



**ORTAOKUL MÜDÜRLERİNİN ETİK LİDERLİK
DAVRANIŞLARI İLE ÖĞRETMENLERİN
ÖRGÜTSEL SESSİZLİKLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ**

TAHİR GÜLER
Yüksek Lisans Tezi

Danışman: Doç. Dr. Aycan ÇİÇEK SAĞLAM

Uşak
Ekim, 2017

T.C.

UŞAK ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**ORTAOKUL MÜDÜRLERİNİN ETİK LİDERLİK DAVRANIŞLARI İLE
ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİKLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ
(Antalya İli Manavgat İlçe Örneği)**



Tahir GÜLER

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi Bölümü

Danışman: Doç. Dr. Aycan ÇİÇEK SAĞLAM

Uşak

Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Ekim, 2017

TEZ ÖZETİ

ORTAOKUL MÜDÜRLERİNİN ETİK LİDERLİK DAVRANIŞLARI İLE ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİKLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

Tahir GÜLER

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eylül 2017

Danışman: Doç. Dr. Aycan ÇİÇEK SAĞLAM

Bu araştırmanın amacı, Manavgat ilçe merkezinde bulunan ortaokullarda görev yapan müdürlerin etik liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen görüşleri ile öğretmenlerin örgütsel sessizlikleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Araştırma 2015-2016 eğitim-öğretim yılında Manavgat merkezde bulunan 11 ortaokulda görev yapan 197 öğretmen üzerinde yapılmıştır. Veri toplama aracı olarak Yılmaz (2005) tarafından geliştirilen Etik Liderlik Ölçeği ile Dyne, Ang ve Botero (2003) tarafından geliştirilen ve Erdoğan (2011) tarafından Türkçeye uyarlanan "Örgütsel Sessizlik Ölçeği" kullanılmıştır.

Verilerin çözümlenmesinde SPSS (Statistical Package for Social Sciences) 20.0 paket programı kullanılmıştır. Araştırma verilerinin çözümlenmesinde betimsel istatistiklerin yanı sıra t-testi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ve Tukey anlamlılık testi kullanılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Etik, Etik liderlik, Okul Yönetimi, Örgütsel Sessizlik.

ABSTRACT**THE RELATIONSHIP BETWEEN ETHICAL LEADERSHIP BEHAVIOURS
OF SECONDARY SCHOOL MANAGERS WITH ORGANIZATIONAL
SILENCES OF TEACHERS**

Tahir GÜLER

Department Of Educational Sciences

Uşak University Institute Of Social Sciences, 2016

Advisor: Assoc. Prof. Dr. Aycan ÇİÇEK SAĞLAM

The purpose of this study is to find the relationship between the view of teacher's related to the ethical leadership behaviours of secondary school managers and organizational silences of the teachers who works in the secondary schools located in the central of Manavgat. The research was applied on 197 teachers who work in 11 secondary schools in the central Manavgat during 2015-2016 educational year. As data collection tools, organizational silence scale, a scale which was produced by Dyne, Ang and Botero (2003) and translated in Turkish by Erdoğan (2011) and Ethical Leadership Scale, which was produced by Yılmaz (2005) were used.

The data was analyzed by SPSS (Statistical Package for Social Sciences) 20.0 package program. Also, in the analyses of data, frequency, correlation analysis, standard deviation and Cronbach's Alpha, one-way analysis of variance (ANOVA) and multiple comparison tables (Crosstab), the least significant difference test (LSD) Post Hoc analysis were used.

Key Words: Ethic, Ethical Leadership Behaviours, School Management, Organizational Silence.

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı 144001010 No'lu öğrencisi Tahir GÜLER 'in “Ortaokul Müdürlerinin Etik Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlikleri Arasındaki İlişki” adlı tezi __ / __ /2017 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, Yüksek Lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

JÜRİ ÜYELERİ**İmza**

Üye (Tez Danışmanı): Doç. Dr. Aycan ÇİÇEK SAĞLAM

Üye : Doç.Dr. M. Akif HELVACI

Üye : Doç.Dr. Barış METİN

Üye :Yrd.Doç.Dr. Gökhan DEMİRHAN

Üye :Yrd. Doç. Dr. Hakan GÜLVEREN

Not: Tutanak (imzaları haricinde) **bilgisayarda** doldurulmalıdır.

ÖNSÖZ

Uzun bir çalışma sonunda, tezimi bitirmiş olmanın gururunu yaşıyorum. Araştırmamın her aşamasında öncelikle beni teşvik eden ve yol gösteren, yol göstermekle kalmayıp yolu aydınlatan, yardımını esirgemeyen, destekleyen, bilgi, görüş, öneri ve deneyimleriyle beni yönlendiren; samimi ve dürüst tez danışmanım Doç. Dr. Aycan ÇİÇEK SAĞLAM ' a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca, üzerimde fazlasıyla emekleri olan annem, babam ve kardeşlerime; bu araştırma süresince her zaman benim yanımda olup, beni motive eden ve beni hiçbir zaman yalnız bırakmayan sevgili eşim Yaprak GÜLER' e sabrı ve destekleri için teşekkür ederim.

Tahir GÜLER

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Tahir GÜLER

Doğum Yeri ve Tarihi: HOZAT – 28.09.1984

Lisans Öğrenimi: Marmara Üniversitesi, Atatürk Eğitim Fakültesi,
İngilizce Öğretmenliği

Bildiği Yabancı Dil: İngilizce

İş Denevimi

2016-.... Şehit Uğur Yıldız İmam Hatip Ortaokulu-Manavgat-Antalya (Müdür Yardımcılığı)

2015-2016 60.Yıl İlkokulu –Manavgat- Antalya (İngilizce Öğretmeni)

2013-2015 İnay Ortaokulu – Ulubey- Uşak (İngilizce Öğretmeni)

2012 – 2013 Ulubey Anadolu Lisesi-Ulubey-Uşak (İngilizce Öğretmeni)

2007 – 2012 Çüngüş İMKB 75.Yıl Yatılı İlköğretim Bölge Okulu-Çüngüş-
Diyarbakır(İngilizce Öğretmeni)

İletişim

E-posta adresi : thr.guler@hotmail.com

KISALTMALAR

MEB : Milli Eğitim Bakanlığı

MEM: Milli Eğitim Müdürlüğü

n : Eleman Sayısı (Adet)

Ss : Standart Sapma

vd. : Ve diğerleri

Akt. : Aktaran

m. : Madde

\bar{X} : Aritmetik Ortalama

İÇİNDEKİLER

Sayfa

YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZETİ.....	iii
ABSTRACT	iv
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	v
ÖNSÖZ	vi
ÖZGEÇMİŞ	vii
KISALTMALAR.....	viii
İÇİNDEKİLER.....	ix
TABLolar LİSTESİ.....	xiv
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xvi
GİRİŞ	1
PROBLEM	1
PROBLEM CÜMLESİ	3
ARAŞTIRMANIN AMACI	4
ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	5
ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI.....	6
ARAŞTIRMANIN SAYILTI LARI.....	6
TANIMLAR.....	6
I. BÖLÜM: KAVRAMSAL ÇERÇEVE	
1.1.Liderlik	8
1.1.1.Liderlik Kavramı.....	8
1.1.2.Liderlik Özellikleri.....	11

1.1.3.Liderlik Tarzları	13
1.1.3.1.Otokratik Liderlik Tarzı.....	13
1.1.3.2. Demokratik–Katılımcı Liderlik	13
1.1.3.3 Tam Serbestlik Tanıyan-Liberal Liderlik	14
1.1.3.4 Çağdaş Liderlik	14
1.1.3.4.1. Dönüşümcü Liderlik	14
1.1.3.4.2. Etkileşimci Liderlik	15
1.1.3.4.3. Karizmatik Liderlik.....	15
1.1.3.4.4. Vizyoner Liderlik.....	15
1.1.3.4.5. Toplam Kalite Yönetimi Liderliği	16
1.1.3.4.6. Etik Liderlik	17
I.2. Etik Kavramı	17
1.2.1. Etiğin Tanımı ve Kapsamı	17
1.2.2. Etik Türleri.....	19
1.2.2.1. Betimleyici Etik.....	19
1.2.2.2. Normatif Etik	19
1.2.2.3. Meta Etik.....	19
1.2.2.4. Uygulamalı Etik	19
1.2.3. Etiğe İlişkin Temel Kavramlar	20
1.2.3.1. Kültür	20
1.2.3.2. Değer	20
1.2.3.3. Norm.....	21
1.2.3.4. Tutum.....	21
1.2.4. Mesleki Etik ve Örgütsel Etik.....	22
1.2.4.1. Mesleki Etik Kavramı.....	22
1.2.4.2. Örgütsel Etik Kavramı	23
1.3. Etik Liderlik Kavramı	24
1.3.1. Etik Liderlik Tanımı ve Kavramsal Çerçevesi	24

1.3.2. Etik Liderliğin Önemi	26
1.3.3. Etik Davranış İlkeleri	27
1.3.4. Eğitim Yönetiminde Etik Liderlik	30
1.3.4.1. Okul Yönetiminde Etik.....	32
1.4. Örgütsel Sessizlik.....	34
1.4.1. Örgütsel Sessizlik Kavramı	34
1.4.1.1. Seslilik ve Sessizlik Kavramları.....	34
1.4.1.2. Örgütsel Sessizlik Kavramı.....	35
1.4.1.3. Sessizlik Teorileri.....	36
1.4.1.3.1. Fayda Maliyet Analizi.....	36
1.4.1.3.2. Bekleyiş Teorisi.....	36
1.4.1.3.3. Sessizlik Sarmalı(Suskunluk).....	37
1.4.1.3.4. Kendini Uyarlama.....	38
1.4.2. Sessizlik Türleri	38
1.4.2.1. Kabul Edilen Sessizlik	39
1.4.2.2. Savunma (korunmacı) Amaçlı Sessizlik.....	40
1.4.2.3. Örgüt Yararına Sessizlik	40
1.4.3. Sessiz Kalma Biçimleri	41
1.4.3.1. Çalışan İtaati	41
1.4.3.2. Sağır Kulak Sendromu.....	42
1.4.3.3. Pasif Kalma ve Razı Olma	42
1.4.3.4. Geri Çekilme ve Başka Durumlara Yönelme	43
1.4.4. Örgütsel Sessizliğin Sınıflandırılması	43
1.4.4.1. Sessiz Kalma	43
1.4.4.2. Sessiz Bırakılma	44
1.4.5. Sessizliğin Oluşum Sürecinde Rol Oynayan Etmenler	44
1.4.5.1. Korku ve Algılanan Risk Faktörü	44
1.4.5.2. Bağlamsal Faktörler.....	45

1.4.5.3. Bireysel Faktörler	45
1.4.5.4. Örgütsel Faktörler.....	46
1.4.5.5. Yönetmel Faktörler	47
1.4.6. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları	48
1.5. İlgili Araştırmalar.....	49
1.5.1. Etik Liderlik İle İlgili Araştırmalar	49
1.5.1.1.Etik Liderlik İle İlgili Yurt İçinde Yapılmış Araştırmalar.....	49
1.5.1.2.Etik Liderlik İle İlgili Yurt Dışında Yapılmış Araştırmalar	54
1.5.2. Örgütsel Sessizlik İle İlgili Araştırmalar	56
1.5.2.1. Örgütsel Sessizlik İle İlgili Yurt İçinde Yapılmış Araştırmalar.....	56
1.5.2.2. Örgütsel Sessizlik İle İlgili Yurt Dışında Yapılmış Araştırmalar ...	59

II. BÖLÜM: YÖNTEM

2.1.Araştırmanın Modeli	61
2.2.Araştırmanın Evren ve Örneklemi	61
2.3.Veriler Toplama Aracı	61
2.4.Verilerin Toplanması	65
2.5.Verilerin Analizi.	66

III. BÖLÜM: BULGULAR VE YORUM

3.1. Katılımcıların Kişisel Bilgilerine İlişkin Bulgular ve Yorum	67
3.2.Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum	68
3.3.İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum	79
3.4.Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum	86
3.5.Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum.....	92

3.6.Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum.....	102
---	-----

IV. BÖLÜM: SONUÇ VE ÖNERİLER

4.1. SONUÇLAR.....	105
4.1.1.Birinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar	105
4.1.2.İkinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar.....	106
4.1.3.Üçüncü Alt Probleme İlişkin Sonuçlar.....	108
4.1.4.Dördüncü Alt Probleme İlişkin Sonuçlar	108
4.1.5.Beşinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar	111
4.2. ÖNERİLER	111
4.2.1. Araştırmacılara Yönelik Öneriler.....	112
 KAYNAKÇA	 113

EKLER

Ek 1: Etik Liderlik Ölçeği	123
Ek 2: Örgütsel Sessizlik Ölçeği.....	126
Ek 3: Ölçek İzin Talebi	129
Ek 4: Ölçek Uygulama İzin Yazısı	130
Ek 5: Araştırma Yapılan Okullar.....	131

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Sessizlik Türleri Ve Örnekleri	38
Tablo 2. Sessizlik Ve Konuşma Tipleri Ve Örnekleri	41
Tablo 3. Etik Liderlik Ölçeğine Ait Değerler.....	62
Tablo 4. Ölçek Puan Aralıkları.....	66
Tablo 5. Öğretmenlerin Demografik Değişken Dağılımları	67
Tablo 6. Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Etik Liderlik Davranışlarına İlişkin Görüşleri.....	68
Tablo 7. İklimsel Etik Boyutuna İlişkin Öğretmen Görüşleri	70
Tablo 8. İletişimsel Etik Boyutuna İlişkin Öğretmen Görüşleri.....	72
Tablo 9. Davranışsal Etik Boyutuna İlişkin Öğretmen Görüşleri	74
Tablo 10. Karar Vermede Etik Boyutuna İlişkin Öğretmen Görüşleri.....	76
Tablo 11. Okul Müdürlerinin Etik Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Analizi	79
Tablo 12. Okul Müdürlerinin Etik Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Mesleki Kıdeme Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları	81
Tablo 13. Okul Müdürlerinin Etik Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Öğrenim Durumuna Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları	83
Tablo 14. Okul Müdürlerinin Etik Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Medeni Durum Değişkenine Göre Analizi	85
Tablo 15. Öğretmenlerin Örgütsel Sessizliğe İlişkin Görüşleri	87
Tablo 16. Kabul Edilen Sessizlik Boyutuna İlişkin Öğretmen Görüşleri	88
Tablo 17. Savunma Amaçlı Sessizlik Boyutuna İlişkin Öğretmen Görüşleri.....	90
Tablo 18. Örgüt Yararına Sessizlik Boyutuna İlişkin Öğretmen Görüşleri	91
Tablo 19. Örgütsel Sessizliğe İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Analizi	93
Tablo 20. Örgütsel Sessizliğe İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Mesleki Kıdeme Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları	95
Tablo 21. Örgütsel Sessizliğe İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Öğrenim Durumuna Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları	98

Tablo 22. Örgütsel Sessizliğe İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Medeni Durum Değişkenine Göre Analizi 100

Tablo 23. Öğretmenlerin, Okul Müdürlerinin Etik Liderlik Davranışlarına İlişkin Görüşleri İle Örgütsel Sessizlik Davranışları Arasında İlişkiye Ait Veri Analizi 102



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.Elisabeth Noelle Neumann'ın Sessizlik Spirali	37
Şekil 2.Olumsuz Biri Olarak Etiketlenme ve Olumsuz İmajın Algılanan Sonuçları	44
Şekil 3. Örgütsel Sessizlik Üzerinde Bağlayıcılığı Olan Etkenler	45
Şekil 4. Örgütsel Sessizliğin Artmasında Etkili Olan Örgütsel Özellikler	47



GİRİŞ

Bu bölümde araştırmaya ilişkin problem durumu, problem cümlesi, amaç, önem, sınırlılıklar ve tanımlar yer almaktadır.

PROBLEM

Liderin temel rolü, ahlaki konu ve sorunlara ilişkin farkındalığı artırmak, ahlaki açıdan doğru ve yanlışları göstermek ve çalışanlara birbirleriyle çatışma halinde bulunan değerleri analiz etme konusunda yardımcı olmaktır (Burns, 1978: 20). Liderin adil bir iş ortamı yaratması, şeffaf, dürüst, güvenilir olması ve çalışanlarına ilgi göstermesi çalışanlar tarafından örnek alınan uygun bir rol modeli olmasını sağlamaktadır (Brown ve Trevino, 2005:117-134). Liderlik aynı zamanda yönlendirmek, yürütmektir. Buradan hareketle; liderlerin görevi ülkenin politikalarıyla uyum içinde kurumunu, hem kurumun hem çevrenin ihtiyaçlarını göz önüne alarak geliştirmektir. Örgüt kavramının bireyler ile birlikte var olduğu, bireylerin iş doyumu vb. ihtiyaçları giderildiğinde olumlu dönütlerin arttığına ilişkin birçok araştırma bulgusu mevcuttur (Emirbey, 2017; Ünal, Karlıdağ ve Yoloğlu, 2001). Bir örgütü geliştirirken iş görenleri de göz önüne almak gerekir. İhtiyaçlarını kurum ihtiyaçları ile eş güdümlenememiş bir iş görenin verimli olması çok kolay olmayacaktır. İşte tam bu noktada örgütsel sessizlik kavramının önemi devreye girmektedir. Kurumları ve örgütleri oluşturan bireylerin sessiz kalmaları, olumlu veya olumsuz tepki vermemeleri olumsuz bir sonuçtur. Basit bir örnek vermek gerekirse kendini savunma mekanizması bile bir nevi dönüttür. Olumlu veya olumsuz ya da kime göre olumlu veya olumsuz? Konunun önemi burada açığa çıkmaktadır. Çözüm düşünmek, iletme ve düşündürmekten geçer.

Yapılan çalışmalar incelendiğinde, etik liderliğin farklı davranış türleri ile ilgili ilişkilerini açıklayan birçok araştırma vardır. Toksoy'un (2011) çalışmasında, yöneticilerinin etik ilkelere uymalarına ilişkin öğretmen görüşleri genel olarak değerlendirildiğinde, öğretmenlerin bu durumu yeterli buldukları ve oldukça olumlu algıladıkları sonucuna ulaşılmıştır. Erdoğan (2016) araştırmasında öğretmenlerin, okul müdürlerinin en çok davranışsal etik boyutu olmak üzere etik

liderliğin tüm boyutlarında, etik liderlik davranışlarına sahip oldukları sonucuna ulaşmıştır. Mete (2016) araştırmasında, liderlerin etik davranışlar sergilediklerinde, bu durumun çalışanların güvenlerini kazanmalarını sağlamakta olduğu ve liderlerine güven duyan çalışanların da bunun karşılığında sadakat gösterdikleri sonucuna varılmıştır.

Örgütsel sessizlik ile ilgili birçok araştırma yapılmıştır. Çakal (2016) tarafından yapılan araştırma sonucuna göre, öğretmenlerin yönetime katılmalarının öğretmenler, yöneticiler ve okul açısından olumlu sonuçlar doğurabileceği, iyi bir okul iklimi yaratma ve etkili bir okul gelişimi sağlama açısından önemli bir faktör olduğunun söylenebileceği sonuçlara varılmıştır. Apak (2016), çalışmasında öğretmenlerin, okul yöneticisine dair genel örgütsel güç algısı orta düzeyde olmakla beraber, öğretmenlerin genel örgütsel sessizlik düzeylerinin de zayıf olduğu sonucu elde edilmiştir. Ünlü'nün (2015) çalışma sonucuna göre ilköğretim ve ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının genel olarak yüksek ve yükseğe yakın düzeyde çıktığı görülmüştür. Bunun yanında öğretmenlerin genel ve kabullenici sessizlik düzeylerinin orta seviyede, savunmacı sessizliklerinin çok düşük, korumacı sessizlik düzeylerinin ise yüksek seviyede olduğu görülmüştür.

İlgili araştırma bulgularında görüldüğü gibi, etik liderlik konusunda yapılan araştırmalarda etik liderliğin türleri, etik liderin özellikleri, etik liderliğin sonuçları, etik liderliğin motivasyona etkileri, etik liderliğin adalet algısına ilişkin etkileri gibi birçok faktör karşılaştırmalı olarak incelenmiş, birbirlerine etkileri araştırılmıştır. Etik liderlik araştırmaları sonucunda genel olarak iş görenlerin yöneticilerinin etik liderlik davranışına ilişkin görüşlerinin olumlu olduğu görülmüş ve etik liderlik davranışının olumlu sonuçlar doğurduğu, iş görenlerin kurumlarına karşı aidiyet hissi oluşturduğu, motivasyonu arttırdığı gibi sonuçlar elde edilmiştir. Yine bunun yanında örgütsel sessizlik üzerinde yapılan araştırmalarda da örgütsel sessizliğin türleri, örgütsel sessizliğin sebepleri ve sonuçları, örgütsel sessizliğin adalet algısı ile ilişkisi, örgütsel sessizliğin güç kullanma ile ilişkisi gibi hususlar daha çok karşılaştırmalı olarak incelenmiştir. Örgütsel sessizlik ile ilgili araştırma sonuçlarında ise genel olarak, örgütsel

sessizliğin olumsuz sonuçlara sebep olduğu, motivasyonu düşürdüğü, güven ve adalet algılarına zarar verdiği gibi sonuçlar elde edilmiş olup eğitim alanında yapılan çalışma sonuçlarında öğretmenler arasında örgütsel sessizliğin alt boyutu olan korumacı sessizlik davranışının diğer sessizlik türlerine karşı daha çok gösterildiği bunun da olumlu sonuçlar doğurduğu sonucuna varılmıştır.

Bağımsız tüm bu çalışmalara karşılık, yapılan araştırmalar sonucunda etik liderlik davranışları ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırma sayısının sınırlı olduğu görülmektedir. Konu ile ilgili olarak ulaşılan tek çalışma Paşa (2015) tarafından yapılmıştır. Bu araştırmanın bulgularına 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 çıkarılmıştır. Ayrıca örgütsel sessizlik üzerinde etik liderliğin anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonucu da çıkarılmıştır.

Sonuç olarak, Etik liderlik ve örgütsel sessizlik konularında birbirlerinden bağımsız birçok çalışma yapılmış olup etik liderlik ve örgütsel sessizliğin birbirleri ile ilişkilerine ilişkin çalışma olarak bu araştırma ile doğrudan ilişkili, benzer bir çalışmaya tarama sonucunda rastlanmamıştır. Bu nedenle bu araştırmanın alana ve literatüre katkı sağlayacağı umulmaktadır.

PROBLEM CÜMLESİ

Manavgat merkezde bulunan ortaokullarında görev yapan öğretmenlerin, okul müdürlerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri ile öğretmenlerin örgütsel sessizlikleri arasında bir ilişki var mıdır?

ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın amacı Manavgat merkezde bulunan ortaokullarında görev yapan öğretmenlerin, okul müdürlerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri ile öğretmenlerin örgütsel sessizlikleri arasındaki ilişkiyi belirlemektir.

Bu genel amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1. Öğretmenlerin, okul müdürlerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri nedir?

2. Öğretmenlerin okul müdürlerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri;

- a. Cinsiyet
- b. Mesleki kıdem
- c. Öğrenim durumu
- d. Medeni durum

değişkenleri açısından anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

3- Öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri nedir?

4- Öğretmenlerin örgütsel sessizlikleri;

- a. Cinsiyet
- b. Mesleki kıdem
- c. Öğrenim durumu
- d. Medeni durum

değişkenleri açısından anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

5- Okul müdürlerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen görüşleri ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışları arasında ilişki var mıdır?

ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Gelişen dünyada eğitimin önemi artmaya devam etmektedir. Buna paralel olarak bilimsel gelişmeye ayak uydurmak, eğitimdeki gelişmeler ile uyum içinde, iyi nesillerin yetişmesine bağlıdır. Yöneticilerin etik liderlik konusunda dikkat etmesi gereken konular ciddiyet taşımaktadır. Kurumlarda iş görenlerin fikirlerini beyan edip etmemeleri arasındaki çizgi örgütsel sessizlik kavramını doğurmuştur.

Etik liderler, etik davranmaları konusunda çalışanlarına ahlaki açıdan örnek olarak, onların dönüşümlerine yardımcı olmalıdırlar (May vd, 2003:247-260; Akt. Arslantaş ve Dursun, 2008:114). Liderin adil bir iş ortamı yaratması, şeffaf, dürüst, güvenilir olması ve çalışanlarına ilgi göstermesi çalışanlar tarafından örnek alınan uygun bir rol modeli olmasını sağlamaktadır (Brown ve Trevino, 2005:117-134). Etik liderler, etik davranışlar sergileyen, bireysel ihtiyaçları dikkate alan, önyargısız ve tarafsız olan, çalışanların haklarını savunan ve adil bir biçimde davranan kişilerdir (Zhu, May ve Avolio, 2004:18). Örgütte etik bir iklimin oluşturulabilmesi için liderin etik davranış sergilemesi ve örgüt üyelerine etik açıdan iyi bir örnek olması gereklidir (Aronson, 2001:245).

Etik liderlik ile etkileşimli olduğu iddia edilen örgütsel sessizlik hususunda ise; sessizlik, konuşmanın olmaması veya açık bir şekilde anlaşılabilir bir davranışın sergilenmemesi olarak belirtilmiştir. (Dyne, Ang ve Botero, 2003: 1359-1389). Çakıcı (2008:130) , “Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular, Sessizliğin Nedenleri Ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma” adlı çalışmada, üniversite personelinin % 70’inin sessiz kalmayı tercih ederken, %30’unun açıkça konuşmayı tercih ettiğini, sessiz kalınan konuların; etik konular ve sorumluluklar, yönetim sorunu, çalışanların performansı, kurumu iyileştirme konuları ve çalışma olanakları şeklinde olduğunu belirlemiştir. "Eşitsizliğe Karşı Sessiz Kalma: Mavi Yakalı Çalışanların Motivasyonu Üzerine Görgül Bir Çalışma" isimli çalışmada, çalışanların algıladıkları eşitsizlik karşısında sessiz kalmayı tercih edecekleri öne sürülen iddiayı test etmek üzere bir üniversitede çalışan 157 mavi yakalı üzerinde yapılan bir çalışma sonucunda; çalışanların algıladıkları eşitsizlikler karşısında tepkisiz kalmayı tercih ettikleri görülmüştür (Sözen, Yeloğlu ve Ateş, 2009:395).

Bu bilgiler ışığında da denilebilir ki, etik liderlik ne kadar önemli ise, bir sonucu olan örgütsel sessizlik de o kadar önemlidir. Yapılan araştırmalar da göstermiştir ki sessizliği tercih eden iş görenler, olumlu veya olumsuz fikir beyan etmemekte bu sebeple de olumlu veya olumsuz dönüt alınamamaktadır. Bu araştırmanın bulgularının, öğretmenlerin örgütsel sessizliğini saptama ve bu konuda önlemler alma hususuna katkı sağlayacağı umulmaktadır. Ayrıca etik liderlik davranışları ile öğretmen sessizliği arasındaki ilişkiyi ortaya koyarak bu konuda literatürdeki eksikliği de biraz olsun gidermesi beklenmektedir.

ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Bu araştırma, 2015-2016 eğitim-öğretim yılında Manavgat ilçesinde bulunan 11 merkez kamu ortaokulunda görev yapan ve ölçek uygulamasını kabul eden 197 öğretmenin etik liderlik davranışları ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiye ilişkin görüşleri için sorulan ölçek soruları ile sınırlıdır.

ARAŞTIRMANIN SAYILTI LARI

Araştırmanın sayılıtları şunlardır;

- 1- Araştırmada kullanılan ölçekleri araştırmaya konu olan ortaokul öğretmenlerinin samimi ve doğru cevaplandıracakları varsayılmaktadır.
- 2- Veri toplama aracının tüm alanları kapsadığı ve görüşleri ortaya çıkaracak nitelikte olduğu varsayılmaktadır.

ARAŞTIRMADAKİ TANIMLAR

Lider ve Liderlik: Lider, belirli grup üyelerini bir araya getiren ve bu grubun üyelerini grubun amaçlarına yönlendiren kişidir. Liderlik de, kişileri belirli amaçlara yöneltmeye ikna etme becerisidir (Doğan, 2007:32).

Etik Liderlik: Greenfield etik lideri, izleyiciler üzerinde güçlü bir etki oluşturan, kendisine ve görevine yönelik olarak moral bir bakış açısına sahip olan ve çalışanların örgüt amaçlarını gerçekleştirmelerine yardım eden üstün özellikli kişi olarak tanımlanmaktadır (Çelik, 2000:90).

Örgütsel Sessizlik: Örgütsel sessizlik, örgütsel sorunlar hakkında fikir, görüş ve kaygılarını esirgeme olarak tanımlanmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000:706-725).



BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde liderlik, liderlik tarzları, etik kavramı, etiğe ilişkin kavram ve türleri, mesleki etik ve örgütsel etik kavramı, etik liderlik, eğitim ve kamu yönetiminde etik, seslilik, sessizlik, örgütsel sessizlik kavramları açıklanmış ve etik liderliğin türleri, teorileri, örgütsel sessizliğin teorileri, sessiz kalma biçimleri, sessizliğin sınıflandırılması, sessizlik oluşum sürecinde rol oynayan etmenler ve sessizliğin sonuçları ile etik liderlik ve örgütsel sessizlik ile ilgili yurt içinde ve yurt dışında yapılan çalışmalar sunulmuştur.

1.1. LİDERLİK

1.1.1. Liderlik Kavramı

Çelik 'e (2013) göre, tarih boyunca insanlar yönlendirmiş ya da yönlendirilmişlerdir. Yönlendirenler ya da liderler konusunda yüzlerce araştırma yapılmıştır. Bilimsel yönetim düşüncesinin gelişimiyle birlikte, liderlik konusu yönetim alanının en ilginç inceleme konusunu oluşturmuştur. Liderlik konusu başlangıçta lider özellikleri açısından ele alınmış, daha sonra liderin davranış boyutu incelenmiştir. Liderlik davranışının çok boyutlu değişkenler açısından incelenmesi, durumsallık kuramı ile birlikte ön plana çıkmıştır. 1980'li yıllar liderlikte yeni yaklaşımların çok hızlı geliştiği bir dönem olmuştur. Öğretimsel liderlik, kültürel liderlik, dönüşümcü liderlik, moral liderlik, öğrenen liderler ve vizyoner liderlik, liderlik alanındaki yeni yaklaşımları oluşturmaktadır. Liderlik alanındaki bu yeni yaklaşımlar, eğitimsel liderlik alanında da zengin bir birikimin oluşmasını sağlamıştır. Eğitimsel liderlik, bilgi toplumunda farklı bir boyut kazanmıştır. Çevresel değişim hızının okulun öğrenme hızından yüksek olduğu bir dünyada, eğitimsel lider olarak okul yöneticileri, yeni liderlik rolleri ve sorumlulukları yüklenmek zorundadır.

Paylaşılan bir vizyonun oluşturulması, güçlü bir okul kültürü geliştirme, etik değerleri kurumsallaştırma ve de öğrenen bir lider olma, geleceğin okul

yöneticisinden beklenen önemli liderlik rolleri olacaktır (Çelik, 2013). Liderlik, ilgili literatür içerisinde üzerinde çok çalışma ve araştırma yapılan konulardan birisidir. Lider kavramını bugün hemen her alanda sıkça kullanmakla birlikte, kavrama yönelik tanımlamada bazen sıkıntılar yaşandığı görülmektedir. Liderler, insanları etkileyen, onları yönlendiren, harekete geçiren ve motive eden kişiler olarak dikkat çekmektedirler. Örgütlerde çalışanları yönlendirecek ve onları amaçlara ulaşma noktasında bir araya getirecek liderlere duyulan gereksinim günden güne artmaktadır. Bazıları liderliğin doğuştan geldiğini ifade ederken, bir grup araştırmacı lider olarak doğulmadığını, liderliğin öğrenilebileceğini ve zaman içinde gelişebileceğini iddia etmektedir. Liderliğin doğuştan gelen bazı genetik özelliklerle ilgisinin bulunduğunu, ancak sonradan kazanılan bazı yeteneklerle, içinde bulunulan durum ve koşullarla ve kişilik özellikleriyle şekillendiğini söylemek liderliğe daha geniş bir perspektifle bakmanın bir sonucudur (Paşaoğlu, Tokgöz, Şakar, Özler ve Özalp, 2013: 94-123).

Liderlik ile ilgili yapılan tanımların bazıları aşağıda sıralanmıştır (Zel, 2006: 109-110; Akt. Paşaoğlu vd. 2013: 94-123):

- Liderlik, ortak bir amaca doğru grubun davranışlarını yönlendirmek için bireyin yapmış olduğu davranışların tümüdür.
- Liderlik, iletişim sürecinin yaşandığı bir ortamda, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak üzere yönlendirilmiş kişilerarası etkileşim sürecidir.
- Liderlik, karşılıklı davranış ve fikir birliği ile yapıyı harekete geçirmek ve bu hareketi devam ettirmektir.
- Liderlik amaçları gerçekleştirmek için uğraşanları duruma göre uyarlayıcı, onların sorularını yanıtlayıcı bir roldür.
- Liderlik, örgütlenmiş bir grubu, belli bir amacı yerine getirmek amacıyla insan davranışlarını etkileme faaliyetleridir.

Çelik'in (2013) aktardığına göre ise çeşitli kaynaklarda liderlik kavramı şu şekillerde tanımlanmıştır:

- ❖ Liderlik, grup etkinliklerini grup hedeflerine ulaşma doğrultusunda etkileme sürecidir. (Bass, 1985).
- ❖ Liderlik, görüşleri, eylemleri ve eğilimleri, etkileme, yönlendirme ve yönetmedir (Bennis&Nanus, 1985:56).
- ❖ Liderlik, lider ile her bir izleyici arasında oluşan çift yönlü bir etkileşimdir (Graen, 1976:116).
- ❖ Liderlik, güçlü bir etkidir (Argyris, 1976:227).
- ❖ Liderlik, etkili kişisel özelliklere bağlı bir güçtür (Etzioni, 1964).
- ❖ Liderlik, izleyicilerin düşünce ve eylemlerini etkileme doğrultusunda güç kullanmadır (Zaleznik, 1977:267).

Liderlik sözcüğü Latin “lira” kelimesinden gelir. Lira, saban izi anlamına gelmektedir. Bu mecazi ifadeye göre liderlik, kendi kendini örgütleme ya da öğrenmenin meydana gelebileceği şartların yaratılmasıdır (Hurst, 2000:175; Akt. Tunçer, 2011: 57-83). Liderliğin genellikle bir süreç bir de özellik açısından tanımlandığını belirten Özkalp ve Kırel (2004), süreç açısından liderliğin; örgüt üyelerinin faaliyetlerini örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirerek, düzenleyen kişi olduğunu özellik olarak liderliğin ise, grup üyelerini başarılı bir biçimde etkileyebilecek karakteristik özelliklere sahip kişi olduğunu belirtmişlerdir. Liderlik insanları belirlenmiş hedefler yönünde çaba göstermeye ikna etme yeteneğidir (Davis, 1988:141; Akt. Tunçer, 2011:57-83). Liderlik, “bir kişinin yol göstermesi, yönetmesi veya diğerlerinin önünde olmasıdır; bir grubu veya hareketi yönlendiren kişidir” ya da “başka insanları yönetme ve yönlendirme kabiliyetine sahip olan kişidir” şeklinde tanımlamak mümkündür. Lider kelime anlamıyla yol

gösteren, aydınlatan, ileriye gösteren, birlikte çalıştığı kimselerin istek ve ihtiyaçlarını zamanında sezen yaratıcı kimsedir. Liderlik de, yapılması gerektiğine inandığı bir şeyi başkasına yaptırabilme becerisi ya da sanattır (Paşaoğlu vd. 2013:83-124).

Yöneticilik ve liderlik arasında da fark vardır. Yöneticilik ve liderlik birbirinin alternatifi değil, tamamlayıcıdır. Yöneticilik temel olarak gelişmeyi dikkate almaktadır. Gelişim, önceden belirlenen ve alışlagelen sınırlar içinde en iyiyi ve en mükemmeli yakalama çabasıdır. Liderliğin odağında ise, geçmiş-şimdi-gelecek süreci ve değişim yer almaktadır (Saruhan ve Yıldız, 2009:232). Yöneticilik bir meslek uygulaması, liderlik ise insanları etkileyebilme ve harekete geçirebilme işidir; yöneticilik formal bir organizasyon yapısı içinde gerçekleşir, liderlik için formal bir yapı şart değildir; yöneticilik tanımlanan hedeflere ulaşma, liderlik değişim ve dönüşüm yapabilme işidir; yöneticilik tanımlanmış hedeflere ulaştıracak işlerin en etkin ve verimli şekilde yapılması ile ilgilidir, liderlik ise hedeflerin ve yapılacak işlerin belirlenmesi ile ilgilidir (Koçel, 2011:574).

1.1.2. Liderlik Özellikleri

Bir liderde bulunması gereken özellikler farklı şekillerde literatürde yer bulmaktadır. Şahin, Temizel ve Örselli (2004:660-661) tarafından yapılan bir çalışma sonucunda günümüz koşullarında bir liderde olması gereken temel liderlik özellikleri olarak aşağıda sıralanmıştır. (Akt. Paşaoğlu vd. 2013:98) Buna göre;

- Lider kendisini tanımalı ve başkalarını dinlemesini bilmelidir.
- İşinde uzman olmalı ve işleri basitleştirmelidir.
- Grup üyelerini iyi tanımalı ve güvenmelidir.
- Amaçları, hedefleri ve standartları belirlemelidir.
- Doğru ve hızlı kararlar almalıdır.
- Demokratik olmalı, grup üyelerini kararlara katmalı ve zıt görüşleri davet etmelidir.
- Lider geleceği görebilmeli, geleceğin getireceği olumsuzluklara karşı sürekli olarak tetikte olmalı ve sağlıklı planlar yapmalıdır.
- Ödün vermeyeceği amaçlar için sabırla, kararlılıkla ve yüreklilikle direnmelidir.

- En zor koşullarda bile umutsuzluğa kapılmamalı, çevresine sürekli güven vererek morali yüksek tutmalıdır.
- Tasarımcı olmalı, varsayımları test etmeli ve açığa çıkarmalıdır.
- Dürüst, erişilebilir ve alçak gönüllü olmalıdır.
- Çalışanlarının moralini yüksek tutmalı, takım çalışmasını ve birlikteliği özendirilmelidir.
- Gerektiği zaman risk almalı, aşırı denetleme yapmamalı ve zamanı iyi kullanmalıdır.
- Eleştirilmekten korkmamalı ve sonuçları denetlemelidir.

