gören işgörenler de tekrar aynı duruma düşme endişesiyle fikirlerini ifade etmekten kaçınmaktadırlar (Taşkiran, 2010 ve Morrison ve Milliken, 2000).

### 2.3.3.2. Örgütsel faktörler

Örgütsel sessizliğe yol açan örgütsel faktörler incelendiğinde, işgörenlerin yöneticilere güvenmemeleri, fikirlerini beyan etmeyi riskli görmeleri, örgüt içerisinde korku ikliminin hakim olması, sessizliği destekleyen bir örgüt kültürünün var olması, örgüt içerisinde bürokratik yapının varlığı gibi nedenler gözlemlenmektedir (Pinder ve Harlos, 2001).

Örgüt içerisindeki sessizlik, örgütün bir parçası, kültürü haline geldikçe çalışanlar düşüncelerini ifade etmezler. Çünkü bu ifadenin değersiz olduğunu düşünürler. Örgüt içindeki sert kurallar çalışanların düşüncelerini söylemesine engeldir (Bowen ve Blackmon, 2003).

Örgütsel sessizlik genellikle üstlerle olan ilişkilerde ortaya çıkmaktadır. ‘Kral Çıplak’ hikayesi hiyerarşik yapıdaki örgütsel sessizlik durumunu betimlemek açısından önemli bir örnektir (Morrison ve Milliken, 2000). Geleneksel yönetici motifi kendi düşüncesinden farklı fikirlere sahip kişiler karşısında rahatsız olduğunu dolaylı bir şekilde söyleyecektir. Fakat bu durum, astın üstüyle tartışma korkusunun ortaya çıkmasına neden olacaktır. Ast sessizliği, üstüyle aynı bakış açısındaki fikirleri paylaşmayı tercih edecektir (Perlow ve Williams, 2003). Bu sebepten, yöneticilerin geleneksel yönetim anlayışından sıyrılarak çalışanların bu tür korkulardan sıyrılmasına yardımcı olacak çok sesli bir yönetim anlayışını temel almaları gerekmektedir.

Morrison ve Milliken (2000), bazı yönetici kişilerin yönetimle ilgili ve siyasal kararlarla ilgili işgörenlerin çıkışlarını ve ekipteki problemleri dile getirmelerini onaylamadıklarını düşünmektedirler. Bu örgütlerde işgörenler problemler hakkında fikir beyan ettiklerinden ötürü olumsuz bir tepkiyle karşılaşabilmekte ve söz almanın fayda getirmediğine inanmaktadırlar. Oysaki yöneticilerin çalışanları destekleyici, iletişime açık bir yönetim tarzı sergilemeleri, örgütsel sessizliğe sebep olan davranışları azaltacaktır.

### **2.3.3.3. Sosyal faktörler**

Örgütsel sessizliğe yol açan sosyal faktörler, işgörenlerin takım arkadaşları tarafından dışlanma korkusu veya takım arkadaşlarıyla olan ilişkilerinin zarar göreceği endişesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütlerde her çalışan belirli düzeyde sosyal sermayeye sahiptir. Bu sosyal sermayenin devamlılığı bireylerin kendilerini güçlü hissetmelerine yardımcı olacaktır. Bu sebeple çalışanların ilişkilerine dikkat etmesi önemlidir. Çoğu insan bu ilişkilerin bozulacağı endişesiyle fikirlerini söylemekten çekinir (Perlow ve Williams, 2003).

Dışlanmaktan korkan çalışanlar, örgütün yüksek randıman alamamasına sebep olmaktadır. İşgörenlerin sorunlarını belirtmelerini, ne istediklerini açık bir şekilde söyleyebilmeleri işteki verimlerine olumlu katkı sağlamaktadır. Örgütlerde iş görenlerin dışlanmaktan korkmamaları için yöneticiler ve çalışanlar arasındaki iletişim iyi bir şekilde sağlanmalı, yöneticiler işgörenlerin problemlerini dinlemeli ve bu problemler için çözüm bulmaya çalışmalıdır (Kahveci, 2010).

### **2.3.4. Örgütsel Sessizliğin Yarattığı Sonuçlar**

Örgütsel sessizlik oldukça yaygın ve huzursuzluk verici örgütsel bir olgudur (Blatt, Christianson, Sutcliffe ve Rosenthal, 2006). İşgörenler örgütsel hiyerarşi hali içinde olumsuz bir tepki ve/veya bir tehdit ile karşılaşmak istemedikleri için çoğunlukla fikir ve önerilerini paylaşmakta isteksiz kalmaktadırlar.

Konuşmaya karşı bu isteksizlik, örgütsel anlamda yanlış kararların verilmesine sebep olabilmekte, bunun yanında çalışanların güvenini, moralini, örgütsel bağlılığını, iş tatminini

ve örgütsel fonksiyonları ile ilgili yetenek gelişimini olumsuz etkilemekte, örgütsel süreçlerin yeniliğini ve iyileştirilmesini engellemektedir (Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003).

Örgütsel sessizlik, çalışanların moral ve motivasyonlarını düşürmesi yönünden işgörenlere, örgüt işleyişini ve gelişimini etkilemesi bakımından da örgütsel bütünlüğe zarar veren bir olgudur. Bu bağlamda, örgütsel sessizliğin yarattığı sonuçları örgütsel düzeydeki sonuçlar ve bireysel düzeydeki sonuçlar olmak üzere iki ana başlıkta incelemek mümkündür.

### **2.3.4.1. Örgütsel düzeydeki sonuçlar**

Örgütsel sessizlik, örgütsel iletişim sürecinin sağlıklı işlemediği bir süreci temsil etmektedir. Örgüt yaşamındaki pek çok sorun örgütsel sessizlik ile pekişmekte ve gelecekte daha büyük sorunlarla kendisini göstermektedir. Bireylerin bilerek sessiz kalması, çoğunlukla bireysel, ahlaki, etik ve yasal bazı standartları ihlal etmesi demektir (Knoll ve Van Dick, 2013). Kişinin sessizlik ile meydana çıkan engellenme duygusu ve fikirlerini ortaya koyamaması, kendisini gerçekleştirmeye, ilerlemeye, gücünü meydana çıkarmaya ilişkin yaşam doyumu düşüncesine karşı gelmektedir. İşgörenlerin istenen düzeyde başarılı olabilmeleri için düşüncelerini ifade edebilmeleri ve çalışmalarını ile ilgili olarak motive edilmeleri gerekir. Olumsuz geri bildirim alan işgörenin kurumuna karşı bağlılığı azalacağından kurumun gelişmesi önünde bir engel durumuna gelecektir (Özdemir ve Sarioğlu, 2013). Ayrıca, örgütsel sessizlik hali, ekip etkinliklerinde ortaya çıkan sorun ve yanlışlıkların belirlenmesi ve önüne geçilmesinde sağlıklı geri bildirim oluşumunu negatif yönde etkilemektedir. Geri bildirim sisteminin olmadığı kurumlarda yapılan yanlışlıklar kalıcı olarak yerleşir ve daha kötü hale gelir (Milliken ve Morrison, 2003).

Blatt v.d. (2006), örgütsel sessizlik ikliminin oldukça yaygın ve huzursuzluk verici örgütsel bir olgu olduğunu belirtmiştir. Çalışanlar örgüt içerisinde bir olumsuzlukla karşı karşıya gelmemek için konuşmamayı tercih ederler. Bu durum, örgütlerde alınmaması gereken kararların alınmasına sebep olmakla birlikte, işgörenlerin inancını, motivasyonunu, örgütsel bağlılığını, iş tatminini ve örgütsel fonksiyonları ile ilgili yetenek gelişimini olumsuz etkilemektedir (Milliken vd., 2003).

### **2.3.4.2. Bireysel düzeydeki sonuçlar**

Örgütsel sessizlik hali, kişileri de olumsuz etkilemekte ve hayatında problemlere neden olabilmektedir. Konuşmak, bireysel açıdan oldukça fazla riskli olsa da hiç konuşmamak, ya da konuşamayacak durumda olmak birey açısından yıpratıcı olmaktadır. Birey, konuşamadığı zaman kendisini çaresiz hisseder (Milliken ve Morrison, 2003). Örgütsel sessizlik durumu, bireyin endişeli ve stresli bir hale bürünmesine yol açabilmektedir (Morrison ve Milliken, 2000). Örgütsel sessizliğin bireyde oluşturduğu rahatsızlıkların tükenmişlik olarak ortaya çıktığı belirlenmiştir (Aktaş ve Şimşek, 2012).

Örgütsel sessizlik bireylerin yaratıcılık yönünü de olumsuz etkilemektedir. Örgütsel sessizlik, alternatif bakış açılarının geliştirilmesine ket vurmakta, katılımcılığı azaltmakta, karar verme becerilerine zarar vermektedir (Huang, Van de Vliert ve Van der Vegt, 2005). Ayrıca bireyin güvenmesine ve kendini değersiz hissetmesine neden olmaktadır (Perlow ve Williams, 2003, akt. Çakıcı, 2007). Kontrol duygusu ortadan kalktığında birey kendisini stresli ve huzursuz hisseder, içine düştüğü çelişkili hal nedeniyle gergin olabilir (Ehtiyar ve Yanardağ, 2008, akt. Alparslan ve Kayalar, 2012). Örgütsel sessizliğin bireyin memnuniyetine ne kadar ve ne yollarla etkileyebildiği sorulması gereken bir konudur.

Örgütsel sessizlik, çalışanların kendilerini aşağılanmış hissetmelerine neden olmaktadır. Ayrıca, bireyler üstlerine veya aynı yatay düzlemde bulunan mesai arkadaşlarına karşı güvenme ve daha ilerisi; kin duygusu beslemeye başlar. Sessizlik iklimi korundukça ve bireyler arası çatışmalar göz ardı edildikçe olumsuz duyguların gücü artacaktır. Böylece bireyler, tamamen kendini korumacı ve bencil bir yapıya bürüneceklerdir (Perlow ve Williams, 2003). Bu negatif durumlar ifade edilmedikçe ekip içinde her türlü ilişkiye zarar verebilecektir. Sessiz bir yapı da, yaratıcılığı ve iş yapma hevesini engelleyecek, iş performansı ve verimliliği gibi örgütün ana yapıtaşlarının negatif yönde etkilenmesine neden olacaktır (Perlow ve Williams, 2003).

Çalışanlar örgütlerinde yaptıkları işlerle ilgili kontrolü kendilerinde hissetmek isterler. Bu kontrolü, kendi fikir ve tercihlerini ortaya koyabildikleri durumda kendilerinde hissederler. Kendilerini ifade etme fırsatları sağlanmadığında kontrol duygusu ortadan kalkacak, çalışanda fizyolojik veya psikolojik yılgınlık, vazgeçme, stres tabanlı huzursuzluk, tatminsizlik ve motivasyon düşüşleri hatta sabotaj gibi zararlı etkilere yol açabilecektir (Ehtiyar ve Yanardağ, 2008).

Sessizlik durumunun iş görenlerdeki negatif etkileri çalışanın iş yeri hakkındaki problem ve kaygılarını ifade etmekte kendini yetersiz görmesi, örgüte bağlılık, kendini örgüte ait hissetme, örgüte güvenme, takdir etme ve destekleme duygularında azalma, iş doyumunu sağlayamama, işten istifa etme istekleri şeklinde meydana gelmektedir. Ayrıca, bireyin bildiği ve kendine güven duyduğu konularda sessiz kalması ve bu sebepten içine düştüğü çelişkili durum diğer çalışanların rahatsızlık duymasına neden olmakta, onların kendilerini aciz hissetmelerine ve kendilerini değersiz görmelerine yol açabilmektedir (Çakıcı, 2008). Bu bağlamda kişinin inandığı ile davranışı arasındaki uyumsuzluğun ortaya çıkması olarak açıklanan bilişsel uyumsuzluğun artmasına sebep olmaktadır. Örneğin çalışan, yönetici ile herhangi bir konuda aynı fikirde olmasa da, aynı fikirdeymiş gibi davranmak zorunda kalabilir. Bu çelişki, iş görenlerde işle ilgili tereddütlere ve endişelerin çoğalmasına yol açmaktadır (Ehtiyar ve Yanardağ, 2008). Kişi konuşmak istese bile bilerek ve isteyerek kendini korumak için sessiz kalabilir. Ancak konuşmadığı veya konuşamadığı içinde stresli ve sınırlı bir ruh haline bürünür. Bu çelişki onu rahatsız edecek ve motivasyonunu büyük ölçüde etkileyecektir (Brinsfield, 2009).



### 2.3.5. Örgütsel Sessizliğin Önlenmesi

Değişen dünya görüşüyle birlikte, iş ahlakı ve yönetim anlayışları da zaman içinde değişim göstermiştir. Bununla birlikte, klasik hiyerarşik yönetim anlayışı, yerini her bireyin söz sahibi olduğu, fikirlerin daha çok önem kazandığı, takım çalışmasının ve örgütsel demokrasinin ön planda olduğu bir modern yönetim anlayışına bırakmıştır. Bu yüzden ki, örgüt içerisindeki sessiz kalma davranışı, içinde bulunduğumuz dönemde kabul gören bu modern yönetim anlayışıyla bağdaşmamaktadır. Takım çalışması ve örgütsel demokrasinin bu denli önemli olduğu bir çağda örgütsel sessizliğin hakim olduğu bir kurumdan başarı beklenemez. Bu sebeple, yapılması gereken, sahip olduğumuz örgüt ve takım çalışması ruhunu, her bir bireyin kendini özgürce ifade edebildiği, fikirlerini ortaya koyabildiği ve takım içerisinde yadsınamaz bir yere sahip olan modern yönetim ve iletişim anlayışıyla çağa uygun hale getirmektir (Morrison ve Milliken, 2000, Vakola ve Bouradas, 2005).

Açıkça konuşmaya yeltenenler “şikayetçi” “sorun çıkarıcı” yerine “cesur” “yürekli” olarak gösterilmeli, işgörenler de konuşmada ısrarcı ve diğerlerini teşvik edici olmalıdır (Çakıcı, 2007). Bu bağlamda yöneticilerin, çalışanların hangi olaylarda neden sessiz kaldıklarını iyi belirlemeleri ve çalışanların fikir ve düşüncelerini serbestçe dile getirmeleri konusunda onları motive etmeleri oldukça önem arz etmektedir.