Yapılan çalışma sonucunda da görüldüğü üzere, liderlik için sahip olunması gereken vasıflar çoğu insanın kaliteli diye tabir edilebilen özelliklerdir. Hiç bir olumsuz özelliği barındırmaması ise ayrı bir güçlü taraftır. Ayrıca lider bireyin, her şeyi kabul eden birey, tüm iş görenleri mutlu eden birey değil de gerektiğinde ödün vermeden doğru yolda sabır ve kararlılıkla yürümesini bilen birey olduğunu da bize göstermesi açısından önemlidir. Bu bağlamda eğitim kurumların başarılı yönetilebilmesi için lider özelliklerinin gerekli olduğu söylenebilir.

Bir başka kaynakta ise liderlik özellikleri şöyle sıralanmıştır (Tankut, 2006):

Vizyon: Uzağı görerek değişimi öngörmektir. Bu hayallerini başkalarına inandırabilmelidir.

Risk Almak: Risk analizi yaparak, vizyonu yakalamak için cesaretle ikna edip eyleme geçmeyi başlatmaktır. Riski paylaşıp yardım edebileceklerle etkin iletişim kurulmalıdır.

Sebat: Her aşamada meydana gelebilecek güçlükleri yılmadan yenmektir.

Bütünsel Bakış: Bütünü düşünerek, parçalar arasındaki sebep-sonuç ilişkilerini ve sonuçlarını kestirebilmektir.

İletişim: Çok iyi bir dinleyici ve konuşmacı olmaktır. Aynı zamanda müşteriler, tedarikçiler, ilgili kuruluşlar ve toplum ile ilişkileri dengeli bir şekilde yürütmektir.

Olumlu Düşünce: Olumlu iseniz, etrafınız da bundan olumlu olarak etkilenecektir.

Tutarlılık: Yarı yolda bırakmayarak, güven verebilmektir.

Öğrenmek: Hatalardan ders çıkarmak ve sürekli araştırarak bilgi edinmektir.

Problem Çözmek: Olaylar çeşitli açılardan yaklaşarak ve farklı fikirleri değerlendirerek çözüm bulabilme kabiliyetidir.

Odaklamak: Önemli işleri ayırıp, öncelik koyarak sonuca gitmektir.

Delege Etmek: Ayrıntılarla boğulmamak için, bazı işleri astlara inisiyatif vererek devretmektir.

Koçluk: Astların gelişimine katkı sağlamak ve yönlendirmektir.

1.1.3. Liderlik Tarzları

Aşağıda liderlik tarzları ayrı başlıklar altında açıklanmıştır.

1.1.3.1 Otokratik Liderlik Tarzı

Bu liderlik tarzı otokratik ve bürokratik toplumlarda yetişmiş ve eğitim görmüş izleyicilerin beklentilerine uygundur. Toplum, aile ve okul hayatından devlete kadar aşırı geleneksel, büyüğüne aşırı saygı ve kararı büyükten bekleme alışkanlığına sahipse, böyle bir toplumda liderlerden tam yetki kullanmaları beklenmekte ve ancak otokratik davranan liderin bilgili olduğuna inanılmaktadır (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2003:182).

Bu tarz liderlik özelliklerinin Türk aile yapısına benzerliği dikkat çekmektedir. Çocukluktan itibaren ailede öğrenilen, büyüklere sonsuz saygı, onlara itiraz edilmeden dinlenmesi gibi telkinlerin hepsinin otokratik liderlik tarzına uygun olduğu açıktır.

1.1.3.2 Demokratik–Katılımcı Liderlik

Liderin yönetim yetkisini astlarıyla beraber paylaştığı demokratik liderlik tipinde, çalışanlar yaptıkları işi etkileyen durumlar hakkında bilgilendirilmekte ve düşünce ve önerilerini dile getirmeleri hususunda cesaretlendirilmektedirler.

Dolayısıyla karar aşamasında astlar da görüş bildirerek karar verme sürecine dâhil olabilmektedirler. Demokratik liderler, astlarını etkilemek için uzmanlık ve ilgi gücünü kullanmaktadırlar. Bu liderlik tipinde grup üyelerini hedefe ulaşma noktasında cesaretlendiren ve grup üyelerinin yetki ve sorumluluklarının belirgin bir biçimde ortaya koyduğu, övgü ve eleştirilerin de bu koşullara uygun olduğu görülmektedir. Demokratik liderlik tipinin en belirgin özelliği ise, liderin amaç, plan ve politikaların belirlenmesinde astların fikir ve düşüncelerinden yararlanmasıdır (Tengilimoğlu, 2005:7-8; Akt. Yıldırım, 2010:11).

1.1.3.3 Tam Serbestlik Tanıyan-Liberal Liderlik

Yılmaz'ın (2011) belirttiğine göre, her üyenin bireysel eğitim ve yaratıcılığını harekete geçirme, astların gerekli gördüklerinde istedikleri kişilerle gruplar kurarak sorunları çözebilme ve astların yeni fikirleri test ederek en uygun kararları alabilmelerini sağlama tam serbestlik tanıyan liderliğin yararları arasında yer almaktadır. Liderin otorite kullanmasını ortadan kaldırma, grup içinde anarşinin doğmasına neden olma, herkesin dilediği amaçlara doğru yönelmelerine yol açma, bireysel başarıların dışında grup başarılarının önemli ölçüde azalmasına neden olma, tembel olan ve iş görmekten kaçma yollarını arayan kimselerin kargaşa ve anarşiyi artırmalarına, örgütsel kaynakları kendileri için kullanmasına, grubu bölmesine ve parçalamaya çalışmasına neden olma vb. durumlar ise bu tarz liderliğin sakıncaları arasında yer almaktadır. Yılmaz'ın da belirttiği gibi bu tarz bir serbestinin başboşluk ortamı yaratma ihtimali de vardır.

1.1.3.4 Çağdaş Liderlik

Aşağıda çağdaş liderlik alt başlıkları açıklanmıştır.

1.1.3.4.1. Dönüşümcü Liderlik

Dönüştürücü liderliği, örgütte değişen çevre koşullarının gereklerine uygun bir dönüşüm süreci başlatarak yapıyı harekete geçirme; saygınlık, güven ve cesaret uyandıran özelliklerle izleyicilerin inanç, tutum ve değerlerini etkileyerek,

örgütün misyon ve amaçlarına ulaşma süreci şeklinde ifade etmek mümkündür (Özalp, 2010:290).

Dönüştürücü liderliğin ideal etki, ilham verici motivasyon, zihinsel canlandırma, bireysel ilgi olmak üzere dört temel unsuru olduğu ifade edilmektedir (Stone, Russell ve Patterson, 2004:350-351).

1.1.3.4.2. Etkileşimci Liderlik

Ast ile üst arasındaki karşılıklı bağımlılığa dayanan etkileşimci liderlik, izleyenlerin, liderlerinin isteklerini yerine getirmelerine karşılık, liderin de izleyicilerinin istek ve taleplerini karşılama olarak ifade edilmektedir. Etkileşimci lider, örgütü amaçlarına ulaştırma sürecinde çalışanların ihtiyacı olan araç-gereç ve donanımı, onların kullanabileceği bir şekilde onlara sunmaktadır (Tokmak ve Yavuz, 2009:18-19).

1.1.3.4.3. Karizmatik Liderlik

Karizmatik liderler, çalışanların motivasyonunu olumlu etkilerler. Çalışanların çaba ve amaçlarının, içsel değerlerinin artırılması bu yollardan biridir. İzleyiciler motive olduklarında örgütün vizyon ve değerlerine bağlanarak yüksek bir çaba gösterirler. Oysa düşük bağlılıkta bu değerlere önem verilmez ve ulaşmak için çaba harcanmaz. Karizma bir ölçüde hayatın gizidir ve bireysel yaratıcılığın önemi de karizmada saklanmaktadır (Kirel, 2000:47).

1.1.3.4.4. Vizyoner Liderlik

Vizyoner lider, geleceğe yeni bir bakış açısıyla bakabilir ve bu yeni bakış açısını üstün bir yetenekle analiz ve sentez edebilir. Vizyoner lider, vizyonu örgütün bütün kademelerine başarıyla iletebilir ve kurumsallaştırabilir. Bu lider, sadece güce sahip değildir; düşünceleriyle kendini izleyenleri etkileyebilir. Örgütün, nasıl olmak istiyorsunuz sorusunu vizyona dayalı olarak anlayabiliriz. Bu soru ise bugün vizyonla nasıl bir psikolojik sözleşme yapabiliriz sorusuyla yakından ilgilidir. Bir vizyonun örgütsel yaşamda kurumsallaşması, emirlerle ya

da baskıyla gerçekleşmez. Vizyon, daha çok bir ikna sözleşmesidir; iş görenler ve örgüt tarafından doğru algılanan ve zamanlaması doğru olan, iş görenlerde coşku ve bağlılık oluşturan bir sözleşmedir (Durukan, 2006:277-286).

1.1.3.4.5. Toplam Kalite Yönetimi Liderliği

TKY işlevsel ve işe vuruk bir liderlik anlayışını benimser. Liderlik, önceden saptanmış amaçları gerçekleştirmeye yönelik insanları harekete geçiren önder kişilik olarak tanımlanır (Dessler, 1998; Akt. Erkılıç, 2007:54). Tarihsel gelişim süreci içerisinde liderlik özellikleri otokratik liderlikten demokratik liderliğe yönelimlilik göstermiştir. Buna karşın uygulamada tüm isteme rağmen, otokratik eğilimler yer yer süreklilik göstermektedir. TKY uygulamalarının başarıya ulaşabilmesi için otokratik yönetim ya da liderliğin yerine demokratik, katılımcı yönetim ve liderliğin geçerliliği savunulmuştur. Bu amaçla TKY vizyon sahibi ve esinlendirici bir liderliği benimser. TKY' de üst yönetimin önderliği, sürekli gelişen ve değişen durumlara uyum sağlama, müşteri beklentilerinin karşılanması büyük oranda yöneticinin liderlik özelliğine bağlı olduğu kabullenilmiştir (Yatkın 2003; Akt. Erkılıç, 2007:54). TKY bütüncül bir yaklaşım olması nedeniyle liderden; bir vizyon çizmeyi başarmak, etkili ve işlevsel iletişim kurmak, vizyon ve misyona uygun politika ve stratejiler geliştirmek, değişime karşı direnci kırmak, çalışmalara politik destek oluşturmak ve iş görenleri güdüleme gibi özelliklere sahip olması beklenir. (Erkılıç, 2007:54)

TKY sürecinde EFQM mükemmellik modeline göre liderler kuruluşun misyon, vizyon ve değerlerini oluştururlar ve bir mükemmellik kültürü doğrultusunda örnek olurlar. Sürekli iyileştirme çalışmalarında kişisel olarak rol alırlar. Liderler müşterilerle, işbirliği yapılan kuruluşlarla ve toplumun temsilcileri ile ilişkileri yürütürler. Çalışanlarla katılımcı bir işbirliği ile mükemmellik kültürünü yayarlar. Liderler kurumsal değişim ihtiyacını belirler ve değişime öncülük ederler (Kal Der, 2003; Akt. Erkılıç, 2007:54).

1.1.3.4.6. Etik Liderlik

Etik liderlik kavramı, bu araştırmanın ana başlıklarından biri olması dolayısıyla ayrı bir başlık altında ele alınmıştır.

1.2. ETİK KAVRAMI

Aşağıda etik kavramına ilişkin bilgiler açıklanmıştır.

1.2.1. Etiğin Tanımı ve Kapsamı

Etik sözcüğü her geçen gün günlük hayatta daha fazla yer işgal etmektedir. Batı dünyasında son onlu yıllarda çok değişik uğraş ve etkinlik alanlarında etik konusu irdelenmeye başlamış ve bu alanlardaki tutum ve davranışlar etik değerler açısından ele alınmaya, tartışılmaya başlamıştır. Ülkemizde de son yıllarda etik alanına yönelik çalışmalarda dikkat çekici bir hızlanma gözlenmektedir (Aydın, 2006:13).

Etik kavramı köken olarak, Yunanca “ethos” kelimesinden gelmekte ve iki farklı anlam ifade etmektedir. Birincisinde etik, töre ve alışkanlık anlamlarındadır. Yani eylemlerini antik kentte geçerli olan töreye bağlı kalarak eğitim yoluyla düzenlemeye alışkın bireyin, toplum tarafından genel kabul gören ahlak kurallarına uygun davranış sergilemesi olarak tanımlanmaktadır. İkincisinde ise fiili gerçekleştiren kişi, kabul edilmiş davranış kurallarını ve değer yargılarını sorgulama sonucunda kavrayarak ve üzerinde düşünerek istenilen iyiyi gerçekleştirmek için onları alışkanlığa dönüştürme fiilidir (Pieper, 1999:30; Akt. Yıldırım, 2010:23). Etik, bilinçli olarak yapılan insan eylemlerinin doğru ya da yanlışlığını araştıran felsefi bir bilimdir (Werner, 1993:209). Başka bir çalışmada ise şöyle tanımlanmıştır: Etik; neyin yapılması gerektiğini, hangi davranışın iyi olduğunu, neyin hayata anlam kazandırdığını gösterir. Ahlakın özünü, kökenini ve gelişmesini, ahlak standartlarını, bu standartların tarihsel karakteristiklerini belirleyen kanunları ele alır (Rosenthal ve Yüdin, 1997:145). Etik, bireysel ve sosyal yaşamın çok büyük bir hızla akıp değiştiği ve yoğun bir değer bunalımı yaşandığı günümüzde tanımlanması çok zor olan bir kavramdır. Bir toplum düzeni içerisinde var olan insan, ahlaki hayatı şahsen yaşar, içinde bulunduğu

toplumun ahlaki ilke ve değerlerini eylemleriyle cisimleştirir. Fakat o bununla da kalmayıp, taşıyıcısı olmaya veya hayata geçirmeye çalıştığı değerlerin anlamı üzerinde düşünmeye başladığı, kullandığı ahlaki kavramların gerçekte ne olduklarını ve ne anlam ifade ettiklerini araştırmaya; ahlaklılığın unsurlarını tartışmaya ve bu ve benzeri konularda düşündüğü ve hissettiği şeyleri dile getirmeye, başkalarına aktarmaya başladığında, normal ahlaklılık düzeyini aşmış, etik yoluna girmiş olur (Cevizci, 2002:4). Etik ve ahlak arasındaki temel fark; etiğin ahlak konusuna eleştirel bir gözle bakan felsefe alanı olmasıdır. Ahlak, iyi ve kötü olana karar veren ortak değer ve inanışları, etik ise bu ahlaki değer ve davranışların temelindeki doğru ve yanlış seçme ve düzenleme sürecini ifade eder (Baudot, 2002:9).

Etik, her şeyden önce istenecek bir yaşamın araştırılması ve anlaşılmasıdır. Daha geniş bir bakış açısıyla bütün etkinlik ve amaçların yerli yerine konulması; neyin yapılacağı ya da neyin yapılmayacağı; neyin isteneceği ya da neyin istenmeyeceğinin; neye sahip olunacağı ya da olunmayacağı bilinmesidir. Etik, ayrıca toplumun bakış açısını da dikkate alarak bireylerin uygun ve uygun olmayan davranışlarını belirler (Aydın, 2002:8). Eğitim örgütlerinde yaşanan yolsuzluklar ve diğer etik dışı davranışların önüne geçilmesi durumunda diğer alanlarda da etkisini gösterecektir. Bunun için ise etik duyarlılığa sahip insanların yetişmesi gerekmektedir (Çelik, 2003:89).

Etik, insanların kurduğu bireysel ve toplumsal ilişkilerin temelini oluşturan değerleri, kuralları doğru-yanlış ya da iyi-kötü gibi ahlaki açıdan araştıran bir felsefe disiplini. Meslek etiği ise etik disiplininin bir alt dalıdır. İnsan yaşamının büyük bir parçasını oluşturan meslek yaşamının da kendine göre kuralları ve bir etik anlayışı vardır. Bu anlayış çerçevesinde, meslek etiği meslek yaşamındaki davranışları yönlendiren, neyin yapılacağı neyin yapılmayacağı konularında rehberlik eden etik prensipler ve standartların toplamıdır şeklinde ifade edilebilir (İşgüden ve Çabuk, 2006:60). Tüm çalışmalar ve açıklamalar sonucunda görülmektedir ki etik sadece eğitimsel-öğretimsel bir mana taşımamaktadır. Bir ülkenin hem manevi hem maddi birçok alanda kalkınmasının yolu etik ilkesinin tam manasıyla işlenmesiyle mümkün olabilecektir. Etik

bireylerin veya etik yöneticilerin işlerini yaparken menfaat türü ilişkilerde bulunmayacağını ve kendi çıkarlarını değil de toplum menfaatlerini göz önüne alacağını açıklamalardan öğreniyoruz.

1.2.2. Etik Türleri

Aşağıda etik türleri ayrı başlıklar halinde açıklanmıştır.

1.2.2.1. Betimleyici Etik: Cevizci' ye (2008) göre betimleyici etik ahlak alanına bilimsel yaklaşımın uygulanmasının bir sonucu olan ahlak ve ahlaki eylem bağlamında, olan olgularla ya da olması gereken olgularla ilgilenir. Diğer bir ifadeyle ahlaki inançlarımızla ilgili sosyolojik ya da psikolojik olguları ifade eder. Bu etik anlayışı norm bildirmek ya da kural koymak yerine, sadece insan eylemini gözlemleyerek eylemlerin sonuçlarını betimler

1.2.2.2. Normatif Etik: Normatif etik, betimleyici etiğin tersine ahlaki eylemler için norm, standart, ortak değer ve düzenleyici ilkeler ortaya koyar (Haynes, 2002:251). Normatif etik, “nasıl eylemde bulunulmalı, nasıl yaşamalı ya da nasıl bir insan olmalı” gibi sorulara yanıtlar ararken, ahlaki talep ve normların betimlenmesinden çok, gerekçelendirilerek temellendirilmesini amaçlamaktadır (Pieper, 1999:224). Normatif etik düşünsel anlamda üç alana yoğunlaşmaktadır. İnsanın bireysel, toplumsal ve zihinsel taraflarına isabet eden alanların ilki insanın ahlaki yapısını hedef alır. Ahlaki erdemler açısından hangi tip insan karakterinin iyi ya da kötü olduğunu araştırır. İnsanın karakterine uygun davranışları sergilemesi nedeniyle eylemler ve erdemler üzerine bir düşünce gelişir. Bunun sonucu olarak ahlaken iyi insan: erdemli ve ahlaken doğru davranışları sergileyen insan olmak zorundadır (Cevizci, 2008:8).

1.2.2.3. Meta Etik: Etik düşüncenin içerisinde kendisine yer bulmuş bir diğer alan ise zaman zaman analitik veya eleştirel etik olarak da tanımlanan ve ahlak felsefesinde çağdaş yaklaşımın temsilcisi olan meta etiktir (Cevizci, 2008:9).

1.2.2.4. Uygulamalı Etik: Uygulamalı etik, toplumda güncel tartışma konusu olan pratik ahlak sorunları ile ilgilenir. Diğer bir ifade ile etik, soyut kavramlara

bağlı olarak, bu soyut kavramlardan somut bilgiler ortaya koymaya çalışır (Kılavuz, 2002:258). Kürtaj, hayvan hakları, çevresel konular, eşcinsellik, küreselleşme gibi, spesifik olarak dünya ölçeğinde tartışmalı olan konuları inceler. Ancak, bu konuların incelenmesinde meta etik ve normatif etiğin kavramsal araçlarından önemli ölçüde yararlanılır (Cevizci, 1999:17).

1.2.3. Etiğe İlişkin Temel Kavramlar

Etiğe ilişkin temel kavramlar şunlardır:

1.2.3.1. Kültür

Erdem ve Dikici 'ye (2009) göre, kültür, sosyal bilimler alanına teknik bir terim olarak girmiştir ve genellikle bilgi, iman ve adetleri içine alan bir kavram olarak tanımlanır. Genel manada ise Latince bir sözcük olan kültür kavramı, tabiatın dokunulmamış halinin insan aklı ve yapıcılığıyla işlenerek yararlı hale getirilmesi olarak ifade edilmektedir.

Kültür kavramı, uygarlık sözüyle karıştırılmış şekliyle, önceleri insanlığın gelişmesine bağlı olarak düşünülmüş, bir kuşaktan diğerine aktarılan toplumsal bir miras olarak ele alınmıştır. Kültür, bilgi, inanç, sanat, ahlak, hukuk, örf ve adetlerden ve insanın toplumun bir üyesi olarak elde ettiği bütün yeteneklerden oluşmuş karmaşık bir bütün olarak tanımlanabilir (Dönmezer, 1984:116).

Kültür, bir toplumun yaşayış biçimini, dilini zevklerini, yazını, folklorunu, sanatsal etkinliklerini, öz olarak yaratıcı gücünü kapsamaktadır. Bireyler, içinde yaşadıkları grup, toplum ve kültürün sunduğu değerleri, kültürleşme yoluyla öğrenirler. Çünkü kültürel değerlere uygun davranmayan bireylerin toplumca dışlandığı, benimsenmediği göz ardı edilmemelidir (MEGEP, 2006).

1.2.3.2. Değer

Değerler, bireyin yaşamındaki farklı etmenlere yüklediği önemdir. Değer, birey için önemli her türlü düşünce yapısı, obje veya etkinlik olarak da tanımlanabilir. Değerler, bireylerin düşünce, tutum duygu gibi tüm davranışlarını

yönlendiren birer ölçüt olarak kabul edilir. Değerler toplumsal bütünlüğün ayrılmaz bir ögesini oluşturur. Bireyin toplum içinde dengeli yaşayabilmesi için toplumda yerleşmiş değerlerin neler olduğunu bilinmesi gerekir. Değer yargıları, bireylerin düşünce, tutum, duygu v.b. tüm davranışlarını yönlendiren ölçütler olarak kabul edilir. Değer yargıları, toplumsal bütünlüğün ayrılmaz bir parçası olduğu gibi aynı zamanda toplumsal yaşantıdır. Değişen koşullar, bir kısım değer yargılarının düzenlenmesine neden olur. Bu nedenle birey, yaşadığı çağa uyabilmek için geçerliliği kalmamış olan değer yargılarına sahip çıkmaktan sakınmalıdır (MEGEP, 2006)

1.2.3.3. Norm

Normlar, doğru yanlış ayrımı ile ilgili davranış beklentileridir. Normlar değerler sistemine bağlı olarak her toplumda bireylere yol gösteren, doğru ve yanlış, olumlu ve olumsuz belirleyen kurallar, standartlar ve fikirler bütünüdür. Norm ve değerler arasındaki farklılık, değerlerin soyut ve genel kavramlardan meydana gelmesi, normların ise belirgin ve yol gösterici olmasıdır. Normlar genel olarak uyulması gereken kurallar biçiminde ifade edilirler. Kimi zaman açıkça dile getirilmezler, yazılı değildirler ancak davranışlar üzerinde önemli etkiye sahiptirler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001:46).

Normlar, toplumsallaşma sürecinde öğrenilerek birer alışkanlık durumuna gelmektedir. Ancak insanlar, bu norma uygun davranışta bulunduğu farkına varmadan doğal olarak onu özümser. Bireyler, içinde buldukları toplumun normlarına göre doğru olanı öğrenip, bu öğrendiklerini de öğretirken diğer bireylerin de bu normlara uymalarını sağlarlar. Böylece normlar sağladığı faydayla toplumun kontrolünü bir ölçüde sağlamış olur (İbicioğlu, Özmen ve Taş, 2009:6-7).

1.2.3.4. Tutum

Tutumlar, öğrenilmiş eğilimlerdir ve kalımsal değildir. Tutumları oluşturan temel kaynaklar kültür, genelleştirme etkileri, sosyal roller, kanunlar,

basın, askeri ve benzeri kurumlar okullar, aile ve benzer danışma grupları ve direkt deneyimdir. Belirli bir kültürün içinde yetişen kişi, bu tutumların geçerliliğini sorgulamadan, belirli tutumları kabul edebilir (Ay, 2005:33).

1.2.4. Mesleki Etik ve Örgütsel Etik

1.2.4.1. Mesleki Etik Kavramı

Aydın'a (2006: 23) göre, meslek etiği, toplumsal işbölümünün ortaya çıkması ve dolayısıyla bazı işlerin bazı kişiler tarafından daha ustalıkla yapılabilmesi sonucunda gelişen meslekleşme süreci ile birlikte doğmuştur.

1995 yılında yönetsel, mesleki ve örgütsel etik konusundaki çalışmalarına başladığında bu kavramın ülkemizde henüz pek çok kişi tarafından bilinmiyor olduğunu ve oldukça az sayıda Türkçe kaynak olduğunu söyleyen Aydın, aradan geçen yıllar içinde etik kavramının toplumun farklı kesimleri tarafından daha fazla kullanılmaya, bu konudaki akademik çalışmaların artmaya başladığını belirtmiştir (Aydın, 2016: 154).

Meslek etiği kuralları, meslek mensuplarınca benimsenmiş ve genel kabul görmüş kurallardır. Meslek etiği kurallarına uygun davranış gösteren meslek mensupları, verdikleri hizmetin doğruluğu ve haklılığı karşısında, mesleki çevresinde yer alan tarafların güvenini ve saygısını kazanır, kendi içinde vicdanen rahat olur, kendi bilgi ve yeteneklerine daha çok güvenir. Kazanılan güven, mesleğe kamu yararı sorumluluğunu yüklemektedir. Kamu yararının özünde ise toplumun ve kuruluşların ortak refahı vardır. Güven unsurunun sağlanamaması halinde ise ilgili iktisadi, ticari ve sosyal ilişkilerde var olan grupların dışında kalabilir. Belirli kurallara ve standartlara uygun yapılan işlerin kalitesi yüksek olur. Başkalarını kandırmak, kaynakların boşa kullanılmasına ve zaman kaybına neden olur (İşgüden ve Çabuk, 2006:59).

1.2.4.2. Örgütsel Etik Kavramı

Örgütsel etik sayesinde tüm işletme çalışanları ortak bir dil kullanacaklar ve misyona ulaşmadaki ortak hareket arzusu kendiliğinden oluşacaktır. Önemli olan bu sihirli kavramın örgütlenme sürecinin başında ele alınması ve örgütlenmenin temel dinamikleri arasında varlığının kabul edilmesidir. Değişimin hızlı ve rekabetin beklendiğinden de acımasız oluşu daha fazla kaynaşmayı, hedefler açısından ortak hareketi zorunlu kılmaktadır. Bu zorunluluk örgütsel etiği günümüzün önemli bir stratejik kavramı haline getirmektedir (Gül ve Gökçe, 2008:388).

Ayrıca aynı çalışmada Gül ve Gökçe 'ye (2008:382) göre doğal ve sosyal denge içerisindeki her oluşum yapısı gereği bir takım özelliklere sahiptir. Örgüt içerisinde gerçekleştirilmesi hedeflenen etik ilkeler de, bu oluşumun doğal sonucu olarak bir takım kendine özgü özelliklere sahiptir. Buradan hareketle şu özellikleri belirtmişlerdir:

- Öğrenilebilir ve Kazanılır Olması
- Paylaşılması ve Kapsaması
- İçselleştirilmesi
- Davranış Kalıpları İçermesi
- Referans Niteliği Taşınması
- Performans Değerleme ve Oto Kontrol Olanğı Verme

İşletmeler insanların ihtiyaçlarını karşılamak üzere, yine insanlar tarafından belirli bir kâr sağlamak amacıyla kurulmuş ekonomik bir varlıktır. Ancak, ekonomik hayat sosyal veya toplumsal hayattan ayrı düşünülemez. Her işletmenin kendine özgü bir çevresi vardır, işletme belirli bir çevrenin etkisi altında kalır ve yine her işletme belirli bir çevreyi etkiler. Bu çevre ekonomik, sosyal ve yasal nitelik ve içerik taşıyan bir yapı sunar. Söz konusu çevreye karşı kuskusuz işletmenin çok yönlü sorumlulukları da vardır. İşletmenin sosyal çevresi de en az ekonomik çevre kadar önem taşır (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2001:35).

Son yirmi yılda iş etiği, çoğunlukla iş okullarında öğretilen ve akademisyenler tarafından tartışılan bir konu olduğunu belirtilmiştir. Bunun, bir sözleşmeyi müzakere ederken her şeyi mubah görmenin egemen tutum olduğu uluslararası iş dünyasının gerçekliği üzerinde pek etkisi olmamıştır. Buna karşılık büyük çok uluslu şirketlerin büyümesiyle birlikte, çok daha sofistike ve sosyal açıdan çok daha bilinçlenmiş bir müşteri kitlesi bu kavramı akademik bir disiplinden gerçek yaşamda işleyen bir güce dönüştürmüştür. Giderek bağımsızlaşan bir dünya ekonomisinde, şirket etiğiyle birlikte uluslararası iş hayatındaki yolsuzluk ve rüşvet, önemli sorunlar olarak su yüzüne çıkmıştır. Artık ahlaklı olmak sadece bir oyun olarak görülmemektedir. Bugün dünyada yolsuzluk ve rüşvetle ilgili kabul görmüş geçerli görüş, bunların rekabeti önlediği, ticareti tahrif ettiği, tüketicilere ve vergi ödeyenlere zarar verdiği ve halkın hükümetlere olan desteğinin altını oyduğu yönündedir. Sonuç olarak şirketler iş etiğini ihtiyari bir ahlak sorunu olarak değil, çok önemli bir sorun olarak görmektedir. Etiğin, şirketin faaliyet kâr ya da zararlarına katkıda bulunan bir şey olarak kabulü demek, her zamankinden çok daha fazla dikkate alınacağı anlamına gelmektedir (Mitchell, 2002:18).

1.3. ETİK LİDERLİK KAVRAMI

Etik liderlik kavramına ilişkin başlıklar aşağıda açıklanmıştır.

1.3.1. Etik Liderlik Tanımı ve Kavramsal Çerçevesi

Etik lider karşısındakinden bir şey beklemeden, çıkar beklemeden sorumluluğunu yerine getirebilen liderdir. Kasıtlı yapılan yanlış uygulamalardan kaçınan; kişisel beklentilerini, hırslarını bir kenara koyandır etik lider. Günümüz şartlarında görüldüğü üzere, yetkisini hırsları ve çıkarları için kullanmak pekâlâ mümkündür. Bürokrasi işleyişi içinde bu tarz yetkilerin sorgulanması epey zaman ve enerji harcamak gerektirebilir. Bu tarz yanlışları engellemenin tek yolu çalışanına, iş görenine örnek olabilecek, onlara doğruyu gösterip öğretebilecek, gerektiğinde sorumluluk alıp öne çıkabilecek, gerektiğinde hayır diyebilecek liderler yetiştirmekten geçmektedir.

Bauman'ın (1998:109) aktardığına göre, Levinas (2004) özneler arasındaki ilişkinin düzgün boyutta olan bir ilişki olmadığını öne sürmüştür. Bu simetri durumunun zor olacağından dolayı “öteki”nden karşılık beklemeden sorumluluk duymak zorunda olduğumuzu, karşılık verip vermemenin karşdakinin sorunu olduğunu belirtmiştir. Buradan hareketle denilebilir ki, yönetmek demek kişisel olamaz, olmamalıdır. Toplum, örgütü, kurumu ilgilendiren yönetim tarzı bireysel değil toplumsal olmalıdır.

Etik lider, karar alırken aldığı kararın sonuçlarını düşünen kişidir. Kararların sonuçlarında etik bir takım sorunsal durumlar varsa bu kararı almayan ve “iş doğru” değil “doğru iş” yapan kişidir (Bennis, 1995:138). Sanırım günümüzde sıkça duyulan “görev adamı” tabirinden bahsetmek gerekiyor. Görev adamlığı işin doğrusunu yanlısını düşünmeden verilen görevi yapan anlamına gelebilir. Nicel bir kavram olduğu düşünülebilir. Önemli olanın nicelik değil de nitelik olduğu bir zamanda bu tarz cümlelerin sıkça duyulması etik açıdan bizlerin önüne duvarlar örmektedir. “Görev adamı” diye tabir edilen sözcüğe istinaden verilen tüm görevleri vaktinde ve eksiksiz yapan anlamını çıkarabiliriz. Bennis (1995: 138)'in de belirttiği üzere, etik lider iş zamanında veya eksiksiz yapan değil, önce işin doğru olup olmadığını kararını verebilen kişidir.

Gelişen dünyada insanlara korku ile yıldırma ile verimli iş yaptırılmayacağı açıktır. İletişim kaynaklarının bu kadar yoğun olduğu, reklamın, insan haklarının bu kadar etkili olduğu dönemlerde yasal veya zorlayıcı güç kullanmak mantıklı değildir. İşte tam bu noktada etik liderlik düşünülmelidir. Vicdan, hürriyet, duygu, güven gibi kavramlara önem verilen bir yönetim biçimi olan etik liderlik iş görenleri etkilemekte ve kaytarma, yavaşlatma türü olumsuzları ortadan kaldırabilmektedir.

Harvey' e (2004:23) göre etik liderliğin on temel özelliği şöyledir:

1. Bireylere etik bilinç ve değer kazandırmak. Etik liderlerin bu özelliği sonucunda bireyler ilkeleri standartları benimser ve yansıtırlar.

2. Sorumluluk vererek etik değerlerin kabulü ve uygulanması konusunda sorumluluk bilinci aşılarlar.

3. Olumlu ve örnek davranışları sonucunda karşısındakinden de bu davranışları beklemek. Yani örnek olmak ve aynı davranışları beklemek.

4. İlkelerine bağlı kalmak şartıyla kararlar vermek ve etik değerlerden kopmadan kararlar alıp uygulamak, uygulamak.

5. Etik liderlik adına uyguladıklarının uyum içinde olması onlar için önemlidir. Böylece karar almada daha etkin ve hızlı olabilirler.

6. Etik liderler insanların da bu konularda kendilerini geliştirebilmeleri için çabalar ve zaman ayırırlar. Gerekirse eğitimi de kabul ederler.

7. Bu liderler çevrelerinde etkileşim içinde buldukları herkesin görüşlerine dikkat eder, tepkileri dikkate alırlar.

8. Küçük damlaların birikince birikinti olduğunun farkında davranarak küçük iyileştirmeler ve çabalar sonucu istikrarlı dönüşümler gerçekleştirirler.

9. Çalışanlarına kişisel gelişim alanında yol çarken misyon, vizyon ve değerleri göz önüne alırlar. Etik anlamda gelişmeyi sağlarken bu ölçütler onlar için önemlidir.

10. Gerektiğinde sorumluluk alabilecek cesaretle, etik gördüğü hususlarda sorumluluk alabilecek bireyler yetiştirmek konusunda yol gösterici olabilirler.

1.3.2. Etik Liderliğin Önemi

Günümüzde toplu yaşamının ve kurallara uymanın bu kadar önemli olduğu zamanlarda kişilerin kurumları ve bürokratik güçleri kendi çıkarları doğrultusunda kullanmaları muhtemeldir. Tam bu sebepten, anlamı açıklanan etik kavramının önemi de ortaya çıkmaktadır. Aşağıda bu konuda yapılan bazı araştırmalar bulunmaktadır. Bunlardan bazıları şöyledir:

Değişen dünyada sadece örgütler değil; örgütleri yöneten insanların beklenti, algı ve inançları da değişmektedir. Dolayısıyla değişen dünyada bu değişimi destekleyecek etik kuralların oluşturulması gerekir. Okul örgütü etik bir kurum olarak çağın ihtiyaçlarına uygun, yeni etik kurallar geliştirmek zorundadır. Aksi takdirde etik değişimi gerçekleştiremeyen bir okul, etik kuralların uygulanması açısından ciddi bir ikilem ve çatışma yaşayacaktır (Özden, 2004: 2001). Costa'ya (1998) göre etik liderin öncelikli işi, yanlış olan bir şeye karşı durmak ve onu engellemektir. Bundan dolayı etik liderin, yasal ve ahlaki uygunsuzluklara, örgütsel başarı ve performansı engellemelere karşı önemli bir kalkan olacağını vurgulamıştır. Etik kuralların bireylere doğru yolda nasıl mücadele etmesi gerektiğini öğrettiğini daha önce vurgulamıştık. Kalkandan kasıt, dürüst ve vicdani bir yönetim haliyle iş görenlerin de sempatisini kazanacaktır. Bu uğurda yönetici tek başına kalkan olamayacaktır elbette ancak yarattığı olumlu örgüt kültürü sayesinde yanlışlara karşı top yekın bir kalkan olmak mümkün olacaktır.

Empati kurabilme yeteneğine de sahip bir etik liderin çevresindeki herkes ile empati yaparak onların da fikirlerine saygı duyacağı gerçeği aslında ciddi olumsuzlukların yaşanmayacağını habercisi olabilir. Empati yapmayı bilen lider empati yapmayı öğretirse zaten iş görenler de lider gibi sorumluluk almaya gönüllü olabilecektir. Bu durumda, olumlu bir kültür içinde çalışmak herkese fayda sağlayacağından ufak tefek sorunlar haricinde ciddi sorunların nispeten azalacağını söyleyebiliriz. Etik başlığı altında da bahsedildiği gibi herkesin kendinden sorumlu olduğu bir ortamda suçlamalar da en az olacaktır. Bilindiği üzere aşçının çok olduğu yerde yemek pişmesi pek kolay değildir. Ancak uygun görevlendirme dağılımı ile herkes kendi görevini yaptığında inanılmaz şeylerin olması kaçınılmazdır. Etik liderin görevlerinden biri de sorumluluk dağıtması ve adil bir yönetimdir.

1.3.3. Etik Davranış İlkeleri

Bu konuda resmi makamlar üzerinde bağlayıcılığı bulunan T.C. Başbakanlık Kamu Görevlileri Etik Kurulu'nca çıkarılmış yönetmelik dâhilindeki

etik ilkelere göz atmakta fayda vardır. Etik davranış ilkeleri bu yönetmelikte aşağıdaki gibi sıralanmıştır (T.C. Başbakanlık Kamu Görevlileri Etik Kurulu, 2005):

Görevin yerine getirilmesinde kamu hizmeti bilinci

Madde 5 — Kamu görevlileri, kamu hizmetlerinin yerine getirilmesinde; sürekli gelişimi, katılımcılığı, saydamlığı, tarafsızlığı, dürüstlüğü, kamu yararını gözetmeyi, hesap verebilirliği, öngörülebilirliği, hizmette yerindeliği ve beyana güveni esas alırlar.

Halka hizmet bilinci

Madde 6 — Kamu görevlileri, kamu hizmetlerinin yerine getirilmesinde; halkın günlük yaşamını kolaylaştırmayı, ihtiyaçlarını en etkin, hızlı ve verimli biçimde karşılamayı, hizmet kalitesini yükseltmeyi, halkın memnuniyetini artırmayı, hizmetten yararlananların ihtiyacına ve hizmetlerin sonucuna odaklı olmayı hedeflerler.

Hizmet standartlarına uyma

Madde 7 — Kamu kurum ve kuruluşlarının yöneticileri ve diğer personeli, kamu hizmetlerini belirlenen standartlara ve süreçlere uygun şekilde yürütürler.

Amaç ve misyona bağlılık

Madde 8 — Kamu görevlileri.... . Ülkenin çıkarları, toplumun refahı ve kurumlarının hizmet idealleri doğrultusunda hareket ederler.

Dürüstlük ve tarafsızlık

Madde 9 — Kamu görevlileri; tüm eylem ve işlemlerinde yasallık, adalet, eşitlik ve dürüstlük ilkeleri doğrultusunda hareket ederler.

Saygınlık ve güven

Madde 10 — Kamu görevlileri, kamu yönetimine güveni sağlayacak şekilde davranırlar ve görevin gerektirdiği itibar ve güvene layık olduklarını davranışlarıyla gösterirler.

Nezaket ve saygı

Madde 11 — Kamu görevlileri, üstleri, meslektaşları, astları, diğer personel ile hizmetten yararlananlara karşı nazik ve saygılı davranırlar ve gerekli ilgiyi gösterirler, konu yetkilerinin dışındaysa ilgili birime veya yetkiliye yönlendirirler.

Yetkili makamlara bildirim

Madde 12 — Kamu görevlileri, etik davranış ilkeleriyle bağdaşmayan veya yasadışı iş ve eylemlerde... zarar gelmemesi için gerekli tedbirleri alırlar.

Çıkar çatışmasından kaçınma

Madde 13 — çıkar çatışmasının farkına varır varmaz durumu üstlerine bildirir ve çıkar çatışması kapsamına giren menfaatlerden kendilerini uzak tutarlar.

Görev ve yetkilerin menfaat sağlamak amacıyla kullanılmaması

Madde 14 — Kamu görevlileri; görev, unvan ve yetkilerini kullanarak kendileri, yakınları veya üçüncü kişiler lehine menfaat sağlayamaz ve aracılıkta bulunamazlar.

Hediye alma ve menfaat sağlama yasağı

Madde 15 — ... ekonomik değeri olan ya da olmayan... .

Kamu malları ve kaynaklarının kullanımı

Madde 16 —... kamusal amaçlar ve hizmet gerekleri dışında kullanamaz ve kullandıramazlar.

Savurganlıktan kaçınma

Madde 17 — ... etkin, verimli ve tutumlu davranırlar.

Bağlayıcı açıklamalar ve gerçek dışı beyan

Madde 18 — ... taahhüt, vaat veya girişimlerde bulunamazlar, aldatıcı ve gerçek dışı beyanat veremezler.

Bilgi verme, saydamlık ve katılımçılık

Madde 19 — Kamu görevlileri, halkın bilgi edinme hakkını kullanmasına yardımcı olurlar.

Yöneticilerin hesap verme sorumluluğu

Madde 20 — ... hesap verebilir ve kamusal değerlendirme ve denetime her zaman açık ve hazır olurlar.

Eski kamu görevlileriyle ilişkiler

Madde 21 — Kamu görevlileri, eski kamu görevlilerini kamu hizmetlerinden ayrıcalıklı bir şekilde faydalandıramaz.

Mal bildiriminde bulunma

Madde 22 — Kamu görevlileri, kendileriyle eşlerine ve velayeti altındaki çocuklarına ait taşınır ve taşınmazları, alacak ve borçları hakkında, 3628 sayılı Mal Bildiriminde Bulunulması.

Buradan da anlaşılacağı üzere, etik ilkeler bir insandan beklenen en doğru davranışlardır.

1.3.4. Eğitim Yönetiminde Etik Liderlik

Bursalıoğlu' na (2002:66) göre eğitim yöneticileri, görevlerini yerine getirirken, yasa ve politikalar kadar mesleki etik ilkelerine de uygun davranmalıdır. Başlangıçta atanma ile yöneticiliğe gelmiş olması lider olduğu anlamına gelmemektedir. Yöneticilik atanma ile olurken liderlik ise iş görenlerce, velilerce ve öğrencilerce kabulü ile mümkündür.

Eğitim yönetimi demek okul denen örgütün karma yapısı sebebiyle başlı başına bir alan oluşturmaktadır. Bu sebeple lider olabilen yönetici tüm bu karma yapıyı analiz edip yönlendirebilir. Eğitim yönetiminde etik liderlik vasfı için bazı konularda aktif olunması gerektiği yapılan çalışmalarda belirtilmiştir. Bu çalışmalardan birinde Aydın (2002:148) şu kriterleri belirlemiştir:

1. Eğitim Felsefesine Uygun Vizyon: Kişisel ve politik çıkarların denetimini sağlayacak eylemlerin belirlenmesi açısından önemlidir.
2. Güçlü Bir Etik Liderlik: Kendini kabul ettirebilmiş bir yöneticinin kararları okulun etik havasını oluşturur.
3. Ayrımcılığın Bitirilmesi: Etik bir sorun olan ayrımcılığın tamamen ortadan kaldırılması.
4. Etkili Öğretimin Bir Ödev Olarak Görülmesi: İyi bir öğretimin en önemli değişkeninin öğretmen olduğunu ilen bir lider öğretmenlerin kendini geliştirmelerini sağlayabilmelidir.
5. Toplumla İlişkiler: Çevre ve örgüt arasında paylaşılan amaçlar temel olmalıdır. Amaç birliğinin sağlanması aynı zamanda destek için de şarttır.
6. Grupların Hakları Arasında Denge Kurulması: Ayrımcılık yapılmadan temel hedeflerin etrafında örgütlenmiş tüm bireylerin hakkına hukukuna bizzat yöneticinin kendisi sahip çıkar ve korur.
7. Çoğunluğun Kararı Her Zaman Doğru Karar Değildir: Doğru çoğunlukça istenen değil, doğru olandır. Bu konuda zayıf olmayan yönetici çoğunluğa göre değil doğruya göre hareket eden cesur kişidir.
8. Üyelerin Gereksinimlerini Göz önüne alır: Hedeflere ulaşmak için çaba harcarken bireylerin gereksinimlerini de göz ardı etmez.
9. Etik Konularda Cesaret: Cesaret olmadan etik olmaz. Yanlış yönlendirmeler sonucu yanlış kararlar alınmaz, karşı durulur.
10. Etik Davranış İlkelerinin Tanıtılması: Liderce hazırlanan etik ilkeler tüm bireylerle paylaşılmalı ve onlara da bu konuda sorumluluk verilmelidir.

1.3.4.1. Okul Yönetiminde Etik

Okul yöneticisinin etik liderliği kurumda bulunan herkesi etkilemektedir. Okul yöneticisi, örgütsel etiği herkesin anlayabileceği şekilde sadeleştirmeli ve bunu davranışlarına da yansıtmalıdır.

Bunun nedeni ise, özellikle ergenlik dönemindeki öğrencilerin kurallara körü körüne uymak istememesidir (Çelik, 2003:107). Otoriter yani baskıcı eğitim yöntemlerinin çok geride kaldığı düşünülürse olumlu anlamda bir takım davranışlar kazandırılması için en iyi yolu şimdilik rol model olmaktır denilebilir. Öğretmenler ile birlikte okul yönetiminin de bu konuda ciddi bir sorumluluk sahibi olduğu unutulmamalıdır. Öğretmenlerin kendilerini güvende hissettikleri, paylaşımın ve dürüstlüğün hakim olduğu ortamlarda öğrenciler için iyi rol modeller bulunur. Ancak tüm bu ortamın mimarının yönetici olduğunu herkes kabul eder ve yöneticiye destekte bulunur.

Zamanlarının önemli bir çoğunluğunu okulda geçiren öğrenciler, okulun kültüründen ve ikliminden yoğun şekilde etkilenmektedir. Okulda belirlenen etik ilke ve kuralların öğrenciler tarafından benimsenmesi, sonraki yaşamlarında etiğe uygun davranmalarını sağlayacaktır. Rüşvet, yolsuzluk, adam kayırma gibi etik dışı davranışlarla sık karşılaşılan günümüzde, okulların bu sorumluluğu yerine getirmesi daha önemli görülmektedir. Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarını yerine getirmeleri, toplumsal açıdan büyük önem taşımaktadır (Turhan, 2007:54).

Yönetimde etik değerler konusunda, Amerikan Okul Yöneticileri Derneği (AASA), Okul İşletme Görevlileri Derneğince (ASBO) geliştirilen ilkeler şu şekildedir: (Akt. Aydın, 2003: 93)

Eğitim yöneticileri:

a) Bütün karar ve eylemlerinde, öğrencilerin iyiliğini temel değer olarak kabul ederler,

- b)** Mesleki sorumluluklarını doğruluk ve dürüstlikle yerine getirirler,
- c)** Bütün bireylerin yurttaşlık ve insan haklarını gerektiği gibi korur ve desteklerler,
- d)** Bölge, eyalet ve ulusal yasalara uygun davranır ve doğrudan ya da dolaylı olarak devleti yıkıcı ve bozucu örgütlere katılmaz ve bu örgütleri desteklemezler,
- e)** Eğitim amaçları ile tutarlı olmayan yasa ve düzenlemelerin düzeltilmesi için mesleki konumlarını kullanmaktan kaçınırlar,
- f)** Politik, toplumsal, ekonomik veya diğer tür kazançlar sağlamak için mesleki konumlarını kullanmaktan kaçınırlar,
- g)** Yalnızca uygun kurumlardan alınmış akademik derece veya mesleki sertifikaları kabul ederler,
- h)** Mesleki etkililiklerini artırmak için sürekli araştırma ve mesleki gelişme sağlamanın yollarını ararlar,
- i)** Bütün anlaşmalara, sona erinceye kadar ya da sona erdirilinceye kadar uygun davranırlar.

Acar (2011:94) yaptığı araştırma sonucunda öğretmenlerin algılamalarına göre okul yöneticilerinin etik ilkelere uygun davranışlar sergilemeleri arttıkça, öğretmenlerinde örgütsel adalet duygusu artmaktadır demektedir. Buradan da görüldüğü üzere etik davranışlar sadece davranış olarak kalmamakta başka alanlarda da olumlu katkılarda bulunmaktadır.

Sonuç olarak okul yöneticisi olarak yöneticinin okulda kolektif bir ortam yaratması, paylaşımın artırılması, hedefler birlik, doğru yoldan çıkmamak gibi olumlu davranışların öğrencileri de hızla etkileyeceği düşünülünce etik kavramların okul yönetimindeki etkisi açığa çıkacaktır. Kamuda iyi bir yönetim anlayışını benimsetmek ve etik olmayan davranış örneklerini ortadan kaldırmak için sağlam bir altyapı oluşturmak gerekmektedir. Bunun yolu da eğitimden geçmektedir. Bu sebeple okul yönetiminde etik kavramı ciddi bir önem arz etmektedir. Etik bir ortama sahip okulda yönetici kendi kendini eleştirme

yeteneğine sahip olacaktır. Önemli olanın yanlış yapmamak olmadığını yanlıştan dönmek olduğunu kendisi iyi kavrayıp önce öğretmenlere sonra öğrencilere de aktarabilmelidir. Öğrencilerin model olarak öğretmen ve yöneticileri kabul ettikleri açıktır. Bu sebeple atılan her adımın olumlu kazanımlar adına atılmış adım olmasına dikkat etmelidir.

1.4. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

Örgütsel sessizliğe ilişkin kavramlar aşağıda açıklanmıştır.

1.4.1 Örgütsel Sessizlik Kavramı

Bu bölümde örgütsel sessizliğe ilişkin kavramlar açıklanmıştır.

1.4.1.1. Sessizlik ve Sessizlik Kavramları

Eskiden sessiz kalma, söylenenlere cevap vermeme, sadece dinleme gibi davranışlar bir uyum, uzlaşma göstergesi kabul edilirken şimdilerde bir yılgınlık ve geri çekilme olarak kabul edilmektedir. Bu keskin dönüşün sebebi ne olabilirdi? Günümüzde insan ilişkilerinin ve iletişimin bu kadar gelişmiş ve önemli olduğu açıktır. Tanımını yaptığımız etik liderden tutun da, tüm şirket ve kurum yönetimleri geri dönüşlerden memnun olmaktadır. Kısaca dönüt olarak tanımlanan geri dönüşler aslında değerlendirme yapabilmek için en önemli ölçüttür. İletişimin öneminin arttığı çağımızda eskiden sessiz kalma her ne kadar ‘kabul’ manasında kabul edilmişse de artık, ‘kabul etmeme’ manasına da gelmektedir.

Morrison ve Milliken’ e (2000:706-707) göre sessizlik “ iş görenlerin işlerini ve kurumunu iyileştirmeye ilgili fikir bilgi ve düşüncelerini kasıtlı olarak esirgemesi” olarak tanımlanıyor. Dyne, Ang ve Botero (2003:1359-1389) yaptıkları çalışmalarında ses ve sessizliği çok boyutlu olarak ele almışlardır ve ses ve sessizliğin birbirinin zıttı olmadığını yani aralarında bir varlık yokluk ilişkisi

olmadığını asıl meselenin fikirleri açıklamak yerine tutma yani paylaşmama olduğunu belirtmişlerdir.

1.4.1.2. Örgütsel Sessizlik Kavramı

Yapılan araştırmaya göre; fikirlerini, bilgilerini paylaşmama, tutma manasında kullanılan sessizlik kavramı kolektif bir hal aldığı örgütsel bir hal de almış olur. Bu tip bir sessizlik bireysel bir sessizlik değildir, olamaz. Paylaşımın üst derecelerde önemli olduğu, rekabetin ve işbirliğinin bu kadar önemli olduğu çağımızda sessiz kalma eylemi ciddi manada olumsuzluk sebebi olabilir. Bu tarz paylaşım içermeyen sessizlik eylemi örgüt dahilinde, çevresel faktörlerden kasıtlı olarak uzaklaşma manasında yapıldığı zaman örgütsel sessizlik adını alabilir. Çakıcı' ya (2007:146) göre örgütsel sessizlik kısaca şöyle tanımlanmaktadır: örgütsel sorunlar hakkında görüşlerini ve endişelerini esirgemek. Tangirala ve Pangaraj' a (2008:39) göre dikkat edilmesi gereken husus, iletişim kurulmadığı her bir durumun örgütsel sessizliği tam olarak ifade etmediği gerçeğidir. Çalışanların daha çok önerilerini, fikirlerini ya da kaygılarını kapsayan önemli bilgileri kendilerine saklama bağlamında iletişimden kaçınmaları söz konusu olduğunda örgütsel sessizlik ortaya çıkar ve çalışanların bilinçli kararına göre oluşmaktadır. Tangirala ve Pangaraj' ın da (2008) vurguladığı gibi örgütsel manada sessizlik kavramı asla sadece fiziksel sessizlikten oluşmaktadır. Fiziksel sessiz kalma için hiç bir sebep yokken hatta seslilik için fazlasıyla sebep varken bile kasıtlı olarak sessiz kalmayı tercih etmek manasına geldiğini vurgulamaktadırlar.

Örgütsel sessizlik diye tabir edilen ve örgüt açısından genel anlamda olumsuz görülen bu olgunun karşıtı örgütsel ses olarak ifade edilebilir. Bu kapsamda örgütsel sesi tanımlamak gerekirse; çalışanların görüşlerinin, düşüncelerinin, fikirlerinin ve sahip olduğu bilgilerin istekli olarak örgütün faaliyetlerine katkı sağlamak amacı ile vurgulanarak ifade edilebilmesidir. 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, 2003:1394; Akt. Alparslan, 2010:3).

1.4.1.3. Sessizlik Teorileri

Bu bölümde çalışanların neden sessizliği tercih ettiklerini açıklamak için oluşturulan çeşitli teoriler incelenecektir.

1.4.1.3.1. Fayda Maliyet Analizi

Bireylerin konuşmaya, fikirlerini beyan etmeye başlamadan önce bir takım sonuçlarını düşünme yoluna giderek sonuç, bedel analizi yani bir nevi fayda/maliyet analizi yapmasıdır.

Örnek vermek gerekirse, Çakıcı (2010) yaptığı araştırmasında yükseköğretim kurumlarında çalışan bir kısım akademisyenin, özellikle unvan vb. beklentilerinin gerçekleşmesi amacıyla özelliklerine ve beklentilerine ters düşmesine rağmen yaşanan olumsuzluklar karşısında sessiz kaldıklarını belirtmiştir. Bu örnekten de görüldüğü üzere bu şekilde davranış sergileyen birey fayda maliyet analizi çerçevesinde bu davranışı sergilemektedir.

Bireylerin, sessizleşme veya konuşma kararı verirken, fayda-maliyet analizi yaparlar. Bireyler konuşarak elde edebilecekleri faydalara karşı, konuşmanın olası bedelini tartarak fayda-maliyet analizi yaparlar. Direkt bedeller, enerji ve zaman kaybıdır. Endirekt bedeller ise, azalan imaj, itibar kaybı... (Dutton, Ahsford, O'Neil, Hayes ve Wierba, 1997; Akt. Bildik, 2009:35)

1.4.1.3.2. Bekleyiş Teorisi

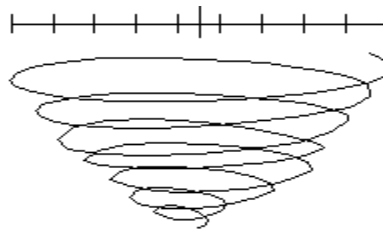
Vroom'un Bekleyiş Teorisi; bir davranışın ortaya çıkmasına neden olan faktörler, bireyin kendi kişisel özellikleri ve çevresel koşulların birlikte etkisi ile belirlenir ve yönlendirilir. Bireyin psikolojisinde dünya görüşleri, tecrübeleri, çalışacakları organizasyondan umdukları ve beklentileri vardır. Bütün bu etkenler

bireyin çalışma ortamına nasıl katkıda bulunabileceğini belirler (Eren, 2003:591–592; Akt. Bildik, 2009: 36). Açıklamada da görüldüğü üzere sonuçlar üzerine algılanan bir davranış biçimidir. Birey, amaca ulaştığı zaman kendisine kazandırılacak imkanlar açısından değerlendirmelerde bulunur. Bunlar kazanç, para vb. türü beklentiler olabilir. Bu açıdan bakıldığında tercihlerin rasyonel beklentiler üzerine kurulmuş olduğu görülebilir.

1.4.1.3.3. Sessizlik Sarmalı(Suskunluk)

Alman sosyolog Elisabeth Noelle-Neumann (1974; 1984; 1991) tarafından bulunan ve uzun sürede geliştirilen bir kuramdır. Noelle-Neumann insanların toplumsal onaya ve kabule çok önem verdikleri, yalnız kalmaktan, çevrelerince dışlanmaktan korktukları psikolojik gerçeğinden yola çıkıyor ve diyor ki: “Eğer bir fikir toplum içinde rağbet görmeye başlıyor, bir başkası ise rağbetten düşüyorsa, ilginç şeyler olur. Yükselen fikri savunular daha yüksek sesle ve cesaretle konuşurlar. Buna karşılık gerileyen fikrin savunucuları seslerini kısıp susmak zorunda kalırlar. Cesaretlerini kaybederler. Konuşurlarsa toplumun tepkisini çekmekten, dışlanmaktan çekinirler”. İnsanlar bu izolasyondan kaçınmak için, içinde yaşadıkları toplumu dikkatlice gözlemleyerek, yaygın düşüncüyü keşfetmeye çalışırlar (Akt. Yanık, 2012:20)

Şekil 1. Elisabeth Noelle Neumann’ın Sessizlik Spirali



Elisabeth Noelle Neumann'ın Sessizlik Spirali

(Akt. Yanık, 2012: 20)

Sessizlik sarmalı teorisinin bazı varsayımları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Kahveci, 2010; Akt. Yüksel, 2014:17):

- Çalışanlar örgüt tarafından dışlanmakla tehdit edilir.
- Çalışanlar sürekli dışlanma korkusuyla yaşar.
- Örgütten dışlanma korkusu, çalışanın bulunduğu ortamı değerlendirmesine yol açar.
- Çalışan, değerlendirme sonucunda sessiz kalmayı tercih eder.

1.4.1.3.4. Kendini Uyarılama

Bu teori buldukları ortamda fikirlerine veya özelliklerine uygun olsun olmasın bazı durumlarda insanların kendilerine gidişata uydurma eğiliminde olduklarını savunmuştur. Buna göre iş görenler kendini uyarılama becerileri yüksek ise, toplumda iyi bir izlenim oluşturmak için, davranışlarını kontrol ederek bu davranışları değiştirme becerisi göstererek ortamdan edindiği ipuçları kullanarak ortama ayak uyduracaklardır (Çakıcı, 2007:154).

Kendini uyarılama düzeyi yüksek olan bireyler, kamuda iyi izlenim verme hatırına, sosyal davranışlarını, bilerek değiştirme yeteneği olan ve ortamsal ipuçlarını kullanan kişilerdir. Kendini uyarılama düzeyi düşük olan bireyler, kendi içindeki tavırları, duyguları, düşünceleri ve yargılarını yansıtmaya eğilimindedirler. Bu kişiler, kendini uyarılama düzeyi yüksek olan kişilere göre, daha aşıkâr konuşmaktadırlar (Premeaux ve Bedeian, 2003:1541).

1.4.2. Sessizlik Türleri

Aşağıdaki tabloda genel olarak sessizlik türleri ve karşıt manaları kısaca açıklanmıştır.

Tablo 1. Sessizlik Türleri ve Örnekleri

<p>DAVRANIŞ TİPİ</p> <p>ÇALIŞANLARIN</p>	<p>SESSİZLİK</p> <p>Bilinçli olarak işle ilgili fikir, bilgi ve görüşlerin esirgenmesi</p>	<p>SESİNİ ÇIKARMA</p> <p>Bilinçli olarak işle ilgili fikir, bilgi ve görüşlerin açıklanması</p>
--	--	---

GÜDÜLERİ		
İLGİSİZLİK Çekilme/ vazgeçmeye dayalı fark yaratmayacağı hissi	KABUL EDİLEN SESSİZLİK Çekilme amaçlı fikir esirgeme kendini yetersiz görme nedeniyle görüş bildirmeme	KABUL EDİLEN KONUŞMA Yetersizliği nedeniyle grupta aynı fikirde olma uysal fikirler açıklama
KENDİNE DÖNÜK Korkuya dayalı kişisel olarak riskli olacağı hissi	SAVUNMA AMAÇLI SESSİZLİK Korku nedeniyle bilgiyi esirgeme kendini korumak için gerçekleri göz ardı etmek	SAVUNMA AMAÇLI KONUŞMA Korku nedeniyle dikkati başka yöne çekecek fikirleri açıklama korunmak için diğerlerine odaklanan fikirleri önerme
BAŞKALARINA DÖNÜK İşbirliğine dayalı özveride bulunma hissi	ÖRGÜT YARARINA SESSİZLİK İşbirliği temelinde gizli bilgileri esirgeme örgüt yararı için bilgi vermeme	ÖRGÜT YARARINA KONUŞMA Sorunların çözümü için çözümler açıklama örgüt yararına değişim için yapıcı fikirler önerme

Kaynak: Dyne, Ang ve Botero, (2003:1359-1389)

1.4.2.1. Kabul Edilen Sessizlik

Örgütü veya bireyi ilgilendiren herhangi bir konuda fikir belirtmemek, sessiz kalmayı tercihen seçmek manasına gelmektedir. Esasında bir tür bıkmışlık veya umursamazlık da buna sebep olmuş olabilir diyebiliriz. Ancak her şekilde açık olan bir şey var ki, o da bu tarz bir sessizliğin kasıtlı olarak tercih edildiği. Bu konuda yapılan araştırmalar sonucunda ortaya çıkan bazı araştırmacılardan; Dyne, Ang ve Botero' ya (2003:1366) göre kabullenici sessizlik, çalışanların, herhangi bir konu, sorun ya da durum ile ilgili gelişmelere razı göstermesinin sonucunda, durum hakkındaki fikir, düşünce, bilgi ve görüşlerini söylememesi olarak tanımlanabilir (Akt. Taşkiran, 2010:103). Bu sessizlik türünü benimseyen çalışanlar mevcut durumu kabullenme eğiliminde olup, herhangi bir durumu değiştirme girişiminde bulunmaz ve görüşlerini açıkça konuşma çabası içinde de olmazlar. Bu sessizlik türünde, kasıtlı olarak pasif davranış sergileme ve ilgisiz davranış içinde girme durumu söz konusudur(Çakıcı, 2008:87; Akt. Taşkiran, 2010:103).

Yine Dyne, Ang ve Botero' ya (2003:1366) göre bireylerin sessiz kalma davranışında bulunmaları, genellikle diğer bireyler tarafından aktif olarak iletişim kurmaması şeklinde görülebilir. Ancak, bu tarz bir sessizlikte, sessizlik gösteren

birey, durumla ya da olayla ilgili bilgisi, görüsü veya söyleyecekleri olmasına karşın, kendi isteğiyle bu görüşlerini açıklamamayı tercih etmektedir (Akt. Taşkiran, 2010:103). Kabul edilen sessizlik türünü gerçek yaşantıdan alıntılacak olursak “ Sen mi kurtaracaksın memleketi” gibi itici cümlelerin bu tarz bir sessizliğe yol açabileceğini söylemek mümkündür.

Kabullenici Sessizlik, çalışanların mevcut durumu değiştirmek için istekli olmadıkları, konuşmak için çaba sarf etmedikleri ve boyun eğdikleri, koşulları değiştirmeye teşebbüs etmedikleri bir boyun eğme ve çekilme/vazgeçmeye dayalı pasif davranış biçimidir (Knoll ve Dick, 2012:350-351; Akt. Sarıoğlu, 2013:48).

1.4.2.2. Savunma (korunmacı) Amaçlı Sessizlik

Korunma amaçlı sessizlik bireyin kendini güvende tutması, olumsuzluklardan etkilenmemesi amaçlı yapılan kasıtlı bir eylemdir. Birey, kendini veya kurumu geliştirebilecek herhangi bir konuda fikir beyan etmekten kaçınabilmektedir. Bu tarz bir davranış gösteren bireyin içinde bulunduğu durumdan yeterince haz duyduğu, daha fazlasını istese bile herhangi bir eylemde bulunmayacağı düşünülebilir.

Özetlemek gerekirse, Dyne vd.’ nin de (2003:1367) söylediği gibi: Bu tutumları gereği o anki stratejileri olarak bilgi, fikir ve görüşlerin paylaşılmamasının en doğru karar olduğu yönünde bilinçli bir kararı takip ederler. Aynı zamanda korunmacı sessizliğin potansiyel çatışmalardan kaçınmak adına uyum ya da anlaşma gibi birden fazla anlamlarla ifade edilebileceğini belirtmişlerdir.

1.4.2.3. Örgüt Yararına Sessizlik

Örgüte veya çalışanlarına ve yine dolayısıyla örgütüne zarar verebilecek hususlarda bireyin sessiz kalmayı, paylaşmamayı kasıtlı olarak tercih etmesi durumudur. Amaç örgüt çalışanını ve örgütü iç-dış etkenlerden korumak ve zarar görmesini engellemektir. Dyne ve diğerlerine (2003:1368) göre bu sessizlik türü

örgüt tarafından zorunlu tutulmayan ama bu yönde kasıtlı davranışta bulunan bireyin gönüllü olarak sergilediği bir davranıştır. Farkında olma, alternatifleri göz önünde bulundurma bilgi, fikir ve görüşlerin saklanması konusunda bilinçli karar verme durumu vardır. Bu tarz davranışlarda daha çok başkalarını koruma güdüsüyle hareket edildiği durumu kabullenmişlerdir (Akt. Taşkiran,2010:103).

Tablo 2: Sessizlik ve Konuşma Tipleri ve Örnekleri

Davranış Tipi	<u>İş gören Sessizliği</u>	<u>İş gören Konuşması</u>
Çalışanın Güdüsü	İşle ilgili fikir, bilgi ve görüşlerinin dışavurumundan bilinçli olarak kaçınma	Bilinçli olarak işle ilgili fikir bilgi ve görüşlerini ifade etmek
Serbest Davranış Boyun eğmeye dayalı fark yaratamayacağı hissi	Kabullenici Sessizlik Örneğin, fikirlerinin fark oluşturmayacağını düşünerek düşüncelerini kendine saklamak	Kabullenici Konuşma Örneğin, kişinin boyun eğerek destekleyici fikirler ifade etmesi ve düşük özgüven nedeniyle fark oluşturmayacağını düşünerek grupla aynı fikirde olması
Öz korumacı davranış Korkuya dayalı olarak gösterilen davranışın, kişisel olarak riskli olacağı hissi.	Korunma Amaçlı Sessizlik Örneğin, kendini koruma, işten atılma korkusuna bağlı olarak problem yaşayacağını düşünerek düşüncelerini geri çekmek	Korunma Amaçlı Konuşma Örneğin, korkuya bağlı olarak dikkati başka yöne çekecek fikirler önerme ve kendini koruma, diğerlerine odaklanan fikirleri önerme
Başkalarına dönük davranış İşbirliğine dayalı olarak fedakarlık ve işbirliği hissi	Koruma Amaçlı Sessizlik Örneğin, işbirliğine dayalı olarak gizli bilgileri saklama ya da örgüt yararına özel bilgileri koruma	Koruma Amaçlı Konuşma Örneğin, işbirliğine dayalı olarak problem çözme temelli açıklama yapma ve örgüt yararına değişim için yapıcı fikirler önerme

Kaynak: Dyne, İ.V. , Ang, S. ve Botero, I.C. (2003:1359-1389)

1.4.3. Sessiz Kalma Biçimleri

Bu bölümde sessiz kalma biçimleri açıklanmıştır.

1.4.3.1. Çalışan İtaati

Örgütsel şartları derinden bir kabul edişi, durumu sorgulamadan kabul etmeyi ve mevcut alternatiflerin sınırlı farkındalığını ifade eder. Adaletsiz şartlarda, itaat etme mevcut alternatifleri görmezden gelme ve başkasını arama arzusu eksikliği ile aynı anlamdadır. İtaat etme sessizlikten daha derin bir durumdur. Kırılması için sessizlikten daha fazla yardım ve kışkırtma gerektirir. İtaatkâr çalışanlar sessizliklerinin daha az bilincindedirler ve değişikliğe sessiz karşıtlarından daha az hazır ya da daha az isteklidirler (Bildik, 2009:43; Akt. Sarioğlu, 2013:45). İtaat davranışı, geleneksel örgüt yapılarının en önemli özelliklerindedir. Gücün merkezde toplandığı böyle yapılarda hâkim olan

yönetim tarzı otoriterdir. Farklı görüşlere veya görüş ayrılıklarına tahammül olmayınca orada ister istemez çalışanlar arasında, var olan şartları sorgulamadan yukarıdan gelen her şeyi kabul etme yani itaat etme kültürü gelişir (Sayılı, 2009:189; Akt. Sarıkaya, 2013:58).

İtaatkar diye tabir edilen çalışanlar statükoya, sisteme, bürokrasiye vb.ne daha çok bağlıdırlar ve aslında herhangi bir konuda rahatsız olup olmadıkları hususunda ipucu vermezler. Klasik yönetim anlamında, bireysel fikirlerini göstermeyen ancak ve ancak verilen görevi yapan tip bireylerdir.

1.4.3.2. Sağır Kulak Sendromu

Alparslan' ın (2010: 41) Peirce ve arkadaşlarından (1998) aktardığına göre sağır kulak sendromu üç faktörden meydana gelmektedir. Bunlar:

-Yetersiz ve niteliksiz örgütsel politikalar; hantal ve açık olmayan bildirim prosedürleri,

- Yönetimsel gerçekleştirme ve tepkiler; suçlamaların reddedilmesi, mağdurun suçlanması, saldırı ciddiyetinin küçümsenmesi, değerli iş görenlerin sürekli korunması, rahatsızlık vermeyi kronikleştiren iş görenlerin görmezlikten gelinmesi,

-Örgütsel özellikler; aile işletmeleri, küçük işletmelerdeki düşük düzeyde insan kaynakları fonksiyonları, kırsal kesimlerdeki işletmeler, erkek ağırlıklı işletmeler.

1.4.3.3. Pasif Kalma ve Razi Olma

Yöneticilerden gelebilecek olumsuz geri bildirim korkuları, yanlış kararlara veya etkili kararların alınmamasına neden olmaktadır. İş görenlere karşı ön yargılı davranılması, iş görenlerin kendilerine değer verilmediğini hissetmesi dolayısıyla güven azlığı yaşandığı ve organizasyona bağlılığın azaldığı

belirlenmiştir. Konuşmanın herhangi bir fark oluşturmayacağı, cezalandırılma gibi olumsuz sonuçlara neden olacağı düşüncesi organizasyonda değişimi azaltır ve yavaşlatır. Bu durum iş görenlerin geri çekilerek pasif kalmalarına neden olur (Bildik, 2009:44). Karşılıklı güven esasına dayalı örgütlerde işleyişin de gerçek manada kaliteli olduğu görülebilir. Bu sebeple önyargılı yaklaşımların sıkça kullanıldığı ortamlarda pasif kalma ciddi bir olumsuzluk kaynağı olabilmektedir.

1.4.3.4. Geri Çekilme ve Başka Durumlara Yönelme

Toplu iş ve yaşam alanları sunan örgütlerde bireysel olumsuzluklar tüm örgütü etkilemektedir. Bu sebeple iş görenlerin konuşmayı riskli görmesi, işle ilgili konularda fikir ve çözümleyici alternatiflerden bahsetmemesi yaşanan sorunların çözümünü engellemekte, güçleştirmekte ya da geciktirmektedir. Bu durum yeni fırsatların kaçırılmasına neden olmaktadır. İş görenlerin bu ortamda yaşadıkları stres performanslarını olumsuz etkilemekte ve verimi düşürmektedir (Bildik, 2009:44).

1.4.4. Örgütsel Sessizliğin Sınıflandırılması

1.4.4.1. Sessiz Kalma

İş görenlerin kendi tercihlerine göre bilinçli ve kasıtlı olarak sessiz kalmasıdır. Birey tam anlamıyla kendini ifade edemez. Bu gibi durumları meydana getiren ve sezgisel bilgileri (hissi, öznel söz ile ifade edilemeyen) ifade etme noktasında sessiz kalmayı tercih etmeleri doğaldır. Konuşulabilen olaylarda sessiz kalma durumu ise kavramsal bilgiler (deneyime dayalı bilgi) ve bilinç öncesi bilgiler (hafızanın etkilediği fakat ifade edilemeyen bilgi) için geçerlidir (Blackman ve Sadler Smith, 2009:571-572; Akt. Okur, 2016:24).

1.4.4.2. Sessiz Bırakılma

İş görenler her zaman kendi arzu ve istekleriyle sessiz kalmazlar bazı zamanlarda iradesi dışı olaylar sonucu sessiz bırakılmaya zorlanırlar. Bireyler bilinçdışı bastırılmış sesi (Nedenli ve kontrollü bilginin bilinçli farkındalıktan ayrı tutulması) bilinçli saklanan sesi (içsel güdü, prososyal veya uysal davranışa dayalı olarak bilinçli olarak saklanan ses) ve bilinçli bastırılmış sesi (örgütsel etki ile irade dili boyun eğmeye ve kendini tehditlerden korumaya bağlı ses etmeme) ortaya çıkarmayabilir (Blackman ve Sadler Smith, 2009:571-572; Akt. Okur, 2016:24).

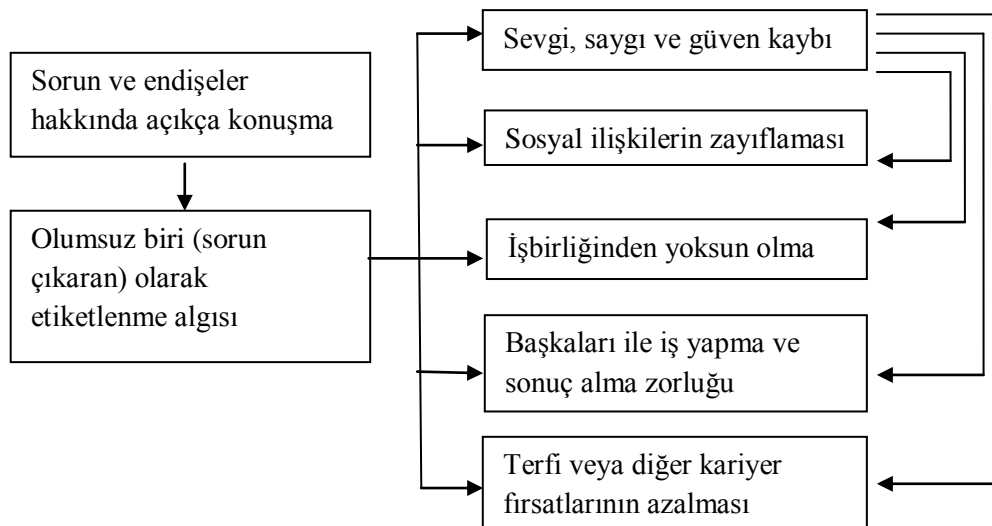
1.4.5. Sessizliğin Oluşum Sürecinde Rol Oynayan Etmenler

Sessizliğin oluşum sürecinde rol oynayan etmenler şunlardır:

1.4.5.1. Korku ve Algılanan Risk Faktörü

Milliken, Morrison ve Hewlin (2003:1453–1476) yaptığı çalışmada olumsuz biri (sorun çıkarıcı, şikayetçi) olarak görülmenin algılanan sonuçları ile ilgili bazı sonuçlar ortaya çıktığını belirtmişlerdir. Buna göre sevgi, saygı ve güven kaybı, sosyal bağların zayıflaması, işbirliğinden mahrum bırakılma, dışlanma, yalnızlaştırılma, terfi veya diğer kariyer fırsatlarının azalması olasılığı gibi bulgulara rastlanmıştır. Aşağıdaki şekilde tüm bunlar kısaca ve bağlantılı olarak verilmeye çalışılmıştır.