Örgüt yöneticileri, ön yargıdan uzak, tutarlı ve etik kurallara uygun kararlar almalı ve bu kararları çalışanlara tüm samimiyeti ile duyurabilmelidir. Hatta karar ile yakından ilgili çalışanlara doğrudan kişisel düzeyde iletişime geçilmelidir (Özdevecioğlu, 2005). Bu amaç doğrultusunda ilgili kurum, yukarıda da bahsedilen klasik, hiyerarşik yönetim sisteminden bir an önce kurtulmalıdır. Takım ruhunu, çalışanlar arası ve çalışan-yönetici arasındaki bağı güçlendirmek örgütsel sessizliği önleme yolunda atılması gereken en önemli adımdır. Böylece hem çalışanlar, hem de kurumun geneli içinde huzurlu ve verimli bir çalışma ortamı sağlanır.

Örgüt yöneticilerinin, çalışanlar ve kurumla arasındaki bağı güçlendirmeye çalışması, örgütsel sessizliği kırma yolunda atılması gereken önemli bir adımdır. Bu amaç doğrultusunda yöneticilerin çalışanlarla yapacağı rutin toplantılar ve bu toplantılarda alınan kararlara çalışanların katılması, çalışanların düşünce, fikir ve görüşlerini yöneticiler ve takım arkadaşlarıyla paylaşabileceği forumlar oluşturulması yapılması gereken çalışmalar arasında gösterilebilir (Vakola ve Bouradas, 2005).

Yöneticiler, çalışanların hem takım içinde, hem de yönetici - çalışan ilişkisi esasına dayalı örgütsel güven iklimini oluşturmakla yükümlüdür. Örgütsel güvenin olmadığı örgütlerde, örgüt üyelerinin birbirleri ile olan ilişkilerinde ve yöneticilerle çalışanlar arasında sağlıklı örgütsel iletişimden, bilgi paylaşımından, örgütsel performanstan, katılımdan, paylaşımından ve örgütsel etkililikten söz etmek mümkün değildir (Callaway, 2006).

Örgütsel sessizlik ile mücadele edilebilmesi için yöneticiler çalışanların nelere değer verdiklerini ve örgüt içerisindeki ileriye dönük niyetlerini tam anlamıyla bilmelidir. Ayrıca iletişim mekanizmalarının açık ve işler kılınması ve ilgili konular hakkında örgüt içi isimsiz

anketler yapılması ve gizli görüşmeler gibi dürüst geri bildirimlerde bulunulması da oldukça önemlidir (Metz ve Simon, 2008).

Yukarıdaki açıklamalardan da anlaşılacağı gibi, örgüt içerisinde çalışan bireylerin kendilerini örgütün yapıtaşlarından biri olarak görmesi ve bu doğrultuda fikirlerinin önemli ve özel olduğunu hissetmesi örgütsel sessizliğin kırılmasına yardımcı olabilmektedir. Bu bağlamda yöneticilerin çalışanların fikirlerini önemseyerek olumsuz geri beslemelerden kaçınmasının örgütsel sessizliğin giderilmesine yardımcı olabileceği düşünülebilir.

## 2.4. İlgili Araştırmalar

### 2.4.1. Etik Liderlik İle İlgili Araştırmalar

Moorhouse (2002) tarafından yapılan çalışmada, eğitim kurumlarında çalışan bir etik liderde bulunması gereken değerleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu çalışmanın sonunda, kurumlar için beş etik değer, okul yöneticilerinde bulunması gereken yedi etik becerinin olduğu tespit edilmiştir. “Kurumun güvenilir, dürüst, adaletli olması, yüksek ahlaki standartlara bağlı kalması ve kurumun yaptığı işlerin amaçlarıyla ilişkili olması” özellikleri, kurumlar için ortaya konan beş temel etiksel özelliklerdir. Okul yöneticilerinde bulunması gereken yedi etik beceri ise, ahlaki davranışlarıyla izleyenlere örnek olma, güven ortamı oluşturma ve etkili iletişim kurma, vizyon geliştirme, dürüst olma, öğretmenleri karar alma sürecine katma ve son olarak takım oluşturmaktır.

Aronson (2003) tarafından sağlık sektörü göz önüne alınarak yapılan araştırmada, dönüşümcü liderlik ile etik liderlik arasındaki ilişki belirlenmeye çalışılmıştır. Bu araştırmada, yöneticilerin etik liderlik ile dönüşümcü liderlik becerileri, ahlaki bütünlük, yönetici gücü, zihinsel potansiyeli arasında olumlu bir ilişkinin olduğu kanısına varılmıştır.

Yılmaz (2006), okullardaki örgütsel güven düzeyini okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ve bazı değişkenler açısından incelediği çalışmada, okul yöneticilerinin etik liderlik düzeylerini belirlemek için “Etik Liderlik Ölçeği” ve ilköğretim okullarındaki örgütsel güven düzeyini belirlemek için “Okulda Örgütsel Güven Ölçeği” kullanmıştır. Çalışma sonucunda, okullardaki örgütsel güven düzeyinin, yöneticilerin etik liderlik becerilerini anlamlı bir şekilde açıkladığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu çalışmada, okul yöneticisinin okulun lideri olarak kişisel dürüstlüğü ön plana çıkaran etik bir havayı okulda oluşturmasının gerekliliği üzerinde durulmuştur.

Yıldırım (2010), etik liderlik ve örgütsel adalet ilişkisini incelediği çalışmada, etik liderliğin örgütsel adalet üzerindeki ilişkisini belirleyebilmek için “Etik Liderlik Ölçeği (ELÖ)” ve “Örgütsel Adalet Ölçeği (ÖAÖ)” kullanmıştır. Ayrıca çalışanların, cinsiyetini, yaşını, medeni durumunu, eğitim düzeyini ve kurumdaki çalışma süresini öğrenebilmek adına Kişisel Bilgi Formu da ankete eklenmiştir. Çalışma sonucunda, yöneticilerin gösterdikleri etik liderlik davranışları ile kurumda örgütsel adaletin sağlanmasının birbiriyle çok yakın ilişkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Kılınç (2010), okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları gösterme düzeyleri ile öğretmenlerin yaşadıkları örgütsel güven ve yıldırma arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmada, “Etik Liderlik Ölçeği”, “Okullarda Örgütsel Güven Ölçeği” ve “Olumsuz Davranış Ölçeği” (ODÖ) kullanmıştır. Araştırmanın sonuçları, ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin algılarının orta düzeyde olduğunu göstermiştir. Öğretmenlerin örgütsel güvenin çalışanlara duyarlılık ve yeniliğe açıklık boyutlarına ilişkin algıları orta düzeyde, yöneticiye güven ve iletişim ortamı boyutlarına ilişkin algıları ise iyi düzeydedir. Öğretmenler, yıldırmanın görev ve sosyal ilişkiler boyutları kapsamına giren olumsuz davranışlara kısmen maruz kalmaktadırlar. Bununla birlikte, etik liderliğin örgütsel güven üzerindeki etkisinin pozitif ve anlamlı, yıldırma üzerindeki etkisinin ise negatif ve anlamlı olduğu bulunmuştur. Ayrıca, etik liderliğin yıldırma üzerinde dolaylı etkisinden de söz edilebilir sonucuna ulaşılmıştır.

Helvacı (2010), ilköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik davranışı gösterme düzeylerini ölçtüğü çalışmada, veri toplama aracı olarak, “Etik Liderlik Ölçeği” kullanılmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşlerine göre, ilköğretim okulu yöneticilerinin etik liderliğin iletişimsel etik, örgütsel karar vermede etik, davranışsal etik, iklimsel etik boyutlarında iyi düzeyde davranış gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Uğurlu (2012), ilköğretim okulu öğretmenlerinin yönetici etik liderlik davranışına ilişkin algılarını saptamaya yönelik bir çalışma yapmıştır. Çalışmanın örneklemini, öğretmen sayısı 10’un üzerinde olan, bölge müfettişlerinin görüşü alınarak okul kültürü açısından gelişmiş olarak kabul edilen 10 resmi ilköğretim okulundaki öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında 390 öğretmen bulunmaktadır. Veriler, “Etik Liderlik Ölçeği (ELÖ)” ölçme aracı kullanılarak toplanmıştır. Verilerin analizinde, t testi ve tek yönlü varyans analizinden yararlanılmıştır. Araştırma sonucunda, yönetici etik liderlik davranışının öğretmenlerin okullarıyla olan ilişkilerinde daha verimli olmalarında aracı bir değişken olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Teyfur, Beytekin, ve Yalçınkaya’nın (2013) ilköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ile okullardaki örgütsel güven düzeyinin incelendiği araştırmanın evrenini, 2011-2012 eğitim-öğretim yılında İzmir il sınırları içinde yer alan, Milli Eğitim Bakanlığına bağlı ilköğretim okullarında görev yapan 18789 öğretmen oluşturmaktadır. Okul yöneticilerinin etik liderlik düzeylerini belirlemek için “etik liderlik ölçeği” ve ilköğretim okullarındaki örgütsel güven düzeyini belirlemek için “okulda örgütsel güven ölçeği” kullanılmıştır. Araştırma sonucunda, yöneticilerin etik liderlik becerilerinin örgütsel güven düzeyini etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Tuna ve Yeşiltaş (2013), etik liderliğin otel işletmelerindeki iş görenler tarafından algılanması isimli çalışmada, etik liderliğin demografik özellikler çerçevesinde iş görenler tarafından farklı algılanıp algılanmadığını araştırmıştır. Araştırma, Türkiye’de faaliyette bulunan beş yıldızlı otel işletmelerindeki 1003 çalışanla gerçekleştirilmiştir. Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket tekniğinden yararlanılmıştır. İşletmenin sahiplik yapısı, yaş değişkeni ve iş yerinde hizmet süresi ile etik liderlik arasında anlamlı bir farklılık tespit etmiştir.

Sancak (2014), örgütlerde etik liderlik ve örgütsel adalet algısı ilişkisinin çalışanların örgütsel sinizm davranışları üzerindeki etkisini saptamaya çalıştığı çalışmada, özel sektör deki tekstil kolunda görev yapan 200 ü beyaz yakalı, 250 si mavi yakalı toplamda 450 çalışmanı olan bir şirketten veriler toplanmıştır. Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket tekniğinden yararlanılmıştır. Araştırma sonucunda, örgütsel adalet algısının, etik liderlik algısı ve örgütsel sinizm arasında ara bir değişken olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

## 2.4.2. Örgütsel Güven İle İlgili Araştırmalar

Ülker (2008), çalışanların örgütsel adalet algılamalarının yönetici ve örgüte duyulan güven üzerindeki etkisini incelediği çalışmada, örgütsel adalet algılamasını ölçmek için dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti araçlarını, örgüte güven, yöneticiye güven ve örgütsel tatmin araçlarını kullanmıştır. Üç adalet algılaması arasında etkileşim adaleti algılamasının yönetici ve örgüte güven üzerinde daha etkili olduğu, örgütsel tatmin üzerinde ise yöneticiye güvenden çok örgüte güvenin etkili olduğu saptanmıştır.

Polat ve Celep (2008), Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Algılarını ölçtükleri çalışmada, Öğretmenlerin okullarına ilişkin adalet algılarını “Örgütsel Adalet Ölçeği” ile, yöneticilerine güven algısını, “Okullarda Meslektaşlara Güven Ölçeği” ile, okula güven algısını “Örgütsel Güven Ölçeği” ile ve öğretmenlerin kendilerinin örgütsel vatandaşlık davranışlarını ne derecede gösterdiklerine ilişkin algılarını ise, “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği” ile ölçmüştür. Çalışma sonucunda, öğretmenlerin örgütsel adalet, güven ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının yüksek düzeyde olduğu; örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının ve bütün alt boyutlarının birbiri ile olumlu ilişkide bulunduğu görülmüştür. Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını göstermelerinde örgütsel adalet ve örgütsel güven önemli bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Taşdan ve Yalçın (2010), ilköğretim okulu öğretmenlerinin algıladıkları sosyal destek ile örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişki düzeyini belirlemeyi amaçladıkları çalışmalarında, veri toplama aracı olarak “Örgütsel Güven” ve “Öğretmen Mesleki Sosyal Destek” ölçeklerini kullanılmışlardır. Araştırmanın sonucunda, ilköğretim okullarında öğretmenlerin algıladıkları sosyal destek düzeyi ile güven düzeyi arasında orta düzeyde ve pozitif yönde bir ilişkinin var olduğu saptanmıştır. Yine öğretmenlerin algıladıkları yönetsel destek düzeyi ile okul müdürüne duydukları güven düzeyi ve algıladıkları meslektaş desteği düzeyi ile meslektaşlarına güven düzeyi arasında da orta düzeyde ve pozitif yönde bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Memduhoğlu ve Zengin (2011), ilköğretim okullarında örgütsel güvene ilişkin öğretmen görüşlerini incelediği tarama modelindeki araştırmasını, Van il merkezinde kamu ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenler üzerinde yapmıştır. Araştırmanın örneklemini, il merkezindeki kamu ilköğretim okullarında görev yapan toplam 350 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak “Okullarda Örgütsel Güven Ölçeği” kullanılmıştır. Araştırma sonucunda, öğretmenlerin ilköğretim okullarındaki güvenin orta

düzye olduğu yönünde görüş belirttikleri, görüşlerinin okul büyüklüğü (okuldaki öğretmen sayısı) değişkenine göre farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır.