Şekil 2. Olumsuz Biri Olarak Etiketlenme ve Olumsuz İmajın Algılanan Sonuçları

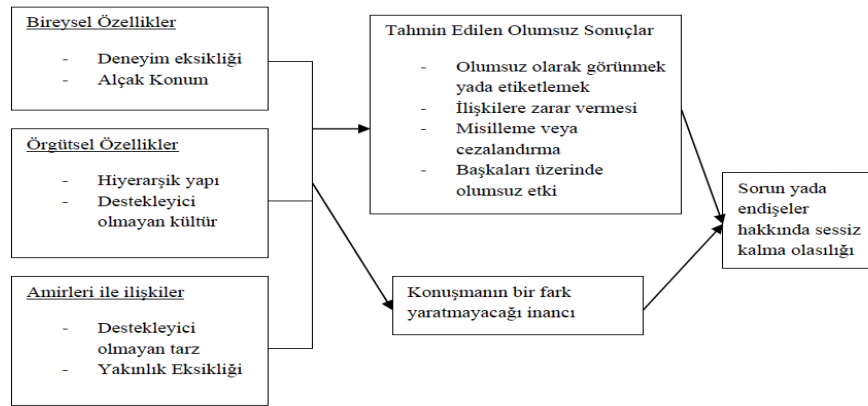


(Kaynak: Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003; Akt. Yüksel, 2014)

1.4.5.2. Bağlamsal Faktörler

Ortada sonucun olduğu her yerde bir de sebeplerin olması gerekmektedir. Örgütlerde yaşanan sessizlik davranışının da bir sonuç olduğu düşünülürse nedenleri üzerinden ayrıca durulması gerekmektedir. Örgütsel sessizlik üzerinde etkisi, bağlayıcılığı olan bazı etkenler elbette vardır. Dolaylı veya doğrudan etkileyebilecek bu faktörlerden bazılarını Çakıcı (2010) şöyle tanımlamıştır: Bireysel, Kültürel ve Yönetimsel (Akt. Saçılık, 2014: 43).

Şekil 3. Örgütsel Sessizlik Üzerinde Bağlayıcılığı Olan Etkenler



(Kaynak: Tiktaş, 2012:87; Akt. Saçılık, 2014:44)

1.4.5.3. Bireysel Faktörler

Sessiz kalma eyleminin genellikle kasıtlı olarak uygulandığı bir faktör olarak karşımıza çıkan bireysel faktörler aynı zamanda en sık karşılaşılan durum da olabilmektedir.

İş görenler yaştan, cinsiyete, tecrübeden, aileye kimi sebeplerden dolayı farklı düşünce ve duygu sahibi olmakta ve bu düşünceleri ve yaşamışlıkları kimi zamanlar onları susmaya itebilmektedir (Saçılık, 2014: 45). Son yıllarda gerçekleştirilen araştırmalarda özellikle karar verme süreci, yönetimin yetersizliği, adaletsiz paylaşım, örgütsel verimsizlik ve zayıf örgütsel performans gibi konular,

tartışılmaz konular arasında gösterilmektedir. Bu araştırmalara katılan insanlar, söz konusu konularda açık bir biçimde ses çıkarmanın hiçbir fark yaratmayacağını düşünmekte ve olumsuz bir durum ile karşılaşmaktan korkmaktadırlar (McGowan, 2003:1; Akt. Kahya, 2013: 95).

1.4.5.4. Örgütsel Faktörler

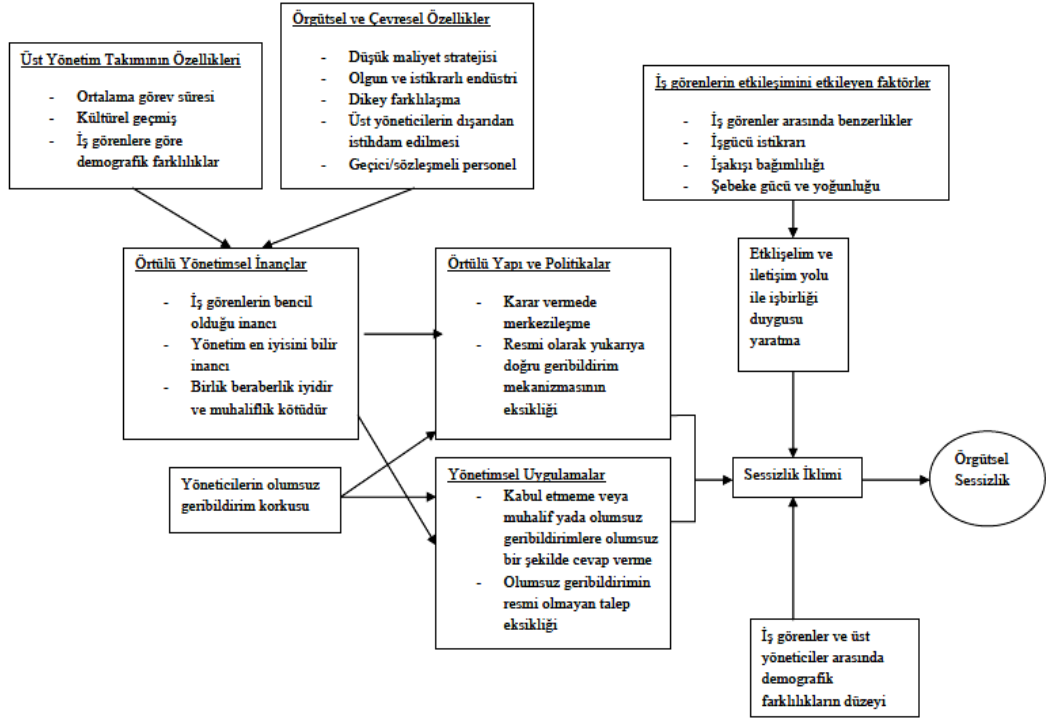
Örgütsel faktörler sessizliğe sebep olan örgütle bağlantılı sebepler üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bunlara örnek vermek gerekirse; yapılan davranışlar karşısında beklenen ve beklenmeyen yaptırım ve ödülleri içeren adalet ve adaletsizlik ortamı ve uygulamaları, bireylerin kişisel görüşlerini, yaşam felsefelerini, beklentilerini, geçmiş ve gelecek yaşantılarını da sıkça barındıran ve bunların örgüt ortamında yaşatılmasını da içeren örgüt kültürü, örgüt içinde paylaşımları, yardımlaşmayı fikirlerini belirtmeyi ve buna benzer bir çok hususu da içinde barındıran iletişim ilkimi gibi hususlar bir bütün olarak örgütsel faktörleri oluşturmaktadır.

Kahya' nın (2013:99) Pinder ve Harlos' tan (2001:359) aktardığına göre, örgütlerde var olan adaletsizlik kültürleri, örgütsel sessizliğin oluşmasında etkili olan faktörlerden biridir. İş görenler, örgüt içerisinde adaletten yoksun olan çeşitli uygulamaların yoğun bir biçimde yaşandığı bir kültürün varlığını kabul ettiklerinde sessiz kalmayı seçebilirler. Bununla birlikte adaletsiz uygulamalara maruz kalan iş görenler ile adaletsiz bir biçimde davranış sergileyenler arasındaki güç mesafesinin algılanma düzeyinin de, iş görenlerin sessiz kalma tercihlerini etkileyebileceği düşünülmektedir

Tüm bu aktarımlardan da anlaşılacağı üzere, açıklamaların tersini düşündüğümüz zaman bireylerin buldukları ortama ayak uyduramamaları, kendilerini bu ortama ait hissetmemeleri sonucunda sessizlik fikri ortaya çıkmaktadır.

Örgütsel faktörler hususunda Tiktaş' ın (2012) Morrison ve Miliken'den (2000) aktardığı şekilden de görüldüğü üzere örgütsel faktör üzerinden etkisi olan örgütsel özellikler aşağıda belirtilmiştir:

Şekil 4: Örgütsel Sessizliğin Artmasında Etkili Olan Örgütsel Özellikler



(Kaynak: Tiktaş, 2012:80; Akt. Saçılık, 2014:46)

1.4.5.5. Yönetimsel Faktörler

Yönetimsel faktörler yöneticilerin beklentileri ve karşı davranışları ile iş görenlerin beklentileri arasındaki ilişkiden kaynaklıdır. Yöneticinin olumsuz davranışları neticesinden sessizlik davranışını benimseyen iş görenler de bulunmaktadır. Morrison ve Milliken (2000), bu hususta şöyle demektedir: İnsanlar, genellikle olumsuz geribildirimler almaktan kaçınırlar. Böyle bir olumsuz geribildirime muhatap olduklarında ise, söz konusu geribildirimi görmezlikten gelmeyi, doğru değilmiş gibi ortadan kaldırmayı ya da geribildirim kaynağının güvenilirliğine saldırmayı deneyebilirler. Böylesi bir korkunun, yöneticiler arasında güçlü bir yer tuttuğu ampirik olarak kanıtlanmıştır. Üstlerden çok, astlardan olumsuz geribildirimler alınması durumunda, buna ilişkin bilginin doğruluğunun az olduğu ve meşru olmadığı düşünülür. Böylesi durumlar,

üstlerin gücünü ve inanılrlılığını tehdit eden durumlar olarak ifade edilmektedir (Morrison ve Milliken, 2000:708; Akt. Kahya, 2013: 93).

1.4.6. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları

Algın (2014), yaptığı çalışmasında, bugüne kadar yapılmış bazı sessizlik çalışmaları sonuçlarından yola çıkarak aşağıdaki hususları sessizlik sonuçlarına ilişkin olarak belirtmiştir:

1. Örgüt içindeki bireylerin iletişimsizlik nedeniyle birbirlerinden ve sosyal ortamdan uzaklaşarak sessizliği benimseyip, kendilerini örgütten izole edebileceklerdir.
2. Sessizliğin bir örgüt kültürü haline gelmesi, çalışanların doğru bilgiyi vermekten kaçınmasına neden olacak ve böylece örgütün varlığı tehlikeye girecektir.
3. Karar alma, örgütsel gelişme ve yenileşme süreçlerinde sessizliğin varlığı yanlış kararlar alınmasına sebep olabilecektir. Böylece örgütsel kararlar, etkinlikten yoksun bir hal alacak ve örgütün değişime uyum sağlayamama riski artacaktır.
4. Çalışanların moral ve motivasyonunu azaltabileceği gibi, örgüte olan güvene de olumsuz etkisi olacaktır. Çalışanlar kendilerini değerli hissetmeyecek ve geri çekilecek, bu da performanslarına yansiyacaktır.
5. Örgüt içinde hataları görme ve düzeltme düzeyi zayıflayacak, örgütün gelişmesine engel olacaktır.

1.5. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

1.5.1. Etik Liderlik İle İlgili Araştırmalar

1.5.1.1 Etik Liderlik İle İlgili Yurt İçinde Yapılmış Araştırmalar

Helvacı (2010), Uşak ili sınırları içerisinde bulunan Merkez, Banaz, Sivashlı ve Ulubey ilçelerinde, Millî Eğitim Bakanlığına bağlı ilköğretim okullarında 2008/2009 öğretim yılında görev yapan 185 öğretmen üzerinde yaptığı “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışı Gösterme Düzeyleri” adlı araştırma sonucuna göre okul yöneticilerinin etik davranışlar bağlamında; iletişimsel, iklimsel ve davranışsal etik boyutlarında gösterdikleri davranışlar orta düzeyde; örgütsel karar verme boyutunda etik davranışları ise çok düzeyindedir.

Helvacı, etiksel sorunların çözülmesine ve etik ilkelerin yerleşmesine yardım edilmesi için, etik konusunda alan uzmanlarının zaman zaman okullara davet edilerek görüş ve önerilerin birlikte tartışılmasının sağlanabileceğini belirtmiştir. Ayrıca, okul yöneticileri için örgütsel ve mesleki etik ilkeler geliştirilmesinin gerektiğini belirten Helvacı, bu ilkeleri içselleştirmeleri yönünde yöneticilerin eğitim programlarına katılımlarının sağlanmasını önermiştir. Okulların demokratik yaşamın merkezî alanları olması açısından özellikle okul yöneticilerinin tartışmalara yapıcı ve anlayışla katılma davranışları geliştirmelerinin sağlanması gerektiğini belirtmiştir

Bilgen (2014) tarafından İstanbul’da faaliyet gösteren kamu (PTT, Emniyet Teşkilatı, Adliye) ile ağırlıklı olarak iletişim, danışmanlık ve finans gibi özel sermayeli muhtelif sektörlerde yer alan 32 değişik işletmede çalışan 1588 iş gören üzerinde uygulanan “Çalışanların Etik Liderlik ve Etik İklım Algılamalarının Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi: Özel ve Kamu Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Uygulama” adlı araştırmada, etik liderlik algılamaları ile etik iklim algılamalarının örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediğinin kabul gördüğü ve aynı zamanda etik liderliğin etik iklimi de pozitif yönde etkilediği, kadın çalışanların etik liderlik algılarının erkek çalışanlardan daha yüksek olduğu ancak

etik iklim algılamaları ile örgütsel bağlılık konusunda cinsiyet farklılığının olmadığı, çalışanların kıdemlerinin örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediği ancak yaş unsurunun örgütsel bağlılık üzerinde etkili olmadığı, Sahiplik bakımından yapılan analizler incelendiğinde ise özel sektör çalışanlarının etik lider ve etik iklim algılamalarının kamu sektörü çalışanlarına göre daha fazla olduğu bulgulanmış ancak sahiplik türü ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir.

Bilgen ayrıca, işletmelerde yürütülen hizmetlerin temel belirleyici unsuru çalışanlar olduğunu, gerek kamu gerekse özel sektör kuruluşlarında verimliliğin sağlanabilmesi iş performansının maksimum düzeye çıkartılması ve çalışan tarafından örgüt içi etik iklim yapısının algılanabilme düzeyinin örgütsel bağlılık açısından büyük önem taşıdığını belirlemiştir. Ayrıca etik iklim yapısının oluşmasında, çalışanın duyulan iş tatmininin bir sonucu olarak oluşan üretkenlik davranışlarının artışında ve örgütsel bağlılığın sağlanmasında önem arz eden bir diğer faktörün ise işletme yöneticisi tarafından sergilenen etik liderlik davranışlarıdır demiştir.

Çiçek Sağlam (2002) tarafından yapılan “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Sınıf Öğretmenlerini Güdülemde Kullandıkları Yöntemlere İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri” adlı çalışmada yöneticilerin etik davranışları sonrasında öğretmenlerin güdülenme oranlarının arttığı sonucunu elde etmiştir. Çalışmaya ait sonuçlar genel hatlarıyla şöyledir:

- 1- Psiko-sosyal Boyut: İlköğretim okullarında, öğretmenlerin özel sorunlarının çözülmesine yardımcı olunmakta ve öğretmenler gösterdikleri yüksek performansları için hemen sözlü olarak kutlanmaktadır. Bu davranışlar öğretmenleri “çok” ve “pek çok” güdülenmektedir.
- 2- Örgütsel ve Yönetimsel Boyut: İlköğretim okullarında, öğretmenler değerlendirilirken yansız davranılmakta, görevlendirmelerde öğretmenlere adil davranılmakta, eğitim-öğretimle ilgili toplantılara tüm öğretmenlerin katılmasına özen gösterilmekte, okulun ısı, ışık, havalandırma, temizlik gibi fiziksel koşullarını iyileştirmek için çaba

gösterilmekte, okula alınacak araç ve gereçler için öğretmenlerin görüşleri dikkate alınmakta ve dönem içerisinde mazeret ya da idari izne ihtiyacı olan öğretmenlere kolaylık sağlanmaktadır. Bu davranışların gösterilmesi öğretmenleri “pek çok” güdülemektedir.

- 3- Maddi Boyut: İlköğretim okullarında, başarılı öğretmenlerin maaşla ödüllendirilmesi için ara sıra teklifte bulunulmakta; okula yeni gelen öğretmenlere “hoş geldin”, ayrılan öğretmenlere de “güle güle” partisi ara sıra düzenlenmektedir. Ancak, bu tür davranışların gösterilmesi durumunda öğretmenler “çok” güdülenmektedir.

Yılmaz (2006), 2004-2006 tarihleri Milli Eğitim Bakanlığı’na bağlı resmi ilköğretim okullarında çalışan 2432 öğretmenden üzerinde yaptığı “Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri Ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi” adlı araştırmasında okullardaki örgütsel güven düzeyinin, okul yöneticilerinin etik liderlik becerileri ile anlamlı bir şekilde ilişkisi olduğunu saptamıştır. Aynı çalışmada ayrıca, okul yöneticilerinin etik liderlik becerilerinin bir bütün olarak okullardaki örgütsel güveni olumlu bir şekilde etkilediğini bu sebepten dolayı okul yöneticilerinin etik liderlik becerisinin geliştirici eğitim programları hazırlanabileceğini ve okul yöneticilerine bu program kapsamında eğitimler verilebileceğini belirtmiştir

Turhan (2007), Adıyaman, Diyarbakır, Elazığ, Iğdır, Kahramanmaraş, Malatya ve Tunceli illerindeki genel ve mesleki eğitim veren liselerde görev yapan 63 okul yöneticisi ve 181 öğretmen üzerinde yaptığı “Genel Ve Mesleki Lise Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Okullardaki Sosyal Adalet Üzerindeki Etkisi” adlı araştırma sonucunda okul yöneticilerinin etik ilkelere uyma konusunda kendilerini tamamen yeterli gördüğünü, ancak öğretmenlerin okul yöneticilerini daha düşük düzeyde yeterli görmekte olduğunu belirlemiştir.

Gültekin (2008), 2006–2007 eğitim öğretim yılında Konya merkez Meram, Selçuklu, Karatay ilçelerinde bulunan ilköğretim okullarında görev yapan 460

öğretmen üzerinden yaptığı “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Etik Davranışı Gösterme Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi” adlı araştırma sonucunda yöneticilerin etik liderliğin iletişimsel etik, örgütsel karar vermede etik, davranışsal etik boyutunda davranışlarını iyi düzeyde, iklimsel etik boyutunda ise yeterli düzeyde gösterdikleri belirtmiştir. Ayrıca okul yöneticiliği için ülke çapında kabul edilen etik ilkeler geliştirilmesi gerektiğini ve okul yöneticilerinin bu ilkelere uymalarının zorunlu hale getirilmesi gerektiğini savunmuştur. Okul yöneticileri etik liderlik konusunda hizmet içi eğitim etkinliklerine alınmasının gerekliliğini savunmuştur.

Uğurlu (2009), 2007-2008 eğitim öğretim yılında Hatay’daki ilköğretim okullarında görev yapan 953 öğretmen üzerinde yaptığı “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerinin Etik Liderlik Ve Örgütsel Adalet Davranışlarının Etkisi” adlı araştırma sonucunda örgütsel adaletin, yönetici etik liderlik davranışı ile örgütsel bağlılık arasında önemli bir öge olduğunu, yöneticilerin etik davranışlarının örgütsel adalete etki ederek çalışanların örgütlerine karşı bağlılıklarını arttırdığını belirlemiştir

Özdemir (2009), İstanbul İli Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı, Avrupa yakasındaki 8 ilçedeki ortaöğretim kurumlarında 2008-2009 eğitim-öğretim yılında 30 ortaöğretim kurumunda görev yapan 250 öğretmen üzerinde yaptığı " Lise Öğretmenlerinin Etik Liderlik ve Sosyal Adalet Algıları Arasındaki İlişki" adlı araştırmasında, yöneticilerin okullarında görev yapan öğretmenlerle olan iletişimlerinde eksiklikler tespit edildiğini belirlemiş ve bunların telafisi yönünde, olumsuz liderlik davranışlarına yönelik tedbirler alınmalıdır tespitinde bulunmuştur

Baştuğ (2009) tarafından 2009 tarihinde Konya büyükşehir belediyesi sınırları içerisinde görev yapan, 91’i özel ilköğretim okullarında ve 413’ü resmi ilköğretim okullarında çalışan toplam 504 öğretmen üzerinde yapılan “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşleri” adlı yüksek lisans tez çalışmasında, her dört boyutta (İklimsel, davranışsal, karar vermede etik, iletişimsel) özel ilköğretim okulu yöneticilerinin, resmi ilköğretim

okulu yöneticilerine göre etik liderlik davranışı göstermede daha başarılı olduğu ortaya çıkmıştır

Topuzoğlu (2009) tarafından İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı Anadolu yakasındaki tüm ilçelerde ki ortaöğretim okullarında 2007-2008 eğitim-öğretim yılında görev yapan 299 öğretmen üzerinde yapılan “Demografik Özellikler Açısından Okul Yöneticisinin Etik Liderlik Özellikleri” adlı yüksek lisans çalışmaya ilişkin sonuçlardan bazıları şöyledir: Etik liderlik ölçeğinin etik okul kültürü ve iklimi oluşturma ve güvene dayalı liderlik alt boyutlarında cinsiyet değişkenine göre istatistiksel açıdan, 05 düzeyinde anlamlı farklılıklar elde edilmiştir. Yaş değişkenine göre istatistiksel açıdan en az, 05 düzeyinde anlamlı bir farklılık elde edilmiştir. Kıdem değişkenine göre istatistiksel açıdan en az, 01 düzeyinde anlamlı bir farklılık elde edilmiştir. Etik liderlik ölçeği toplam ve alt boyutlarının hiç birinde mezun olunan eğitim kurumu değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar bulunamamıştır. Bunun yanında Topuzoğlu, okul yöneticilerinin secimi için yenilikçi, değişime açık eğitim seminerleri hazırlanması gerektiği vurgusu yapılmıştır

İskele (2009), 2007–2008 Eğitim Öğretim yılında Antalya ili merkez ilçe sınırları içinde bulunan 163 devlet ilköğretim okulunda görev yapmakta olan 1108 öğretmen üzerinde yaptığı “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Okullardaki Yaratıcı İklim Üzerine Etkisi” adlı yüksek lisans çalışma sonucunda genel olarak aşağıdaki sonuçları elde etmiştir:

1. İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin “sık sık” etik liderlik davranışları sergiledikleri bulunmuştur. Öğretmenlere göre okul yöneticileri etik liderliğin “İletişimsel Etik”, “İklimsel Etik”, “Karar Vermede Etik” ve “Davranışsal Etik” alt boyutlarında yer alan davranışları “sık sık” gerçekleştirmektedirler. İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlere göre okul yöneticileri en fazla "Karar Vermede Etik" boyutundaki davranışları, en az ise “İklimsel Etik” boyutundaki davranışları gerçekleştirmektedirler.

2. Öğretmenlere göre okul müdürleri etik liderliğin iletişimsel etik boyutunda en fazla “merhametli olma” ve “davranışlarının sınırlarını bilme” davranışlarını sergilerken, “yapılan hizmetlerden dolayı insanlara minnet duygusu besleme” davranışını diğer ifadelerle oranla en düşük düzeyde sergilemektedirler.

3. Etik liderliğin iklimsel etik boyutunda, öğretmenlere göre okul yöneticileri “öğretmenlerin farklı düşünebileceğini kabul etme” davranışı daha fazla gerçekleştirdikleri halde “öğretmenlerin başarısını, adaletli bir şekilde ödüllendirme” davranışını en az seviyede gerçekleştirmektedirler.

4. İlköğretim okullarında görev yapan öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin etik liderliğin karar vermede etik boyutunda en çok sergiledikleri davranış “içinde bulunduğu toplumun değerlerine saygı gösterme” olurken, en az sergiledikleri davranış “mesleki etkililiğini artırmaya yönelik çaba içerisinde olma” davranışı olmuştur.

5. Etik liderliğin son boyutu olan davranışsal etik alt boyutunda ise öğretmenler okul yöneticilerinde en yüksek olarak “kötü sayılabilecek alışkanlıklara sahip olmama” davranışının bulunduğunu belirtirlerken, en düşük seviyede “dini konularda fayda amaçlı faaliyetlerde bulunmama” davranışının bulunduğunu belirtmişlerdir.

İskele ayrıca, okullarda yaratıcı bir iklim oluşturmada en etkili unsurun etik bir iklim oluşturulması olduğunu, sergilenen etik davranışların takdir edilmesi ve ödüllendirilmesi; buna karşın uygun olmayan davranışların kınanması ve gereken cezanın verilmesi gerektiğini belirtmiştir.

1.5.1.2 Etik Liderlik İle İlgili Yurt Dışında Yapılmış Araştırmalar

Moorhouse (2002) tarafından yapılan “Desired Characteristics of Ethical Leaders in Buiness, Educational, Political and Religious Organizations From East Tennessee A Delphi Investigation” adlı 45 günlük araştırmada, bireyin başarılı bir lider olarak kabul görmesi için en iyi yolun örnek teşkil etmesi olduğu

vurgulanmıştır. Ayrıca kurumlar için beş etik değer ve okul yöneticilerde bulunması gereken yedi etik beceri tespit edilmiştir. Kurumlar için beş etik özellik şunlardır. Kurumun güvenilir, dürüst, adaletli olması, yüksek ahlaki standartlara bağlı kalması ve en son kurumun yaptığı işlerin amaçlarıyla ilişkili olmasıdır. Okul yöneticilerinde bulunması gereken yedi etik beceri ise, ahlaki davranışlarıyla örnek olma, güven atmosferi oluşturma, dürüst olma, öğretmenleri karar alma sürecine katma, takım oluşturma, etkili iletişim kurabilme ve vizyon oluşturabilmedir (Moorhouse, J, 2002; Akt. İskele. A. 2009:131).

Garcia (2003) “A Case Study of a Holistic Model For The Professional Development of School Administration” adlı, etik liderlik ile ilgili etkinlikleri kapsayan bir programla okul yöneticilerinin etik liderlik becerilerini geliştirmeyi amaçlayan bir araştırma yapmıştır. Devlet okullarındaki yöneticiler, etik liderlik becerilerini geliştirmek için, bir programa tabi tutulmuştur. Bu kapsamda 210 yönetici 6 ay eğitim görmüştür. Bu süreçte ve süreç sonunda yöneticilerin güven artırıcı davranışlar sergilemeye başladığı, inançlarında artış gösterdiği ve daha fazla etik değerlere bağlı davrandığı tespit edilmiştir. Yine bu eğitim sürecinde etik liderlik becerisi kazanmaya başlayan yöneticilerin, yoğun iş yükü olmasına rağmen, izleyenlerine duygusal ve mesleki konuda daha fazla destek vermeye başladığı gözlenmiştir (Akt: Gültekin, 2008:39).

Aronson (2003) tarafından toplam 6 hastanede çalışan 11’i erkek ve 37’si bayan, değişik kliniklerden seçilen başhemşireler, yönetim departmanı gibi alanlardan seçilen toplamda 48 yönetici üzerinde sağlık sektörü göz önüne alınarak yapılan “Ethics and Leader Integrity In The Health Sector” adlı araştırmada, etkileşimsel liderlik, dönüşümsel liderlik, yöneltici liderlik boyutları ile etik liderlik arasındaki ilişki ve bunun iş görenler veya takipçiler üzerindeki etkisini belirlemeye çalışılmıştır. Daha önceki araştırmalara karşın Aronson entelektüel bütünlüğün etik liderlik için gerekli olduğu sonucuna varmıştır. Başka bir deyişle etik lider hem ahlaki hem entelektüel bütünlüğe sahip olmalıdır.

Beckner’ in (2004:102) “Ethics for Educational Leaders” adlı kitabında yazdığına göre kurum yöneticileri, etik karar vermeleri gereken durumlarda şu aşamaları izlemelidirler (Akt. Paşa, 2015):

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

Gül' ün (2009), Leithwood ve Riehl' den (2003) aktardığına göre, lider, okulun amaçlarını başarmak için insanları etkileyen, onlarla birlikte çalışan ve çeşitli rollerle meşgul olan kişiler olarak tanımlanmaktadır. Lider, yöneticinin yapmış olduğu işleri yapmasına rağmen, liderleri yöneticilerden ayıran en önemli fark, liderin başkalarını etkileme gücüne sahip olmasıdır.

Etik liderlik ile ilgili yapılan araştırmalar değerlendirildiğinde, etik olmayan davranışların çalışma koşullarında ne gibi olumsuzluklar yarattığı gösterilmek istenmiştir. Buna karşın etik davranışların ne olması gerektiği, etik davranışlar sergilendiğinde olumlu dönütlerin neler olduğu hususları da çalışmaların temel konuları olmuştur. Etik liderlik davranışlarının pozitif çalışma koşulları oluşturduğu ve çalışma performansını arttırdığı sonuçları göze çarpmaktadır..

1.5.2. Örgütsel Sessizlik İle İlgili Araştırmalar

1.5.2.1. Örgütsel Sessizlik İle İlgili Yurt İçinde Yapılmış Araştırmalar

Kahya (2013) doktora tezi amaçlı Ankara'da kamu sektöründe faaliyet gösteren merkezi yönetime bağlı bir bakanlık ile özel sektörde faaliyet gösteren

dört sigorta şirketindeki çalışan 442 kişi üzerinde yaptığı “Dönüştürücü ve Etkileşimci Liderlik Anlayışları ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Örgütsel Güvenin Rolü” adlı çalışmada; örgütsel sessizlik düzeyinin kamu sektöründe özel sektöre oranla daha fazla olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu bulgular ışığında, özellikle kamu sektöründe çalışanların, sahip oldukları bilgi, beceri ve uzmanlıklarını daha iyi sergileyebilecekleri bir çalışma ortamının yaratılması dinamik bir kamu sektörü için önemli görülmektedir demiştir.

Algın (2014) Ankara’da bulunan Ankara Üniversitesi, Hacettepe Üniversitesi ve Orta Doğu Teknik Üniversitesine bağlı Fen – Edebiyat, Eğitim, Mühendislik Fakültelerinde görev yapan toplam 349 öğretim elemanı üzerinde yaptığı “Üniversitelerde Örgütsel Sessizlik” adlı yüksek lisans tezi çalışmada, genel olarak şu sonuçlara varmıştır:

- Araştırmaya katılan öğretim elemanlarının kişi ve konu sınırlaması yaparak yöneticileriyle konuşabildiklerini ifade etmelerine rağmen % 82 si sessizliği tercih etmiştir.
- Sessiz kalınmasına etki eden başlıca nedenler işle ilgili korkular ve ilişkilere zarar verme korkularıdır.
- Sessiz kalınmasına etki eden diğer önemli nedenler sırasıyla yönetsel ve örgütsel nedenler, izolasyon korkusu ve tecrübe eksikliğidir. Yapılan analizlerde özellikle araştırma görevlilerinin ilişkileri zedeleme korkusu ve işle ilgili konularda sessiz kaldıkları, profesör ve doçentlerde ise bu endişenin olmadığı görülmüştür.

Algın ayrıca katı hiyerarşinin egemen olduğu örgütlerde, fikirlerin üretilmesinin ve sunulmasının zorlaşmakta olduğunu, üniversitelerin bu anlayıştan uzak olması gerektiğini, unvana göre değer verilmesinin yerine çalışanın fikrine değer verilmesi gerektiğini belirtmiştir.

Çakıcı’ nın (2007) örnekleme yoluyla ağırlıklı olarak yüz yüze 327 akademik ve 181 idari personel ile yaptığı “Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular, Sessizliğin Nedenleri Ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma” adlı araştırmada şu sonuca varılmıştır: Üniversite personelinin % 70’i sessiz kalmayı

tercih ederken, %30'u açıkça konuşmayı tercih etmektedir. Etik konular ve sorumluluklar ile yönetim sorunu (performans, bilgi, beceri gibi) konusunda akademik personel daha sessizdir. Çalışma olanakları konusunda ise idari personel daha sessiz kalmaktadır. Bunun yanında Çakıcı' ya göre çoğu örgütte sessizliğin sürmesini sağlayan koşulları kırmak ve bu kurumların içerisinde güveni yaratmak, yönetimin sorumluluğudur ve yöneticiler işe, kendi örtülü inançlarını değiştirmeye başlamalıdır.

Taşkıran (2010:209) turizm alt sektöründe faaliyet gösteren ve İstanbul'da bulunan beş yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan alt kademe çalışanlarından, anket geri dönüşü sağlayan 602 kişi üzerinde yaptığı "Liderlik Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü ve Bir Araştırma" adlı doktora çalışmasında, çalışanların yeni ve farklı fikirlerini paylaşmamaları, açık iletişime girmemeleri, tepkilerden çekinerek daha iyi bir öneriyi ya da çözümü dile getirmemeleri vb. durumların örgütler için olumsuz sonuçlara neden olabileceğini, bunu gidermek isteyen yöneticilerin çalışanların beklentileri ve davranışlarında büyük değişimler yaratma ve örgütün yeni görev ve hedeflere uyum sağlamasına yönelik davranışlarını içeren dönüştürücü liderlik davranışında bulunmalarının beklenildiğini belirtmiştir.

Bildik (2009) İstanbul ve İzmit'te çalışan sağlık, bankacılık - finans, eğitim, imalat ve diğer hizmet (Danışmanlık, Lojistik, İletişim, Otelcilik) alanında çalışan 1051 kişi üzerinde gerçekleştirdiği " Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi" adlı yüksek lisans çalışmasında, iş görenlerin kurumlarını iyileştirmeye ilgili fikirlerini kasıtlı olarak esirgemesi olarak tanımlanan örgütsel sessizliğin önemli bir nedeninin yönetici davranışları olduğunu belirtmektedir. Yapılan çalışmalarda iş görenlerin sorunlar hakkında konuştuklarında değişen bir şey olmayacağı, bunun bir fark oluşturmayacağı düşüncesi; üstelik sonuç alamamakla birlikte şikayetçi, dedikoducu ve baş belası olarak görünecekleri korkusunu yaşadıkları belirlenmiştir.

Kahveci' nin (2010) Elazığ il merkezinde bulunan 5 eğitim bölgesinden ikişer ilköğretim okulu ve ilçelerden birer ilköğretim okulu olmak üzere toplam 20

ilköğretim okulu üzerinde yaptığı “İlköğretim okullarında örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler” adlı yüksek lisans araştırma sonuçlarına göre katılımcıların örgütsel sessizlik algıları yüksek düzeyde, örgütsel bağlılık algıları orta düzeyde çıkmıştır. Bu sonuç ilköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin sorunlarını rahatça ifade edemedikleri ve genelde sessiz kalmayı tercih ettiklerini göstermektedir. Ayrıca çalışmasında okullardaki toplantıların iyi yönetilmesi, okuldaki herkesin karara katılmasının sağlanması, toplantılarda alınan kararların uygulanabilmesi için gerekli ortamın oluşturulması fikirlerini belirtmiştir.

1.5.2.2. Örgütsel Sessizlik İle İlgili Yurt Dışında Yapılmış Araştırmalar

Panahi, Veiseh ve Kamari (2012), “Örgütsel Sessizliğe Neden Olan Faktörler Üzerine Ampirik Bir Çalışma ve Örgütsel Bağlılık ile İlişkisi” adlı çalışmalarında, örgütsel sessizliği etkileyen faktörler ve bunların iş görenlerin örgütsel bağlılığı ile ilişkisini incelemiştir. Azerbaycan Payame Noor Üniversitesi’nde 260 kişiye uygulanan çalışmada elde edilen sonuçlar, sessizlik iklimi boyutlarıyla iş görenlerin örgütsel bağlılığı arasında önemli ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir. Ayrıca, yönetim baskısı ve iş görenlerin iletişim fırsatlarının azalışının iş gören sessizliğini arttırdığı belirtilmiştir (Akt. Harbalıoğlu, 2014:28).

Liu, Wu, Shojaii ve Ma (2009) tarafından yapılan “Örgütsel Sessizlik: Bir Telekomünikasyon Şirketi Çalışanları Üzerine Araştırma” adlı örgütsel sessizliğin oluşumunun iş görenler üzerindeki negatif psikolojik etkileri ile yöneticiler ve iş görenler arasındaki bağlantısının amaçlandığı çalışmada, Liu ve diğerleri şu sonuçlara varmışlardır: Katılımcı ve bilgi anlayışına dayalı liderlik davranışı arttıkça iş gören sessizliğinin ve negatif tutumun azaldığı; buna karşılık liderler tarafından iş görenlere yansıyan alaycılığın ve güvensizlik durumunun iş gören sessizliğini ve dolayısıyla iş görenin negatif psikolojik tutumunu arttırdığı belirtilmiştir. Bu nedenle, güven unsurunun iş gören sessizliğini azaltma ve iş görenlerin örgütsel bağlılığını arttırmada anahtar rol oynadığı belirtilmiştir (Akt. Harbalıoğlu, 2014:28).

Huang, Vliert ve der Vegt' in (2005) 24 farklı ülkeden 421 çokuluslu işletmeler ile ölçek yoluyla yaptığı araştırma sonucunda; biçimsel manada çalışan katılımının sağlanması ve katılımcı bir iklimin sağlanması, çalışanların düşük güç mesafesi kültürüne bağlı olarak sessiz kalmayıp konuşmalarına ve görüşlerini açıkça ifade etmelerine neden olduğu sonucuna varmışlardır (Akt. Taşkiran, 2010).

Ryan ve Oestreich'in (1991) Amerika'da faaliyet gösteren 22 farklı işletmedeki 260 çalışan üzerinde görüşme yoluyla yaptıkları araştırma sonucunda; çalışanların % 70'den fazlasının örgütsel sorun ve problemlerle ilgili konuşmaktan korktuklarını tespit edilmiş ve negatif geribildirim korkusu sebebiyle konuşmaktan fikir beyan etmekten geri kaldıkları sonucuna varılmıştır (Akt. Taşkiran, 2010)

Vakola ve Bouradas (2005), 677 çalışan üzerinde anket tekniğini kullanarak araştırmalarını gerçekleştirmişler, iş gören 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 (Akt. Paşa, 2015)

Yapılan çalışmalarda da görüldüğü gibi sessizlik kavramı ile iş görenlerin performansları, örgütlerine sahip çıkma düzeyleri, vb. gibi konular karşılaştırılmıştır. Yöneticilerin iş görenler karşısında gösterdiği olumsuz veya etik olmayan davranışlar karşısında iş görenlerin performansı düşmekte, iş yerlerine karşı negatif tutum geliştirmekte oldukları sonuçlarına varıldığı görülmektedir. Araştırmalar genel olarak liderlerin davranışları ve çalışma iklimi üzerine yoğunlaşmıştır. Özellikle olumlu ve olumsuz iklimlerde iş görenlerin tepkileri ölçülmek istenmiştir.

İKİNCİ BÖLÜM

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örnekleme, veri toplama aracı, verilerin toplanması ve çözümlenmesine ilişkin bilgiler yer almaktadır.

2.1. Araştırmanın Modeli

Ortaokul müdürlerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen görüşleri ile öğretmenlerin örgütsel sessizlikleri arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlayan bu araştırma nicel betimsel tarama modelinde tasarlanmıştır.

2.2. Araştırmanın Evren Ve Örnekleme

Bu araştırmanın çalışma evrenini 2015-2016 eğitim öğretim yılında Manavgat İlçe merkezinde bulunan 11 ortaokul ve bu okullarda görev yapan 462 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise 197 (%42,6) öğretmen oluşturmaktadır. Arlı ve Nazik'in (2001:77) Gay'dan (1987) aktardığına göre, betimsel araştırmalarda minimum %10 örneklem alınır, küçük evrenlerde ise %20'ye ihtiyaç duyulur. Korelasyon çalışmalarında en az 30, nedensel kıyaslamalarda her gruptan en 30'ar eleman gereklidir. Buna göre çalışma evreninin % 42,6'sına ulaşılması bu araştırmanın örnekleme için yeterli düzeydedir.

2.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmada etik liderlik konusunda veri toplama aracı olarak Yılmaz (2005) tarafından geliştirilen 4 bölüm ve 44 maddeden oluşan "Etik Liderlik Ölçeği" (Ek 1) kullanılmıştır.

Örgütsel sessizlik konusunda veri toplama aracı olarak ise Dyne, Ang ve Botero (2003) tarafından geliştirilen ve Erdoğan (2011) tarafından Türkçeye uyarlanan 27 maddeden oluşan "Örgütsel Sessizlik Ölçeği" (Ek 2) kullanılmıştır. Çeşitli firmalarda uygulanmak üzere geliştirilen bu ölçeğin maddelerinde genel

ifadeler yer alması sebebiyle uzman görüşleri doğrultusunda eğitim alanında da kullanılabileceğine karar verilmiştir.

Ölçeklerin kullanılabilmesi için alınan gerekli izin e-mail adresi üzerinden alınmıştır (Ek 3).

Her iki ölçeğin de birinci kısmında cinsiyetiniz, mesleki kıdeminiz, öğrenim durumunuz, medeni durumunuz olmak üzere öğretmenlerin demografik özelliklerine ilişkin 4 soru yer almaktadır.

Yılmaz (2005) tarafından geliştirilen “Etik Liderlik Ölçeği (ELÖ)” öğretmen görüşlerine göre, okul yöneticilerinin etik liderlik düzeylerini belirlemek için geliştirilmiştir. Etik liderlik ölçeği “kesinlikle katılmıyorum”, “katılmıyorum”, “kısmen katılıyorum”, “katılıyorum”, “kesinlikle katılıyorum” şeklinde cevaplandırılan ve puanlanan 5’li Likert tipi ölçektir. Etik Liderlik Ölçeği’nde 4 faktör bulunmaktadır. Bu dört faktör tarafından açıklanan toplam varyans % 61,139’dür. Birinci faktörün varyansın % 21,525’ini (özdeğer:8,302), ikinci faktörün % 14,208’ünü (özdeğer:5,480), üçüncü faktörün % 14,638’ini (özdeğer:4,165), dördüncü faktörün ise % 10,798’ünü (özdeğer:5,646) açıkladığını belirtmiştir.

Tablo 3. Etik Liderlik Ölçeğine Ait Değerler

Etik Liderlik Ölçeğinin Alt Boyutları	Madde Sayısı	Faktör Yükleri	Güvenirlilik Katsayısı
İklimsel Etik	11	0,631 -0,752	,92
İletişimsel Etik	15	0,669-0,814	,95
Davranışsal Etik	9	0,735-0,824	,90

Karar Vermede Etik	9	0,631- 0,752	,94
Toplam	44	-	,97

Kaynak: Yılmaz, 2005.

Etik Liderlik Ölçeğinin güvenilirliğini kestirmek için Yılmaz (2005), Cronbach Alpha katsayısı kullanmıştır. Aynı zamanda Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı hem ölçeğin tümü hem de alt boyutlar için ayrı ayrı hesaplanmış ve güvenilirliğin bir ölçütü olarak belirlenmiştir. Ölçeğin toplam güvenilirlik katsayısı .97 bulunmuştur. Dört alt boyutun kendi içlerinde hesaplanan güvenilirlik katsayıları; iklimsel etik .92; iletişimsel etik .95; davranışsal etik .90 ve karar vermede etik ise .94 olarak bulunmuştur. Ölçeğin tüm boyutlarında, 44 maddenin madde-test korelasyonu (Item-total) 0,676 ile 0,863 arasında değişmektedir. Aynı şekilde, tüm cümlelerin madde-kalan korelasyonu ise 0,588 ile 0,825 arasında değerler almıştır. Ölçeğin her bir maddesine ait bu iki korelasyon katsayısı, ölçeğin bütünü ve alt boyutlarındaki iç tutarlılığın bir göstergesidir (Yılmaz, 2006:88).

Bu araştırmada Etik Liderlik Ölçeği için yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ise ölçeğin genel güvenilirlik katsayısı (Cronbach's Alpha değeri) ,979 bulunmuştur. Alt boyutlara ait güvenilirlik analizi sonuçlarına bakıldığında ise iklimsel etik alt boyutunun güvenilirlik katsayısı (Cronbach's Alpha değeri) ,893, iletişimsel etik alt boyutunun güvenilirlik katsayısı (Cronbach's Alpha değeri) ,969, davranışsal etik alt boyutunun güvenilirlik katsayısı (Cronbach's Alpha değeri) ,960, karar vermede etik alt boyutunun güvenilirlik katsayısı (Cronbach's Alpha değeri) ,880 olarak bulunmuştur.

Araştırmada Etik Liderlik Ölçeğine ilişkin faktör analizi ve güvenilirlik analizi tekrarlanmıştır. Ölçeğin faktör analizine uygunluğunu belirlemek için KMO (Kaiser- Mayer- Olkin) ve Barlett Küresellik Testleri yapılmıştır. KMO değeri .962 bulunmuştur ve bu sonuç örneklem büyüklüğünün yeterli seviyede

uygun olduğunu göstermektedir aynı zamanda verilerin normal dağılıma sahip olduğu sonucuna da ulaşılmıştır.

Örgütsel Sessizlik Ölçeği bölümünde ise öğretmenlerin örgütsel sessizliğine ilişkin görüşlerini ölçmeye yönelik sorular yer almaktadır. Ölçek Likert tipli bir ölçek olup katılımcılardan “kesinlikle katılmıyorum”, “katılmıyorum”, “kısmen katılıyorum”, “katılıyorum”, “kesinlikle katılıyorum” düzeylerinde cevap vermeleri istenmiştir.

Dyne, Ang ve Botero (2003) tarafından geliştirilen "Örgütsel Sessizlik Ölçeği" 27 soru ve 6 alt boyuttan oluşmaktadır. 1., 2., 3., 4. ve 18. sorular "Kabul Edilen Sessizlik" türünü, 5., 6. ve 7. sorular "Kabul Edilen Seslilik" türünü, 8., 9., 10., 11. ve 12. sorular "Savunma Amaçlı Sessizlik" türünü, 13., 14., 15., 16. ve 17. sorular "Savunma Amaçlı Seslilik" türünü, 19., 20., 21., 22. ve 23. sorular "Örgüt Yararına Sessizlik" türünü ve 24., 25., 26. ve 27. sorular ise "Örgüt Yararına Seslilik" türünü ölçmektedir.

Çalışmada öğretmenlerin örgütsel sessizlik ile ilgili görüşleri araştırıldığı için ölçeğin sessizlik türlerini ölçen "Kabul edilen Sessizlik", "Savunma Amaçlı Sessizlik" ve "Örgüt Yararına Sessizlik" alt boyutları ele alınmıştır. Başka çalışmalara bakıldığında da benzer uygulamalar görülmektedir (Eroğlu, Adıgüzel, Cantürk, 2011; Kolay, 2012; Akt. Yüksel, 2014:45).

Çalışmada Erdoğan (2011) ölçeğe ilişkin faktör ve güvenilirlik analizi yapmıştır. Yapılan faktör analizi sonucunda ölçeğin; Kabul Edilen Sessizlik, Kabul Edilen Seslilik, Savunma Amaçlı Sessizlik, Savunma Amaçlı Seslilik, Örgüt Yararına Sessizlik ve Örgüt Yararına Seslilik olmak üzere toplam 6 faktöre ayrıştığı görülmektedir. Altı faktör ile yapılan bu ölçekte açıklanan toplam varyans %64, 847 olarak bulunmuştur.

Örgütsel Sessizlik Ölçeği' nin Kabul Edilen Sessizlik boyutunun faktör yük değerleri 0,603 ile 0,758 arasında değerler alırken; güvenilirliği 0,764 olarak bulunmuştur. Savunma Amaçlı Sessizlik boyutunun faktör analizi sonucunda

faktör yük değerleri 0,886 ile 0,911 arasındadır. Güvenirlik katsayısı (Cronbach's Alpha değeri) ise 0,870 bulunmuştur. Örgüt Yararına Sessizlik boyutunun faktör yük değerleri 0,678 ile 0,772 arasındadır. Güvenirlik katsayısı (Cronbach's Alpha değeri) 0,811'dir. (Akt. Yüksel, 2014: 45-46)

Araştırmada ölçeğe ilişkin faktör analizi ve güvenirlik analizi tekrarlanmıştır. Ölçeğin faktör analizine uygunluğunu belirlemek için KMO (Kaiser- Mayer- Olkin) Testi yapılmıştır. KMO değeri .857 bulunmuştur ve bu sonuç örneklem büyüklüğünün yeterli seviyede uygun olduğunu göstermektedir aynı zamanda verilerin normal dağılıma sahip olduğu sonucuna da ulaşılmıştır. Yapılan faktör analizi sonucunda ölçeğin üç alt boyuta sahip olduğu tespit edilmiş ve toplam varyans 73,561 olarak bulunmuştur. Toplamda sessizlik ölçeğinin faktör yük değerleri .80 ile .56 arasında dağılım göstermiştir.

Kabul Edilen Sessizlik boyutunun faktör yükü ,592 ile ,767 arasında değerler alırken, Savunma Amaçlı Sessizlik boyutunun faktör analizi sonucunda faktör yük değerleri ,561 ile ,809 arasında ve Örgüt Yararına Sessizlik boyutunun faktör yük değerleri ,698 ile ,784 arasında bulunmuştur.

Yapılan güvenirlik analizi sonucunda ölçeğin genel güvenirlik katsayısı (Cronbach's Alpha değeri) ,851 bulunmuştur. Alt boyutlara ait güvenirlik analizi sonuçlarına bakıldığında Kabul Edilen Sessizlik alt boyutunun güvenirlik katsayısı (Cronbach's Alpha değeri) ,827, Savunma Amaçlı Sessizlik alt boyutunun güvenirlik katsayısı (Cronbach's Alpha değeri) ,755, Örgüt Yararına Sessizlik alt boyutunun güvenirlik katsayısı (Cronbach's Alpha değeri) ,891 bulunmuştur.

2.4. Verilerin Toplanması

Çalışma kapsamındaki okullar Manavgat İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü'nün resmi sitesinden belirlenmiştir. Araştırma evren dâhilinde bulunan ve ulaşılabilen 11 ortaokulda görev yapan öğretmenler üzerinde yapılmıştır. Araştırmada herhangi bir örnekleme yoluna gidilmemiş çalışma evreni olarak 2015-2016 eğitim öğretim yılında Manavgat ilçe merkezindeki ortaokullarda görev yapan bütün öğretmenlere ulaşılmaya çalışılmıştır. Okullar araştırmacı

tarafından ziyaret edilerek araştırmaya katılmak isteyen 355 öğretmene ölçek verilmiş ve geri dönüşü sağlanan 197 ölçek değerlendirilmiştir.

2.5. Verilerin Analizi

Bu araştırmada verilerin çözömlenmesinde SPSS 20 (Statistical Package for Social Sciences) paket programından yararlanılmıştır.

Verilerin çözömlenmesinde frekans, yüzde, ortalama, standart sapma gibi betimsel analizlerin yanı sıra, yapılan Barlett Testi sonucunda ($p < .01$) verilerin normal dağılıma sahip olduğu tespit edildiği için, parametrik testlerden T- testi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ve Tukey anlamlılık testi gibi istatistiksel tekniklerden yararlanılmıştır. Araştırmada kullanılan istatistiksel çözömlenmede anlamlılık düzeyi 0.05 olarak kabul edilmiştir. Ölçek ve alt boyut puanları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla Pearson Korelasyonu kullanılmıştır. Elde edilen bulgular tablolar halinde sunulmuştur.

Ölçekte yer alan her bir maddeye verilen yanıtlar 1'den (Hiçbir zaman) 5'e (Her zaman) doğru puanlanmış ve ölçeklerden elde edilen puanların yorumlanmasına aşağıdaki puan aralığı kullanılmıştır (Tablo 4):

Tablo 4. Ölçek Puan Aralıkları

Derece	Puan	Puan Aralığı
Kesinlikle Katılmıyorum	1	1,00-1,79
Katılmıyorum	2	1.80-2.59
Kısmen Katılıyorum	3	2.60-3.39
Katılıyorum	4	3.40-4.19
Kesinlikle Katılıyorum	5	4.20-5.00

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde ölçeklerin uygulanması sonucu elde edilen verilerin istatistiki analizine ilişkin bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir.

3.1. Katılımcıların Kişisel Bilgilerine İlişkin Bulgular Ve Yorum

Öğretmenlerin demografik değişken dağılımları Tablo 5’ te verilmiş ve tablo yorumlanmıştır.

Tablo 5. Öğretmenlerin Demografik Değişken Dağılımları

	Öğretmen	f	%
Cinsiyet	Bay	73	37
	Bayan	124	63
Mesleki Kıdem	1-5 yıl	35	17,8
	6-10 yıl	64	32,5
	11-15 yıl	64	32,5
	16-20 yıl	12	6,1
	21 ve üzeri yıl	22	11,1
Öğrenim Durumu	Ön Lisans	13	6,6
	Lisans	172	87,3
	Lisans Üstü	12	6,1
Medeni Durum	Evli	166	84,2
	Bekar	31	15,8
Toplam		197	100

Tablo 5’e göre örnekleme katılan öğretmenlerin %37’ sini bay öğretmenler %63’ ünü ise bayan öğretmenler oluşturmaktadır. Çalışmaya katılan öğretmenlerden % 17,8’ ini 1-5 yıl kıdeme sahip, % 32,5’ini 6-10 yıl kıdeme sahip, % 32,5’ini 11-15 yıl kıdeme sahip, % 6, 1’ini 16-20 yıl kıdeme sahip, % 11,1’ini 21 ve üzeri yıl kıdeme sahip öğretmenler oluşturmaktadır. Öğrenim

durumu değişkeni açısından ele alınacak olursa %6,6' sını ön lisans mezunları, % 87,3'ünü lisans mezunları, % 6,1'ini ise lisansüstü mezunları oluşturmaktadır. Medeni durum açısından değerlendirildiğinde evli öğretmenlerin oranı % 84,2 iken, bekar öğretmenlerin oranı % 15, 8'dir. Verilen istatistikler değerlendirildiğinde Manavgat ilçe merkezindeki ortaokullarda görev yapan öğretmenlerden araştırmaya katılanlar değerlendirildiğinde bayan ğretmen oranının yksekligi göze çarpmaktadır. Mesleki kıdem açısından değerlendirildiğinde 6 ile 15 yıl arası kıdeme sahip öğretmenlerin oranının yksekligi söz konusudur. ğrenim durumu açısından lisans mezunu öğretmenlerin fazlalığı göze çarparken medeni durum açısından ise evli öğretmenlerin çoğunlukta olduğu görülmektedir.

3.2. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Birinci alt problem "ğretmenlerin okul müdürlerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri nedir" olarak belirlenmiştir. Bu alt amaç doğrultusunda yapılan çözümlene sonuçları Tablo 6 – 7 – 8 - 9 ve 10 'da verilmiş ve yorumlanmıştır.

Tablo 6. Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Etik Liderlik Davranışlarına İlişkin Görüşleri:

Öğretmenler	N	\bar{X}	S
İklimsel Etik	197	3,60	0,83
İletişimsel Etik	197	3,72	0,79
Davranışsal Etik	197	3,80	0,83
Karar Vermede Etik	197	3,72	0,75
TOPLAM	197	3,71	0,80

Tablo 6'ya göre öğretmenlerin iklimsel etik ile ilgili görüşlerinin kabul edilen etik türünde ($\bar{X}=3,60$), İletişimsel Etik türünde ($\bar{X}=3,72$), davranışsal etik türünde ($\bar{X}=3,80$) ve karar vermede etik türünde ($\bar{X}=3,72$) ve genel olarak ($\bar{X}=3,71$) "katılıyorum" düzeyinde ortalamaya sahip olduğu görülmektedir.

Öğretmenlerin en çok davranışsal etik türünde olumlu düşündüğü en az ise iklimsel etik türünde olumlu düşündüğü belirlenmiştir. Konak (2014)'ın yaptığı çalışmaya göre de aynı şekilde okul müdürlerinin etik liderliğin alt boyutlarından davranışsal etiği en fazla kullandıkları ifade edilirken, en az iklimsel etiği kullandıklarını belirlemiştir. İskele (2009)'nin yaptığı çalışmada da diğer boyutlara göre ortalaması en düşük boyutun yine ($\bar{X}=3.66$) "iklimsel etik" olduğu belirlenmiştir. Gültekin (2008: III)'in yaptığı çalışmaya göre de ilköğretim okulu yöneticilerinin etik liderliğin iletişimsel etik, örgütsel karar vermede etik, davranışsal etik boyutundaki davranışları iyi düzeydeyken, iklimsel etik boyutunda ise yeterli düzeyde olduğu görülmüştür. Yine; Gülcan, Kılıç ve Çepni (2012)'nin yaptığı araştırmada da okul müdürlerinin davranışsal etiği en fazla kullandıkları belirlenmiştir. Toytok (2014) yaptığı çalışmasında ise öğretmenler, okul yöneticilerinin davranışlarını etik liderliğin tüm boyutlarda "katılıyorum" aralığında algıladıkları, ancak bu alt boyutlar içerisinde "karar vermede etik" alt boyutunda daha yüksek ve "iklimsel etik" alt boyutunda daha düşük algıladıkları ifade edilmektedir. Karagöz (2008)'ün yaptığı çalışmada da yine iklimsel etik ($\bar{X}=3.63$) değerleri ile en düşük boyut olarak belirlenmiştir. Bu verilere göre bu araştırma kapsamındaki yöneticilerin okulda olumlu iklim oluşturma davranışlarında olumlu algılandıkları söylenebilir. Ancak, Helvacı' nın (2010) yaptığı araştırma ise yapılan çalışmanın zıttı bir sonuç ortaya çıkmıştır, okul müdürlerinin davranışsal etiği en az kullandıkları sonucuna varılmıştır. Yine Çelik (2013)'in yaptığı bir çalışmada İklimsel Etik ($\bar{X}=2,39$) en yüksek boyut olarak belirlenmiştir. Bu durum göstermektedir sonuçlar bazen araştırmanın yapıldığı yerle, o anki durumla, kişisel fikirlerle vb hususlarla da ilgili olabilir.

Aşağıda etik liderlik ölçeğine ait 4 alt boyut olan "İklimsel Etik, İletişimsel Etik, Davranışsal Etik ve Karar Vermede Etik" boyutlarına ait veriler ayrı ayrı tablolar halinde değerlendirilmiştir.

Tablo 7. İklimsel Etik Boyutuna İlişkin Öğretmen Görüşleri

İfadeler	n	\bar{X}	Ss
Yöneticimiz, astları teşvik eder.	197	3,56	0,98
Yöneticimiz, kendi düşüncelerini, sevgiyi temel alan yaklaşımla yaymaya çalışır.	197	3,56	1,01
Yöneticimiz, geleceğe dönük somut hedefler ortaya koyar.	197	3,63	0,95
Yöneticimiz, kendi işlerini sorumluluk duygusu içinde yapar.	197	3,87	0,98
Yöneticimiz, astların yaratıcılığının ortaya çıkması için, uygun ortam hazırlar.	197	3,42	1,02
Yöneticimiz, öğrenme konusunda isteklidir.	197	3,68	1,00
Yöneticimiz, astların farklı düşünebileceğini kabul eder.	197	3,76	2,39
Yöneticimiz, astların başarısını adaletli bir şekilde ödüllendirir.	197	3,36	1,11
Yöneticimiz, kurumun kurallarını doğru bir şekilde oluşturur.	197	3,68	0,96
Yöneticimiz, tartışmalar için özgür ortamlar yaratır.	197	3,53	0,98
Yöneticimi, mesleki etkinliğini artırmaya yönelik çaba içerisindedir.	197	3,55	0,95
Toplam	197	3,60	0,83

Tablo 7'ye göre, Manavgat ilçe merkez ortaokullarında çalışan öğretmenlerin okul müdürlerinin iklimsel etik alt boyutundaki davranış gösterme düzeylerine ilişkin görüşlerinin “katılıyorum” ($\bar{X}=3,60$) seviyesinde cevap verdikleri görülmektedir. Tablo 7' e göre, Manavgat ilçe merkezinde çalışan ortaokul öğretmenlerinin İklimsel etik alt boyutunda en yüksek değerlendirdikleri ifadeler; “Yöneticimiz, kendi işlerini sorumluluk duygusu içinde yapar” ($\bar{X}=3,87$), “Yöneticimiz, astların farklı düşünebileceğini kabul eder” ($\bar{X}=3,76$) ve “Yöneticimiz, kurumun kurallarını doğru bir şekilde oluşturur” ($\bar{X}=3,68$) ile

“Yöneticimiz, öğrenme konusunda isteklidir” ($\bar{X}=3,68$) ifadeleridir. Manavgat ilçe merkezindeki ortaokul öğretmenlerine göre okul yöneticileri iklimsel etik bağlamında kendi işini sorumluluk içinde yapmaktadır, astların farklı düşünebileceğini kabul etmektedir, kurumun kurallarını doğru bir şekilde oluşturabilirler ve öğrenme konusunda isteklidirler. Bunun yanında yine Tablo 7'e göre ortaokul öğretmenlerinin iklimsel etik alt boyutunda en düşük değerleri “Yöneticimiz, astların başarısını adaletli bir şekilde ödüllendirir” ($\bar{X}=3,36$), “Yöneticimiz, astların yaratıcılığının ortaya çıkması için, uygun ortam hazırlar” ($\bar{X}=3,42$) ve “Yöneticimiz, tartışmalar için özgür ortamlar yaratır” ($\bar{X}=3,53$) maddelerine verdikleri görülmektedir. Buradan hareketle Manavgat ilçe merkezindeki ortaokul öğretmenlerine göre okul yöneticileri iklimsel etik bağlamında Manavgat ilçe merkez ortaokullarında çalışan yöneticilerin, astların başarısını adaletli bir şekilde ödüllendirme hususunda kısmen de olsa sorunlu algılandıkları söylenebilir. Bunun yanında yine yöneticilerin, astların yaratıcılıkları ve tartışmalar için özgür ortamlar yaratmada yeterince olumlu değerlendirilmedikleri görülmektedir. Bu durumlar, öğretmenlerin motivasyon düzeyinin ve dolayısı ile verimlerinin düşmesine yol açabilir. Tüm bunların yanında istatistik sonuçlarına göre öğretmenlerin etik liderlik davranışları sergilemeleri açısından yöneticileri diğer boyutlara oranla iklimsel etik boyutunda en düşük düzeyde değerlendirdikleri söylenebilir.

İskele' nin (2009) Antalya il merkezinde yaptığı çalışmasına göre boyutlar arasında ortalaması en düşük boyutun yine "iklimsel etik" ($\bar{X}=3.66$) olduğu belirlenmiştir. Yine Karagöz (2008)'ün yaptığı çalışmada da boyutlar arasında iklimsel etik ($\bar{X}=3.63$) değerleri ile en düşük boyut olarak belirlenmiştir. Ancak; Helvacı (2010) ve Çelik (2013)'in yaptığı çalışmalarda tüm boyutlar arasında iklimsel boyut en yüksek boyut olarak belirlenmiştir. Bu farklılığın sebebi olarak çalışmanın örneklemelerinin farklı olması veya başka yerel, bölgesel, kişisel farklılıklar kaynak gösterilebilir. Ayrıca, bu çalışmada İklimsel Etik Liderlik türünü ölçen maddelere bakıldığında aritmetik ortalamalarının birbirlerine yakın olduğu gözlenmektedir. Bu da öğretmenlerin iklimsel etik boyutuyla ilgili genel bir görüşe sahip olduklarını göstermektedir.

Tablo 8. İletişimsel Etik Boyutuna İlişkin Öğretmen Görüşleri

İfadeler	n	\bar{X}	Ss
Yöneticimiz, hatalarını kabul eder.	197	3,47	0,95
Yöneticimiz, bencil davranışlar sergilemez.	197	3,62	0,99
Yöneticimiz, astlara adaletli davranır.	197	3,61	1,01
Yöneticimiz, tartışmalara yapıcı ve anlayışla katılır.	197	3,71	0,86
Yöneticimiz, sabırlıdır.	197	3,78	0,91
Yöneticimiz, alçak gönüllüdür.	197	3,80	0,91
Yöneticimiz, insanlara eşit davranır.	197	3,68	1,04
Yöneticimiz, tüm astlara sevgiyle davranır.	197	3,59	0,96
Yöneticimiz, astlara şefkatle yaklaşır.	197	3,70	0,92
Yöneticimiz, etrafındaki insanlara saygı gösterir.	197	3,84	0,84
Yöneticimiz, astlar arasında arabozucu değildir.	197	3,98	0,95
Yöneticimiz, merhametlidir.	197	3,93	0,85
Yöneticimiz, astlara içten davranır.	197	3,74	0,91
Yöneticimiz, astları, sahip oldukları kişisel özelliklerden dolayı yargılamaz.	197	3,78	0,94
Yöneticimiz, yapılan hizmetlerden dolayı insanlara minnet duygusu besler.	197	3,58	0,97
Toplam	197	3,72	0,79

Tablo 8'e göre, Manavgat ilçe merkez ortaokullarında çalışan öğretmenlerin etik liderlik alt boyutu olan İletişimsel etik boyutunda okul müdürlerinin etik davranış sergileme durumunu "katılıyorum" ($\bar{X}=3,72$) seviyesinde değerlendirdikleri görülmektedir. Tablo 8'e göre ortaokul öğretmenlerinin İletişimsel Etik alt boyutunda en yüksek değerleri "Yöneticimiz, astlar arasında arabozucu değildir" ($\bar{X}=3,98$), "Yöneticimiz, merhametlidir" ($\bar{X}=3,93$) ve "Yöneticimiz, alçak gönüllüdür" ($\bar{X}=3,80$) maddelerine verdikleri görülmektedir. Manavgat ilçe merkezindeki ortaokul öğretmenlerine göre okul yöneticileri iletişim kurma sürecinde kişiler arasında arabozuculuk yapmamakla birlikte merhametli ve alçak gönüllüdürler.

Bunun yanında yine Tablo 8'e göre ortaokul öğretmenlerinin İletişimsel Etik alt boyutunda en düşük değerleri “Yöneticimiz, hatalarını kabul eder” ($\bar{X}=3,47$), “Yöneticimiz, yapılan hizmetlerden dolayı insanlara minnet duygusu besler” ($\bar{X}=3,58$) ve “Yöneticimiz, tüm astlara sevgiyle davranır” ($\bar{X}=3,59$) maddelerine verdikleri görülmektedir. Buradan hareketle Manavgat ilçe merkezindeki ortaokul öğretmenlerine göre okul yöneticileri iletişim kurma sürecinde kendi hatalarını kabul etmemekte, yapılan hizmetler sonucunda kişilere minnet duygusu beslememekte ve tüm astlara sevgi ile yaklaşmamaktadır. İnsanlarla ilişkilerde hataları görüp, kabul edip tekrarında bulunmamak en önemli özelliklerden biri olmasına rağmen bu özelliğin Manavgat ilçe merkezindeki ortaokul öğretmenlerine göre okul yöneticilerinde bulunmaması dikkate değer bir eksiklik olarak görülmektedir.

İletişimsel etik boyutunda yapılan araştırmalara bakıldığında bu araştırma bulgularını destekler nitelikte İskele'nin (2009) yaptığı çalışmada da iletişimsel etik boyutundaki her bir ölçek sorusu değerlendirildiğinde en yüksek değeri, “Merhametlidir” ($\bar{X}=4,13$) ve “Davranışlarının sınırlarını bilir” ($\bar{X}=4,13$) maddelerine verildiği görülmektedir. Aynı çalışmada, Manavgat ilçe merkezindeki ortaokullarda yaptığımız araştırma sonucuna paralel bir başka sonuç da en düşük değerler bağlamında ortaya çıkmıştır. Şöyle ki, İskele'nin (2009) yaptığı çalışma neticesinde İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin İletişimsel Etik boyutunda en düşük değeri ise “Yapılan hizmetlerden dolayı insanlara minnet duygusu besler” ($\bar{X}=3,70$) maddesine verdikleri görülmüştür. Bu çalışmada ise “Yöneticimiz, yapılan hizmetlerden dolayı insanlara minnet duygusu besler” ($\bar{X}=3,58$) maddesi en az puan alan ikinci madde olarak belirlenmiştir.

Kılınç (2010) tarafından Kastamonu ili sınırları içerisinde yapılan araştırma neticesine göre de, ($\bar{X}=3,38$) ile en yüksek değeri “Yöneticimiz öğretmenler arasında arabozucu değildir” , hemen ardından ikinci sırayı ise, ($\bar{X}=3,36$) ile “yöneticimiz merhametlidir” maddesinin aldığı görülmektedir. Ayrıca, en düşük değeri ise yine “Yöneticimiz, hatalarını kabul eder” ($\bar{X}=3,00$) maddesinin aldığı görülmektedir. Buna karşılık Kılınç (2010)'ın araştırmasında

“Yöneticimiz, yapılan hizmetlerden dolayı insanlara minnet duygusu besler” ($\bar{X}=3,18$) maddesi toplam 15 madde içerisinde en düşük 9.sırada bulunmaktadır. Bu çalışmada ise ($\bar{X}=3,58$) puan ile en düşük ikinci sırayı almaktaydı. Ancak yine farklı açıdan bakıldığında, alınan puanlar değerlendirildiğinde, Manavgat merkez ortaokullarında minnet duygusu besler maddesi ($\bar{X}=3,58$) ile “katılıyorum” seviyesinde değerlendirilmesine rağmen en düşük ikinci sırada bulunmaktadır. Ancak Kastamonu ili sınırlarında Kılınç (2010) tarafından yapılan araştırmada aynı madde ($\bar{X}=3,18$) ile “kısmen katılıyorum” seviyesinde olmasına rağmen 15 madde içerisinde en düşük 9. Sırada yer almaktadır.

Bu da göstermektedir ki Manavgat ilçe merkez ortaokullarında yöneticiler, iletişimsel etik bazında öğretmenlerin görüşlerine göre olumlu davranışlar sergilemektedir. İletişimsel etik bağlamında Manavgat ilçe merkezi ortaokul yöneticilerinin başarılı olduğu söylenebilir.

Tablo 9. Davranışsal Etik Boyutuna İlişkin Öğretmen Görüşleri

İfadeler	n	\bar{X}	Ss
Yöneticimiz, kendi kendini değerlendirebilir.	197	3,54	1,05
Yöneticimiz, doğru sözlüdür.	197	3,89	0,97
Yöneticimiz, dürüst davranır.	197	3,91	0,95
Yöneticimiz, olaylar karşısında cesaretli davranır.	197	3,72	1,11
Yöneticimiz, tüm koşullarda gerçeği söyler.	197	3,73	1,01
Yöneticimiz, ifadeleri gerçeğe yakındır.	197	3,85	0,90
Yöneticimiz, faaliyetleri gerçeklik ilkesine göre yapar.	197	3,86	0,90
Yöneticimiz, bireysel hakları korur.	197	3,80	0,92
Yöneticimiz, içinde bulunduğu toplumun değerlerine saygı gösterir.	197	3,96	0,89
Toplam	197	3,80	0,83

Tablo 9'a bakıldığında, Manavgat ilçe merkez ortaokullarında çalışan öğretmenlerin, yöneticilerinin etik liderlik alt boyutu olan davranışsal etik boyutuna ilişkin davranışlarını "katılıyorum" ($\bar{X}=3,80$) seviyesinde değerlendirdikleri görülmektedir. Etik liderliğin 4 alt boyutundan biri olan davranışsal etik boyutu aynı zamanda bu araştırmada en yüksek seviyede ($\bar{X}=3,80$) onaylanan alt boyut olma özelliğini de taşımaktadır. Manavgat ilçe merkez ortaokullarında görev yapan yöneticilerin kendi kendini değerlendirebildiği, doğru sözlü olduğu, dürüst ve cesaretli olduğu, tüm koşullarda gerçeği söylediği, ifadelerinin gerçeği yansıttığı, gerçeklik ilkesine göre hareket ettiği, bireysel hakları koruduğu ve toplum değerlerine saygı gösterdiği hususlarında araştırmaya katılan öğretmenlerin hemfikir olduğu söylenebilir. Davranışsal etik alt boyutu değerlendirme sonuçlarına göre ortaokul öğretmenlerinin İletişimsel Etik alt boyutunda en yüksek değerleri "Yöneticimiz, içinde bulunduğu toplumun değerlerine saygı gösterir" ($\bar{X}=3,96$), "Yöneticimiz, dürüst davranır" ($\bar{X}=3,91$) ve "Yöneticimiz, doğru sözlüdür" ($\bar{X}=3,89$) maddelerine verdikleri görülmektedir. Buradan hareketle Manavgat ilçe merkez ortaokulu yöneticilerinin en yüksek seviyede gösterdikleri davranış bulunduğu toplumun değerlerine saygı gösterme davranışdır denebilir Dürüstlük ve doğru sözlülük gibi iki önemli erdem de yöneticilerde üst seviyede kabul gördüğü söylenebilir.

Bunlara karşılık, yine Tablo 3' e göre ortaokul öğretmenlerinin davranışsal etik alt boyutunda en düşük değerleri "Yöneticimiz, kendi kendini değerlendirebilir" ($\bar{X}=3,54$), "Yöneticimiz, olaylar karşısında cesaretli davranır" ($\bar{X}=3,72$) ve "Yöneticimiz, tüm koşullarda gerçeği söyler" ($\bar{X}=3,73$) maddelerine verdikleri görülmektedir. Kendisinden önceki maddenin değerlendirme puanının ($\bar{X}=3,72$) olduğu bir değerlendirmede, "Yöneticimiz, kendi kendini değerlendirebilir" Maddesinin ($\bar{X}=3,54$) ile en düşük seviyede kalması ise Manavgat ilçe merkezindeki ortaokul yöneticilerinin kendilerini değerlendiremedikleri veya daha doğru tabirle değerlendirmedikleri sonucuna varabiliriz.

Ertürk (2012: 51) tarafından 2012 yılında Uşak ilinde yapılan çalışma sonucuna göre, yöneticilerin davranışsal etik boyutunda “Dürüst davranır ($\bar{X}=3,89$)”, “İçinde bulunduğu toplumun değerlerine saygı gösterir ($\bar{X}=3,79$)”, “Olaylar karşısında cesaretli davranır ($\bar{X}=3,76$)” davranışlarının ön plana çıktığı görülmektedir. En yüksek ilk iki davranışın bu araştırma ile paralellik taşıdığı görülmektedir. Uşak ili sınırları içindeki ilköğretim yöneticilerinin de dürüstlük ve toplum değerlerine saygı gösterme davranışlarına uygun davrandığı görülmektedir.

Kılınç (2010), tarafından Kastamonu ili sınırları içerisinde yapılan araştırma neticesine göre de, ($\bar{X}=3,47$) ile en yüksek değeri “İçinde bulunduğu toplumun değerlerine saygı gösterir” , hemen ardından ikinci sırayı ise, ($\bar{X}=3,35$) ile “Doğru sözlüdür” ve üçüncü sırayı ise ($\bar{X}=3,31$) ile “dürüst davranır” maddesinin aldığı görülmektedir. Tıpkı Manavgat ilçe merkezi ortaokulları gibi Kastamonu il ortaokullarının da toplum değerlerine yüksek seviyede saygı gösterdiğini söyleyebiliriz. Bunun yanında yine Kılınç’ın (2010) çalışmasında da öğretmenlerinin davranışsal etik alt boyutunda en düşük değerleri “Kendi kendini değerlendirebilir” ($\bar{X}=3,10$), “Tüm koşullarda gerçeği söyler” ($\bar{X}=3,13$) ve “Olaylar karşısında cesaretli davranır” ($\bar{X}=3,16$) maddelerine verdikleri görülmektedir. İskele’ nin (2009) Antalya il merkezinde 2008 yılında yaptığı araştırmaya göre “İçinde bulunduğu toplumun değerlerine saygı gösterir” Maddesi karar vermede etik alt boyutu içerisinde ele alınmış olmasına rağmen yine de ($\bar{X}=4,16$) puan ile en yüksek değerlendirme puanını almıştır.

Tüm bunlar göz önüne alındığı zaman yöneticilerin karar verme sürecinde toplumsal değerleri göz önünde bulundurdukları, bu değerlere büyük ölçüde uydukları, karar verme ve uygulama aşamalarında toplumu da düşündükleri söylenebilir.