Yolaç (2011), yöneticinin algılanan liderlik tarzı ile yöneticiye duyulan güven arasındaki ilişkide lider-üye etkileşiminin rolünü incelediği çalışmasında, ölçüm aracı olarak anket kullanılmıştır. Araştırma sonucunda, dönüşümcü liderlik tarzının yöneticiye duyulan güveni açıklamada önemli etkisinin olduğu bulunmuştur. Şartlı değişken olarak modelde yer alan lider üye etkileşimi analize dahil edildiğinde, lider-üye etkileşimi ortalamanın üzerinde olan grup için dönüşümcü liderliğin yöneticiye güven üzerinde daha yüksek katkısı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Uzun (2011), liderlik stilleri ile örgütsel güven ve örgütsel adanmışlık arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmasında, 2009-2010 eğitim öğretim yılında Uşak il merkezindeki 40 ilköğretim okulunda görev yapmakta olan 1001 öğretmen arasından tabakalı örnekleme modeli ile seçilen 290 öğretmene; müdürlerinin liderlik stilleri hakkındaki algıları ile örgütlerine güven ve örgütlerine adanmışlık düzeylerini belirlemek amacıyla 3 farklı ölçme aracı uygulayarak veri toplamıştır. Toplanan veriler yüzde, frekans, faktör analizi ve korelasyon analizine tabi tutulmuştur. Araştırma sonucunda, okul müdürlerinin sergilediği liderlik stillerinin, öğretmenlerin örgütsel güven ve örgütsel adanmışlıkları ile yakından ilişkili olduğu; kendilerini güvenli bir ortamda hisseden öğretmenlerin adanmışlık düzeylerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Koç ve Yazıcıoğlu (2011), yöneticiye duyulan güven ile iş tatmini arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir çalışma yapmışlardır. Araştırma, kamu kurumlarında ve özel sektör işletmelerinde görev yapan çalışanlar üzerinde yapılmıştır. Araştırmada tesadüfi olarak seçilmiş kamu kurumlarından 348, özel sektörden 356 çalışan araştırmanın örnekleme grubunu oluşturmuştur. Araştırmada ‘Yöneticiye Duyulan Güven Ölçeği’ ve ‘İş Tatmini Ölçeği’ kullanılmıştır. Araştırma sonucunda, yöneticiye duyulan güven hissi ile işgörenlerin işlerinden edindikleri tatmin duygusu arasında pozitif bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Ayrıca kamu ve özel sektör açısından karşılaştırma yapıldığında yöneticiye duyulan güven ve iş tatmin düzeylerinde farklılaşma olduğunu da tespit etmişlerdir.

Şevik (2012), ilköğretim okulları müdürlerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel güven algıları arasındaki ilişkiyi tespit etmeyi amaçlayan çalışmasında, liderliğin alt boyutu olan etkileşimci liderlik ile güvenin alt boyutu olan lidere güven arasında da istatistiksel olarak anlamlı, güçlü yönde ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. ilköğretim okulu yöneticilerinin etkileşimci liderlik özellikleriyle örgüte güven arasında anlamlı pozitif yönlü ve güçlü yönde bir ilişki bulunmuştur.

Yıldız (2013), öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel güven algılarını ölçmek amacıyla bir çalışma yapmıştır. Çalışma grubunu, 2012-2013 öğretim yılında Bolu ili merkez ilçe sınırlarında yer alan ilkokullarda görev yapan 171 sınıf öğretmeni oluşturmaktadır. Araştırma verileri, ‘‘Örgütsel Adalet Ölçeği’’, ‘‘Okullarda Meslektaşlara Güven Ölçeği’’ ve ‘‘Örgütsel Güven Ölçeği’’ ile toplanmıştır. Çalışmanın sonucunda, öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel güven algılarının ‘‘Orta’’ düzeyde olduğu, öğretmenlerin örgütsel

adalet ile örgütsel güven algıları arasında yüksek pozitif yönde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

### 2.4.3. Örgütsel Sessizlikle İlgili Araştırmalar

Pinder ve Harlos (2001), örgütsel sessizlik konusunu kavramsal boyutta ele alan çalışmalarında, sessizlik ile algılanan adaletsizlik kavramlarını ilişkilendirmiş, adaletsizlik algısının sessizliğe neden olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca örgütsel sessizliği geliştiren örgütsel özelliklere ilişkin bir model önerisinde bulunmuşlardır.

Dyne, Ang ve Botero (2003), örgütsel sessizlik konusunu kavramsal boyutta ele almış, sessizlik ve ses çıkartma tutumları üzerinde model ve öneriler geliştirmiş, farklı sessizlik türleri ortaya koyarak bunların bilimsel olarak ölçülmesine yönelik ölçek geliştirmişlerdir.

Vakola ve Bouradas (2005), 677 çalışan üzerinde anket tekniğini kullanarak araştırmalarını gerçekleştirmişler, işgören sessizliği ile örgüte bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Çalışmanın sonucunda, bu iki değişken arasında anlamlı bir ilişki olduğunu, bölüm yöneticileri ile üst yönetimin sessizliğe karşı tutumlarının örgüte bağlılık üzerinde rol oynadığını saptamışlardır.

Bildik (2009), liderlik tarzları, örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık ilişkisini araştırdığı çalışmasını, özel ve kamu bankaları, sağlık, eğitim, sanayi, ve diğer hizmet sektörlerinden olmak üzere geniş bir çalışma alanından 1051 çalışan üzerinde, anket tekniği kullanarak gerçekleştirmiştir. Araştırma sonucunda, örgütsel sessizlik ile dönüştürücü liderlik, firma performansı ve örgüte bağlılık arasında negatif bir ilişki belirlemiş, etkileşimci ve tam serbesti tanıyan liderlikle pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğunu saptamıştır.

Bayram (2010), üniversitelerde örgütsel sessizlik isimli çalışmasında üniversitelerde çalışan akademisyenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri ve sessizlik nedenlerini belirlemeye çalışmıştır. Çalışmada, ‘Örgütsel Sessizlik Ölçeği’ kullanılmıştır. Çalışma sonucunda, sessizlik davranışı sergilenirken izolasyon korkusunun etkili olduğu tespit edilmiştir.

Kahveci (2010), çalışmasında, örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi saptamak amacıyla Elazığ’ da bulunan ilköğretim okulları üzerinde bir çalışma yapmıştır. Çalışmada, “Örgütsel Sessizlik Ölçeği” ve “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre katılımcıların Örgütsel Sessizlik algıları yüksek düzeyde, Örgütsel Bağlılık algılarının orta düzeyde olduğu ortaya çıkmıştır. Bu sonuç ilköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin sorunlarını rahatça ifade edemedikleri ve genelde sessiz kalmayı tercih ettiklerini göstermektedir. Ayrıca ilköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin okullarına karşı orta düzeyde bağlı oldukları ortaya çıkmıştır.

Tayfun ve Çatır (2013), örgütsel sessizlik ve çalışanların performansları arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmada, 391 hemşireye anket uygulamıştır. Çalışma sonucunda, hemşirelerin kabul edilen sessizlik, savunma amaçlı sessizlik ve seslilik, örgüt yararına sessizlik ve seslilik ile çalışanların performansı arasında bir ilişki bulunmuştur. Kabul edilen

seslilikle çalışanların performansı arasında bir ilişki bulunamamıştır. Kabul edilen sessizlik, savunma amaçlı sessizlik ve savunma amaçlı seslilikle çalışanların performansı arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Örgüt yararına sessizlik ve örgüt yararına seslilikle çalışanların performansı arasında ise pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur.

Köse (2013), ilköğretim kurumu öğretmenlerine göre okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişkide örgütsel sessizlik ve karara katılımın aracı etkisini incelemiştir. Nedensel karşılaştırmalı modelin kullanıldığı bir araştırma olan araştırmanın evrenini 2012-2013 eğitim-öğretim yılında Çankırı il ve ilçe merkezi sınırları içinde yer alan, Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı 121 ilköğretim kurumunda görev yapan 1.171 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada, okul yöneticilerinin liderlik stillerini belirlemek için “Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği”, örgütsel öğrenme düzeyini belirlemek için “Öğrenen Örgütlerin Boyutları Ölçeği”, örgütsel sessizlik düzeyini belirlemek için “Çalışan Sessizliği Ölçeği”, karara katılmayı düzeyini belirlemek için de “Karara Katılım Ölçeği” kullanılmıştır. Araştırma sonucunda, değişkenler arasındaki en güçlü ilişkilerin, dönüşümcü liderlik ile örgütsel öğrenme ve karara katılım ile örgütsel öğrenme arasında olduğu tespit edilmiştir.

Daşcı (2014), ilköğretim kurumu yöneticilerinin liderlik tarzları ile öğretmenlerin yaşadıkları yıldırma (mobbing) ve örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırma, ilişkiyel tarama modelindedir. Araştırmanın evrenini Aksaray ili Merkez ilçedeki 5 eğitim bölgesinin sınırları içerisinde bulunan 60 devlet ilköğretim kurumunda görev yapan 1301 öğretmen oluşturmaktadır. Örneklem için belirlenen bölgede bulunan 15 okuldaki 537 öğretmenden, 400 öğretmene ulaşılmıştır. Araştırmada, veri toplama aracı olarak, Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği-Değerlendirme Formu (Multifactor Leadership Questionnaire) (5x Kısa), Negatif Davranışlar Ölçeği (Negative Acts Questionnaire) ve Örgütsel Sessizlik Ölçeği kullanılmıştır. Araştırma sonuçları incelendiğinde, öğretmenlerin ara sıra yıldırma maruz kalmakta olduklarını, örgütsel sessizlik davranışlarını orta düzeyde gerçekleştirmekte olduklarını, okul yöneticilerinin dönüşümcü ve işlemci liderlik davranışları sergiledikçe, öğretmenlerin yıldırma maruz kalma ve örgütsel sessizlik yaşama düzeyleri azalmakta olduğunu tespit etmiştir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 3. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örneklem, veri toplama yöntemi, veri toplama araçları ve veri analiz yöntemiyle ilgili bilgiler yer almaktadır.

#### 3.1. Araştırmanın Modeli

Öğretmenlerin yöneticiye güven ve yöneticilerin gösterdiği etik liderlik davranışlarının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini belirleme amacı güden bu çalışma, ilişkisel tarama modelinde tasarlanmıştır. İlişkisel tarama modeli, iki ve daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişim varlığını veya düzeyini belirleme amacı ile kullanılan bir araştırma modelidir (Karasar, 2007).

#### 3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, 2014-2015 eğitim öğretim yılında Konya İl merkezinde yer alan, özel okullarda görev yapan 3000 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini, evreni oluşturan okullarda görev yapmakta olan öğretmenlerden basit rastlantısal örnekleme yoluyla seçilmiştir.

Uygulama kapsamında, 600 öğretmenimize ölçek dağıtılmış ve 390 öğretmenimiz ölçeği doldurmuştur. Yanıtlanan 390 ölçeğin yönergeye uygun olarak doldurulan 380'i istatistiksel analize tabi tutulmuştur.

Örneklem grubunun yapısı ile ilgili bilgi vermek maksadıyla, çalışmanın örneklemini oluşturan 380 öğretmene ait demografik değişkenler Tablo 1' de sunulmaktadır.



Tablo 1  
Örneklemin Demografik Değişkenlere Göre Dağılımı

Değişken	Kategori	f	%
Cinsiyet	Kadın	205	54
	Erkek	175	46
Eğitim düzeyi	Ön Lisans	22	5.8
	Lisans	311	81.8
	Yüksek Lisans	46	12.1
	Doktora	1	0.3
Okul türü	Okul Öncesi	12	3.2
	İlkokul	118	31.1
	Ortaokul	192	50.5
	Lise	58	15.3
Kadro	Kadrolu	206	54.2
	Sözleşmeli	140	36.8
Branş	Ücretli	34	8.9
	Sınıf	107	28.2
	Branş	380	71.8
		(Ss)	<b>Ranj</b>
Kıdem		13.63 (9,79)	1-43
Okuldaki görev süresi		4.2 (3.49)	1-20
Müdür ile çalışma süresi		2.01 (1.20)	1-11

Tabloda araştırmaya katılan öğretmenlerle ilgili demografik değişkenler belirtilmektedir. Tablo incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenlerden çoğunluğun kadın öğretmenlerden oluştuğu, öğretmenlerden çoğunun lisans mezunu olduğu, buldukları okulda kadrolu oldukları görülmektedir. Ayrıca araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğunluğu ortaokulda çalışmaktadır ve branş öğretmenleri çoğunluğu oluşturmaktadır. Araştırmaya dahil olan öğretmenlerin kıdemleri 1-43 yıl arasında değişmektedir ve ortalaması 13,63 yıldır. Katılımcılara ayrıca şu an çalıştıkları okullardaki görev süreleri ve yine şu an çalıştıkları müdürleri ile çalışma süreleri sorulmuştur. Buna göre öğretmenlerin okulda çalışma süreleri 1 ile 20 arasında ( $\bar{X}$ = 4.2 yıl) değişmektedir. Müdür ile çalışma süresi ise, 1 ile 11 yıl arasında ( $\bar{X}$ = 2.01 yıl) değişmektedir.

### 3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada, öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerini belirlemek amacıyla 2010 yılında Erenler tarafından geliştirilen Örgütsel Sessizlik Ölçeği, öğretmenlerin yöneticiye güven düzeyini belirlemek amacıyla 2003 yılında Hoy ve Tschannen-Moran tarafından geliştirilen Çok Amaçlı T Ölçeği, yöneticilerin etik liderlik davranışlarının belirlenmesi için ise Brown ve diğerlerinin 2005 yılında geliştirdikleri Etik Liderlik Ölçeği kullanılmıştır. Ölçeklere ilişkin ayrıntılı bilgi aşağıda verilmiştir.

### 3.3.1. Çalışan Sessizliği Ölçeği

Çalışanların sessizlik düzeyini tespit etmek için Erenler (2010) tarafından geliştirilen, bir tanesi ters skorlu olmak üzere tek boyuttan ve 12 maddeden oluşan, beşli likert biçiminde hazırlanmış “Çalışan Sessizliği Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçme aracının kullanım izni, e-posta aracılığı ile alınmıştır.