Tablo 10. Karar Vermede Etik Boyutuna İlişkin Öğretmen Görüşleri

İfadeler	n	\bar{X}	Ss
Yöneticimiz, çözümler üretmede sistemli yaklaşır.	197	3,91	1,06

	Yöneticimiz, politik konularda kazanç sağlamaya yönelik çalışmalarda bulunmaz.	197	3,88	1,07
	Yöneticimiz, dini konularda fayda amaçlı faaliyetlerde bulunmaz.	197	4,01	1,08
	Yöneticimiz, ekonomik alanda kişisel kazanç sağlayıcı faaliyetlerde bulunmaz.	197	3,94	0,95
	Yöneticimiz, mesleki sorumluluklarını dürüstlük duygusu içerisinde yapar.	197	3,74	1,00
	Yöneticimiz, kurumda ortak alınan kararları etkili biçimde uygular.	197	3,73	0,94
	Yöneticimiz, kurumda yapılan işlerde ölçüyü belirler.	197	3,86	1,07
	Yöneticimiz, kötü sayılabilecek alışkanlıklara sahip değildir.	197	3,89	0,99
	Yöneticimiz, davranışlarının sınırlarını bilir.	197	2,54	1,18
Toplam		197	3,72	0,75

Tablo 10'a göre, Manavgat ilçe merkez ortaokullarında çalışan öğretmenlerin, yöneticilerinin etik liderlik alt boyutu olan karar vermede etik boyutuna ortalama manada "katılıyorum" ($\bar{X}=3,72$) seviyesinde cevap verdikleri görülmektedir (Tablo 10). Manavgat ilçe merkez ortaokullarında görev yapan yöneticilerin çözümler üretmede sistemli yaklaştığı, politik konularda kazanç sağlamaya yönelik faaliyetlerde bulunmadığı, dini konularda fayda amaçlı faaliyetlerde bulunmadığı, ekonomik alanda kazanç sağlamadığı, mesleki sorumluluklarını dürüstlük duygusu içinde yaptığı, kurumda alınan ortak kararları etkili biçimde uyguladığı, kurumda işlerde ölçüyü belirlediği, kötü sayılabilecek davranışlara sahip olmadığı, davranışlarının sınırlarını bildiği gibi hususlarında araştırmaya katılan öğretmenlerin hemfikir olduğu ve "katılıyorum" derecesinde değerlendirme yaptığı görülmektedir. Karagöz'de (2008) araştırmasında öğretmenlerin, karar vermede etik boyutuna yönelik algılarının "katılıyorum" düzeyinde olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Karar vermede etik alt boyutu değerlendirme sonuçlarına göre ortaokul öğretmenlerinin İletişimsel Etik alt boyutunda en yüksek değerleri "Yöneticimiz, dini konularda fayda amaçlı faaliyetlerde bulunmaz" ($\bar{X}=4,01$), "Yöneticimiz, ekonomik alanda kişisel kazanç sağlayıcı faaliyetlerde bulunmaz" ($\bar{X}=3,94$) ve "Yöneticimiz, çözümler üretmede sistemli yaklaşır" ($\bar{X}=3,91$) maddelerine verdikleri görülmektedir. Buradan hareketle Manavgat ilçe merkez ortaokulu yöneticilerinin en yüksek seviyede gösterdikleri davranışın "Yöneticimiz, dini

konularda fayda amaçlı faaliyetlerde bulunmaz” olduğu görülmektedir. Ekonomik alanda kazanç sağlayıcı faaliyetlerde bulunmadıkları ve çözüm üretmede sistemli yaklaştıkları da görülmektedir. Bunlara karşılık, yine Tablo 10’a göre ortaokul öğretmenlerinin karar vermede etik alt boyutunda en düşük değerleri “Yöneticimiz, davranışlarının sınırlarını bilir” ($\bar{X}=2,54$), “Yöneticimiz, kurumda ortak alınan kararları etkili biçimde uygular” ($\bar{X}=3,73$) ve “Yöneticimiz, mesleki sorumluluklarını dürüstlük duygusu içerisinde yapar” ($\bar{X}=3,74$) maddelerine verdikleri görülmektedir. Buradan hareketle denilebilir ki, Manavgat ilçe merkezindeki ortaokul yöneticilerinin davranış sınırlarına dikkat etmedikleri, kendilerine bu tarz sınırlar koymadıkları söylenebilir. Bunun yanında ortak kararların etkili bir biçimde uygulanmadığı ve mesleki sorumlulukların dürüstlük içinde yapılmadığı yine öğretmenler tarafından eleştirilmektedir.

Kılınç (2010), tarafından Kastamonu ili sınırları içerisinde yapılan araştırma neticesine göre de ($\bar{X}=3,41$) en yüksek değeri “Kötü sayılabilecek alışkanlıklara sahip değildir”, hemen ardından ikinci sırayı ise, ($\bar{X}=3,38$) ile “Ekonomik alanda kişisel kazanç sağlayıcı faaliyetlerde bulunmaz” ve üçüncü sırayı ise ($\bar{X}=3,33$) ile “Dini konularda fayda amaçlı faaliyetlerde bulunmaz” maddesinin aldığı görülmektedir. Ekonomik ve dini konularda çıkar sağlayıcı davranışlarda bulunmadıkları hususlar her iki çalışmada da yüksek kabul görmektedir.

Bunun yanında Manavgat ilçe merkez ortaokulları araştırmasında “Yöneticimiz, çözümler üretmede sistemli yaklaşır” ($\bar{X}=3,91$) maddesi kabul gören en yüksek üçüncü değerlendirmeye sahipken, Kılınç (2010)’ ın çalışmasında davranışsal etik alt boyutunda en düşük değeri ($\bar{X}=3,16$) almıştır. Bu madde ciddi anlamda zıtlık göstermektedir. Kastamonu sınırları içerisinde çalışan ilköğretim yöneticilerinin karar vermede etik alt boyutu hususlarında etik davranışlara sahip olduğu söylenebilir. Ancak kendi içlerinde bir değerlendirme yapıldığında sistemli yaklaşım içeren davranışın diğerlerine göre daha düşük seviyede yapıldığı ortaya çıkmıştır. Manavgat ilçe merkez ortaokul yöneticilerinin ise bu hususta daha kabul edilebilir seviyede kabul gördükleri söylenebilir. Kılınç (2010)’ın çalışmasında “yöneticimiz okulda ortak alınan kararları etkili biçimde

uygular” maddesi ($\bar{X}=3,21$) ile en düşük ikinci seviyede değerlendirilmiştir. Bu hususta bu araştırmanın bulguları ile paralellik göstermektedir.

3.3. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular Ve Yorum

İkinci alt problem " Öğretmenlerin okul müdürlerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri, onların cinsiyet, mesleki kıdem, öğrenim durumu, medeni durum değişkenleri açısından anlamlı bir farklılık göstermekte midir? " olarak belirlenmiştir. Bu alt amaç doğrultusunda yapılan çözümleme sonuçları Tablo 11 – 12 - 13 - 14 ' te verilmiş ve yorumlanmıştır.

Tablo 11. Okul Müdürlerinin Etik Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Analizi

Etik Liderlik Boyutları	Cinsiyet	n	\bar{X}	SS	Sd	t	p
İklimsel	Erkek	73	3,56	0,90	136,14	-0,47	0,29
	Kadın	124	3,64	0,79			
İletişimsel	Erkek	73	3,72	0,88	130,45	-0,08	0,29
	Kadın	124	3,73	0,73			
Davranışsal	Erkek	73	3,76	0,92	131,67	-0,51	0,30
	Kadın	124	3,83	0,78			
Karar verme	Erkek	73	3,70	0,80	137,28	-0,33	0,27
	Kadın	124	3,74	0,71			
TOPLAM	Erkek	73	3,69	0,83	130,97	-0,38	0,70
	Kadın	124	3,73	0,69			

Tablo 11’de görüldüğü gibi genel olarak bakıldığında, bağımsız gruplar t testi analizi sonucuna göre, öğretmenlerin okul müdürlerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri arasında cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir fark yoktur ($t = 0,38$; $p > 0,05$). Alt boyutlar bazında bakıldığında ise iklimsek etik alt boyutunda ($t=0,47$; $p > 0,05$); iletişimsel etik alt boyutunda ($t=0,08$; $p > 0,05$); davranışsal etik alt boyutunda ($t=0,51$; $p > 0,05$) ve karar vermede etik alt boyutunda ($t=0,33$; $p > 0,05$) cinsiyet değişkenine göre öğretmen görüşlerinin anlamlı düzeyde farklılaşmadığı görülmektedir. Anlamlı farklılık bulunmamış

olmakla birlikte aritmetik ortalamalara bakıldığında kadınların erkeklere göre daha olumlu değerlendirdikleri görülmektedir. Sonuç olarak Manavgat ilçe merkez ortaokullarında çalışan öğretmenlerin yöneticilerinin etik liderlik davranışları açısından değerlendirme sonuçlarına göre cinsiyet anlamında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

İskele' nin (2009) yaptığı çalışmada da cinsiyete göre, okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının iletişimsel etik, iklimsel etik, karar vermede etik ve davranışsal etik boyutlarına ilişkin olarak yapılan t-Testi analizlerinde, ilköğretim öğretmenlerinin boyutlara ilişkin görüşleri ile cinsiyetleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı sonucuna varılmıştır. Gültekin (2008: 61) tarafından yapılan araştırma neticesinde, öğretmenlere göre yöneticilerin etik liderlik davranış gösterme düzeyleri cinsiyet değişkenine göre etik liderliğin iletişimsel etik, iklimsel etik, örgütsel karar vermede etik, davranışsal etik boyutu puanları anlamlı düzeyde farklılaşmamaktadır. Çelik (2013) tarafından yapılan araştırma neticesinde, etik liderlik ölçeğinin tümünden alınan puanlar açısından 63 kadın, 60 erkek katılımcının puanları arasında anlamlı bir fark olmasa bile erkeklerin puanlarının kadınlardan biraz daha yüksek seviyede olduğu ve öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre etik liderlik algılarının orta düzeye yakın olduğu görülmektedir.

Acar' ın (2011:104) beden eğitimi öğretmenleri üzerinde yaptığı çalışma neticesinde ise beden eğitimi öğretmenlerinin cinsiyet değişkenine göre, etik liderliğin bütün boyutlarında, kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde görüş belirttikleri ve her ikisinin de okul yöneticilerini etik bir lider olarak gördükleri anlaşılmaktadır. Yılmaz' a (2005) göre de öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin etik liderlik düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre farklılaşmamaktadır. Bunlara rağmen Küçükkaraduman (2006) tarafından yapılan çalışmada, okul müdürlerinin etik ilkelere uygun davranmalarına ilişkin öğretmen görüşlerinin cinsiyete göre farklılaştığı ve erkek öğretmenlerin görüşlerinin kadın öğretmenlere göre daha olumlu olduğu görülmektedir (Akt. Acar, 2011:87). Yine Toytok (2014) çalışması neticesinde, etik liderliğin alt boyutları olan iletişimsel etik, karar vermede etik ve davranışsal

etik puan ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmadığı, ancak iklimsel etik alt boyutunda anlamlı bir fark bulunduğu belirtilmiştir.

Denilebilir ki, okul yöneticilerinin gösterdikleri etik liderlik davranışlarında cinsiyet önemli bir değişken olarak görülmemektedir.

Tablo 12. Okul Müdürlerinin Etik Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Mesleki Kıdeme Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Psikolojik Sözleşme	Mesleki Kıdem	n	\bar{X}	SS	F	p
İklimsel	1-5	35	3,52	0,70	0,50	0,73
	6-10	64	3,55	0,84		
	11-15	64	3,62	0,85		
	16-20	12	3,88	0,69		
	21 ve üstü	22	3,65	0,99		
İletişimsel	1-5	35	3,65	0,76	0,71	0,58
	6-10	64	3,73	0,76		
	11-15	64	3,69	0,80		
	16-20	12	4,08	0,72		
	21 ve üstü	22	3,77	0,89		
Davranışsal	1-5	35	3,72	0,81	0,40	0,80
	6-10	64	3,76	0,91		
	11-15	64	3,81	0,80		
	16-20	12	3,94	0,82		
	21 ve üstü	22	3,96	0,74		
Karar verme	1-5	35	3,56	0,71	1,16	0,33
	6-10	64	3,67	0,79		
	11-15	64	3,76	0,70		
	16-20	12	4,02	0,74		
	21 ve üstü	22	3,85	0,75		

TOPLAM	1-5	35	3,61	0,67	0,66	0,62
	6-10	64	3,68	0,79		
	11-15	64	3,72	0,73		
	16-20	12	3,98	0,68		
	21 ve üstü	22	3,81	0,80		

Tablo 12'ye göre öğretmenlerin, okul müdürlerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri mesleki kıdeme göre ($F=0,66$; $p >0.05$) anlamlı fark göstermemiştir.

Alt boyutlar açısından değerlendirildiğinde de mesleki kıdem değişkenine göre, ne iklimsel etik açısından ($F=0,50$; $p >0.05$), ne iletişimsel etik açısından ($F=0,71$; $p >0.05$), ne davranışsal etik açısından ($F=0,40$; $p >0.05$), ne de karar vermede etik açısından ($F=1,16$; $p >0.05$) anlamlı fark bulunamamıştır. Ancak buna karşın iklimsel, iletişimsel ve karar vermede etik davranışları açısından değerlendirildiğinde, 16-20 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin yöneticilerinin davranışlarını etik bulma hususunda diğer kıdemlere sahip öğretmenlere göre daha olumlu olduğu görülmüşken, davranışsal etik boyutunda ise 21 ve üstü kıdeme sahip öğretmenlerin yöneticileri daha etik bulduğu sonucu elde edilmiştir.

Ayrıca İskele (2009)' nin yaptığı çalışma neticesinde de şu sonuca varılmıştır: Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının iletişimsel etik, karar vermede etik ve davranışsal etik boyutlarına ilişkin öğretmen görüşleri, öğretmenlerin kıdemlerine bağlı olarak anlamlı bir şekilde değişmemektedir. Ancak aynı çalışmada etik liderliğin iklimsel etik boyutunda mesleki kıdemlerine göre (6-10 yıl arası görev yapmış öğretmenlerin görüşleri ile 16-20 yıl arası görev yapmış öğretmenler ve 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin görüşleri arasında) anlamlı şekilde farklılaşmakta olduğu belirtilmiştir. Yine buna karşın, (Turhan, 2007) tarafından yapılan araştırmada Mesleki kıdem değişkenine göre, öğretmenlerin etik bir okul kültürü ve iklimi oluşturma boyutuna ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklılık bulunmuştur (Akt. Gültekin, 2008: 40) Gültekin (2008:61) tarafından yapılan çalışmada da, öğretmenlerin görüşlerine göre yöneticilerin etik liderlik davranış gösterme düzeyleri mesleki kıdem değişkenine göre etik liderliğin iletişimsel etik, iklimsel etik, örgütsel karar vermede etik, davranışsal etik boyutu puanları anlamlı düzeyde

farklılaşmamaktadır denmiştir. Çelik (2013) tarafından yapılan çalışma neticesine göre, Öğretmenlerin kıdem değişkenine göre etik liderlik algısının genel olarak orta düzeyde olduğu, algının en yüksek 16-20 kıdem yıl aralığında, en düşük de 1-5 ile 21 ve üstü yıl aralığında bulunduğu gözlenmektedir. Fakat grupların (İletişimsel etik, iklimsel etik, karar vermede etik, davranışsal etik) ortalamaları arasında anlamlı farklılık gözlenmemiştir. Acar (2011:104) tarafından yapılan araştırma neticesinde ise, Çalışma yıllarına göre Genel Etik tutumları bakımından gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamış ancak ölçeğin Karar Vermede Etik alt boyutunda “2-5 yıl” ile “12 yıldan fazla” çalışanlar arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır. Toytok (2014)’ un yaptığı çalışma neticesine göre, öğretmen algılarının etik liderliğin iletişimsel etik, karar vermede etik ve davranışsal etik alt boyutları ile mesleki kıdem değişkeni arasında farklılaşmadığı görülmüştür. Ancak iklimsel etik alt boyutunda ise anlamlı bir farkın olduğu görülmüştür. Bu farklılığın kaynağını bulmak için Tukey HSD testi analiz puanları incelendiğinde farkın 9 yılın altında kıdemde olan ile 20 ve üstü kıdeme sahip öğretmenler arasında olduğu bulunmuştur. Bunun nedeni olarak göreve yeni başlayan öğretmenlerin yöneticilerini etik bulma algıları düşük iken 20 ve üzerindeki kıdeme sahip öğretmenlerin algılarının yüksek olmasından dolayı olduğu görülmüştür denmektedir. Yine Işık (2009), çalışma neticesinde etik liderliğin alt boyutlarında kıdem ile ilişkili anlamlı bir fark bulgulamamıştır.

Denilebilir ki, okul yöneticilerinin gösterdikleri etik liderlik davranışlarında mesleki kıdem önemli bir değişken olarak görülmemektedir. Öğretmenlerin mesleki kıdemleri, etik liderliğin algılanma düzeyine ilişkin görüşlerini etkilememektedir.

Tablo 13. Okul Müdürlerinin Etik Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Öğrenim Durumuna Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Psikolojik Sözleşme	Öğrenim Durumu	n	\bar{X}	SS	F	p
İklimsel	Ön lisans	13	3,46	0,81	0,48	0,75

	Lisans	172	3,61	0,83		
	Lisansüstü	12	3,65	0,87		
İletişimsel	Ön lisans	13	3,46	0,61	0,91	0,45
	Lisans	172	3,75	0,80		
	Lisansüstü	12	3,87	0,70		
Davranışsal	Ön lisans	13	3,42	0,74	1,42	0,22
	Lisans	172	3,83	0,83		
	Lisansüstü	12	3,91	0,87		
Karar verme	Ön lisans	13	3,35	0,59	1,43	0,22
	Lisans	172	3,76	0,75		
	Lisansüstü	12	3,58	0,70		
TOPLAM	Ön lisans	13	3,42	0,62	1,07	0,37
	Lisans	172	3,74	0,75		
	Lisansüstü	12	3,75	0,76		

Tablo 13'e göre öğretmenlerin, okul müdürlerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri öğrenim durumuna göre ($F=1,07$; $p > 0,05$) anlamlı fark göstermemiştir.

Okul müdürlerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen görüşleri, “öğrenim durumu değişkenine” göre etik liderlik alt boyutları açısından değerlendirildiğinde de yine iklimsel etik ($F=0,48$; $p > 0,05$), iletişimsel etik ($F=0,91$; $p > 0,05$), davranışsal etik ($F=1,42$; $p > 0,05$) ve karar vermede etik ($F=1,43$; $p > 0,05$) alt boyutlarının hiç birinde anlamlı fark bulunamamıştır. Genel olarak değerlendirildiğinde ise, iklimsel, iletişimsel ve davranışsal etik davranışları açısından lisansüstü mezunu öğretmenlerin, yöneticilerinin davranışlarını etik bulma hususunda diğer öğretmenlere göre daha olumlu olduğu söylenebilirken, karar vermede etik boyutunda ise lisans mezunu öğretmenlerin yöneticileri daha etik bulduğu sonucu elde edilmiştir.

İskele' nin (2009) Antalya' da yaptığı çalışma sonucunda da, ilköğretim okullarında görev yapan okulu yöneticilerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen görüşleri öğrenim durumu değişkenine göre iletişimsel etik, iklimsel

etik, karar vermede etik ve davranışsal etik boyutlarında anlamlı şekilde farklılaşmamaktadır. Buna rağmen, Gültekin (2008:62) tarafından yapılan araştırma neticesine göre, öğretmenlerin görüşlerine göre yöneticilerin etik liderlik özelliği öğrenim durumu değişkenine göre okul yöneticilerinin etik liderliğin, iletişimsel etik boyutu puanları anlamlı düzeyde farklılaşmamaktayken etik liderliğin iklimsel etik, örgütsel karar vermede etik, davranışsal etik boyutu puanları ise anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

Denilebilir ki, okul yöneticilerinin gösterdikleri etik liderlik davranışlarında öğrenim durumu önemli bir değişken olarak görülmemektedir.

Tablo 14. Okul Müdürlerinin Etik Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Medeni Durum Değişkenine Göre Analizi

Etik Liderlik boyutları	Cinsiyet	n	\bar{X}	SS	Sd	t	p
İklimsel	Evli	166	3,63	0,86	57,91	1,28	0,20
	Bekar	31	3,42	0,58			
İletişimsel	Evli	166	3,77	0,79	44,81	1,53	0,13
	Bekar	31	3,53	0,73			
Davranışsal	Evli	166	3,83	0,84	44,52	1,16	0,26
	Bekar	31	3,65	0,77			
Karar verme	Evli	166	3,72	0,75	42,53	1,12	0,23
	Bekar	31	3,72	0,73			
TOPLAM	Evli	166	3,74	0,76	3,01	1,06	0,28
	Bekar	31	3,58	0,61			

Tablo 14'e bakıldığında bağımsız gruplar t testi analizi sonucuna göre, öğretmenlerin, okul müdürlerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri arasında medeni durum değişkeni açısından ($t = 1,06$; $p > 0,05$) anlamlı bir fark yoktur.

Okul müdürlerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen görüşleri medeni durum değişkenine alt boyutlar açısından değerlendirildiğinde iklimsel

etik ($t=1,28$; $p >0.05$), iletişimsel etik($t=1,53$; $p >0.05$), davranışsal etik ($t=1,16$; $p >0.05$) ve karar vermede etik ($t=1,12$; $p >0.05$) açısından da anlamlı fark bulunamamıştır. Buna karşın, iklimsel, iletişimsel ve davranışsal etik açısından evli öğretmenlerin daha olumlu yaklaşım sergilediği ancak karar vermede etik boyutunda evli ve bekar öğretmenlerin aynı düşünmekte olduğu sonucu elde edilmiştir.

Çelik (2013) tarafından yapılan araştırma neticesinde, öğretmenlerin medeni durum değişkenine göre etik liderlik algısının düşük düzeyde olduğu görülmektedir. Etik liderlik ölçeğinin tümünden alınan 11 bekar ve 112 evli katılımcının puanlarının arasında fazla fark olduğu, bekâr ve evlilerin alt ölçek grupları olan iletişimsel etik, iklimsel etik, karar vermede etik, davranışsal etik puan ortalamaları arasında ise anlamlı bir fark gözlenmemiştir. Toytok' un (2014) yaptığı çalışma neticesinde, etik liderliğin alt boyutları olan iletişimsel etik, iklimsel etik, karar vermede etik ve davranışsal etik puan ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Bu durumda öğretmen algılarının etik liderlik ile medeni durum değişkeni arasında farklılaşmadığı görülmüştür. Buna rağmen İskele (2009) yaptığı çalışma sonucuna göre ilköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen görüşlerinin medenî durum değişkenine göre iletişimsel etik, iklimsel etik ve karar vermede etik boyutlarında anlamlı şekilde farklılaştığı, ancak davranışsal etik boyutunda anlamlı şekilde farklılaşmadığı görülmüştür. Bu bulgulara dayanarak medeni durumun belirleyici bir faktör olmadığı söylenebilir.

3.4. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular Ve Yorum

Üçüncü alt problem " Öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri nedir" olarak belirlenmiştir. Bu alt amaç doğrultusunda yapılan çözümleme sonuçları Tablo 15 - 16 – 17 – 18 'de verilmiş ve yorumlanmıştır.

Tablo 15. Öğretmenlerin Örgütsel Sessizliğe İlişkin Görüşleri

Öğretmenler	N	\bar{X}	S
Kabul Edilen Sessizlik	345	2,15	0,97
Savunma Amaçlı Sessizlik	345	2,48	0,87
Örgüt Yararına Sessizlik	345	2,84	0,73
TOPLAM	345	2,49	0,85

Tablo 15'e göre öğretmenlerin örgütsel sessizlik ile ilgili görüşlerinin "kabul edilen sessizlik türünde ($\bar{X}=2,15$)", "savunma amaçlı sessizlik türünde ($\bar{X}=2,48$)" ile "katılmıyorum" seviyesinde ortalamaya sahip olduğu ve örgüt yararına sessizlik türünde ise ($\bar{X}=2,84$) ile "kısmen katılıyorum" düzeyinde ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Kolay (2012)'ın yaptığı çalışma neticesinde de genel ölçek incelendiğinde örgütsel sessizlik düzeylerinin "katılmıyorum" ve "kararsızım" seviyelerinin arasında olduğu görülmektedir.

Öğretmenlerin en çok örgüt yararına sessizliği gerçekleştirdikleri ve kabul edilen sessizlik türünün öğretmenler tarafından en az yapıldığı görülmektedir. Öğretmenlerin kabul edilen sessizliği en az düzeyde ($\bar{X}=2,15$)", gösterdikleri görülmektedir. Yani Manavgat ilçe merkezindeki ortaokullarda çalışan öğretmenlerin sessizlik nedenleri arasında korku, yıldırılma, umursamazlık gibi etkenler düşük seviyede yer almaktadır. Buna karşın öğretmenlerin örgüt amaçlarını korumak, örgütü sahiplenmek gibi davranışları gerektiren "örgüt yararına sessizlik" davranışını yüksek düzeyde gösterdiği görülmektedir. Bu durum, olumlu bir çalışma iklimi açısından olumludur.

Kolay'ın (2012) yaptığı çalışma neticesinde yine, öğretmenlerin korumacı sessizlik puanlarının ortalaması ($\bar{X}=3,98$) ile en yüksek seviyede gösterilen davranış olarak belirtilmiştir. Yanık (2012) ise araştırmaya katılan öğretmenlerin savunmacı (defensive) sessizliği, alt boyutu ortalaması ($1,81 \pm 0,69$) ile en düşük seviyede tercih ettiklerini belirlemiştir. Alparslan'ın (2010) yaptığı çalışmada da sonuç göstermektedir ki; araştırmaya katılan öğretim elemanları kendilerini

korumak için veya herhangi bir korku algısından dolayı sessiz kalmamaktadır. Sarıkaya (2013) tarafından Türkiye’de en büyük 500 sıralamasındaki Denizli’de faaliyet gösteren firmalarda çalışan beyaz yakalılar üzerinde yapılan araştırma neticesinde, çalışanların düşük düzeyde kabullenici sessizlik ($\bar{X}=2,10$) ve savunmacı sessizlik ($\bar{X}=1,91$) davranışı gösterdikleri, buna karşın yüksek düzeyde korumacı sessizlik ($\bar{X}=4,36$) davranışı gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmanın yapıldığı örgütlerde çalışanlar bildiklerini söylemenin sonuçlarda bir değişiklik yaratmayacağı düşüncesi ve kendini korumak için sessiz kalmadıkları ancak konu örgütü ve çalışma arkadaşlarının zararına olacak bir noktaya geldiğinde onları korumak adına sessiz kaldıkları söylenebilir.

Gökçe (2013) tarafından yapılan araştırmada ise öğretmenlerin örgütsel sessizliğinin en büyük sebebi ilişkileri koruma ($\bar{X}=2,58$) ikinci sebebi kendini koruma ve korkma ($\bar{X}=2,39$) üçüncü düzey sebebi ise ilgisizlik ve boyun eğme ($\bar{X}=2,37$) şeklinde sıralanmıştır.

Genel olarak tüm çalışmalar ve bulgular göz önüne alındığında öğretmenlerin en çok, diğer bireylere ve örgüte faydalı olmak için fedakârlığa ve işbirliğine dayalı olarak iş hakkındaki bilgi ve görüşlerin gizlenmesi anlamına da gelen örgüt yararına sessizliği tercih ettikleri görülmektedir.

Aşağıda örgütsel sessizlik ölçeğinin 3 alt boyutu olan “kabul edilen sessizlik”, “savunma amaçlı sessizlik” ile “örgüt Yararına sessizlik “ boyutları çalışmamız neticesi doğrultusunda ayrı ayrı tablolardaki bulgular göz önüne alınarak değerlendirilecektir.

Tablo 16. Kabul Edilen Sessizlik Boyutuna İlişkin Öğretmen Görüşleri

İfadeler	n	\bar{X}	Ss
----------	---	-----------	----

M1	Kurumumuzla ilgili konularda öneri sunma konusunda isteksiz olduğum için sessizliği tercih ederim.	197	2,17	1,02
M2	Kurumumuzda çalışma arkadaşlarımın doğru kararı alabileceklerine inandığım için fikirlerimi söylemem.	197	2,05	0,99
M3	Kurum içinde fark yaratacak bir fikir ortaya koyabileceğime inanmadığım için, kurumumuzda iyileşme (yenilik, düzelme, ilerleme, kalkınma vb.) ile ilgili fikirlerimi ifade etmem.	197	2,51	1,18
M4	Kurumumuzda işin gelişimini arttıracaklarını düşündüğümünden, beni ilgilendirmeyen bir konuda fikrimi söylemem.	197	1,98	0,95
M18	Kurumumuzdaki sorunların çözümüne ilişkin fikirlerimi çalışma arkadaşlarımla paylaşmam	197	2,03	1,00
Toplam		197	2,15	0,79

Tablo 16'ya göre öğretmenlerin kabul edilen sessizlik türünü ölçen sorulara verdikleri cevaplar incelendiği zaman, "kurumumuzla ilgili konularda öneri sunma konusunda isteksiz olduğum için sessizliği tercih ederim" ($\bar{X}=2.17$), "kurumumuzda çalışma arkadaşlarımın doğru kararı alabileceklerine inandığım için fikirlerimi söylemem" ($\bar{X}=2,05$), "kurum içinde fark yaratacak bir fikir ortaya koyabileceğime inanmadığım için, kurumumuzda iyileşme (yenilik, düzelme, ilerleme, kalkınma vb.) ile ilgili fikirlerimi ifade etmem" ($\bar{X}= 2,51$), "kurumumuzda işin gelişimini arttıracaklarını düşündüğümünden beni ilgilendirmeyen bir konuda fikrimi söylemem" ($\bar{X}= 1.98$) ve "kurumumuzdaki sorunların çözümüne ilişkin fikirlerimi çalışma arkadaşlarımla paylaşmam" ($\bar{X}= 2,03$), şeklinde sevilere değerlendirilmiştir.

Genel olarak değerlendirildiğinde tüm maddelerde öğretmenlerin verdikleri cevap "katılmıyorum" düzeyindedir. Savunma amaçlı sessizliğin

Manavgat ilçe merkezindeki ortaokul öğretmenleri tarafından pek tercih edilmediği söylenebilir. Öğretmenler herhangi bir tür cezalandırma durumuna karşı sessizlik davranışı sergilememektedir denebilir.

Kolay'ın (2012) yaptığı çalışmada da kabul edilen sessizlik türüne ait öğretmen görüşlerini "kısmen katılıyorum" düzeyinin oldukça altında ($\bar{X}=2,07$) bulunmuştur.

Diğer araştırmalar sonucunda da değerlendirme yapıldığında öğretmenlerin genel olarak kabul edilen sessizlik davranışı göstermedikleri söylenebilir.

Tablo 17. Savunma Amaçlı Sessizlik Boyutuna İlişkin Öğretmen Görüşleri

İfadeler		n	\bar{X}	Ss
M8	Kurumdaki geleceğime dair kaygılarım nedeniyle kendime ait yeni fikirlerimi söylemem.	197	2,30	1,09
M9	Bana zarar vereceğinden endişelendiğim için, işimle ilgili bilgileri bir başkasıyla paylaşmam.	197	2,42	1,12
M10	İşimle ilgili gerçekleri kendimi korumak için başkalarıyla paylaşmam.	197	2,10	0,93
M11	Kendimi korumak için kurumumuzun gelişimi ile ilgili fikirlerimi ifade etmem.	197	3,61	1,26
M12	Kurumumuzda korkutulduğum (cezalandırılma, işten çıkarılma, terfi edememe korkusu vb. gibi) için, sorunların çözümlerine ilişkin fikirlerimi ifade etmem.	197	1,93	0,97
Toplam		197	2,48	0,77

Tablo 17'ye göre öğretmenlerin savunma amaçlı sessizlik türünü ölçen sorulara verdikleri cevaplar incelendiğinde; "kurumdaki geleceğime dair

kaygılarım nedeniyle kendime ait yeni fikirlerimi söylemem" ($\bar{X} = 2,30$), "bana zarar vereceğinden endişelendiğim için, işimle ilgili bilgileri bir başkasıyla paylaşmam" ($\bar{X}=2,42$), "işimle ilgili gerçekleri kendimi korumak için başkalarıyla paylaşmam" ($\bar{X}=2,10$), "kendimi korumak için kurumumuzun gelişimi ile ilgili fikirlerimi ifade etmem" ($\bar{X}=3,61$) ve "kurumumuzda korkutulduğum (cezalandırılma, işten çıkarılma, terfi edememe korkusu vb. gibi) için, sorunların çözümlerine ilişkin fikirlerimi ifade etmem" ($\bar{X}=1,93$) düzeylerinde sonuçlar elde edilmiştir.

Öğretmenlerin savunma amaçlı sessizlik türünü ölçen sorulara genel olarak "katılmıyorum" düzeyinde ($\bar{X}=2,48$) cevap verdiği görülmektedir. Ancak "Kendimi korumak için kurumumuzun gelişimi ile ilgili fikirlerimi ifade etmem." Maddesine ($\bar{X}=3,61$) ile "katılıyorum" seviyesinde cevap vermişlerdir. Bu araştırma bulgularıyla uyumlu biçimde Yüksel (2014) tarafından yapılan çalışmada da yine "Kendimi korumak için kurumumuzun gelişimi ile ilgili fikirlerimi ifade etmem" maddesine öğretmenlerin diğer maddelere oranla daha yüksek düzeyde ($\bar{X}=4,21$) cevap verdiği görülmektedir. Bu durumda öğretmenlerin menfaat ilişkileri bağlamında kurum gelişimini ikinci plana atabildiklerini söyleyebiliriz. Yani öğretmenlerin kendi çıkarları ile kurum çıkar ve gelişimlerini karşılaştırdığında, kendi çıkarlarının ağır bastığı söylenebilir.

Kolay'ın (2012) yaptığı çalışmada da korunmacı sessizlik düzeylerinin ($\bar{X}=1,84$) ile "katılmıyorum" düzeyine yakın olduğu saptanmıştır.

Tablo 18. Örgüt Yararına Sessizlik Boyutuna İlişkin Öğretmen Görüşleri

İfadeler	n	\bar{X}	Ss	
M19	Kurumumuzdaki işbirliğini korumak için, gizli bilgileri başkalarıyla paylaşmam	197	3,74	1,19
M20	Kurumumuzun yararına olduğu için, özel bilgileri başkalarıyla paylaşmam.	197	3,84	1,10
M21	Kurumumuzun sırlarını açıklamam için bana yapılan baskılara direnirim.	197	3,76	1,10
M22	Kurumumuza zarar verme ihtimali olan bilgileri açıklamayı reddederim.	197	3,86	1,02
M23	Kurumumuz adına kaygılarımdan dolayı, gizli bilgileri uygun bir şekilde muhafaza ederim.	197	3,84	1,10
Toplam		197	3,80	1,19

Tablo 18'e göre öğretmenlerin örgüt yararını sessizlik türünü ölçen sorulara verdikleri cevaplar incelendiğinde; " Kurumumuzdaki işbirliğini korumak için, gizli bilgileri başkalarıyla paylaşmam " ($\bar{X} = 3,74$), " Kurumumuzun yararına olduğu için, özel bilgileri başkalarıyla paylaşmam" ($\bar{X}=3,84$), " Kurumumuzun sırlarını açıklamam için bana yapılan baskılara direnirim " ($\bar{X}=3,76$), " Kurumumuza zarar verme ihtimali olan bilgileri açıklamayı reddederim " ($\bar{X}=3,86$) ve " Kurumumuz adına kaygılarımdan dolayı, gizli bilgileri uygun bir şekilde muhafaza ederim" ($\bar{X}=3,84$) düzeylerinde sonuçlar elde edilmiştir.

Öğretmenlerin savunma amaçlı sessizlik türünü ölçen sorulara genel olarak "katılıyorum" düzeyinde ($\bar{X}=3,40$ $\bar{X}= 4,19$) cevap verdiği görülmektedir ($\bar{X}= 3,80$). "Kurumumuza zarar verme ihtimali olan bilgileri açıklamayı reddederim" maddesine öğretmenlerin diğer maddelere oranla fazla fark olmamakla birlikte daha yüksek düzeyde ($\bar{X}=3,86$) cevap verdiği görülmektedir.

Bu durumda öğretmenlerin kurumu korumak istediklerini, kuruma zarar verecek davranışlarda bulunmayı reddedecekleri söylenebilir. Yani öğretmenlerin kendi çıkarları ile kurum çıkar ve gelişimlerini karşılaştırdığında, kurum çıkarlarının ağır bastığı söylenebilir.

Kolay (2012) tarafından yapılan çalışmada da, örgüt yararına sessizlik alt boyutu, ($\bar{X}= 3, 98$) ile "katılıyorum" seviyesinde değer almıştır. Gökçe (2013) tarafından yapılan çalışmada da, yararına sessizlik alt boyutu, ($\bar{X}= 2, 58$) düzeyi ile diğer sessizlik alt boyutlarına oranla en yüksek değeri almıştır. Buradan hareketler yapılan çalışmalarda sessizliğin en büyük sebebi olarak örgüt yararı gösterilebilir.

3.5. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular Ve Yorum

Dördüncü alt problem " Öğretmenlerin örgütsel sessizlikleri, onların cinsiyet, mesleki kıdem, öğrenim durumu, medeni durum değişkenleri açısından anlamlı bir farklılık göstermekte midir " olarak belirlenmiştir. Bu alt amaç doğrultusunda

yapılan çözümlene sonuçları Tablo 19 – 20 – 21 – 22 'de verilmiş ve yorumlanmıştır.

Tablo 19. Örgütsel Sessizliğe İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Analizi

Örgütsel sessizlik	Cinsiyet	n	\bar{X}	SS	Sd	t	p
Kabul edilen sessizlik	Erkek	73	2,07	0,83	142,38	-1,12	0,26
	Kadın	124	2,20	0,77			
Savunma amaçlı sessizlik	Erkek	73	2,56	0,78	147,38	1,07	0,28
	Kadın	124	2,43	0,76			
Örgüt yararına sessizlik	Erkek	73	2,86	0,77	141,10	0,33	0,73
	Kadın	124	2,83	0,70			
TOPLAM	Erkek	73	2,50	0,58	143,91	0,10	0,91
	Kadın	124	2,49	0,57			

Cinsiyet farklılığına göre öğretmenlerin örgütsel sessizlik görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için t-testi yapılmıştır. Bağımsız gruplar t testi analizi sonucuna göre, Tablo 19’da görüldüğü üzere öğretmenlerin, örgütsel sessizliğe ilişkin görüşleri arasında cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir fark yoktur ($t = 0,10$; $p > 0,05$). Yapılan t-testi sonucuna göre kabul edilen sessizlik ($t = 1,07$; $p > 0,05$) savunma amaçlı sessizlik ($t = -1,12$; $p > 0,05$) ve örgüt yararına sessizlik ($t = 0,33$; $p > 0,05$) boyutlarında da anlamlı farklılık bulunamamıştır. Yapılan t-testi sonucuna göre kabul edilen sessizlik türünde bayan öğretmenlerin görüşleri ($\bar{X} = 2,20$) ile bay öğretmenlerin görüşleri ($\bar{X} = 2,07$) arasındaki anlamlı farklılık bulunamamıştır. Kabul edilen sessizlik türünde her iki öğretmen grubunun da “katılmıyorum” düzeyinde oldukları görülmektedir. Ancak bay ve bayan öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı farklılık bulunmamış olmakla birlikte bayan öğretmenlerin bu sessizlik türünü erkek öğretmenlere göre daha yüksek değerlendirdikleri görülmektedir.