Erenler’in yaptığı çalışmada, Çalışan Sessizliği Ölçeğinin Güvenirlik Analizi için Cronbach-Alfa katsayıları ve madde toplam korelasyon katsayıları hesaplanmıştır. Ölçeğe ait Cronbach Alfa güvenirlilik katsayısının ( $\alpha=,87$ ) olduğu, düzeltilmiş madde toplam korelasyon katsayılarının da ,467 ile ,799 arasında değiştiği görülmüştür. Bu araştırma kapsamında ölçeğin güvenirliliği yeniden hesaplanmış ve cronbach alfa katsayısı ( $\alpha=,88$ ) olarak bulunmuştur. Bu değerler ölçeğin güvenilirliğin bir kanıtı olarak değerlendirilmiştir.

### 3.3.2. Çok Amaçlı T Ölçeği

Çalışmada ayrıca ölçme aracı veri olarak, Hoy ve Tschannen-Moran (2003) tarafından geliştirilen ve öğretmenlerin okullardaki örgütsel güven düzeyini nasıl algıladıklarını ölçen, likert tipi ve altılı olarak derecelendirilen “Çok Amaçlı T Ölçeği” kullanılmıştır. Araştırmada, (1) meslektaşlara güven, (2) veli, öğrencilere güven ve (3) müdüre güven alt boyutlarından oluşmakta olan ölçeğin müdüre güven alt boyutu kullanılmıştır.

Ölçeğin birinci boyutunda, okulda çalışan öğretmenler arasındaki güven düzeyini belirlemeyi amaçlayan sorular yer almaktadır. Ölçeğin ikinci boyutunda veli ve öğrencilere duyulan güvene ilişkin maddeler ve üçüncü boyutunda da okul müdürüne duyulan güvene ilişkin maddeler yer almaktadır. Okullardaki güven düzeyini belirlemeye dönük ölçeğin 1.boyutunda 8 madde, 2. boyutunda 10 ve üçüncü boyutunda 8 madde olmak üzere toplam 26 madde yer almaktadır. Ölçeğin iç tutarlılık katsayılarının, meslektaşlara güven boyutu için .93, veli ve öğrencilere güven boyutu için .94, okul müdürüne güven boyutu için .98 ve ölçeğin geneli için .96 olduğu belirtilmiştir.

Orijinal ölçeğin Türkçe’ye uyarlanması Özer, Demirtaş, Üstüner, Cömert (2006) tarafından yapılmıştır. Araştırmacılar ölçeğin faktör yapısını belirlemek amacıyla açımlayıcı faktör analizi yapmış ve analiz sonucunda ölçeğin orijinal ölçekte olduğu gibi 3 faktörlü bir yapı sergilediğini görmüşlerdir. Buna göre meslektaşlara güven olarak adlandırılan birinci boyut 7 maddeden; veli ve öğrencilere güven olarak adlandırılan ikinci boyut 8 maddeden, okul müdürüne güven olarak adlandırılan üçüncü boyut ise 5 maddeden oluşmaktadır. Faktör analizinde maddelerin faktör yükünün en az .40 olması ölçütü alınmıştır. 20 maddelik ölçekte, birinci boyut toplam varyansın %29.80’ini, ikinci boyut % 11.76’sını üçüncü boyut ise % 7.27’sini açıklamaktadır. Faktörlerin açıkladığı toplam varyans oranı ise % 48.83’tür. Bu çalışma kapsamında kullanılan müdüre güven alt boyutunun madde faktör yüklerinin .72 ile .80 arasında değiştiği görülmüştür. Ayrıca ölçeğin iç tutarlılık katsayısı (Cronbach Alpha) hesaplanmış ve birinci boyut için .82, ikinci boyut için .70, üçüncü boyut için .93 olarak

bulunmuştur. Bu araştırma kapsamında ölçeğin güvenilirliği yeniden hesaplanmış, müdüre güven alt boyutunun cronbach alpha değeri .93 bulunmuştur.

### **3.3.3. Etik Liderlik Ölçeği**

Araştırmada okul müdürlerinin etik davranışlarını ölçmek amacıyla Brown ve vd. (2005) tarafından geliştirilmiş ölçme aracı kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe çevirisi Tuna, Bircan ve Yeşiltaş (2012) tarafından gerçekleştirilmiştir. Ölçek 1= kesinlikle katılmıyorum, 2=katılmıyorum, 3= ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4= katılıyorum ve 5=tamamen katılıyorum şeklinde beşli likert tarzda oluşturulmuş on maddeli bir ölçektir.

Ölçeğin Türkçeye uyarlama çalışması sırasında yapılan açımlayıcı faktör analizinde on soru orjinal ölçekle paralellik göstererek tek faktörde toplanmıştır. Ölçeğin tek faktörlü yapısının toplam varyansın % 39,387'sini açıkladığı ve madde faktör yüklerinin .67 ile .87 arasında değiştiği görülmüştür. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin yeterli güvenilirliğe sahip olduğu (.82) tespit edilmiştir. Bu araştırma kapsamında ölçeğin güvenilirliği yeniden hesaplanmış, cronbach alpha değeri .94 bulunmuştur.

### **3.4. Verilerin Analizi**

Veriler analiz edilmeden önce verilerin normal dağılım gösterip göstermediği test edilmiş ve verilerin normal dağılım gösterdiği görülmüştür. Ölçeklere ilişkin genel bilgilerin betimlenmesinde aritmetik ortalama ve standart sapma, değişkenler arasındaki ilişkilerin analizinde korelasyon ve bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisini belirlemek içinse çoklu regresyon analizi kullanılmıştır.

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **4. BULGULAR**

Bu bölümde, araştırmanın modeli doğrultusunda nicel yöntemle incelenen araştırma problemlerinin bulguları sunulmuştur.

#### **4.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular**

Araştırmanın birinci alt probleminde, öğretmenlerin örgütsel sessizleşme düzeylerinin ne düzeyde olduğu sorgulanmaktadır. Öğretmenlerin örgütsel sessizleşme düzeylerine ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma düzeyleri Tablo 2' de gösterilmektedir.

Tablo 2

*Öğretmenlerin Örgütsel Sessizleşme Düzeylerine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Düzeyleri*

<b>Örgütsel Sessizleşme</b>	<b><math>\bar{X}</math></b>	<b>Ss</b>
1. Bu okulda alternatif görüşlere hoşgörü ile yaklaşmadığı için genellikle problemleri açıkça dile getirmiyorum.	1.85	1.09
2. İşyerimde beni ilgilendiren problemler ya da sorunlarla ilgili olarak yöneticilerimle konuşma konusunda kendimi genellikle rahat hissederim.	2.07	1.21
3. Bu okulda olası problemlerle ilgili fikirlerimi dile getirmem.	1.95	1.12
4. Genellikle işimle ilgili konularda endişe ve fikirlerimi ifade etme cesaretini kendimde bulamam.	1.58	.91
5. Okuldaki bazı sorunları bilmeme rağmen bunları yöneticilerimle paylaşmam.	2.00	1.16
6. Bu okulda muhalif görüşlere hoşgörü ile yaklaşmadığı için problemlerin açıkça dile getirilmesi konusunda genellikle isteksizim.	1.96	1.11
7. İşimde karşılaştığım sorunlar hakkında düşüncelerimi açıkça ifade etmemem gerektiğini düşünüyorum.	1.97	1.31
8. Yöneticimin eleştiri ve farklı düşüncelere hoşgürsüz olduğunu düşündüğümünden çatışma ortamı yaratmamak için fikirlerimi açıkça ifade etmem.	1.72	1.04
9. Bu okuldaki sorunlar hakkında kaygılarımı, düşüncelerimi ve işlerin daha iyi olabilmesi konusundaki önerilerimi paylaşmayı kendime saklamayı tercih ederim.	1.77	1.04
10. İşyerimdeki olaylar, gerekli değişiklikler ve işle ilgili sorunlar hakkında görüşlerimi paylaşmaktansa daha çok sessiz kalmayı tercih ederim.	1.87	1.04
11. Bu okulda pek çok çalışan örgüt içerisinde belirli konuları ve sorunları bildiği halde bunu dile getiremezler.	2.30	1.21
12. Yöneticilerimle fikir ayrılığı içerisinde olduğumda genellikle sessiz kalmayı tercih ederim.	2.06	1.17

Tablo incelendiğinde, öğretmenlerin en çok hangi konularda ve ne düzeyde sessiz kaldıkları görülmektedir.

Öğretmenler en çok, okullarındaki pek çok çalışanın örgüt içerisindeki belirli konuları ve sorunları bildiği halde bunu dile getirmediklerini düşünmektedirler ( $\bar{X} = 2.30$ ). Ayrıca öğretmenler, kendilerini ilgilendiren problemler ya da sorunlarla ilgili olarak yöneticileriyle konuşma konusunda kendilerini genellikle rahat hissederken ( $\bar{X} = 2.07$ ), yöneticileriyle fikir ayrılığı içerisinde olduklarında genellikle sessiz kalmayı tercih ettiklerini belirtmektedirler ( $\bar{X} = 2.06$ ).

## 4.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın ikinci alt probleminde, öğretmenlerin, müdüre güvenlerinin ne düzeyde olduğu sorgulanmaktadır. Öğretmenlerin, okul müdürlerine güven düzeylerine ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma düzeyleri Tablo 3’ de gösterilmektedir.

Tablo 3

*Öğretmenlerin müdüre güven düzeylerine ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma düzeyleri*

Müdürü Güven	$\bar{X}$	Ss
1. Bu okuldaki öğretmenler, okul müdürüne güvenirlir.	3.86	1.13
2. Bu okuldaki öğretmenler, okul müdürünün dürüstlüğüne inanırlar.	4.08	1.07
3. Okul müdürümüz, öğretmenlerin çıkarlarını gözetecek biçimde davranır.	3.93	1.13
4. Bu okuldaki öğretmenler, okul müdürüne itimat edebilirler.	4.07	1.04
5. Okul müdürümüz bu okulu yönetecek kabiliyetlere sahiptir.	4.16	1.03

Öğretmenlerin müdürlerine olan güven düzeyleri incelendiğinde, öğretmenlerin özellikle, müdürlerinin okullarını yönetebilecek kabiliyete sahip olduğunu düşündükleri görülmektedir ( $\bar{X} = 4.16$ ). Öğretmenler ayrıca müdürlerinin dürüstlüğüne inanmakta ( $\bar{X} = 4.08$ ) ve müdürlerini itimat edilebilecek bir kişi olarak görmektedirler ( $\bar{X} = 4.07$ ).

### 4.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın üçüncü alt probleminde, öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin etik liderlik davranışlarının ne düzeyde olduğu sorgulanmaktadır. Öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin etik liderlik davranışlarının düzeylerine ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma düzeyleri Tablo 4’ de gösterilmektedir.

Tablo 4

*Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Etik Liderlik Davranışı Düzeylerine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Düzeyleri*

<b>Etik Liderlik</b>	<b><math>\bar{X}</math></b>	<b>Ss</b>
1. Okul müdürümüz, iş görenlerin önerilerini dikkate alır.	3.90	1.10
2. Okul müdürümüz, etik standartları ihlal eden iş görenlere yaptırım uygular.	3.35	1.20
3. Okul müdürümüz, özel hayatını etik tarzda yürütür.	4.28	.97
4. Okul müdürümüz, çalışanların fikirleriyle yakından ilgilidir.	3.89	1.10
5. Okul müdürümüz, adil ve dengeli kararlar verir.	3.95	1.05
6. Okul müdürümüz, güvenilir bir kişidir.	4.28	1.01
7. Okul müdürümüz, çalışanlarla iş etiği veya değerlerini dikkate alır.	4.17	1.00
8. Okul müdürümüz, işlerin etik bakımdan doğru biçimde nasıl yapılacağına ilişkin örnekler ortaya koyar.	3.98	1.00
9. Okul müdürümüz, başarıyı sadece sonuçlarla değil, aynı zamanda başarıya giden yolla da değerlendirir.	3.93	1.06
10. Okul müdürümüz, karar verirken “Yapılacak doğru şey nedir?” diye sorar.	3.97	1.06

Tablo incelendiğinde, öğretmenlerin en çok, müdürlerinin güvenilir bir kişi olduğunu ( $\bar{X} = 4.28$ ) ve özel hayatlarını etik tarzda yürüttüklerini düşündükleri ( $\bar{X} = 4.28$ ) görülmektedir. Öğretmenler ayrıca, müdürlerinin iş etiği veya değerlerini dikkate aldığını düşünmektedirler ( $\bar{X} = 4.17$ ).

Öğretmenler konu ile ilgili olarak en alt düzeyde ise, müdürlerinin etik standartları ihlal eden iş görenlere yaptırım uygular ifadesine katıldıkları görülmektedir ( $\bar{X} = 3.35$ ). Başka

bir ifadeyle öğretmenler, etik dışı davranışlarda bulunan iş görenlere, müdürleri tarafından herhangi bir yaptırım uygulanmadığını ifade etmektedirler.

#### 4.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın dördüncü alt probleminde, Örgütsel Sessizlik, Müdüre güven ve Etik liderlik arasında anlamlı ilişki var mıdır? Sorusu sorgulanmaktadır. Örgütsel Sessizlik, Müdüre güven ve Etik liderlik arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon değerleri Tablo 5’de gösterilmektedir.

Tablo 5

*Örgütsel Sessizlik, Müdüre Güven Ve Etik Liderlik Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Tablosu*

	1	2
1. Örgütsel Sessizlik		
2. Müdüre Güven	-.406**	
3. Etik Liderlik	-.485**	.822**

**\*\*p<.001**

Örgütsel Sessizlik, Müdüre güven ve Etik liderlik arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon tablosu incelendiğinde, Örgütsel sessizlikle müdüre güven arasında ve örgütsel sessizlikle etik liderlik arasında orta düzeyde negatif yönlü anlamlı ilişki olduğu, Müdüre güven ile etik liderlik arasında ise, yüksek düzeyde pozitif yönlü anlamlı ilişki olduğu görülmektedir.

Bu bulgudan yola çıkarak, müdüre güven ve müdürlerin göstermiş olduğu etik liderlik davranışı gösterme düzeyleri arttıkça örgütsel sessizliğin azaldığı söylenebilmektedir. Ayrıca bu bulguya göre müdürlerin göstermiş olduğu etik liderlik davranışı düzeyleri arttıkça öğretmenlerin müdürlerine olan güven düzeylerinin arttığı söylenebilmektedir.

#### 4.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın beşinci alt probleminde, müdüre güven ve etik liderlik örgütsel sessizliğin anlamlı yordayıcısı mıdır? sorusu sorgulanmaktadır. Müdüre güven ve etik liderliğin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Ancak, korelasyon sonuçlarından da görüldüğü üzere, kurulacak olan çoklu regresyon modelindeki bağımsız değişkenler (Müdüre güven, Etik liderlik) arasında yüksek düzeyde pozitif yönde ilişki ( $r=.82$ ) vardır. Yordayıcı değişkenler arasında .80’in üzerinde ilişki olması çoklu bağlantılığa (multi-colinearity) neden olabilir (Büyüköztürk, 2011:100). Bu durumda çoklu bağlantının olup olmadığını sınamak için, tolerans, varyans büyütme faktörü (VIF) ve durum indeksi (CI) incelenebilir. Belirtilen bu değerle incelendiğinde, her iki bağımsız değişken içinde tolerans değerlerinin .20’den büyük olduğu ( $tolerans=.32$ ), VIF



değerin 10'dan küçük olduğu ( $VIF= 3.08$ ) ve  $CI$  değerlerinin 30'dan küçük olduğu ( $CI= 1.00-18,52$ ) görülmüştür. Elde edilen bu değerler, bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantı olmadığını göstermektedir. Bu bulgulardan yola çıkılarak değişkenlerin çoklu regresyon analizi için uygun olduğu görülmüş ve analiz sonuçları Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6

*Etik Liderlik ve Müdüre Güvenin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Tablosu*

	<b>B</b>	<b>Std Hata B</b>	<b><math>\beta</math></b>	<b>t</b>	<b>p</b>	<b>İkili r</b>	<b>Kısmi r</b>
Sabit	3.573	.157		22,728	.000		
Müdüre Güven	-.017	.060	-.022	-.279	.781	-.406	-.014
Etik Liderlik	-.397	.067	-.467	-5.913	.000	-.485	-.291
<b>R<sup>2</sup>= .236 F= 59,184 p= .000</b>							

Analiz sonuçları incelendiğinde Müdüre güven ve Örgütsel sessizlik arasındaki orta düzeyde negatif yönlü ilişkinin ( $r=-.406$ ) Etik liderlik değişkeni kontrol edildiğinde  $-.014$  olduğu görülmüştür. Benzer şekilde Örgütsel sessizlik ve Etik liderlik arasındaki ilişkinin müdüre güven değişkeni kontrol edilmeden önce negatif yönde orta düzeydeyken ( $-.405$ ), kontrol edildikten sonra negatif yönde düşük düzeyde ( $-.291$ ) olduğu görülmüştür.

Etik liderlik ve müdüre güven değişkenlerinin örgütsel sessizliğin anlamlı yordayıcıları olup olmadığını belirlemek amacıyla kurulan regresyon modelinin anlamlı olduğu görülmüştür ( $R^2= .236$ ,  $F= 59,184$ ,  $p= .000$ ). Belirtilen bu iki değişkenin örgütsel sessizliğe ilişkin toplam varyansın %24'nü açıkladığı söylenebilir.

Analiz sonucunda elde edilen regresyon katsayısı ( $\beta$ ) ve t değerleri dikkate alındığında Örgütsel sessizlik üzerinde Etik liderliğin anlamlı bir etkiye sahip olduğu ancak Müdüre güven değişkeninin anlamlı etkiye sahip olmadığı görülmüştür.

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### TARTIŞMA VE YORUM

Çalışmanın bu bölümünde, bulgular kısmında yapılan analiz sonuçları tartışılarak bu sonuçların, eğitim kurumları ve öğretmenler açısından önemi ele alınmaktadır.

Çalışmanın birinci alt problemine ilişkin bulgular incelendiğinde, öğretmenlerin en çok, okullarındaki pek çok çalışanın örgüt içerisindeki belirli konuları ve sorunları bildiği halde bunu dile getirmediğini düşündükleri görülmüştür. Bu bulgudan yola çıkılarak öğretmenlerin buldukları kurumda çalışanların sessizlik davranışı gösterdiklerini farkında oldukları söylenebilmektedir. Öğretmenler, iş arkadaşlarının aslında sorunları bildiğini ama çeşitli nedenlerle bu sorunları ifade etmekten kaçındıklarını ifade etmektedirler. Kahveci (2010) da benzer şekilde, ilköğretim okullarında öğretmenlerin sessizlikleriyle ilgili yapmış olduğu çalışmada, öğretmenlerin sorunlarını ifade etmekten çekindiklerini tespit etmiştir.

Ayrıca bulgulara baktığımızda, öğretmenler, kendilerini ilgilendiren problemler ya da sorunlarla ilgili olarak yöneticileriyle konuşma konusunda kendilerini genellikle rahat hissederken, yöneticileriyle fikir ayrılığı içerisinde olduklarında genellikle sessiz kalmayı tercih ettikleri görülmektedir.

Literatür incelendiğinde, örgütsel sessizliğin en önemli nedenlerinden birinin, yöneticilerle fikir uyuşmazlığı yaşama korkusu olduğu görülmektedir. Bu korku, yöneticiden kaynaklanabildiği gibi çalışanın kişisel özelliklerinden de kaynaklanabilmekte ve örgütsel gelişmeyi de olumsuz etkilemektedir. Bowen ve Blackmon (2003), çalışanların işletme ortamında hakim olan fikri paylaşıyor ise konuşma davranışına eğilimli olduğunu, diğer taraftan çalışanların azınlığın fikrine inanıyor olması durumunda daha sessiz olduklarını ifade etmişlerdir. Yapılan bu çalışmada da öğretmenlerin, müdürleriyle hemfikir olmadıkları konularda sessiz kalmayı tercih ettikleri, öğretmenlerin okullarda yöneticilerinden olumsuz tepki almaktansa sessizliğe bürünmeyi tercih ettikleri söylenebilir. Milliken, Morison ve Hewlin (2003), yaptıkları çalışmada, konuşmamayı tercih etmenin en büyük nedeninin, olumsuz, sorun çıkartan biri olarak etiketlenme korkusu olduğunu belirtmişlerdir. Bayram (2010) ise, üniversitelerde örgütsel sessizlik isimli çalışmasında üniversitelerde çalışan akademisyenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri ve sessizlik nedenlerini belirlemeye çalışmış, çalışma sonucunda, sessizlik davranışı sergilenirken izolasyon korkusunun etkili olduğunu tespit etmiştir.

Çalışmanın ikinci alt problemine ilişkin bulgulara bakıldığında, öğretmenlerin genel olarak müdürlerine güven duydukları söylenebilir. Kılınç (2010), okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları gösterme düzeyleri ile öğretmenlerin yaşadıkları örgütsel güven ve yıldırma arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmada benzer şekilde öğretmenlerin, yöneticiye güven ve iletişim ortamı boyutlarına ilişkin algılarının iyi düzeyde olduğunu tespit etmiştir. Benzer şekilde Polat ve Celep (2008), ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algılarını ölçtükleri çalışmada, öğretmenlerin

örgütsel adalet, güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı algılarının yüksek düzeyde olduğunu; örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının ve bütün alt boyutlarının birbiri ile olumlu ilişkide bulunduğunu tespit etmişlerdir.

Öğretmenlerin özellikle, müdürlerinin okullarını yönetebilecek kabiliyete sahip olduğunu düşündükleri görülmektedir. Bu bağlamda, müdürlerin öğretmen algılarına göre yönetsel faaliyetlerde başarılı oldukları, öğretmenlerin güvenini kazandıkları söylenebilir.

Öğretmenler ayrıca müdürlerinin dürüstlüğüne inanmakta ve müdürlerini itimat edilebilecek bir kişi olarak görmektedirler. Kurumlarda, çalışanların yöneticilerine olan güvenlerinin tam olması son derecede önemlidir. Bu konuda yapılan çalışmalara bakıldığında, örgütsel güvenin yüksek olmasının, çalışanların motivasyonlarının artması ve örgütsel gelişimin hız kazanmasına olumlu etkisi olduğu görülmektedir. Koç ve Yazıcıoğlu (2011), yöneticiye duyulan güven ile iş tatmini arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik yapılan çalışmalarında, yöneticiye duyulan güven hissi ile işgörenlerin işlerinden edindikleri tatmin duygusu arasında pozitif bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Çalışmanın üçüncü alt problemine ilişkin bulgulara bakıldığında, öğretmenlerin en çok, müdürlerinin güvenilir bir kişi olduğunu ve özel hayatlarını etik tarzda yürüttüklerini düşündükleri görülmektedir. Konu ile ilgili olarak Helvacı (2010), ilköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik davranışı gösterme düzeylerini ölçtüğü çalışmada, araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşlerine göre, ilköğretim okulu yöneticilerinin etik liderliğin iletişimsel etik, örgütsel karar vermede etik, davranışsal etik, iklimsel etik boyutlarında iyi düzeyde davranış gösterdikleri sonucuna ulaşmıştır.

Eğitim kurumları, bireylerde istendik davranışların kazandırılmaya çalışıldığı, etik değerleri benimseyen, iyi ahlaklı kişilerin topluma kazandırılmasını öncelikli olarak hedef alan kurumlardır. Bu sebeptendir ki bu kurumda görev yapan yöneticilerin yönetsel faaliyetlerde olduğu kadar özel hayatlarıyla da örnek bireyler olmaları önemlidir. Uğurlu (2012), ilköğretim okulu öğretmenlerinin yönetici etik liderlik davranışına ilişkin algılarını saptamaya yönelik yaptığı araştırmanın sonucunda, yönetici etik liderlik davranışının öğretmenlerin okullarıyla olan ilişkilerinde daha verimli olmalarında aracı bir değişken olduğu sonucuna ulaşmıştır. Çalışmanın bulgularında da öğretmenler, müdürlerinin hem özel yaşamlarında etik değerleri benimsediklerini hem de, iş etiğine uygun davranışlar sergilediklerini ifade etmektedirler ki bu durum öğretmenlerin okullarıyla olan ilişkilerinin güçlenmesi için son derecede önemlidir.

Öğretmenler konu ile ilgili olarak en alt düzeyde ise, müdürlerinin etik standartları ihlal eden iş görenlere yaptırım uygular ifadesine katıldıkları görülmektedir. Bu ifadeye göre öğretmenler, etik dışı davranışlarda bulunan iş görenlere, müdürleri tarafından uygulanan yaptırımların yeterli düzeyde olmadığı söylenebilir. Yöneticilerin kendileriyle ilgili konularda olduğu kadar, çalışan personelinin davranışlarında da etik değerlerin varlığını dikkate almaları, uygunsuz davranışlar karşısında duyarsız kalmamaları, örgüt içerisinde etik değerlerin tamamen benimsenebilmesi ve öğrencilere de yol gösterici nitelikte olabilmesi açısından son derecede önemlidir.

Çalışmanın dördüncü alt problemine ilişkin bulgulara bakıldığında, Örgütsel sessizlikle müdüre güven arasında orta düzeyde negatif yönlü anlamlı ilişki olduğu görülmektedir. Bu bulguya göre, okullarda, müdüre olan güven arttıkça örgütsel sessizliğin azaldığı söylenebilir. Afşar (2013), örgütsel güven ve örgütsel sessizlik ilişkisini araştırdığı çalışmada da aynı şekilde örgütsel güven düzeyinin artmasının örgütsel sessizliği azalttığı sonucuna ulaşmıştır.

Ferrin, Kim, Cooper ve Dirks (2006), çalışmalarında suskunluk, dürüstlük ve güven ihlalleri (bütünlük tabanlı ihlal, yetkinlik bazlı ihlal) kavramları üzerinde durmuş ve insanlar hata yaptığında ve bu hata sonucunda özür dilerken bu özür ile birlikte karşı tarafın güvenini kazanmak için bir takım hareketlerde bulunmaları gerektiğini belirtmiştir. Çünkü özür güven üzerinde pozitif bir etkisi vardır, yani güven kazanmak için hata yaptığını söylemek özür dilemekten daha önemlidir. İnsanlar dürüstlüğüne inanma eğiliminde oldukları için olumsuz bilgiye olumlu bilgiden daha çabuk inanırlar.

Binikos (2008), 129 çalışan üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada demografik değişkenlerin yanında 20 sorudan oluşan ve 5 'li likert tipi olarak hazırlanmış örgütsel güven ölçeği, 10 sorudan oluşan ve yine 5'li likert tipi olarak hazırlanmış ihbar ölçeği kullanılmıştır. Ayrıca çalışanlara davranış ile ilgili sorular da yöneltilmiştir. Çalışma sonuçlarına göre örgütsel güven ve sessizlik arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur ( $p = 0.006$  ve  $r = -0,281$ ). Örgütsel güven arttıkça, sessizlik azalmıştır. Benzer şekilde, örgütsel güven ve iç ihbar arasındaki ilişki incelenmiş ( $p = 0.001$  ve  $r = 0,328$ ), örgütsel güven arttıkça iç ihbar olasılığının arttığı sonucuna ulaşılmıştır.

Nikolaou, Vakola ve Baurantas'ın (2010) yaptıkları çalışmada ise örgüt birleşmelerinde örgütsel güvenin örgütsel sessizliği kısmen etkilediği sonucunu ortaya koymuştur.

Güven, karşımızdaki kişiye açılmanın anahtarı olarak görülebilir. Kişiler arası ilişkilerde de güven duyulmayan bir kişiye fikir ve düşüncelerimizi söylemekten çekinir, kendimizi savunmaya alırız. Örgüt içi ilişkilerde de durum aynıdır. Güven duygusu ne kadar yüksekse örgüt içerisindeki sessizlik o ölçüde azalacak çalışanlar düşüncelerini ifade etme noktasında kendilerini rahat hissedeceklerdir.

Çalışmanın örgütsel sessizlik ve etik liderlik arasındaki ilişkiye yönelik bulgularına bakıldığında, örgütsel sessizlik ve etik liderlik arasında orta düzeyde negatif yönlü anlamlı ilişki olduğu görülmektedir. Bu bulguya göre müdürlerin etik değerleri benimsemesi ve kurumlarını bu değerler doğrultusunda yönetmelerinin örgütsel sessizliği azalttığı söylenebilir.