Savunma amaçlı sessizlik türünde ise bayan öğretmenlerin görüşleri($\bar{X}=2,43$) ile bay öğretmenlerin görüşleri($\bar{X}=2,56$) arasında anlamlı farklılık bulunamamış olmakla birlikte her iki grubun da “katılmıyorum” düzeyinde cevap verdikleri görülmektedir. Aritmetik ortalamalara bakıldığında, bay öğretmenlerin savunma amaçlı sessizlik türünde bayan öğretmenlere göre daha sessiz kaldıkları görülmektedir. Örgüt yararına sessizlik türünde bay ve bayan öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı farklılık bulunmamış olmakla birlikte her iki grubun da “kısmen katılıyorum” seviyesinde cevap verdikleri görülmüştür. Aynı zamanda bay öğretmenlerin bayan öğretmenlere göre örgüt yararına daha fazla sessiz kaldıkları görülmektedir. Mevcut durum kısaca özetlenecek olursa, hiç bir sessizlik alt boyutunda anlamlı bir fark bulunamamıştır. Kabul edilen sessizlik türünde bayan öğretmenler daha sessiz kalırken, savunma amaçlı sessizlik türünde bay öğretmenler bayan öğretmenlere göre daha sessiz kalmayı tercih etmişlerdir. Son olarak ise örgüt yararına sessizlik türünde bay öğretmenlerin bayan öğretmenlere oranla daha sessiz kaldıkları görülmüştür.

Kolay (2012) tarafından yapılan araştırma neticesinde de, kabulleniciler sessizlik türünde bayan öğretmenlerin sessizlik seviyeleri daha yüksek($\bar{X}=10,64$) iken, savunma amaçlı sessizlik türünde bay öğretmenlerin sessiz kalma düzeyleri ($\bar{X}=9,52$) ve örgüt yararına sessizlik türünde bay öğretmenlerin sessiz kalma düzeyleri ($\bar{X}=21,06$) ile bayan öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde çıkmıştır. Gökçe (2013) tarafından yapılan araştırma sonucunda, Örgütsel sessizliğin, cinsiyete göre farklılaşmasına ilişkin yapılan bağımsız gruplar t testi sonucunda, örgütsel sessizliğin alt boyutlarının hiçbirinde, cinsiyetten kaynaklanan anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ($p>0,05$). Yanık (2012) tarafından yapılan araştırmada ise bayan öğretmenlerin erkek öğretmenlere oranla daha fazla savunma amaçlı sessizlik gösterdikleri söylenebilir.

Tablo 20. Örgütsel Sessizliğe İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Mesleki Kıdeme Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Örgütsel Sessizlik	Mesleki Kıdem	n	\bar{X}	SS	F	p
Kabul edilen sessizlik	1-5	35	2,20	0,78	0,09	0,98
	6-10	64	2,13	0,87		
	11-15	64	2,15	0,79		
	16-20	12	2,05	0,84		
	21 ve üstü	22	2,17	0,59		
Savunma amaçlı sessizlik	1-5	35	2,47	0,76	1,43	0,22
	6-10	64	2,53	0,84		
	11-15	64	2,40	0,69		
	16-20	12	2,91	0,81		
	21 ve üstü	22	2,31	0,71		
Örgüt yararına sessizlik	1-5	35	2,67	0,77	0,99	0,41
	6-10	64	2,94	0,55		
	11-15	64	2,85	0,79		
	16-20	12	2,93	0,98		
	21 ve üstü	22	2,72	0,77		
TOPLAM	1-5	35	2,45	0,58	0,46	0,76
	6-10	64	2,53	0,58		
	11-15	64	2,47	0,58		
	16-20	12	2,63	0,58		
	21 ve üstü	22	2,40	0,54		

Kıdeme göre öğretmenlerin örgütsel sessizlik görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için ANOVA testi yapılmıştır. Tablo 20’de görüldüğü gibi yapılan analizlere göre, öğretmenlerin, örgütsel sessizliğe ilişkin görüşleri mesleki kıdeme göre ($F=0,46$; $p >0.05$) anlamlı bir fark göstermemiştir.

Kabul edilen sessizlik türü düzeylerine bakıldığında da öğretmen görüşlerinin anlamlı düzeyde farklılaşmadığı görülmektedir ($F=0,09$; $p >0.05$). Bununla birlikte en düşük kıdem olan 1-5 yıl sessizlik düzeyi, ($\bar{X}=2,20$) iken, en yüksek kıdem olan 21 ve üstü sessizlik düzeyi ise ($\bar{X}=2,17$) çıkmıştır. En düşük sessizlik düzeyi ($\bar{X}=2,05$) ile 16-20 yıl kıdem sahibi öğretmenlerde iken, en yüksek sessizlik düzeyi ($\bar{X}=2,20$) ile 1-5 yıl kıdeme sahip öğretmenlerde çıkmıştır. Buradan hareketler mesleğe yeni başlamış öğretmenlerin daha kabullenici olduğu, gidişata pek müdahale etme gereği duymadıkları gibi bir sonuç ortaya çıkabilir. Henüz izleme, tanıma, öğrenme sürecinde oldukları hissine kapılma gibi bir duruma da yorumlanabilir. Genel bir değerlendirme yaparsak, örgütsel sessizliğe ilişkin öğretmen görüşlerinin mesleki kıdeme göre tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları doğrultusunda kabullenici sessizlik düzeyi ‘katılmıyorum’ derecesindedir. Bu da aslında her ne kadar kendi içinde sessizlik farklılıkları gösterse de öğretmenlerin sessizlik düzeylerinin aslında pek de fazla olmadığını göstermektedir.

Savunma amaçlı sessizlik türü düzeylerine bakıldığında da öğretmen görüşlerinin anlamlı düzeyde farklılaşmadığı görülmektedir ($F=1,43$; $p >0.05$). Bununla birlikte savunma amaçlı sessizlik düzeyleri incelendiğinde, sadece 16-20 yıl kıdeme seviyesindeki öğretmenler, “kısmen katılıyorum” düzeyinde bir ortalamaya sahipken diğer tüm kıdemler “katılmıyorum” düzeyinde cevap vermişlerdir. 16-20 yıl kıdeme sahip öğretmenler ($\bar{X}=2,91$) ortalama ile en yüksek düzeyde ortalamaya sahip grubu oluşturmaktadır. Örgüt yararına sessizlik türü düzeylerine bakıldığında da öğretmen görüşlerinin anlamlı düzeyde farklılaşmadığı görülmektedir ($F=0,99$; $p >0.05$). Bununla birlikte örgüt yararına sessizlik düzeyleri incelendiği zaman, tüm kıdemlerde “kısmen katılıyorum” seviyesinde cevap verildiği görülmektedir. Örgüt yararına sessizliği en çok tercih eden grubun ($\bar{X}=2,94$) ile 6-10 yıl kıdeme sahip öğretmenler olduğu görülmektedir. Hemen ardından ($\bar{X}=2,93$) ile 16-20 yıl kıdeme sahip öğretmenler gelmektedir. Örgüt yararına sessizliği en az tercih eden grup ($\bar{X}=2,67$) ile 1-5 yıl kıdeme sahip öğretmenlerden oluşmaktadır. Bu durum bir bütün olarak değerlendirildiği zaman kabul edilen sessizlik ve örgüt yararına sessizlik türlerinin her ikisinde de 1-5 yıllık öğretmenlerin en yüksek ve en düşük sessizlik ters

orantısı çok ilişkili bir durumdur. Şöyle ki, henüz öğrenme, tanıma süreci yaşayan öğretmenlerin alınan kararlara veya uygulamalara karşı fazlaca sessiz kalmaları aslında örgüt yararına sessizliğe de en az düzeyde sessiz kalmaları birbiriyle ilişkili görünmektedir. İlişkinin açıklaması ise henüz kişisel gelişim süreci yaşadıklarını göstermektedir. Örgüt yararına sessizlik türünde en yüksek sessizlik düzeyine 21 yıl ve üzeri kıdem sahiplerinin sahip olması, öğretmenlerin hizmet süresi arttıkça, daha fazla tecrübe sahibi oldukça, çalıştıkları kurumun yararını daha çok düşündükleri, kıdemi az öğretmenlere göre kurumun açıklarını, kusurlarını sırlarını daha iyi gizlediği, kurumlarına herhangi bir şekilde zarar gelmesinden korktukları için sessizliği tercih ettikleri şeklinde açıklanabilir. Toplam da bir değerlendirme yapıldığında ise; en yüksek düzeyde sessizliği 16-20 yıl kıdeme sahibi öğretmenlerin gösterdiği görülmektedir ($\bar{X}=2,63$). Buna karşılık en düşük düzeyde sessizlik gösteren grubun ise, 21 ve üstü kıdeme sahip öğretmenler olduğu söylenebilir ($\bar{X}=2,40$).

Kolay (2012) tarafından yapılan araştırma neticesinde, öğretmenlerin örgütsel sessizlik ölçeği alt boyut puanlarının hizmet süresine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis-H testi sonucunda grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmamıştır ($p>,05$). Bununla birlikte, kabullenici sessizlik alt boyutunda en yüksek sessizlik düzeyi, bu araştırma bulguları ile benzer şekilde, 1-5 yıl kıdeme sahip öğretmenlerde görülmektedir. Aynı çalışmada örgüt yararına sessizlik türünde ise yine en yüksek sessizlik düzeyi 10 ve üstü kıdem sahibi öğretmenler çıkmıştır. Yüksel (2014) tarafından yapılan araştırma bulgularına göre de, 21 ve üzeri hizmet süresine sahip öğretmenlerin örgüt yararına sessizlik düzeyleri ($\bar{X}=3,19$) yüksek bulunmuştur. Yanık (2012) tarafından yapılan araştırmada ise, 21 ve üzeri hizmet süresine sahip öğretmenlerin savunma amaçlı sessizlik ortalamalarının diğer tüm hizmet sürelerine göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Gökçe (2013) tarafından örgütsel sessizliğin, öğretmenlerin kıdemine göre farklılaşmasını sınamak için yapılan Anova testi sonucunda, örgütsel sessizliğin alt boyutları arasında, öğretmenlerin kıdeminden kaynaklanan anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

Tablo 21. Örgütsel Sessizliğe İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Öğrenim Durumuna Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Örgütsel sessizlik	Öğrenim Durumu	n	\bar{X}	SS	F	p
Kabul edilen sessizlik	Ön lisans	13	2,20	0,80	1,25	0,28
	Lisans	172	2,16	0,80		
	Lisans üstü	12	1,82	0,53		
Savunma amaçlı sessizlik	Ön lisans	13	2,40	0,74	1,11	0,35
	Lisans	172	2,48	0,77		
	Lisans üstü	12	2,42	0,69		
Örgüt yararına sessizlik	Ön lisans	13	2,65	0,68	0,76	0,55
	Lisans	172	2,84	0,74		
	Lisans üstü	12	3,12	0,54		
TOPLAM	Ön lisans	13	2,41	0,66	1,08	0,36
	Lisans	172	2,49	0,58		
	Lisans üstü	12	2,45	0,31		

Öğrenim durumuna göre öğretmenlerin örgütsel sessizlik görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için Anova testi yapılmıştır. Analizlere göre, öğretmenlerin, örgütsel sessizliğe ilişkin görüşleri öğrenim durumuna göre ($F=1,08$; $p > 0.05$) anlamlı bir fark göstermemiştir (Tablo 21).

Tablo 21 incelendiğinde, genel toplamda öğrenim durumuna göre örgütsel sessizlik düzeyinde en fazla sessizliğe sahip grubun lisans mezunları olduğu görülmektedir ($\bar{X}=2,49$). En az sessizliğe sahip olan öğretmenler ise lisans mezunu öğretmenler olarak görülmektedir ($\bar{X}=2,41$). Lisansüstü mezunu öğretmenler ise ($\bar{X}=2,45$) ile diğer gruplarla karşılaştırıldığında ortalama düzey bir sessizliğe sahiptir. Bunun yanında, hep birlikte değerlendirildiği zaman tüm gruplar, “katılmıyorum” seviyesinde cevap vermişlerdir.

Kabul edilen sessizlik boyutunda da öğretmen görüşlerinin anlamlı düzeyde farklılaşmadığı görülmektedir ($F=1,25$; $p > 0.05$). Bununla birlikte en

yüksek sessizlik düzeyine ($\bar{X}=2,20$) ile ön lisans mezunlarının, en düşük sessizlik düzeyine ise ($\bar{X}=1,82$) lisansüstü mezunlarının sahip olduğu görülmektedir. Bu durum lisansüstü mezunlarının olaylara farklı boyutlardan bakabildiği, eleştirel tavırlar takınabileceği, yanlış ve doğruyu ayırt etme konusunda diğerlerine oranla daha eleştirel yaklaşabileceği anlamına gelebilir. Bu durum aldıkları eğitim ve yaptıkları araştırma sonuçlarına bağlanabilir.

Savunma amaçlı sessizlik türü düzeylerine bakıldığında da öğretmen görüşlerinin anlamlı düzeyde farklılaşmadığı görülmektedir ($F=1, 11$; $p >0.05$). Bununla birlikte savunma amaçlı sessizlik alt boyutunda ise, lisans mezunlarının ($\bar{X}=2,48$) düzeyi ile en yüksek sessizliğe sahip oldukları görülmektedir. Buna karşılık en düşük sessizlik düzeyine ise ($\bar{X}=2,40$) ile ön lisans mezunları sahiptir. Lisansüstü mezunları ($\bar{X}=2,42$) seviyesi ile ortalama düzeyde kalmışlardır.

Örgüt yararına sessizlik türü düzeylerine bakıldığında da öğretmen görüşlerinin anlamlı düzeyde farklılaşmadığı görülmektedir ($F=0, 76$; $p >0.05$). Bununla birlikte örgüt yararına sessizlik türünde ise, ($\bar{X}=3,12$) düzeyi ile en yüksek sessizliğe lisansüstü mezunları sahiptir. Bu durum onların bilgi ve tecrübelerine dayandırılabilir. Tecrübeleri ve araştırmaları sonucunda kendilerini kişisel ve mesleki anlamda geliştirme imkanı bulan lisans üstü mezunları kurumlarını daha çok savunmakta, kurumlarının yararı için sessiz kalmayı tercih etmektedirler. Bu durum bize aslında lisansüstü eğitimin amacına ulaşmış olduğunu açıklaması yönünden kıymetlidir. Bunu ($\bar{X}=2,84$) ile lisans mezunları ve ($\bar{X}=2,41$) ile ön lisans mezunları takip etmektedir. Görüldüğü gibi ön lisans mezunları ile lisansüstü mezunları arasında ters bir orantı bulunmaktadır. Bu farkın sadece aldıkları eğitim ile ilgili olup olmadığı ise ayrı bir çalışma konusudur.

Yanık (2012) tarafından yapılan araştırmaya katılan öğretmenlerin sessizliğin alt boyutlarından savunmacı sessizlik, pro-sosyal sessizlik, uysal sessizlik puan ortalamalarının eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t- testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

Gökçe(2013) tarafından lisans ve lisansüstü mezunlarına yönelik örgütsel sessizliğin, eğitim düzeyine göre farklılaşmasına ilişkin yapılan bağımsız gruplar t testi sonucunda, örgütsel sessizliğin alt boyutlarının hiçbirinde, eğitim düzeyinden kaynaklanan anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ($p>0,05$).

Buna göre öğretmenlerin eğitim düzeyi, örgütsel sessizlik tutumlarını etkileyen bir faktör değildir denilebilir.

Tablo 22. Örgütsel Sessizliğe İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Medeni Durum Değişkenine Göre Analizi

Örgütsel sessizlik	Cinsiyet	n	\bar{X}	SS	Sd	t	p
Kabul edilen sessizlik	Evli	166	2,14	0,81	46,75	-0,11	0,90
	Bekar	31	2,16	0,69			
Savunma amaçlı sessizlik	Evli	166	2,45	0,77	42,81	-0,94	0,34
	Bekar	31	2,60	0,75			
Örgüt yararına sessizlik	Evli	166	2,85	0,69	37,01	0,51	0,61
	Bekar	31	2,78	0,90			
TOPLAM	Evli	166	2,48	0,58	42,27	-0,25	0,79
	Bekar	31	2,51	0,57			

Medeni duruma göre öğretmenlerin örgütsel sessizlik görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için t-testi yapılmıştır. Bağımsız gruplar t testi analizi sonucuna göre, tablo 22’de görüldüğü gibi öğretmenlerin, örgütsel sessizliğe ilişkin görüşleri arasında medeni durum değişkeni açısından anlamlı bir fark bulunmamıştır ($t= -0,25$; $p >0,05$).

Tablo 22 incelendiğinde, genel toplamda bekar öğretmenlerin örgütsel sessizliğe daha yatkın oldukları sonucu ortaya çıkmıştır ($\bar{X}=2,51$). Buna karşılık, evli öğretmenler, ($\bar{X}=2,48$) düzeyi ile daha düşük seviyede sessizliğe sahiptir. Her iki sessizlik düzeyi de “kısmen katılıyorum” seviyesine yakın olmakla birlikte “katılmıyorum” düzeyindedir.

Kabul edilen sessizlik alt boyutu düzeylerine bakıldığında da öğretmen görüşlerinin anlamlı düzeyde farklılaşmadığı görülmektedir ($t=0,11$; $p >0.05$). Bununla birlikte kabul edilen sessizlik alt boyutunda, bekar öğretmenler ($\bar{X}=2,16$) ile daha yüksek sessizliğe sahipken, evli öğretmenler ($\bar{X}=2,14$) ile daha düşük sessizliğe sahiptir. Ancak her iki ortalama arasındaki farkın azlığı dikkat çekmektedir.

Savunma amaçlı sessizlik alt boyutu düzeylerine bakıldığında da öğretmen görüşlerinin anlamlı düzeyde farklılaşmadığı görülmektedir ($t=0,94$; $p >0.05$). Bununla birlikte savunma amaçlı sessizlik türünde, bekar öğretmenler ($\bar{X}=2,60$) ile daha yüksek sessizliğe sahipken, evli öğretmenler ($\bar{X}=2,45$) ile daha düşük sessizliğe sahiptir.

Örgüt yararına sessizlik alt boyutu düzeylerine bakıldığında da öğretmen görüşlerinin anlamlı düzeyde farklılaşmadığı görülmektedir ($t=0,51$; $p >0.05$). Bununla birlikte örgüt yararına sessizlik türünde, evli öğretmenler ($\bar{X}=2,85$) ile daha yüksek sessizliğe sahipken, bekar öğretmenler ($\bar{X}=2,78$) ile daha düşük sessizliğe sahiptir. Buradan hareketle evli öğretmenlerin kabul edilen ve savunma amaçlı sessizlik türünde daha düşük sessizliğe sahip oldukları, örgüt yararına sessizlik türünde ise daha yüksek sessizliğe sahip oldukları söylenebilir. Evli öğretmenlerin gerek oturmuş yaşantı biçimleri, hayata daha olumlu bakabilmeleri gibi hususların bu olumluluk üzerinde etkisi olduğu düşünülebilir.

Yanık (2012) tarafından yapılan araştırmada, öğretmenlerin sessizliğin alt boyutlarından savunmacı sessizlik ve pro -sosyal sessizlik puan ortalamalarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. Yine Yanık (2012) tarafından yapılan araştırmada, savunma amaçlı sessizlik türünde bekar öğretmenler ($\bar{X}=1,86$) ile evli öğretmenlere oranla ($\bar{X}=1,79$) daha fazla sessizlik göstermektedirler. Ancak Kolay (2012) tarafından yapılan araştırma neticesinde tam tersi bir sonuç çıkmıştır. Evli öğretmenlerin kabullenici sessizlik ($\bar{X}=10,41$) ile korunmacı sessizlik ($\bar{X}=9,44$) türlerinde bekar öğretmenlere oranla daha yüksek sessizlik türlerine sahip

oldukları görülmüştür. Buna karşılık aynı çalışmada korumacı sessizlik türünde ise bekar öğretmenler ($\bar{X}=20,00$) evli öğretmenlere oranla ($\bar{X}=19,87$) daha yüksek seviyede sessizlik gösterdiklerini belirtmişlerdir. Bu farklılığın yaşanılan çevre ve kişisel beklentiler hususları ile ilgili olduğu ihtimali bulunmaktadır. Gökçe (2013) tarafından Örgütsel sessizliğin, medeni duruma göre farklılaşmasına ilişkin yapılan bağımsız gruplar t testi sonucunda, örgütsel sessizliğin alt boyutlarında, medeni durumdan kaynaklanan anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Yine Kolay (2012) tarafından yapılan araştırmada da, öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin medeni durum değişkenine göre grupların aritmetik ortalamalarının anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p>,05$).

Buna göre öğretmenlerin medeni durumu, örgütsel sessizlik tutumlarını etkileyen bir faktör değildir sonucuna ulaşılabılır.

3.6. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular Ve Yorum

Beşinci alt problem " Öğretmenlerin, okul müdürlerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri ile örgütsel sessizlik davranışları arasında ilişki var mıdır" olarak belirlenmiştir. Bu alt amaç doğrultusunda yapılan çözümleme sonuçları Tablo 23 'te verilmiş ve yorumlanmıştır.

Tablo 23. Öğretmenlerin, Okul Müdürlerinin Etik Liderlik Davranışlarına İlişkin Görüşleri İle Örgütsel Sessizlik Davranışları Arasında İlişki Veri Analizi

		Kabul Edilen Sessizlik	Savunma Amaçlı Sessizlik	Örgüt Yararına Sessizlik
İklimsel Etik	r	-0,02	0,04	0,21 ^{**}
	p	0,70	0,56	0,00
	N	197	197	197
İletişim Etiği	r	-0,06	-0,01	0,20 ^{**}
	p	0,39	0,87	0,00

	N	197	197	197
Davranışsal Etik	r	-0,07	0,00	0,20 ^{**}
	p	0,27	0,94	0,00
	N	197	197	197
Karar Vermede Etik	r	0,07	0,13	0,25 ^{**}
	p	0,31	0,05	0,00
	N	197	197	197

** P < 0.001 (İlişki pozitif ve anlamlı)

Tablo 23'te görüldüğü gibi yapılan analizler sonucunda, tüm etik liderlik alt boyutları ile örgüt yararına sessizlik boyutu arasında aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir:

Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin etik liderlik iklimsel etik boyutuna ilişkin görüşleriyle, örgüt yararına sessizlik boyutuna ilişkin görüşleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki ($r = 0.21$) vardır.

Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin etik liderlik iletişim etiği boyutuna ilişkin görüşleriyle, örgüt yararına sessizlik boyutuna ilişkin görüşleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki ($r = 0.20$) vardır.

Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin etik liderlik davranışsal etik boyutuna ilişkin görüşleriyle, örgüt yararına sessizlik boyutuna ilişkin görüşleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki ($r = 0.20$) vardır.

Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin etik liderlik karar verme etiği boyutuna ilişkin görüşleriyle, örgüt yararına sessizlik boyutuna ilişkin görüşleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki ($r = 0.25$) vardır.

Zehir ve Erdoğan (2011) yaptıkları araştırma sonucunda etik liderliğin çalışan sessizliği üzerinde ciddi bir etkisi olduğunu belirtmişlerdir. Aynı zamanda kabul edilen sessizlik ile örgüt yararına sessizlik ve etik liderlik arasında doğru orantılı bir ilişki saptarlarken, etik liderlik ve savunma amaçlı sessizlik arasında

ters orantılı bir ilişki saptamışlardır. Etik liderlik davranışı sergileyen bir yöneticiyle çalışan öğretmenlerin çalışmaları ve uygulamaları güven faktörünün de yardımıyla kabul etmesi ve bunun yanında örgütü sahiplenip koruması gerçekçi bir davranış olacaktır. Buna karşılık zaten etik liderlik ile yönetilen bir örgütte savunma amaçlı davranışlara ihtiyaç duyulmayacağı da açıktır.

Etik liderler adil tercihler yaptığında, takipçileri tarafından daha çok dikkat çekmekte ve uygun bir çalışma ortamı oluşmaktadır. Bunun sonucunda çalışanlar örgüte karşı daha iyimser olmakta ve örgütün başarısına katkı sunmaya çalışmaktadır. Çalışanlar ayrıca, konuşmaya ve fikirlerini daha açık ve şeffaf şekilde açıklamaya yatkın olacaktırlar (De Hoogh & Den Hartog, 2008:301; Akt. Chehraghi, Moghadam ve Kasmaie, 2015). Pinder ve Harlos' a (2001:342) göre, adaletsiz, doğal olarak etik liderlik içermeyen bir kültür barındıran örgütlerde bireylerin olaylarla ilgili yorum yapmasına ve fikirlerini açıklamasına engel oluşturan bir atmosfer oluşmaktadır (Akt. Chehraghi, Moghadam ve Kasmaie, 2015). Whiteside & Barclay' a (2012) göre araştırmacılar, örgütte adil ve eşit bir şekilde davranılan bireylerin, örgütün onlara değer verdiğini düşünmekte olduğunu ve değerli fikirlerini açıklamak konusunda istekli olduklarını belirtmişlerdir (Akt. Chehraghi, Moghadam ve Kasmaie, 2015). Bunlara rağmen, Chehraghi, Moghadam ve Kasmaie (2015) tarafından İran'da Mega Motor Company çalışanları üzerinde yapılan araştırmada ise etik liderliğin çalışan sessizliği üzerinde bir etkisi olmadığı sonucuna varmışlardır. Bu durum araştırma yapılan bölge özellikleri ve bireylerin beklentileri ile ilgili de olabilir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırma bulgularından elde edilen sonuçlar ve bu sonuçlara dayanarak geliştirilen öneriler yer almaktadır.

4.1. SONUÇLAR

Araştırma bulgularına dayandırılan sonuçlar her bir alt probleme göre aşağıda verilmiştir:

4.1.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar

1- Manavgat ilçe merkezindeki ortaokullarda çalışan öğretmenler, okul müdürlerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin görüşlerinde ortalama olarak ‘katılıyorum’ seviyesinde bir değerlendirme yapmışlardır. En yüksek düzeyde değerlendirilen etik liderlik alt boyutu, davranışsal etik alt boyutu olmuştur. Buna karşılık en düşük seviyedeki alt boyut ise iklimsel etik olmuştur. İklimsel etik alt boyutunda, en yüksek değeri “Yöneticimiz, astların farklı düşünebileceğini kabul eder” maddesi almıştır. En düşük değeri ise, “Yöneticimiz, astların yaratıcılığının ortaya çıkması için, uygun ortam hazırlar” maddesi almıştır. İletişimsel etik alt boyutunda, en yüksek değerlendirilen madde “Yöneticimiz, astlar arasında arabozucu değildir” maddesi iken, en düşük değerlendirilen madde “Yöneticimiz, hatalarını kabul eder” maddesi olmuştur. Davranışsal etik alt boyutunda, en yüksek değeri “Yöneticimiz, içinde bulunduğu toplumun değerlerine saygı gösterir” maddesi almıştır. En düşük değeri ise, “Yöneticimiz, kendi kendini değerlendirebilir” maddesi almıştır. Karar vermede etik alt boyutunda, en yüksek değeri “Yöneticimiz, dini konularda fayda amaçlı faaliyetlerde bulunmaz” maddesi almıştır. En düşük değeri ise, “Yöneticimiz, davranışlarının sınırlarını bilir” maddesi almıştır.

4.1.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar

Öğretmenlerin okul müdürlerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri, onların; cinsiyet, mesleki kıdem, öğrenim durumu ve medeni durum değişkenleri açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin araştırıldığı bu alt probleme ilişkin bulgular sonucunda aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir:

1- Bağımsız gruplar t testi analizi sonucuna göre, öğretmenlerin okul müdürlerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri arasında cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir fark bulunmamıştır. Alt boyutlar bazında bakıldığında da iklimsek etik boyutunda, iletişimsel etik alt boyutunda, davranışsal etik alt boyutunda ve karar vermede etik alt boyutunda cinsiyete göre öğretmen görüşleri arasında anlamlı fark bulunmamıştır. Bununla birlikte aritmetik ortalamalara göre, en az sessizlik gösteren grup erkek öğretmenler olurken en yüksek sessizlik davranışı gösteren grup bayan öğretmenler oluşmuştur.

2- Öğretmenlerin, okul müdürlerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri mesleki kıdeme göre ($p > 0.05$) de anlamlı fark göstermemiştir. İklimsel etik alt boyutunda en az sessizliğe sahip grup 1-5 yıl kıdeme sahip öğretmenlerden oluşurken, en çok sessizlik davranışı gösteren grup ise 16-20 yıl kıdeme sahip öğretmenlerden oluşmaktadır. İletişimsel etik alt boyutunda, en az sessizliğe sahip grup 1-5 yıl kıdeme sahip öğretmenlerden oluşurken, en çok sessizlik davranışı gösteren grup ise 16-20 yıl kıdeme sahip öğretmenlerden oluşmaktadır. Davranışsal etik alt boyutunda, en az sessizliğe sahip grup 1-5 yıl kıdeme sahip öğretmenlerden oluşurken, en çok sessizlik davranışı gösteren grup ise 21 yıl ve üstü kıdeme sahip öğretmenlerden oluşmaktadır. Karar vermede etik alt boyutunda, en az sessizliğe sahip grup 1-5 yıl kıdeme sahip öğretmenlerden oluşurken, en çok sessizlik davranışı gösteren grup ise 16-20 yıl kıdeme sahip öğretmenlerden oluşmaktadır. Mesleki kıdeme göre yapılan araştırma neticesinde en az sessizlik gösteren grup 1-5 yıl kıdeme sahip öğretmenler olurken en yüksek

sessizlik davranışı gösteren grup ise 16-20 yıl kıdeme sahip öğretmenler oluşmuştur.

3- Öğretmenlerin, okul müdürlerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri öğrenim durumuna göre ($p > 0.05$) de anlamlı fark göstermemiştir. İklimsel etik alt boyutunda en az sessizliğe sahip grup ön lisans mezunu öğretmenlerden oluşurken, en çok sessizlik davranışı gösteren grup ise lisansüstü mezunu öğretmenlerden oluşmaktadır. İletişimsel etik alt boyutunda, en az sessizliğe sahip grup ön lisans mezunu öğretmenlerden oluşurken, en çok sessizlik davranışı gösteren grup ise lisansüstü mezunu öğretmenlerden oluşmaktadır. Davranışsal etik alt boyutunda, en az sessizliğe sahip grup ön lisans mezunu öğretmenlerden oluşurken, en çok sessizlik davranışı gösteren grup ise lisansüstü mezunu öğretmenlerden oluşmaktadır. Karar vermede etik alt boyutunda, en az sessizliğe sahip grup ön lisans mezunu öğretmenlerden oluşurken, en çok sessizlik davranışı gösteren grup ise lisans mezunu öğretmenlerden oluşmaktadır. Öğrenim durumuna göre yapılan araştırma neticesinde en az sessizlik gösteren grup ön lisans mezunu öğretmenler olurken en yüksek sessizlik davranışı gösteren grup ise lisansüstü mezunu öğretmenler oluşmuştur.

4- Bağımsız gruplar t testi analizi sonucuna göre, öğretmenlerin, okul müdürlerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri arasında medeni durum değişkeni açısından ($p > 0.05$) da anlamlı bir fark yoktur. İklimsel etik alt boyutunda en az sessizliğe sahip grup bekar öğretmenlerden oluşurken, en çok sessizlik davranışı gösteren grup ise evli öğretmenlerden oluşmaktadır. İletişimsel etik alt boyutunda, en az sessizliğe sahip grup bekar öğretmenlerden oluşurken, en çok sessizlik davranışı gösteren grup ise evli öğretmenlerden oluşmaktadır. Davranışsal etik alt boyutunda, en az sessizliğe sahip grup bekar öğretmenlerden oluşurken, en çok sessizlik davranışı gösteren grup ise evli öğretmenlerden oluşmaktadır. Karar vermede etik alt boyutunda ise evli ve bekar öğretmen arasında herhangi bir fark bulunamamıştır. Her iki grubunda ($\bar{X}=3,72$) düzeyinde cevap verdikleri görülmüştür. Medeni duruma göre yapılan araştırma neticesinde en az sessizlik gösteren grup bekar öğretmenler olurken en yüksek sessizlik davranışı gösteren grup ise evli öğretmenler oluşmuştur.

4.1.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Sonuçlar

Öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin ne olduğunun tespiti için yapılan araştırma neticesinde aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir:

1- Öğretmenlerin örgütsel sessizlik ile ilgili görüşlerinin “kabul edilen sessizlik” ile “savunma amaçlı sessizlik” türünde “katılmıyorum” seviyesinde ortalamaya sahip olduğu ve “örgüt yararına sessizlik” türünde ise "kısmen katılıyorum" düzeyinde ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin en çok “örgüt yararına sessizliği” gerçekleştirdikleri ve “kabul edilen sessizlik” türünün düzeyi ile öğretmenler tarafından en az tercih edildiği görülmektedir.

2- “Kabul edilen sessizlik” alt boyutunda en düşük değerlendirme sonucu “Kurumumuzda işin gelişimini arttıracaklarını düşündüğümden, beni ilgilendirmeyen bir konuda fikrimi söylemem” maddesine verilmiştir. En yüksek değerlendirme sonucu ise “Kurum içinde fark yaratacak bir fikir ortaya koyabileceğime inanmadığım için, kurumumuzda iyileşme (yenilik, düzelleme, ilerleme, kalkınma vb.) ile ilgili fikirlerimi ifade etmem” maddesine verilmiştir. “Savunma amaçlı sessizlik” alt boyutunda en düşük değerlendirme sonucu “Kurumumuzda korkutulduğum (cezalandırılma, işten çıkarılma, terfi edememe korkusu vb. gibi) için, sorunların çözümlerine ilişkin fikirlerimi ifade etmem” maddesine verilmiştir. En yüksek değerlendirme sonucu ise “Kendimi korumak için kurumumuzun gelişimi ile ilgili fikirlerimi ifade etmem” maddesine verilmiştir. Örgüt yararına sessizlik alt boyutunda en düşük değerlendirme sonucu “Kurumumuzdaki işbirliğini korumak için, gizli bilgileri başkalarıyla paylaşmam.” maddesine verilmiştir. En yüksek değerlendirme sonucu ise “Kurumumuza zarar verme ihtimali olan bilgileri açıklamayı reddederim” maddesine verilmiştir.

4.1.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Sonuçlar

Öğretmenlerin örgütsel sessizlikleri, onların; cinsiyet, mesleki kıdem, öğrenim durumu ve medeni durum değişkenleri açısından anlamlı bir farklılık

göstermekte midir sorusuna cevap aradığımız araştırma neticesinde aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir:

1- Öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre örgütsel sessizliğin "kabul edilen sessizlik", "savunma amaçlı sessizlik" ve "örgüt yararına sessizlik" boyutları arasında anlamlı farklılıklar olup olmadığına bakıldığında aralarında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Genel değerlendirme yapıldığında, "katılmıyorum" ile "kısmen katılıyorum" seviyesinde cevap verdikleri görülmüştür. "Kabul edilen sessizlik" türünde en çok sessizlik davranışı gösteren grup, kadın öğretmenler olurken, en düşük sessizlik davranışı gösteren grup, erkek öğretmenler olmuştur. "Savunma amaçlı sessizlik" türünde en çok sessizlik davranışı gösteren grup, erkek öğretmenler olurken, en düşük sessizlik davranışı gösteren grup, kadın öğretmenler olmuştur. Örgüt yararına sessizlik türünde en çok sessizlik davranışı gösteren grup, erkek öğretmenler olurken, en düşük sessizlik davranışı gösteren grup, kadın öğretmenler olmuştur. Cinsiyete göre yapılan araştırma neticesinde en az sessizlik gösteren grup kadın öğretmenler olurken en yüksek sessizlik davranışı gösteren grup ise erkek öğretmenler oluşturmuştur.

2- Öğretmenlerin mesleki kıdem değişkenine göre örgütsel sessizliğin "kabul edilen sessizlik", "savunma amaçlı sessizlik" ve "örgüt yararına sessizlik" boyutları arasında anlamlı farklılıklar olup olmadığına bakıldığında aralarında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Genel değerlendirme yapıldığında, çoğunluğu "katılmıyorum" seviyesinde olmakla birlikte "kısmen katılıyorum" seviyesinde cevap verdikleri görülmüştür. "Kabul edilen sessizlik" türünde en çok sessizlik davranışı gösteren grup, 1-5 yıl kıdeme sahibi öğretmenler olurken, en düşük sessizlik davranışı gösteren grup, 16-20 yıl kıdem sahibi öğretmenler olmuştur. "Savunma amaçlı sessizlik" türünde en çok sessizlik davranışı gösteren grup, 16-20 yıl kıdeme sahibi öğretmenler olurken, en düşük sessizlik davranışı gösteren grup, 21 yıl ve üstü kıdem sahibi öğretmenler olmuştur. "Örgüt yararına sessizlik" türünde en çok sessizlik davranışı gösteren grup, 6-10 yıl kıdeme sahibi öğretmenler olurken, en düşük sessizlik davranışı gösteren grup, 1-5 yıl kıdem sahibi öğretmenler olmuştur. Kıdeme göre yapılan araştırma neticesinde en az

sessizlik gösteren grup 21 ve üstü yıl öğretmenler olurken en yüksek sessizlik davranışı gösteren grup ise 16-20 yıl kıdeme sahip öğretmenler oluşturmuştur.

3- Öğretmenlerin öğrenim durumu değişkenine göre örgütsel sessizliğin "kabul edilen sessizlik", "savunma amaçlı sessizlik" ve "örgüt yararına sessizlik" boyutları arasında anlamlı farklılıklar olup olmadığına bakıldığında aralarında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Genel değerlendirme yapıldığında, "katılmıyorum" seviyesinde cevap verdikleri görülmüştür. "Kabul edilen sessizlik" türünde en çok sessizlik davranışı gösteren grup, ön lisans mezunu öğretmenler olurken, en düşük sessizlik davranışı gösteren grup, lisansüstü mezunu öğretmenler olmuştur. "Savunma amaçlı sessizlik" türünde en çok sessizlik davranışı gösteren grup, lisans mezunu öğretmenler olurken, en düşük sessizlik davranışı gösteren grup, ile ön lisans mezunu öğretmenler olmuştur. "Örgüt yararına sessizlik" türünde en çok sessizlik davranışı gösteren grup, lisansüstü mezunu öğretmenler olurken, en düşük sessizlik davranışı gösteren grup, ön lisans mezunu öğretmenler olmuştur. Öğrenim durumuna göre yapılan araştırma neticesinde en az sessizlik gösteren grup ön lisans mezunu öğretmenler olurken en yüksek sessizlik davranışı gösteren grup ise lisans mezunu öğretmenler oluşturmuştur.