Zehir (2011), örgütsel sessizlik ve etik liderlik arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmada etik liderlik ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi incelemiş ve etik liderlikle çalışan sesliliği ve çalışan sessizliği arasında ilişki olduğunu, etik liderlik ve çalışan performansı arasında bir ilişki olduğunu, ayrıca etik liderliğin çalışan sessizliği ve çalışan performansına aracı etkisi olduğunu tespit etmiştir.

Müdüre güven ile etik liderlik arasında ise, yüksek düzeyde pozitif yönlü anlamlı ilişki olduğu görülmektedir. Bu bulguya göre öğretmen algılarına göre müdürlerin göstermiş oldukları etik liderlik özellikleri arttıkça müdüre olan güven de artmaktadır. Benzer şekilde Teyfur vd. (2013)' nin ilköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ile okullardaki örgütsel güven düzeyinin incelendiği çalışmada, yöneticilerin etik liderlik becerilerinin örgütsel güven düzeyini etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Ayrıca Yılmaz (2006), okullardaki örgütsel güven düzeyini okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ve bazı değişkenler açısından incelediği çalışmasında örgütsel güvenin alt boyutu olan çalışanlara duyarlılığı, sırayla etik liderliğin alt boyutları olan iklimsel etik, karar vermede etik, ve iletişimsel etiğin anlamlı düzeyde etkilediğini, örgütsel güvenin diğer alt boyutu olan yöneticiye güveni, etik liderliğin iletişimsel etik, davranışsal etik, karar vermede etik ve iklimsel etiğin anlamlı düzeyde yordadığını, örgütsel güvenin bir başka alt boyutu olan iletişim ortamını, etik liderliğin iklimsel etik, iletişimsel etik, karar vermede etik ve davranışsal etik anlamlı düzeyde açıklamakta olduğunu, son olarak örgütsel güvenin alt boyutu olan yeniliğe açıklığı, etik liderliğin iletişimsel etik, iklimsel etik ve karar vermede etiğin anlamlı düzeyde etkilediği sonucuna ulaşmıştır.

Çalışmanın beşinci alt probleminde etik liderlik ve müdüre güven değişkenlerinin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi incelenmiştir. Örgütsel sessizlik üzerinde etik liderliğin anlamlı bir etkiye sahip olduğu ancak müdüre güven değişkeninin anlamlı etkiye sahip olmadığı görülmüştür.

Bu bulgudan yola çıkarak müdürlerin gösterdiği etik liderlik davranışlarının ve müdüre güvenin örgütsel sessizliği etkilediği, etik değerlerle yönetilen kurumlarda çalışanların fikirlerini daha rahat ifade edebildiği sonucu çıkarılabilmektedir. Konu ile ilgili olarak, Karacaoğlu ve Cingöz (2009) yaptıkları çalışmada, örgütsel anlamda adaletli uygulamalar arttıkça ve açık liderlik davranışı yaygınlaştıkça çalışanların sessiz kalma olasılıklarının azaldığını tespit etmişlerdir. Örgüt içerisinde yöneticilerin adaleti temel alan bir yönetim anlayışı içinde olmalarının çalışanların fikirlerini daha rahat ifade etmelerine olumlu etkisi olacağını vurgulamışlardır.

## ALTINCI BÖLÜM

### SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmadan elde edilen bulgular incelendiğinde, şu sonuçlara ulaşılmaktadır:

1. Araştırmada öğretmenlerin, okullarındaki pek çok çalışanın örgüt içerisindeki belirli konuları ve sorunları bildikleri halde bunu dile getirmediklerini düşündükleri görülmektedir. Bu bulgudan yola çıkarak öğretmenlerin buldukları ortamda sessizlik davranışının var olduğunun farkında oldukları sonucu çıkarılabilmektedir. Ayrıca öğretmenler kendilerini ilgilendiren problemler ya da sorunlarla ilgili olarak yöneticileriyle konuşmak konusunda kendilerini genellikle rahat hissederken, yöneticileriyle fikir ayrılığı içerisinde olduklarında genellikle sessiz kalmayı tercih etmektedirler. Bu bulguya göre öğretmenlerin yöneticileriyle hemfikir olmadıkları konularda sessiz kalmayı tercih ettikleri sonucu çıkarılabilir.

2. Araştırmada öğretmenlerin müdürlerinin okullarını yönetecek kabiliyete sahip olduklarını düşündükleri görülmektedir. Bu bulguya göre müdürlerin yönetsel faaliyetlerde başarılı oldukları ve bu anlamda öğretmenlerin güvenlerini kazandıkları sonucu çıkarılabilmektedir.

3. Araştırmada öğretmenler müdürlerinin güvenilir bir kişi olduğunu ve özel hayatlarını etik bir tarzda yürüttüğünü düşündükleri görülmektedir. Öğretmenlerin, ayrıca müdürlerinin iş etiği ve değerlerini dikkate aldığını düşündükleri görülmektedir. Bu bulgulara göre okul yöneticilerinin özel hayatlarında ve iş yaşamlarında etik değerleri dikkate aldıkları ve bu anlamda öğretmenlerin güvenlerini kazandıkları sonucu çıkarılabilmektedir.

4. Araştırma bulgularında, örgütsel sessizlikle müdüre güven ve etik liderlik arasında orta düzeyde negatif yönlü anlamlı ilişki olduğu, müdüre güven ile etik liderlik arasında ise yüksek düzeyde pozitif yönlü anlamlı ilişki olduğu görülmektedir. Bu bulgulara göre öğretmenlerin müdürlerine olan güvenleri ve müdürlerin göstermiş olduğu etik liderlik davranış düzeyleri arttıkça örgütsel sessizliğin azaldığı, müdürlerin göstermiş olduğu etik liderlik davranışları arttıkça öğretmenlerin müdürlerine olan güven düzeylerinin de arttığı sonucu çıkarılabilmektedir.

5. Araştırmada örgütsel sessizlik üzerinde etik liderliğin anlamlı bir etkiye sahip olduğu ancak müdüre güven değişkeninin anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmüştür. Bu bulguya göre yöneticilerin göstermiş olduğu etik liderlik davranışlarının çalışanların fikirlerini daha rahat ifade etme noktasında olumlu etkisinin olduğu, etik değerlerle yönetilen kurumlarda çalışanların fikirlerini daha rahat ifade edebildiği sonucu çıkarılabilmektedir.

Çağımızın gereksinimleri düşünüldüğünde, gelişim ve değişime en çok ihtiyaç duyulan kurumların başında okulların geldiği görülmektedir. Günümüz koşullarının iyileşmesi, kurum yöneticilerinin yöneticilik anlayışının da değişmesini gerekli kılmaktadır. Klasik yönetim anlayışı yerini modern yönetim anlayışına bırakmakta, baskıcı ve itaate dayanan yönetim anlayışı her geçen gün etkisini yitirmektedir.

Örgütsel sessizlik daha çok klasik yönetim anlayışının doğurduğu bir sonuçtur. Kurum çalışanlarının sessizliği tercih etmeleri, kurum içi gelişimi engellemektedir. Okullar açısından baktığımızda da durum aynıdır. Öğretmenlerin rahatsızlık hissettikleri konularda düşüncelerini söyleyememeleri motivasyonlarını ve başarılarını engellemektedir. Bu kapsamda uygulayıcılara yapılabilecek önerilerle ilgili şunlar söylenebilir:

1. Yöneticilerin klasik yönetim yaklaşımlarından uzaklaşarak, modern yönetim tarzını benimsemeleri, öğretmenlerin düşüncelerini açıkça ifade etmekten çekinmeyecekleri bir okul iklimi oluşturmaları önerilebilir.

2. Yöneticilerin öğretmenlere endişe ettikleri konular ve kurumsal sorunlarla ilgili olarak, kendileriyle fikir ayrılığı içerisinde olsalar dahi, fikirlerini ifade etmelerinin hiçbir olumsuz geri beslemesi olmayacağını belirtmeleri önemlidir. Bu anlamda kendini güvende hisseden, fikirlerinin destekleneceğine olan inancı gelişen öğretmen kendini daha rahat ifade edebilecektir.

3. Örgüt içinde fikirlerini açıkça dile getirme cesaretini gösterenler, sürekli olumsuzluklardan bahseden, sorun çıkaran kişiler olarak gösterilmek yerine, cesaretli, özgüven sahibi ve desteklenmesi gereken bireyler olarak algılanmalı ve bu davranışları nedeniyle cezalandırılmak yerine ödüllendirilmelidirler.

4. Okul yöneticilerinin öğretmenlerle sık sık bir araya gelerek problemlerini dinlemeleri, var olan sorunlara yönelik yapılan önerileri dikkate almaları, yöneticilerle öğretmenler arasındaki iletişimin ve güven duygusunun gelişmesine yardımcı olacaktır. Bu sebeple öğretmenlerle haftalık toplantılar düzenlenmesi, öğretmenlerin önerilerde bulunabilecekleri bir öneri kutusunun bulundurulması önerilebilir.

5. Yöneticilerin etik davranışlar içerisinde bulunmalarının örgütsel sessizliğin önlenmesinde önemli bir faktör olduğu görülmektedir. Bu sebeple yöneticiler, yönetim faaliyetlerinde etik değerleri göz önünde bulundurmalı, örgüt içerisinde demokratik, adil, insan haklarına duyarlı bir lider olma yönünde kendilerini geliştirmelidir.

6. Yöneticilerin örgüt içerisinde etik değerlerle beslenen bir iklim oluşturabilmeleri için, öğretmenlerin de bu değerleri benimsemeleri önemlidir. Bu sebeple yöneticilerin etik dışı davranışlarda bulunan çalışanlarına zamanında yaptırım uygulaması, etik değerleri benimseyen ve bu değerler doğrultusunda mesleğini idame ettiren çalışanlarını ödüllendirmeleri bu değerlerin örgüt içerisinde benimsenmesine yardımcı olacaktır.

Örgütsel sessizlikle ilgili araştırmaların daha çok işletme alanında yapıldığı görülmektedir. Oysa çalışanların sessizliği eğitim örgütleri açısından da büyük bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bağlamda araştırmacılar bu araştırma sonuçlarından da yararlanarak;

1. Eğitim örgütlerinde öğretmenlerin sessizliklerinin nasıl giderilebileceğine yönelik daha niteliksel çalışmalar yapmaları önerilebilir.

2. Bu çalışma özel okullarda çalışan öğretmenleri kapsamaktadır. Bu nedenle devlet okullarında çalışan öğretmenlerin örgütsel sessizlik nedenlerine ilişkin daha kapsamlı araştırmalar yapılabilir.



## KAYNAKLAR

- Açıkalın, A. (1998). *Toplumsal, kurumsal teknik yönleriyle okul yöneticiliği*. Ankara: PeGem Yayıncılık.
- Afşar, L. (2013). *Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Güven İlişkisi: Konuya İlişkin Bir Araştırma*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Aktaş, H., Şimşek, E. (2012). Sükût ikrardan gelir mi? İşgörenlerin örgütsel sessizlik davranışlarına ilişkin tutumları ile iş tatmin düzeyleri ve duygusal tükenmişlik düzeyleri arasındaki etkileşim. *20. Ulusal yönetim ve organizasyon kongresi bildiri kitabı*. 24-26 Mayıs 2012. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi, 330-335.
- Alerby, E. ve Elidottir, J. (2003). The Sounds of silence: some remarks on the value of silence in the process of reflection in relation to teaching and learning, *Reflective practice*, 4, 40-51.
- Alparslan, A. M. (2010). *Örgütsel Sessizlik İklimi ve İşgören Sessizlik Davranışları Arasındaki Etkileşim: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi öğretim elemanları üzerinde bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Alparslan, A. M. ve Kayalar, M. (2012), Örgütsel Sessizlik: Sessizlik Davranışları ve Örgütsel ve Bireysel Etkileri, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Yıl: 4, Sayı: 6, 136-147, Bahar 2012.
- Aronson, E. (2003). *Ethics and leader integrity in the health sector*, Submitted To The Faculty To The Graduate Studies And Research In Partial Fulfillment Of The Requirements For The Degree Of Doctor Of Philosophy.
- Arslan, M. M. (2009). Teknik ve endüstri meslek lisesi öğretmenlerinin örgütsel güven algıları. *Eğitimde Kuram ve Uygulama Dergisi*, 5, 274-288.
- Arslantaş, C. ve Dursun, M. (2008). Etik liderlik davranışının yöneticiye duyulan güven ve psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisinde etkileşim adaletinin dolaylı rolü. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 1, 111-128.
- Asunakutlu, T. (2002). Örgütsel Güvenin Oluşturulmasına İlişkin Unsurlar ve Bir Değerlendirme, *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9, 1-13.
- Ayan, A. Ş. (2004). *Örgüt Kültürünün Örgütsel Güven Üzerindeki Etkileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aydın, İ. (2012). *Yönetmel, mesleki ve örgütsel etik*, s. 13. Ankara: Pegem.
- Barker, R. A. (2002). An examination of organizational ethics. [Electronic version]. *Human Relations*, 55, 1097-1116.
- Başaran, İ. E. (1986). Öğretmenlerin yönetime katılması. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi* Cilt: 19 Sayı: 1.

- Bayram, T. Y. (2010). *Üniversitelerde örgütsel sessizlik*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.
- Beckner, W. (2004). *Ethics for Educational Leaders*, Library of Congress Cataloging - in Pulpication data Pearson Education. Inc. Boston.
- Bildik, B. (2009). *Liderlik tarzları, örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Gebze Yüksek Teknoloji Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Kocaeli.
- Binikos, E. (2008), Empirical Research Sounds of Silence: Organisational Trust And Decisions To Blow The Whistle. *SA Journal of Industrial Psychology SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde*, 34, 48–59.
- Blatt, R., Christianson, M. K., Sutcliffe, K. M. ve Rosenthal, M. M. (2006). A Sense making lens on reliability, *Journal of organizational behaviour* 27, 897–917.
- Bowen, F. ve Blackmon K. (2003), Spirals of Silence: The dynamic effects of diversity on organizational voice, *Journal of management studies*, 40, 1393-1417.
- Bradach, J. L. ve Eccles, R. G. (1989). Price authority and trust: From ideal types to plural forms, *Annual Review of Sociology*, 15, 97-118.
- Brinsfield C. (2009). *Employee silence: Investigation of dimensionality, development of measures, and examination of related factors dissertation*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ohio State University.
- Bryk, A.S. ve Schneider, B. (2003). Trust in schools: A core resource for school reform. *Educational Leadership*, 60, 40–45.
- Büte, M. (2011). Algılanan örgüt ikliminin etik olmayan davranışlar üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2, 103-122.
- Büyüköztürk, Ş. (2011). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı* (11. Basım). Ankara: Pegem
- Callaway, P. L. (2006). *The relationship between organizational trust and job satisfaction*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Capella University Graduate School, Florida.
- Can, H. (2005). *Organizasyon ve yönetim*. Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Culpeper, J. (1996). Towards an anatomy of impoliteness. *Journal of Pragmatics*, 25, 349-367
- Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde sessizlik: Sessizliğin teorik temelleri ve dinamikleri, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16, 152-154.
- Çakıcı, A. (2008). Örgütlerde sessiz kalınan konular, sessizliğin nedenleri ve algılanan sonuçları üzerine bir araştırma, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17, 119.
- Çakıcı, A. (2010), *Örgütlerde iş gören sessizliği, neden sessiz kalmayı tercih ediyoruz?*. Ankara: Detay Yayıncılık.

- Çalışlar, A. (1983). *Ansiklopedik Kültür Sözlüğü*. İstanbul: Altın Kitaplar.
- Çetinel, F. (2008). *Örgütsel güven ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerine bir örnek olay*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Daşçı, E. (2014). *İlköğretim kurumu yöneticilerinin liderlik tarzları ile öğretmenlerin yaşadıkları yıldırma (mobbing) ve örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişki*. Yüksek lisans tezi. Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Demir, M. (2010). Algılanan adalette örgütsel sessizlik davranışının kariyer beklentisine etkisi, *11. Ulusal Turizm Kongresi Bildiri Kitabı*, Kuşadası, 577-589, (2-5 Aralık).
- Demircan, N. ve Ceylan, A. (2003). Örgütsel güven kavramı: Nedenleri ve sonuçları. *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10, 139–150.
- Dinç, S. (2007). *Örgütsel güven yaratmada örgüt kültürünün rolü*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler, İstanbul.
- Duman, B. (2004), Attribution theory (katkı=anlam yükleme teorisinin) öğrenme-öğretme sürecinde öğrencilerin öğrenilmiş çaresizliği üzerindeki etkisi [Bildiri]. 13. *Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, İnönü Üniversitesi, Malatya*.
- Dyne, L. V., Soon A. ve Isabel, C. B. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multi dimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40, 1359-1392.
- Edmonson, A. (2003), Speaking up in the operating room: how team leaders promote learning in interdisciplinary action teams, *Journal of Management Studies*, 40, 1419 – 1452
- Ehtiyar, R. ve Yanardağ, M. (2008). Organizational silence: a survey on employees working in chain hotel, *Tourism and Hospitality Management*, 14, 51-68.
- Erdem, F. (2003). *Örgütsel yaşamda güven*. F. Erdem (ed.), Sosyal bilimlerde güven. Ankara: Vadi Yayınları.
- Erdoğan, E. (2011). *Etkili liderlik örgütsel sessizlik ve performans ilişkisi*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Eren, E. (2003). *Yönetim organizasyon*. İstanbul: Beta Basım.
- Eroğlu, A. H., Adıgüzel, O. ve Öztürk, U. C. (2011). Sessizlik girdabı ve bağlılık ikilemi işgören sessizliği ile örgütsel bağlılık ilişkisi ve bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16, 97-124.
- Ferrin, D. L., Kim, P. H., Cooper, C. D. ve Dirks, K. T. (2006), *Silence speaks volumes: Effectiveness of reticence in comparison to apology and denial for responding to integrity-and competence-based trust violations*, Center for Effective Organizations CEO Publication, 7 , 1-58.

- Fukuyama, F. (2000). *Güven*, (Çev: Ahmet Buğdaycı), Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Greenberg, J. ve Baron, R. A. (2003). *Behaviour in Organisations: Understanding and Managing the Human Side of Work*, New Jersey: Pearson Education Inc.
- Gül, H., İnce, M., Özcan, N., (2011), The Relationship Between Workplace Mobbing And Burnout Among Academics At A Turkish University, *Research Journal Of International Studies*, 18, 118-134.
- Gümüşeli, A. İ. (2001). Çağdaş okul müdürünün liderlik alanları. *Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 28, 531-548.
- Halis. M., Gökgez, G. S. ve Yaşar, Ö. (2007). Örgütsel güvenin belirleyici faktörleri ve bankacılık sektöründe bir uygulama, *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17, 187-205.
- Harvey, E. (2004). Liderlik ve Etik. *Executive Excellence*, 87, 23.
- Harvey, J. B. (1998). The abilene paradox: the management of agreement. *Organizational Dynamics*, 3, 63-80.
- Helvacı, M. A. (2010). İlköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik davranışı gösterme düzeyleri, *Zeitschrift für die Welt der Türken*. 2, 391.
- Hoy, W. K. ve Tschannen-Moran, M. (2003). The conceptualization and measurement of faculty trust in schools: The Omnibus T-Scale. In W. K. Hoy & C. G. Miskel (Eds.), *Studies in Leading and Organizing Schools*, 2, 181-208. Greenwich: Information Age Publishing.
- Huang, X., Van de Vliert, E. ve Vegt, G.V. (2005). Breaking the silence culture: stimulation of participation and employee opinion with holding cross-nationally. *Management and Organization Review*, 1, 459 – 482.
- İnal, K. (1996). Sosyalist Etik. *Gelecek*, 1-3, 43.
- İskele, A. (2009). *İlköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının okullardaki yaratıcı iklim üzerine etkisi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Kahveci, G., (2010). *İlköğretim okullarında örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler*, (Yayınlanmış Yüksek Lisans), Tezi Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Karacaoğlu, K. ve Cingöz, A. (2009), İşgören Sessizliğinin Kaynağı Olarak Liderlik Davranışı ve Örgütsel Adalet Algısı, 17. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi-Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İşletme Bölümü.
- Karasar, N. (2007). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel.
- Kartal, S. E. (2010). *Genel liseler ile mesleki ve teknik liselerdeki öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerinin karşılaştırılması (elazığ ili örneği)*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.

- Kılınç, A. Ç. (2010). *Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları gösterme düzeyleri ile öğretmenlerin yaşadıkları örgütsel güven ve yıldırma arasındaki ilişki*. (Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara
- Knoll, M. ve Van Dick, R. (2013). Authenticity, employee silence, prohibitive voice, and the moderating effect of organisational identification. *The Journal of Positive Psychology*, 8, 346-360.
- Koç, H. ve Yazıcıoğlu, İ. (2011). Yöneticiye duyulan güven ile iş tatminiarasındaki ilişki: kamu ve özel sektörkarşılaştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 12, 46-57
- Köse, E. K. (2014). Dezavantajlı okullarda öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiler. *Uluslararası Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 2, 28-36
- Lepine, J. A. ve Van Dyne, L. (2001). Voice and cooperative behavior as contrasting forms of contextual performance: Evidence of differential relationships with big five personality characteristics and cognitiveability. *Journal of Applied Psychology*, 86, 326-336
- Memduhoğlu, H. B. ve Zengin, M. (2011). İlköğretim okullarında örgütsel güvene ilişkin öğretmen görüşleri. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 211-217
- Metz, I., Simon, A. (2008). A focus on gender similarities in work experiences in senior management: A study of an Australian bank builds the case. *Equal Opportunities International*, 27, 433-454.
- Milliken, F. J. ve Morrison, E. W. (2003). Shades of silence: emerging themes and future directions for research on silence in organizations. *Journal of Management Studies*, 6, 1563-1568.
- 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, 1453-1454,
- Moorhouse, J. R. (2002). *Desired characteristics of ethical leaders in business educational political and religious organization from East Tennessee* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). East Tennessee State University, Tennessee.
- Morrison E. W. ve Milliken F. J. (2000). Organizational silence: a barrier to change and development in a pluralistic world, *The Academy of Management Review*, 25, 706-725
- Nikolaou, I., Vakola. M. ve Baurantas, D. (2010). Organizational Trust and Employee Silence, <http://issuu.com>
- Noelle-Neumann, E. (1977). Turbulences in theclimate of opinion: Methodological applications of the Spiral of Silence Theory, *Public Opinion Quarterly*, 41, 143-158.
- Oliver, N. (1990). Rewards, investments, alternatives and organisational commitment: empirical evidence and theoretical development, *Journal of Occupational Psychology*, 63, 19-31

- Özdemir, L. ve Sarıoğlu, U. S. (2013). Çalışanların örgütte ses ve sessizlik algılamalarının demografik nitelikler açısından değerlendirilmesi: Kamu ve özel sektörde bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27, 257
- Özdevecioğlu, M. (2005). Algılanan örgütsel adaletin bireylerarası saldırgan davranışlar üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21, 77-96.
- Perlow, L. A. ve Williams, S. (2003) Is silence killing your company, *Harward Business Review*, (May), 3-8.
- Pierce, E., Smolinsky, C. A. ve Rosen, B. (1998). Why sexual harassment complaints fall on deaf ears. *Academy of Management Executive*, 12, 41-54.
- Pinder, C. C. ve Harlos, K. P. (2001). Employee silence: quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 334-348.
- Polat, S. (2009). *Eğitim örgütleri için sosyal sermaye örgütsel güven*, Ankara: Pegem Akademi.
- Polat, S. ve Celep, C. (2008). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel güven,örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 54, 307-331.
- Rosen, S., ve Tesser, A. (1970). On reluctance to communicate undesirable information: The MUM effect. *Sociometry*, 33, 253-263.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S. ve Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23, 393-404.
- Sancak, Y. M. (2014). *Etik liderlik örgütsel adalet ve örgütsel sinizm üzerine bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Haliç Üniversitesi, İstanbul.
- Schlenker, B. R., Weigold, M.F. (1989), Self-Identification and Accountability, in Giacalone, R. A. - Rosenfeld, P. (Ed.), *Impression Management in The Organization*. Hillsdale, NJ: Erlbaum, 21-43.
- Şevik, M. K. (2012). *İlköğretim okulları müdürlerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel güven algıları arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi. Maltepe Üniversitesi, İstanbul.
- Taşdan, M. ve Yalçın, T. (2010). İlköğretim okulu öğretmenlerinin algıladıkları sosyal destek ile örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişki düzeyi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 10, 2569-2620
- Taşkıran, E. (2010). Liderlik Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü ve Bir Araştırma, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Tayfun, A. ve Çatır, O. (2014). Hemşirelerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin İncelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6/1, 347-365

- Taylan, S. (1990). Heppner'in problem çözme envanterinin uyarlama, güvenilirlik ve geçerlik çalışmaları. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara
- Teyfur, M., Beytekin, O. F. ve Yalçınkaya M. (2013). İlköğretim okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ile okullardaki örgütsel güven düzeyinin incelenmesi (İzmir il örneği) *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21, 84-106.
- Topaloğlu, G.I. (2010). İşgörenlerin Adalet ve Etik Algıları Açısından Örgütsel Güven İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi, Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Tuna, M. ve Yeşiltaş. M. (2013). Liderliğin etik boyutu: etik liderliğin otel işletmelerindeki işgörenler tarafından algılanması. *Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5/3, 184-209.
- Turhan, M. (2007). *Genel ve mesleki lise yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının okullardaki sosyal adalet üzerindeki etkisi.* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Tülübaş, T. ve Celep, C. (2014). *Öğretim elemanlarının sessiz kalma nedenleri*, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Türk Dil Kurumu (2005). *Türkçe sözlük*. Ankara.
- Uğurlu, C. T. (2009). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerinin Etik Liderlik Ve Örgütsel Adalet Davranışlarının Etkisi.* Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Uğurlu, C. T. (2012), İlköğretim okulu öğretmenlerinin yönetici etik liderlik davranışına ilişkin algıları. *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 36, 204-213.
- Uzun, O. (2011). *Liderlik stilleri ile örgütsel güven ve örgütsel adanmışlık arasındaki ilişki.* Yüksek lisans tezi. Uşak Üniversitesi, Uşak.
- Ülker, G. (2008). Çalışanların örgütsel adalet algılamalarının yönetici ve örgüte duyulan güven üzerindeki etkisi *Doç. Dr. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1, 188.
- Vakola, M. ve Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organizational silence: An empirical investigation, *Employee Relations*, 27, 441-458.
- Yanık, C. (2012). *Örgütsel sessizlik ile güven arasındaki ilişki ve eğitim örgütlerinde bir araştırma.* Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Yıldırım, A. (2010). *Etik liderlik ve örgütsel adalet ilişkisi üzerine bir uygulama.* Yüksek Lisans Tezi. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Yıldız, K. (2013). Öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel güven algıları. *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13, 289-316.

- Yılmaz, C., Kabadayı, E. T. (2002), Dağıtım kanallarında bayilerin üretici firma lehine işbirliği davranışlarını etkileyen faktörleri inceleyen bir araştırma. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi*, 8, 5, 17 Ocak.
- Yılmaz, E. (2006). *Okullardaki örgütsel güven düzeyinin okul müdürlerinin etik liderlik özellikleri ve bazı değişkenler açısından değerlendirilmesi*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Yolaç, S. (2011). Yöneticinin algılanan liderlik tarzı ile yöneticiye duyulan güven arasındaki ilişkide lider-üye etkileşiminin rolü. *İstanbul Üniversitesi, İktisat Fakültesi, İşletme Bölümü*, *Oneri Dergisi*. 9, 63-72.
- Zand, D. F., (1972). Trust and managerial problem solving. *Administrative Science Quarterly* 17, 229-39.
- Zehir, C. (2013), *Mahalle Baskısı ve Örgütsel Sessizlik Sarmalının Yıkılışı*”, <http://www.millihaber.com/20110521/Mahalle-Baskisi-Ve-Orgutsel-Sessizlik-Sarmalinin-Yikilisi.php> E.T: 10.07.2013.