4- Öğretmenlerin medeni durum değişkenine göre örgütsel sessizliğin "kabul edilen sessizlik", "savunma amaçlı sessizlik" ve "örgüt yararına sessizlik" boyutları arasında anlamlı farklılıklar olup olmadığına bakıldığında aralarında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Genel değerlendirme yapıldığında, "katılmıyorum" seviyesinde cevap verdikleri görülmüştür. "Kabul edilen sessizlik" türünde en çok sessizlik davranışı gösteren grup, bekar öğretmenler olurken, en düşük sessizlik davranışı gösteren grup, evli öğretmenler olmuştur. "Savunma amaçlı sessizlik" türünde en çok sessizlik davranışı gösteren grup, bekar öğretmenler olurken, en düşük sessizlik davranışı gösteren grup, evli öğretmenler olmuştur. "Örgüt yararına sessizlik" türünde en çok sessizlik davranışı gösteren grup, evli öğretmenler olurken, en düşük sessizlik davranışı gösteren grup, bekar öğretmenler olmuştur. Medeni durum değişkenine göre yapılan araştırma neticesinde en az sessizlik gösteren grup evli öğretmenler

olurken en yüksek sessizlik davranışı gösteren grup ise bekar öğretmenler oluşturmuştur

4.1.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar

Öğretmenlerin, okul müdürlerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri ile örgütsel sessizlik davranışları arasında ilişki var mıdır sorusuna cevap bulmak için yapılan araştırma neticesinde tüm etik liderlik alt boyutları ile örgüt yararına sessizlik boyutu arasında aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir:

Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin etik liderlik iklimsel etik boyutuna ilişkin görüşleriyle, örgüt yararına sessizlik boyutuna ilişkin görüşleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki ($r = 0.21$) vardır. Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin etik liderlik iletişim etiği boyutuna ilişkin görüşleriyle, örgüt yararına sessizlik boyutuna ilişkin görüşleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki ($r = 0.20$) vardır. Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin etik liderlik davranışsal etik boyutuna ilişkin görüşleriyle, örgüt yararına sessizlik boyutuna ilişkin görüşleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki ($r = 0.20$) vardır. Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin etik liderlik karar verme etiği boyutuna ilişkin görüşleriyle, örgüt yararına sessizlik boyutuna ilişkin görüşleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki ($r = 0.25$) vardır.

4.2. Öneriler

Araştırmaya katılan öğretmen görüşlerine göre, okul müdürleri tüm etik alt boyutlarındaki maddelerde “katılıyorum” seviyesinde değer almış olmalarına rağmen, karar vermede etik boyutu alt maddesi olan “Yöneticimiz, davranışlarının sınırlarını bilir ” maddesi “katılmıyorum” seviyesinde değer almıştır. Manavgat ilçe merkez ortaokullarında görevli okul müdürlerine halkla ilişkiler ve iletişim becerileri ile yönetimde insan ilişkileri alanında eğitim etkinlikleri planlanabilir. Bunun yanında okul müdürlerinin, etik liderlik davranışı alt boyutlarından olan iklimsel boyut, diğer boyutlara göre daha düşük seviyede değerlendirilmiştir. Okul müdürlerinin okullarda etik iklim yaratabilme hususunda bilinçlenmelerine yönelik uzmanlarca seminerler verilebilir. Mesleki kıdem değişkeni ile örgütsel

sessizlik alt boyutları arasındaki ilişki neticesinde en az sessizlik davranışı düzeyi ilginç bir şekilde 1-5 yıl kıdeme sahip öğretmenlerde görülmüştür. Bu durum tecrübe, olgunluk gibi hususlarla ilgili olmadığına göre henüz mesleğinin başındaki öğretmenlerin idealist yaklaşımlarının bir sonucu olduğu düşünülebilir. Bu durumda daha fazla kıdeme sahip öğretmenlerde idealizm eksikliğinden bahsedilebiliriz. İlgili öğretmenlere yönelik bu hususlarda seminer verilmesi, sosyal projeler yürütülmesi yararlı olabilir. Ayrıca örgüt yararına sessizlik türünde, lisansüstü mezunu öğretmenlerin örgüt yararına sessiz kalma davranışları lisans ve ön lisans mezunlarına oranla daha fazladır. Bunun yanında lisans mezunu öğretmenlerin örgüt yararına sessiz kalma davranışları da ön lisans mezunu öğretmenlere oranla daha yüksektir. Eğitim düzeyi ile doğru orantılı olan bu gelişim neticesinde, tüm öğretmenlerin üst eğitim seviyelerinde eğitim almaları teşvik edilmelidir. Son olarak ise, etik liderlik davranışı alt boyutları ile örgüt yararına sessizlik alt boyutu arasında pozitif anlamlı bir ilişki sonucuna varılmıştır. Etik liderlik davranışının arttığı durumlarda örgüt yararına sessizlik davranışının da arttığı açıkça görülmektedir. Bu durumda, tüm eğitim kurumlarında etik liderlik seviyesini en üst düzeye çıkarabilmek adına, tüm ortaokul müdürlerinin etik liderlik konusunda seminere tabi tutulmaları ya da eğitim yönetimi alanında yüksek lisans yapmalarını teşvik edilmelidir.

4.2.1. Araştırmacılara Yönelik Öneriler

- Mesleğe yeni başlayan öğretmenlerle, mesleki kıdemi fazla olan öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyi ve sebepleri konusunda çalışma yapılabilir.
- Lisansüstü eğitim almış yöneticiler ile lisans mezunu yöneticiler arasındaki etik liderlik düzeylerinin öğretmenler açısından değerlendirilmesi bağlamında bir araştırma yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Acar, G. (2011). *Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının beden eğitimi öğretmenlerinin örgütsel adalet ve motivasyon düzeyleriyle ilişkisi*. Gazi Üniversitesi, Ankara
- Algın, İ. (2014). *Üniversitelerde örgütsel sessizlik* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Alparslan, A. M. (2010). *Örgütsel sessizlik iklimi ve iş gören sessizlik davranışları arasındaki etkileşim* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Apak, F. (2016). *Okul yöneticilerinin gücü kullanma biçimleri ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Okan Üniversitesi, İstanbul.
- Arlı, M. ve Nazik, H. (2001). *Bilimsel araştırmaya giriş*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Arslantaş, C. & Dursun, M. (2008). Etik liderlik davranışının yöneticiye duyulan güven ve psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisinde etkileşim adaletinin dolaylı rol. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (1) ,111–128.
- Aronson, E. (2001). Integrating leadership styles and ethical perspectives. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 18, 244-256.
- Aronson, E. (2003). *Ethics and leader integrity in the health sector* (Unpublished Doctoral Dissertation). McGill University Montreal.
- Ay, C. (2005). İşletmelerde etiksel karar almada kültürün rolü. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 12, 2-52.
- Aydın, İ. (2006). *Eğitim ve öğretimde etik*. (2. Baskı). Ankara: Pegem A.
- Aydın, İ. (2016). *Yönetimsel, mesleki ve örgütsel etik*. (7.Baskı). Ankara: Salmat
- Aydın, İ.P. (2002). *Yönetimsel, mesleki ve örgütsel etik*. (3.Baskı). Ankara: Pegem A.
- Aydın, İ.P. (2003). *Eğitim ve öğretimde etik*. Ankara: Pegem A .
- Baştuğ, İ. (2009). *İlköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen görüşleri* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi, Konya.

- Baudot, B.S. (2002). *Candles in the dark: a new spirit for a plural world*. University of Washington Press, Washington.
- Bauman, Z. (1998). *Postmodern etik*. (A. Türker, Çev.) İstanbul: Ayrıntı.
- Bennis, W. (1995). *Lider olmanın temel ilkeleri*. stratejik yönetim ve liderlik. (M.Özel, Çev.) İstanbul: İz.
- Bildik, B. (2009). *Liderlik tarzları, örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Üniversitesi, Kocaeli.
- Bilgen, A. (2014). *Çalışanların etik liderlik ve etik iklim algılamalarının örgütsel bağlılıklarına etkisi: özel ve kamu sektöründe karşılaştırmalı bir uygulama* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.
- Brown, M.E. & Trevino, L.K. (2005). Ethical leadership: a social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 97 (2), 117–134.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Bursalıoğlu, Z. (2002). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Üniversite Basımevi.
- Cevizci A. (1999). *Felsefe sözlüğü*. İstanbul: Paradigma.
- Cevizci, A. (2002). *Etiğe giriş*. İstanbul: Paradigma.
- Cevizci, A. (2008). *Etiğe Giriş*. (2.Baskı). İstanbul: Paradigma.
- Chehraghi, N.D., Moghadam, Y.M. & Kasmaie, A.D. (2015). The effect of ethical leadership on employee performance and the mediating role of employee voice and silence between them in mega motor company. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 4 (1), 1805-3602.
- Costa, D. (1998). *The ethical imperative: why moral leadership is good business reading*. M.A: Addison-Wesley.
- Çakal, G. (2016). *Ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin okul yönetimine katılma ile örgütsel sessizlik algıları arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.

- Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde sessizlik: sessizliğin teorik temelleri ve dinamikleri. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16 (1), 145-162.
- Çakıcı, A. (2008). Örgütlerde sessiz kalınan konular, sessizliğin nedenleri ve algılanan sonuçları üzerine bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17 (1), 117-134.
- Çakıcı, A. (2010). *Örgütlerde iş gören sessizliği, neden sessiz kalmayı tercih ediyoruz?* Ankara: Detay.
- Çelik, N. (2013). *Ortaöğretim kurumları yöneticilerinin etik liderlik anlayışları ile örgüt çalışanlarının örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Okan Üniversitesi, İstanbul.
- Çelik, V. (2000). *Eğitimsel liderlik* (2. Baskı). Ankara: Pegem A.
- Çelik, V. (2003). *Eğitimsel liderlik* (7. Baskı). Ankara: Pegem A.
- Çelik, V. (2013). *Etik kültürün yordayıcısı olarak moral kimlik ve etik liderlik üzerine bir araştırma*. 9. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi Bildirileri. 73, 142-143. Ankara: Pegem A.
- Çiçek Sağlam, A. (2002). *İlköğretim okulu yöneticilerinin sınıf öğretmenlerini güdülemede kullandıkları yöntemlere ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri* (Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Doğan, S. (2007). *Vizyona dayalı liderlik* (2. Baskı). İstanbul: Kare.
- Dönmezer, S. (1984). *Sosyoloji*. Ankara: Savaş.
- Durukan, H. (2006). Okul yöneticisinin vizyoner liderlik rolü. *Ahi Evran Üniversitesi, Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD)*, 7 (2), 277-286.
- Dyne, L.V., Ang, S. & Botero, I.C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1359-1392.
- Emirbey, A. R. (2017). *Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile öğretmen motivasyonu arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Uşak Üniversitesi, Uşak.

- Erdem, O. & Dikici, M. (2009). Liderlik ve kurum kültürü etkileşimi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(29), 198-213.
- Erdoğan E. (2011). *Örgütsel sessizlik ve performans ilişkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gebze İleri teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Erdoğan, H. (2016). *İlköğretim kurumlarında görev yapan okul müdürlerinin etik liderlik davranışlarının öğretmenlerin görüşleri açısından değerlendirilmesi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Van.
- Erkılıç, T.A. (2007). Toplam kalite yaklaşımları ve tartışılması. *GAU J. Soc. & Appl. Sci.*, 2(4), 50-62.
- Ertürk, H. (2012). *Okul müdürlerinin etik liderlik davranış düzeylerinin incelenmesi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Uşak Üniversitesi, Uşak.
- Gökçe, N. (2013). *Lise öğretmenlerinin örgütsel sessizlik düzeyleri* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Maltepe Üniversitesi, İstanbul.
- Gül, H. & Gökçe H. (2008). Örgütsel etik ve bileşenleri. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Y. 13* (1), 377-389.
- Gül, İ. (2009). *Okul yöneticilerinin liderlik yaklaşımlarının okul-çevre ilişkileri üzerinde etkisinin değerlendirilmesi* (Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Gülcan, M.G., Kılınç, A.Ç. & Çepni, O. (2012). İlköğretim okulu müdürlerinin etik liderlik davranışları gösterme düzeylerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 10 (1), 123-142.
- Gültekin, M. (2008). *İlköğretim okulu müdürlerinin etik davranışı gösterme düzeylerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Harbalıoğlu, M. (2014). *Örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: konaklama işletmeleri üzerine bir araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara
- Harvey, E. (2004). Liderlik ve etik. *Executive Excellence*, 8 (87), 23.

- Haynes, F. (2002). *Eğitimde etik* (S. K. Akbaş, Çev.). İstanbul: Ayrıntı.
- Helvacı, M.A. (2010). İlköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik davranışı gösterme düzeyleri. *Zeitschrift für die Welt der Türken*, 2 (1),391-410.
- Işık, M. (2009). *Okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- İbicioğlu, H., Özmen, H.İ. & Taş, S. (2009). Liderlik davranışı ve toplumsal norm ilişkisi: ampirik bir çalışma. *SDÜ İİBF Dergisi*,14 (2),1-23.
- İskele, A. (2009). *İlköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının okullardaki yaratıcı iklim üzerine etkisi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Akdeniz Üniversitesi, Antalya.
- İşgüden, B. & Çabuk, A. (2006). Meslek etiği ve meslek etiğinin meslek yaşamı üzerindeki etkileri. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9 (16), 59-86.
- Kahveci, G. (2010). *İlköğretim okullarında örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Fırat Üniversitesi, Elazığ.
- Kahya, C. (2013). *Dönüştürücü ve etkileşimli liderlik anlayışları ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide örgütsel güvenin rolü* (Doktora Tezi). Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Karagöz, A. (2008). *İlk ve ortaöğretim okulu yöneticilerinin öğretmenler tarafından algılanan etik liderlik rolleri ile öğretmenlerin örgütsel adanmışlıkları arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Kılavuz, R. (2002). *Yönetimsel etik ve halkın yönetimsel etik oluşumuna etkileri*. *C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, 26 (2), 255 266.
- Kılınç, A.Ç. (2010). *Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları gösterme düzeyleri ile öğretmenlerin yaşadıkları örgütsel güven ve yıldırma arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.

- Kırel, Ç. (2000). Liderlik davranış biçimleri konusuna yeni bir yaklaşım: karizmatik liderlikten dönüşümsel liderliğe. *Anadolu Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, 15 (1-2), 43- 59.
- Koçel, T. (2011). *İşletme yöneticiliği*, İstanbul: Beta
- Kolay, A. (2012). *Endüstri meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Konak, M. (2014). *Öğretmenlerin görüşlerine göre ilkokul müdürlerinin etik liderlik davranışları ile çatışma yönetme stilleri arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Van.
- Küçükkaraduman, E. (2006). *İlköğretim okul müdürlerinin etik davranışlarının incelenmesi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Meslek Etiği, (2006). *Megep (Meslekî eğitim ve öğretim sisteminin güçlendirilmesi projesi)*. Ankara.
- Mete, B. (2016). *Etik Liderlik davranışının yöneticiye duyulan sadakat üzerine etkisi: güvenin aracı rolü* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Rize.
- Milliken, F.J., Morrison, E.W. & Hewlin P.F. (2003). An exploratory study of employee silence: issues that employees don't communicate upward and why. *Journal Of Management Studies*, 40 (6), 1453–1476.
- Mitchell, C. (2002). *Uluslararası iş kültürü*, (İ. Bingöl, Çev.) İstanbul: Kontent
- Moorhouse J.R. (2002). *Desired characteristics of ethical leaders in buiness, educational, political and religious organizations from east tennessee: a delphi investigation* (Unpublished Master's Thesis). East Tennessee State University, Tennessee.
- Morrison, E.W. ve Milliken, F.J. (2000). Organizational silence: a barrier tochange and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25, 706-725.
- Okur, F. (2016). *Örgütsel sessizlik ve örgütsel güven arasındaki ilişkinin incelenmesi: tekstil sektöründe bir araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi, İstanbul.

- Özalp İ. (2010). *İşletme yönetimi*. (5. Baskı) Ankara: Nisan.
- Özdemir, M. (2009). *Lise öğretmenlerinin etik liderlik ve sosyal adalet algıları arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Özden, Y. (2004). *Eğitimde dönüşüm: eğitimde yeni değerler*. Ankara. Pegem.
- Özkalp, E. & Kirel, Ç. (2004). *Örgütsel davranış* (2. Baskı). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Paşa, Ö. (2015). *Öğretmenlerin yöneticiye güven düzeyleri ve okul yöneticisi tarafından sergilenen etik liderlik davranışlarının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Mevlana Üniversitesi, Konya.
- Paşaoğlu, D., Tokgöz, N., Şakar, N., Özler, D.E. & Özalp, İ. (2013). *Yönetim ve organizasyon*. (1. Baskı). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi
- Pieper, A. (1999). *Etiğe giriş*. (V.Atayman ve G.Sezer, Çev.). İstanbul: Ayrıntı.
- Premeaux, S.F. & Bedeian, A.G. (2003). Breaking the silence: the moderating effects of self-monitoring in predicting speaking up in the workplace. *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1539-1562.
- Rosenthal, M. & Yudin, P. (1997). *Felsefe sözlüğü*. (A. Çalışlar, Çev.), İstanbul: Sosyal.
- Sabuncuoğlu Z. ve Tüz M. (2001). *Örgütsel psikoloji*. Bursa: Ezgi.
- Sabuncuoglu, Z. & Tokol, T. (2001). *İşletme*. Bursa: Ezgi.
- Saçılık, T. (2014). *Örgüt kültürü ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki ve bir araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.
- Sarıkaya, M. (2013). *Karar verme süreçleri ve örgütsel sessizlik* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Sarioğlu, S.G. (2013). *Mobbing ve örgütsel sessizlik: enerji sektörü çalışanları üzerine bir araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Korkut Ata Üniversitesi, Osmaniye.

- Saruhan, Ş. & Yıldız, M.L. (2009). *Çağdaş yönetim bilimi*. İstanbul: Beta.
- Sözen, C., Yeloğlu, H.O. & Ateş, F. (2009). Eşitsizliğe karşı sessiz kalma: maviyakalı çalışanların motivasyonu üzerine görgül bir çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22, 395-408.
- Stone, A. G., Russell, F. R., ve Patterson, K. (2004). Transformational versus servant leadership: a difference in leadership focus. *The Leadership & Organization Development Journal* 25 (4), 350-351.
- Şimşek M. Şerif, Tahir Akgemci ve Adnan Çelik, (2003). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış*. Konya: Adım.
- Tangirala, S. ve Pangaraj, R. (2008). Employee Silence on Critical Issues: The Cross Level Effects Procedural Justice Climate. *Personnel Psychology*, 61(1), 37-68.
- Tankut, B. N. (2006). *Yöneticiler için anahtar*. Erişim tarihi: 23.07.2016, http://www.biymed.com/makaleler/haber_detay.asp?haberID=213.
- Taşkıran, E. (2010). *Liderlik tarzının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin rolü ve bir araştırma* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- T.C. Başbakanlık Kamu Görevlileri Etik Kurulu (2005). *Kamu görevlileri etik davranış ilkeleri ile başvuru usul ve esasları hakkında yönetmelik*. Erişim tarihi:29.07.2016, <http://mevzuat.basbakanlik.gov.tr/Metin.Aspx?MevzuatKod=7.5.8044&MevzuatIliski=0&sourceXmlSearch>.
- Tokmak, C. & Yavuz, E. (2009). İş görenlerin etkileşimci liderlik ve örgütsel bağlılık ile ilgili tutumlarına yönelik bir araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 1 (2), 18-19.
- Toksoy, H. (2011). *Öğretmen algılarına göre yöneticilerin etik liderlik davranışları* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Maltepe Üniversitesi, İstanbul.
- Topuzoğlu, A.P. (2009). *Demografik özellikler açısından okul yöneticisinin etik liderlik özellikler* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Maltepe Üniversitesi, İstanbul.

- Toytok, E.H. (2014). *Öğretmen algularına göre okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının örgüt kültürü üzerine etkisi* (Doktora Tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.
- Tunçer, P. (2011). *Sayıştay Dergisi*. S: 80, 33 -83.
- Turhan, M. (2007). *Genel ve mesleki lise yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının okullardaki sosyal adalet üzerindeki etkisi*. (Doktora Tezi). Fırat Üniversitesi, Elazığ.
- Uğurlu, T.C. (2009). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerine yöneticilerinin etik liderlik ve örgütsel adalet davranışlarının etkisi* (Doktora tezi). İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Ünal, S. , Karlıdağ, R. ve Yoloğlu, S. (2001). Hekimlerde Tükenmişlik ve İş Doyumu Düzeylerinin Yaşam Doyumu Düzeyleri İle İlişkisi. *Klinik Psikiyatri Dergisi*, 4(2): 113-118.
- Ünlü, Y. (2015). *İlköğretim ve ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet alguları ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Yanık, C. (2012). *Örgütsel sessizlik ile güven arasındaki ilişki ve eğitim örgütlerinde bir araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Yıldırım, A. (2010). *Etik liderlik ve örgütsel adalet ilişkisi üzerine bir uygulama* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Karaman.
- Yılmaz, E. (2005). Etik ve liderlik, öğretmenin dünyası. *Odunpazarı Belediyesi Yayınları Eğitim Dizisi-3*, Ankara: Mikro, 39-51
- Yılmaz, E. (2006). *Okullardaki örgütsel güven düzeyinin okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ve bazı değişkenler açısından incelenmesi* (Doktora Tezi). Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Yılmaz, H. (2011). *Güçlendirici liderlik*. (1. Baskı). İstanbul: Beta.
- Yüksel, A. (2014). *Liselerde görev yapan öğretmen ve yöneticilerin örgütsel sessizliğe ilişkin görüşleri* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Uşak Üniversitesi, Uşak.

Zehir, C. & Erdoğan, E. (2011). The association between organizational silence and ethical leadership through employee performance. *Procedia Social And Behavioural Sciences*. 24, 1389-140

Zhu, W. , May, D.R. & Avolio, B.J. (2004). The impact of ethical leadership behavior on employee outcomes: the roles of psychological empowerment and authenticity. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11, 16-26.

Werner, I. (1993). *Liderlik ve Yönetim*. (V. Üner, Çev.). İstanbul : Rota.



EKLER

EK 1: Etik Liderlik Ölçeği



Değerli Meslektaşlarım,

Bu araştırmanın amacı, **okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen görüşleri ile öğretmenlerin örgütsel sessizlikleri arasındaki ilişkiyi** belirlemektir. Aşağıda konuya ilişkin iki ölçek yer almaktadır. Araştırmanın başarılı olabilmesi sizlerin katkısı ile mümkün olacaktır. Vereceğiniz yanıtlar bilimsel amaçlar çerçevesinde, bilimsel yöntemlerle değerlendirilecek, hiçbir kurum ya da kişi ile paylaşılmayacaktır. Bu nedenle lütfen adınızı yazmayınız.

Zaman ayırdığınız için teşekkür ederim.

Tahir GÜLER

UŞAK Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Eğitim Bilimleri Yüksek Lisans Öğrencisi

Cinsiyetiniz: Bay () Bayan()

Mesleki Kıdeminiz: 1-5 () 6-10 () 11-15 () 16-20 () 21 ve üzeri ()

Öğrenim Durumunuz: Ön Lisans () Lisans () Lisans Üstü ()

Medeni Durumunuz: Evli () Bekâr ()

ETİK LİDERLİK ÖLÇEĞİ							
		Aşağıda çalıştığınız kurumun yöneticisiyle ilgili olabilecek bazı ifadeler yer almaktadır. Sizden istenilen, bu ifadeleri okuyarak söz konusu ibarenin sizin görüşünüze ne derecede uyduğunu değerlendirmenizdir. Ölçekler “Kesinlikle Katılmıyorum” seçeneğinden “Kesinlikle Katılıyorum” seçeneğine doğru sıralanmıştır.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
			1	2	3	4	5
İKLİMSEL ETİK	1	Yöneticimiz, astları teşvik eder.					
	2	Yöneticimiz, kendi düşüncelerini, sevgiyi temel alan yaklaşımla yaymaya çalışır.					
	3	Yöneticimiz, geleceğe dönük somut hedefler ortaya koyar.					
	4	Yöneticimiz, kendi işlerini sorumluluk duygusu içinde yapar.					
	5	Yöneticimiz, astların yaratıcılığının ortaya çıkması için, uygun ortam hazırlar.					
	6	Yöneticimiz, öğrenme konusunda isteklidir.					
	7	Yöneticimiz, astların farklı düşünebileceğini kabul eder.					
	8	Yöneticimiz, astların başarısını adaletli bir şekilde ödüllendirir.					
	9	Yöneticimiz, kurumun kurallarını doğru bir şekilde oluşturur.					
	10	Yöneticimiz, tartışmalar için özgür ortamlar yaratır.					
	11	Yöneticimi, mesleki etkinliğini artırmaya yönelik çaba içerisindedir.					
İLETİŞİMSEL ETİK	12	Yöneticimiz, hatalarını kabul eder.					
	13	Yöneticimiz, bencil davranışlar sergilemez.					
	14	Yöneticimiz, astlara adaletli davranır.					
	15	Yöneticimiz, tartışmalara yapıcı ve anlayışla katılır.					
	16	Yöneticimiz, sabırlıdır.					
	17	Yöneticimiz, alçak gönüllüdür.					
	18	Yöneticimiz, insanlara eşit davranır.					
	19	Yöneticimiz, tüm astlara sevgiyle davranır.					
	20	Yöneticimiz, astlara şefkatle yaklaşır.					
	21	Yöneticimiz, etrafındaki insanlara saygı gösterir.					

	22	Yöneticimiz, astlar arasında arabozucu değildir.					
	23	Yöneticimiz, merhametlidir.					
	24	Yöneticimiz, astlara içten davranır.					
	25	Yöneticimiz, astları, sahip oldukları kişisel özelliklerden dolayı yargılamaz.					
	26	Yöneticimiz, yapılan hizmetlerden dolayı insanlara minnet duygusu besler.					
DAVRANIŞSAL ETİK	27	Yöneticimiz, kendi kendini değerlendirebilir.					
	28	Yöneticimiz, doğru sözlüdür.					
	29	Yöneticimiz, dürüst davranır.					
	30	Yöneticimiz, olaylar karşısında cesaretli davranır.					
	31	Yöneticimiz, tüm koşullarda gerçeği söyler.					
	32	Yöneticimiz, ifadeleri gerçeğe yakındır.					
	33	Yöneticimiz, faaliyetleri gerçeklik ilkesine göre yapar.					
	34	Yöneticimiz, bireysel hakları korur.					
	35	Yöneticimiz, içinde bulunduğu toplumun değerlerine saygı gösterir.					
KARAR VERMEDE ETİK	36	Yöneticimiz, çözümler üretmede sistemli yaklaşır.					
	37	Yöneticimiz, politik konularda kazanç sağlamaya yönelik çalışmalarda bulunmaz.					
	38	Yöneticimiz, dini konularda fayda amaçlı faaliyetlerde bulunmaz.					
	39	Yöneticimiz, ekonomik alanda kişisel kazanç sağlayıcı faaliyetlerde bulunmaz.					
	40	Yöneticimiz, mesleki sorumluluklarını dürüstlük duygusu içerisinde yapar.					
	41	Yöneticimiz, kurumda ortak alınan kararları etkili biçimde uygular.					
	42	Yöneticimiz, kurumda yapılan işlerde ölçüyü belirler.					
	43	Yöneticimiz, kötü sayılabilecek alışkanlıklara sahip değildir.					
	44	Yöneticimiz, davranışlarının sınırlarını bilir.					

EK 2: Örgütsel Sessizlik Ölçeği



Değerli Meslektaşlarım,

Bu araştırmanın amacı, **okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen görüşleri ile öğretmenlerin örgütsel sessizlikleri arasındaki ilişkiyi** belirlemektir. Aşağıda konuya ilişkin iki ölçek yer almaktadır. Araştırmanın başarılı olabilmesi sizlerin katkısı ile mümkün olacaktır. Vereceğiniz yanıtlar bilimsel amaçlar çerçevesinde, bilimsel yöntemlerle değerlendirilecek, hiçbir kurum ya da kişi ile paylaşılmayacaktır. Bu nedenle lütfen adınızı yazmayınız.

Zaman ayırdığınız için teşekkür ederim.

Tahir GÜLER

UŞAK Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Eğitim Bilimleri Yüksek Lisans Öğrencisi

Cinsiyetiniz: Bay () Bayan()

Mesleki Kıdeminiz: 1-5 () 6-10 () 11-15 () 16-20 () 21 ve üzeri ()

Öğrenim Durumunuz: Ön Lisans () Lisans () Lisans Üstü ()

Medeni Durumunuz: Evli () Bekâr ()

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÖLÇEĞİ

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÖLÇEĞİ						
N o	Aşağıda çalıştığınız kurumun yöneticisiyle ilgili olabilecek bazı ifadeler yer almaktadır. Sizden istenilen, bu ifadeleri okuyarak söz konusu ibarenin sizin görüşünüze ne derecede uyduğunu değerlendirmenizdir. Ölçekler “ Kesinlikle Katılmıyorum ” seçeneğinden “ Kesinlikle Katılıyorum ” seçeneğine doğru sıralanmıştır.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
	Maddeler					
1.	Kurumumuzla ilgili konularda öneri sunma konusunda isteksiz olduğum için sessizliği tercih ederim.					

2.	Kurumumuzda çalışma arkadaşlarımın doğru kararı alabileceklerine inandığım için fikirlerimi söylemem.					
3.	Kurum içinde fark yaratacak bir fikir ortaya koyabileceğime inanmadığım için, kurumumuzda iyileşme (yenilik, düzelme, ilerleme, kalkınma vb.) ile ilgili fikirlerimi ifade etmem.					
4.	Kurumumuzda işin gelişimini arttıracaklarını düşündüğümden, beni ilgilendirmeyen bir konuda fikrimi söylemem.					
5.	Genellikle çalışma arkadaşlarımın fikirlerine uymakla birlikte ara sıra yeni fikirlerimi de söylerim.					
6.	Çalışma arkadaşlarım tarafından doğru kararın alınabileceğine inandığım için onlarla birlikte hareket ederim.					
7.	Kurumumuzdaki sorunların çözümünde çalışma arkadaşlarımla uzlaşan fikirlerimi söylemem.					
8.	Kurumdaki geleceğime dair kaygılarım nedeniyle kendime ait yeni fikirlerimi söylemem.					
9.	Bana zarar vereceğinden endişelendiğim için, işimle ilgili bilgileri bir başkasıyla paylaşmam.					
10.	İşimle ilgili gerçekleri kendimi korumak için başkalarıyla paylaşmam.					
11.	Kendimi korumak için kurumumuzun gelişimi ile ilgili fikirlerimi ifade etmem.					
12.	Kurumumuzda korkutulduğum (cezalandırılma, işten çıkarılma, terfi edememe korkusu vb. gibi) için, sorunların çözümlerine ilişkin fikirlerimi ifade etmem.					
13.	Bazı endişelerimden dolayı, sadece iş arkadaşlarımın fikirlerine katıldığımda kendimi ifade ederim.					
14.	Bana zarar gelmesin diye dikkatleri başkalarının üzerine çekecek fikirler ifade ederim.					
15.	Kendimi korumak için, konuşmayı diğerlerinin üzerine yoğunlaştıran açıklamalar yaparım.					
16.	Korkutulduğum (cezalandırılma, işten çıkarılma, terfi edememe korkusu vb. gibi) için genellikle çalışma arkadaşlarımla uzlaşan ifadeler kullanırım.					
17.	Kendimi korumak için, konuşmalarımda çalışma arkadaşlarımı destekler ve onlarla birlikte hareket ederim.					
18.	Kurumumuzdaki sorunların çözümüne ilişkin fikirlerimi çalışma arkadaşlarımla paylaşmam.					
19.	Kurumumuzdaki işbirliğini korumak için, gizli bilgileri başkalarıyla paylaşmam.					
20.	Kurumumuzun yararına olduğu için, özel bilgileri başkalarıyla paylaşmam.					
21.	Kurumumuzun sırlarını açıklamam için bana yapılan baskılara direnirim.					
22.	Kurumumuza zarar verme ihtimali olan bilgileri açıklamayı reddederim.					

23	Kurumumuz adına kaygılarımdan dolayı, gizli bilgileri uygun bir şekilde muhafaza ederim.					
24	İşbirliği yapma özelliğimden dolayı kurumumuzun yararına olacak şekilde sorunlara çözüm önerileri sunarım.					
25	Kurumu etkileyecek konularda öneriler geliştirir, tavsiyelerde bulunurum.					
26	Çalışma arkadaşlarım katılmasa dahi, işle ilgili konular hakkındaki fikirlerimi ifade ederim.					
27	Kurumumuzun yararına olabilecek yeni projelere dair fikirlerimi beyan ederim.					



EK 3: Ölçek İzin Talebi

The screenshot shows the Outlook web interface. The top bar includes the 'Outlook Posta' logo and navigation icons. The left sidebar shows the 'Klasörler' (Folders) section with 'Gelen Kutusu' (Inbox) containing 148 items. The main content area displays an email from ERCAN YILMAZ (eyilmaz@konya.edu.tr) dated 31.3.2016 (Per), 13:27. The email subject is 'Etik Liderlik Ölçek İznı'. The body of the email contains the following text:

Etik Liderlik Ölçeğini kullanabilirsiniz kolaylıklar DİMEĞİ İLE

----- Orijinal Mesaj -----
 Kimden: "Tahir GÜLER" <glr-@hotmail.com>
 Kime: eyilmaz@konya.edu.tr
 Gönderilenler: 28 Mart Pazartesi 2016 21:26:28
 Konu: Etik Liderlik Ölçek İznı

Sayın Yılmaz Hocam; Öncelikle iyi akşamlar. Ben Tahir GÜLER. Etik liderlik alanında tez yazma aşamasında olan bir yüksek lisans öğrencisiyim. Aynı zamanda MEB kadrosunda öğretmenlik yapmaktayım. Tezimi Uşak Üniversitesi'nde hazırlamaktayım. Danışman hocam Doç. Dr. Aycan ÇİÇEK SAĞLAM ile araştırma yaparken size ait olan ETİK LİDERLİK ÖLÇEĞİNİ bulduk, sanırım Aycan hocam ile bir ölçek hususunda daha önce bir münasebetiniz daha olmuş.. İzin verirsiniz eğer tezimi hazırlarken ölçeğinizi kullanmak istiyorum. Saygılarımla.

The email is signed by Tahir GÜLER (TG) on 28.3.2016 (Pzt), 18:26. The signature text reads: 'Sayın Yılmaz Hocam; Öncelikle iyi akşamlar. Ben Tahir GÜLER. Etik liderlik alanında tez yazma aşamasında olan bir yüksek lisans öğr...'.

EK 4 : Ölçek Uygulama İzin Yazısı

AYRAN: Tarih ve Sayısı, Ayrılmış Sayısı



T.C.
ANTALYA VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 98037890-20-E.5642652
Konu : Anket Uygulaması

20.05.2016

İL MİLLÎ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜNE
ANTALYA

Uşak Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Bilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programı Öğrencisi Tahir GÜLER'in "Ortaokul Müdürlerinin Etik Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki" isimli akademik araştırmasını, İlimiz Manavgat İlçesinde bulunan ortaokullarda uygulama isteği ile ilgili 25/04/2016 tarih ve 2123 sayılı yazıları, İl Millî Eğitim Müdürlüğü Araştırma Değerlendirme ve İnceleme Komisyonumuz tarafından, 18/05/2016 tarihinde inceleyerek "Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma, Yarışma ve Sosyal Etkinlik İznilerine Yönelik İzin ve Uygulama Genelgesi" esaslarına uygun olduğu tespit edilmiştir.

Komisyonumuzca, "Ortaokul Müdürlerinin Etik Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki" isimli akademik araştırmasını, İlimiz Manavgat İlçesinde bulunan ortaokullarda, Okul Müdürlüğünün bilgisi dahilinde, ilgili Genelgeye göre, çalışma takvimi doğrultusunda eğitim-öğretim faaliyetleri aksatılmaksızın yapılması uygun görülmüştür.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde, Valilik Makamının 23/02/2015 tarih ve 5347 sayılı yetki devrine göre olurlarınıza arz ederim.

Ebubekir TANRIBİR
Müdür a.
Şube Müdürü

OLUR
20.05.2016

Hasan TEVKE
Valî a.
İl Millî Eğitim Müdürü V.

Antalya İl Millî Eğitim Müdürlüğü
Şişli Mah. Harmanlıye Cad. MEKEK2/ANTALYA
E-posta: projeiler@genel.gov.tr

Ayrıntılı bilgi için Ebubekir TANRIBİR Şb. Md.
Tel: (0 242) 238 60 00
Faks: (0 242) 238 61 11

Değerli görevli elektronik imza ile arzlanmıştır. <http://evrakilgenel.gov.tr/adresizler> 764c-d82e-3b27-bd23-8009 kodu ile teyit edilebilir.

EK 5: Araştırma Yapılan Okullar**ETİK LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÖLÇEKLERİNİN
UYGULANACAĞI OKULLAR**

Manavgat-Merkez : 60.Yıl Ortaokulu

Manavgat-Merkez : 75.Yıl Cumhuriyet Ortaokulu

Manavgat-Merkez : Çağlayan Ortaokulu

Manavgat-Merkez : Dr. Hüseyin Vural Özel Eğitim Ortaokulu

Manavgat-Merkez : Hacı Şayeste Mustafa Güneş Ortaokulu

Manavgat-Merkez : İMKB Ortaokulu

Manavgat-Merkez : Küçük Hasan Ortaokulu

Manavgat-Merkez : Milli Egemenlik Ortaokulu

Manavgat-Merkez : Şehit Ahmet Ozan Şarlak Ortaokulu

Manavgat-Merkez : Şehit Uğur Yıldız İmam Hatip Ortaokulu

Manavgat-Merkez : Yunus Emre Ortaokulu