## EKLER

### Ek 1. Etik Liderlik Ölçeği Kullanım İzni

Re: Etik Liderlik Ölçeği Kullanım İzni

Muharrem Tuna (muhamrem@gazi.edu.tr) Kışilere ekle 09.01.2015

Kime: ozlem-- gurler

Sayın Özlem Gürler

Türkçe uyarlanmasını yapmış olduğumuz Etik Liderlik Ölçeğini referans göstermek kaydıyla kullanmada bir sakınca yoktur. Başarılar dilerim.

Prof.Dr. Muharrem Tuna

iPhone'umdan gönderildi

9 Oca 2015 tarihinde 01:20 saatinde, ozlem-- gurler <ozlem42070@hotmail.com> şunları yazdı:

Hocam,  
Mevlana Üniversitesi'nde Eğitim Yönetimi alanında yüksek lisans yapmaktayım. Tez çalışmamda tarafınızca Türkçeye uyarlanmış olan Brown ve vd.(2005)' nin etik liderlik ölçeğini kullanmam mümkün müdür? Saygılarımla...

© 2015 Microsoft Koşullar Gizlilik ve tanımlama bilgileri Geliştiriciler Türkçe

### Ek 2. Çalışan Sessizliği Ölçeği Kullanım İzni

Re: Çalışan Sessizliği Ölçeği Kullanım İzni

Esra ERENLER 19.02.2015

Kime: ozlem-- gurler

İyi günler

anketi çalışmanızda kullanabilirsiniz.

Kolaylıklar ve başarılar dilerim...

-----Orjinal Mesaj-----  
Kimden: "ozlem-- gurler" <ozlem42070@hotmail.com>  
Kime: esraerenler@karatekin.edu.tr  
Tarih: 02/16/15 14:17  
Konu: Çalışan Sessizliği Ölçeği Kullanım İzni

Hocam,  
Eğitim Yönetimi ve Denetimi bilim dalında yüksek lisans öğrencisiyim. Doktora tez çalışmam kapsamında hazırladığım 'Çalışan Sessizliği' ölçeğinizi izniniz olursa tez çalışmamda kullanmak istiyorum. Yardımınız için şimdiden teşekkürler. İyi çalışmalar...

Özlem Paşa



© 2015 Microsoft Koşullar Gizlilik ve tanımlama bilgileri Geliştiriciler Türkçe

### Ek 3. Çok Amaçlı T Ölçeği Kullanım İzni

Fwd: Çok amaçlı T ölçeğinin kullanım izni hakkında

Niyazi Ozer (niyaziozer@gmail.com) Kişilere ekle 10.12.2014 Belgeler  
Kime: ozlem42070@hotmail.com


2 ek (toplam 362,8 KB) Outlook.com Etkin Görünüm

 ÇOK AMAÇLI T ÖL...  
 makale\_6.pdf

Tümünü zip olarak indir Tümünü OneDrive'a kaydet

İyi Günler Özlem Hocam,

Öncelikle ilginiz için teşekkür ederim. Ölçeği kullanmanız beni mutlu eder. Çalışmanıza ilişkin sonuçları raporlaştırmamız halinde bir nüshasını da benimle paylaşırsanız sevinirim. Güven ölçeğini ekte bulabilirsiniz. İyi çalışmalar ve kolaylıklar diliyorum.



© 2015 Microsoft Koşullar Gizlilik ve tanımlama bilgileri Geliştiriciler Türkçe

## Ek 4. Konya Valiliği İl Milli Eğitim Müdürlüğü Araştırma İzni



T.C.  
KONYA VALİLİĞİ  
İl Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 83688308/605.99/2482562

05/03/2015

Konu: Araştırma İzni

MEVLANA ÜNİVERSİTESİNE  
(Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü)

İlgi : 24/02/2015 tarihli ve 8076840/164 sayılı yazınız

Enstitünüz Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi yüksek lisans programı öğrencisi Özlem PAŞA'nın "Öğretmenlerin Yöneticiye Güven Düzeyleri ve Okul Yöneticisi Tarafından Sergilenen Etik Liderlik Davranışlarının Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi" konulu araştırmasını uygulama talebi incelenmiştir.

Enstitünüz tarafından kabul edilen ve onaylı bir örneği Müdürlüğümüzde muhafaza edilen araştırmanın, Selçuklu, Meram, Karatay ilçelerinde bulunan özel okullarda görev yapan öğretmenlere uygulanmasında sakınca görülmemektedir.

Araştırmada Müdürlüğümüz tarafından onaylanarak gönderilen nüshalar kullanılacak olup sonucun CD ortamında iki nüsha olarak gönderilmesi gerekmektedir.

Bilginizi ve adı geçene tebliğini arz ederim.

Mukadder GÜRSOY  
İl Milli Eğitim Müdürü

EK:  
Anket Formu (2 Sayfa)

Güvenli Elektronik İmza  
Aslı ile Aynıdır.  
05/03/2015

Akçeşme Mah. Garaj Cad. No:4 42020 Karatay/KONYA  
Tel : 0332 353 30 50 Faks : 0332 351 59 40  
Web : <http://konya.meb.gov.tr>  
E-Posta : [konyamem@meb.gov.tr](mailto:konyamem@meb.gov.tr)

Strateji Geliştirme:  
Bilgi:F.GÖRES  
Tel : 0332 353 30 50 /1250  
[istatistik42@meb.gov.tr](mailto:istatistik42@meb.gov.tr)

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 6f43-071e-314d-a855-7db4 kodu ile teyit edilebilir.

## Ek. 5 Konya İl Milli Eğitim Mühürlü Araştırma Anketi

Sayın Eğitimci,

Bu anket, okul müdürlerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin müdürlerine güven düzeylerinin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla uygulanmaktadır. Elde edilen veriler sadece bilimsel bir araştırma amacıyla toplu halde değerlendirilerek kullanılacaktır. Adınız, Soyadınız ya da kimliğiniz ile ilgili bilgileri yazmanız sizden istenmemektedir.

Katkılarınız için teşekkür eder öğretim yaşamınızda başarılar dileriz.

Yrd. Doç. Dr. Ayşe Negiş IŞIK  
Öğretim Üyesi

Özlem PAŞA  
Yüksek Lisans Öğrencisi

### KİSİSEL BİLGİ FORMU

Cinsiyetiniz?	<input type="checkbox"/> Kadın	<input type="checkbox"/> Erkek		
Mesleki kıdeminiz?	.....			
Bu okuldaki görev süresiniz?	.....			
Şu anki müdürünüzle çalışma süresiniz?	.....			
Eğitim düzeyiniz?	<input type="checkbox"/> Önlisans	<input type="checkbox"/> Lisans	<input type="checkbox"/> Yüksek Lisans	<input type="checkbox"/> Doktora
Çalıştığınız okul?	<input type="checkbox"/> Özel	<input type="checkbox"/> Devlet		
Çalıştığınız okul türü?	<input type="checkbox"/> Okul öncesi	<input type="checkbox"/> İlkokul	<input type="checkbox"/> Ortaokul	<input type="checkbox"/> Lise
Çalıştığınız kadro?	<input type="checkbox"/> Kadrolu	<input type="checkbox"/> Sözleşmeli	<input type="checkbox"/> Ücretli	
Branşınız?	<input type="checkbox"/> Sınıf Öğretmeni	<input type="checkbox"/> Branş		

### BÖLÜM I

Bu bölümde örgütsel sessizlik nedenleri ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Aşağıdaki ifadeleri dikkatlice okuyarak katılma derecenizi belirtiniz. Lütfen hiçbir ifadeyi boş bırakmayınız.

	Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Orta Düzeyde Katılmıyorum	Çoğunlukla Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
1. Bu okulda alternatif görüşlere hoşgörü ile yaklaşmadığı için genellikle problemleri açıkça dile getirmiyorum.	①	②	③	④	⑤
2. İşyerimde beni ilgilendiren problemler ya da sorunlarla ilgili olarak yöneticilerimle konuşma konusunda kendimi genellikle rahat hissederim.	①	②	③	④	⑤
3. Bu okulda olası problemlerle ilgili fikirlerimi dile getirmem.	①	②	③	④	⑤
4. Genellikle işimle ilgili konularda endişe ve fikirlerimi ifade etme cesaretini kendimde bulamam.	①	②	③	④	⑤
5. Okuldaki bazı sorunları bilmeme rağmen bunları yöneticilerimle paylaşmam.	①	②	③	④	⑤
6. Bu okulda muhalif görüşlere hoşgörü ile yaklaşmadığı için problemlerin açıkça dile getirilmesi konusunda genellikle isteksizim.	①	②	③	④	⑤
7. İşimde karşılaştığım sorunlar hakkında düşüncelerimi açıkça ifade etmemem gerektiğini düşünüyorum.	①	②	③	④	⑤
8. Yöneticimin eleştiri ve farklı düşüncelere hoşgürsüz olduğunu düşündüğümünden çatışma ortamı yaratmamak için fikirlerimi açıkça ifade etmem.	①	②	③	④	⑤
9. Bu okuldaki sorunlar hakkında kaygılarımı, düşüncelerimi ve işlerin daha iyi olabilmesi konusundaki önerilerimi paylaşmayı kendime saklamayı tercih ederim.	①	②	③	④	⑤
10. İşyerimdeki olaylar, gerekli değişiklikler ve işle ilgili sorunlar hakkında görüşlerimi paylaşmaktansa daha çok sessiz kalmayı tercih ederim.	①	②	③	④	⑤
11. Bu okulda pek çok çalışan örgüt içerisinde belirli konuları ve sorunları bildiği halde bunu dile getiremezler.	①	②	③	④	⑤
12. Yöneticilerimle fikir ayrılığı içerisinde olduğumda genellikle sessiz kalmayı tercih ederim.	①	②	③	④	⑤

Lütfen arka sayfaya geçiniz.

## BÖLÜM II

Bu bölümde okulunuzdaki güven düzeyi ile ilgili ifadeler yer almaktadır.  
Aşağıdaki ifadeleri dikkatlice okuyarak katılma derecenizi belirtiniz.  
Lütfen hiçbir ifadeyi boş bırakmayınız.

	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Orta Düzeyde Katılıyorum	Çoğunlukla Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1. Bu okuldaki öğretmenler, okul müdürüne güvenirliler.	①	②	③	④	⑤
2. Bu okuldaki öğretmenler, okul müdürünün dürüstlüğüne inanırlar.	①	②	③	④	⑤
3. Okul müdürümüz, öğretmenlerin çıkarlarını gözetecek biçimde davranır.	①	②	③	④	⑤
4. Bu okuldaki öğretmenler, okul müdürüne itimat edebilirler.	①	②	③	④	⑤
5. Okul müdürümüz bu okulu yönetecek kabiliyetlere sahiptir.	①	②	③	④	⑤

## BÖLÜM III

Bu bölümde etik liderlik ile ilgili ifadeler yer almaktadır.  
Aşağıdaki ifadeleri dikkatlice okuyarak katılma derecenizi belirtiniz.  
Lütfen hiçbir ifadeyi boş bırakmayınız.

	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Orta Düzeyde Katılıyorum	Çoğunlukla Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1. Okul müdürümüz, iş görenlerin önerilerini dikkate alır.	①	②	③	④	⑤
2. Okul müdürümüz, etik standartları ihlal eden iş görenlere yaptırım uygular.	①	②	③	④	⑤
3. Okul müdürümüz, özel hayatını etik tarzda yürütür.	①	②	③	④	⑤
4. Okul müdürümüz, çalışanların fikirleriyle yakından ilgilidir.	①	②	③	④	⑤
5. Okul müdürümüz, adil ve dengeli kararlar verir.	①	②	③	④	⑤
6. Okul müdürümüz, güvenilir bir kişidir.	①	②	③	④	⑤
7. Okul müdürümüz, çalışanlarla iş etiği veya değerlerini dikkate alır.	①	②	③	④	⑤
8. Okul müdürümüz, işlerin etik bakımdan doğru biçimde nasıl yapılacağına ilişkin örnekler ortaya koyar.	①	②	③	④	⑤
9. Okul müdürümüz, başarıyı sadece sonuçlarla değil, aynı zamanda başarıya giden yolla da değerlendirir.	①	②	③	④	⑤
10. Okul müdürümüz, karar verirken "Yapılacak doğru şey nedir?" diye sorar.	①	②	③	④	⑤

Katkılarınız için teşekkür ederiz.



## ÖZGEÇMİŞ

### Genel Bilgi

Adres: Binkonutlar Mah. Görgülü Sok. 1/5 Selçuklu/KONYA

Tel: 5056316920

E-mail: ozlem42070@hotmail.com

### Eğitim ile İlgili Bilgiler

Y. Lisans 2014-... Mevlana Üniversitesi, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bölümü

Lisans 2001-2005 Selçuk Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, İngilizce Öğretmenliği Bölümü

Lise 1997-2001 Cumhuriyet Lisesi, Konya

### İş Deneyimi

2005 – 2007 İngilizce Öğretmeni, Ocaklar İlköğretim Okulu, Balıkesir

2007 – 2014 İngilizce Öğretmeni, Selçuklu Toki İlköğretim Okulu, Konya

2014 - İngilizce Öğretmeni, Mehmet Nuri Küçükköylü İmam Hatip Ortaokulu

### Sunumlar, Katılan Konferanslar/Seminerler

2007 Pratik İngilizce Konuşma Yöntem ve Teknikleri Semineri

2007 Sınıf Rehberlik Uygulama Semineri

2008 Özel Eğitim Semineri

2011 İngilizce Dersi Öğretim Programları, Yöntem ve Teknikleri Semineri

2013 European Union and Opportunities of Future

### Projeler

2008 Knock On The Door of Neighbours

2009 Woman Leader

2010 Creative Jugling Against Routine In Your Life

### Konuşulan Diller

İngilizce

### İlgi Alanları

İngilizce Öğretimi, Eğitim Yönetimi