

T.C.
KIRŞEHİR AHİ EVRAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI

LİSE MÜDÜRLERİNİN YÖNETİM TARZLARININ
ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİKLERİNİ
YORDAMA DÜZEYİ

Kıymet YILDIRIM SEVİNDİM

YÜKSEK LİSANS TEZİ

KIRŞEHİR - 2020



©2020- Kıymet YILDIRIM SEVİNDİM

T.C.
KIRŞEHİR AHİ EVRAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI

LİSE MÜDÜRLERİNİN YÖNETİM TARZLARININ
ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİKLERİNİ
YORDAMA DÜZEYİ

THE PREDICTIVE LEVEL OF HIGH SCHOOL
PRINCIPLES' MANAGEMENT STYLES ON THE
ORGANIZATIONAL SILENCE OF TEACHERS

Hazırlayan

Kıymet YILDIRIM SEVİNDİM

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Danışman

Doç. Dr. Mustafa ERDEM

KIRŞEHİR-2020

KABUL VE ONAY

Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Bilim Dalı yüksek lisans öğrencisi Kıymet YILDIRIM SEVİNDİM tarafından hazırlanan “Lise Müdürlerinin Yönetim Tarzlarının Öğretmenlerin Örgütsel Sessizliklerini Yordama Düzeyi” adlı tez çalışması, 09/07/2020 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından oybirliği/oyçokluğu ile **YÜKSEK LİSANS TEZİ** olarak kabul edilmiştir.

Danışman (İmza)

Doç. Dr. Mustafa ERDEM

Üye..... (İmza)

Prof. Dr. Ali TAŞ

Üye..... (İmza)

Doç. Dr. Tufan AYTAÇ

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

.../.../20...

(İmza)

Doç. Dr. Hüseyin ŞİMŞEK

Enstitü Müdürü

BİLDİRİM

Hazırladığım tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin kâğıt ve elektronik kopyalarının Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

- Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.
- Tezim sadece Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.
- Tezimin yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin/raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

.../.../2020

Kıymet YILDIRIM SEVİNDİM

İmza

ÖZET

LİSE MÜDÜRLERİNİN YÖNETİM TARZLARININ ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİKLERİNİ YORDAMA DÜZEYİ YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan: Kıymet YILDIRIM SEVİNDİM

Danışman: Doç. Dr. Mustafa ERDEM

2020 – (...+ ...)

Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü

Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı

Eğitim Yönetimi Bilim Dalı

Jüri

Doç. Dr. Mustafa ERDEM

Prof. Dr. Ali TAŞ

Doç. Dr. Tufan AYTAÇ

Bu araştırmada, resmi lise müdürlerinin yönetim tarzının öğretmenlerin örgütsel sessizliğini yordama düzeyi belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmada “ilişkisel tarama modeli” kullanılmıştır. Araştırmanın hedef evrenini, İstanbul Pendik ilçesindeki resmi liselerde görev yapan 1985 öğretmen oluşturmaktadır. Hedef evrenden örneklem yoluyla 300 kişiye ulaşılmıştır. Verilerin toplanmasında “*Yönetim Tarzı Ölçeği*” ve “*Örgütsel Sessizlik Ölçeği*” kullanılmıştır. Verilerin değerlendirilmesinde; madde analizlerinde aritmetik ortalama ve standart sapma testleri, görüşlerin cinsiyete ve eğitim düzeyine göre farklılaşp farklılaşmadığı belirlemek için t-testi, mesleki kıdem ve branş değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek için ANOVA ve Kruskal Wallis H testi yapılmıştır. Yönetim tarzlarının örgütsel sessizliği yordama düzeyini belirlemek için regresyon analizi yapılmıştır. Öğretmenler, müdürlerin işbirlikli yönetim tarzı sergilediklerine katılırken otoriter yönetim tarzı sergilediklerine kısmen katılmışlardır. Öğretmenler, müdürlerin ilgisiz ve karşı koyucu yönetim tarzı sergilediklerine katılmamışlardır. Öğretmenler, duygularından dolayı sessizlik yaşadıklarını belirtirken kısmen yöneticilerinden, izole olmaktan, örgütten ve okul ortamından dolayı sessizlik yaşadıklarını belirtmişlerdir.

Öğretmenler, sessizliklerini sessizlik kaynağına bağlamamışlardır. Öğretmen görüşleri mesleki kıdem, branş değişkenlerinde müdürlerin yönetim tarzları açısından anlamlı farklılıklar gösterirken, cinsiyet, eğitim düzeyi değişkenlerinde ise anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Öğretmen görüşleri örgütsel sessizliği değerlendirmede mesleki kıdemlerine göre farklılaşırken; cinsiyet, eğitim düzeyi ve branşa göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. İşbirlikli ve otoriter yönetim tarzları örgütsel sessizliğin tümü ve alt boyutları üzerinde anlamlı birer yordayıcıdır. İlgisiz ve karşı koyucu yönetim tarzları ve okul ortamı sessizliği hariç, örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı bir yordayıcı çıkmamıştır. Yönetim tarzı alt boyutları örgütsel sessizliğin %49'unu açıklamaktadır. Yönetim tarzı alt boyutları tümü birden okul ortamı sessizliğinin %49'unu, duygusal sessizliğin %36'sını, sessizliğin kaynağının %41'ini, yönetici sessizliğinin %22'sini, izolasyon sessizliğinin %38'ini açıklamaktadır. Örgütsel sessizlik ve alt boyutlarıyla en yüksek ilişkiyi işbirlikli yönetim tarzı ve otoriter yönetim tarzı göstermiştir. İşbirlikli yönetim tarzı örgütsel sessizliğin alt boyutlarıyla anlamlı negatif ve orta düzeyde bir ilişki gösterirken otoriter yönetim tarzı anlamlı, pozitif ve düşük düzeyde bir ilişki göstermiştir.

Anahtar Kelimeler: Yönetim Tarzları, Örgütsel sessizlik, Lise öğretmenleri

ABSTRACT

THE PREDICTIVE LEVEL OF HIGH SCHOOL PRINCIPLES' MANAGEMENT STYLES ON THE ORGANIZATIONAL SILENCE OF TEACHERS

M.Sc. Thesis

Preparer: Kıymet YILDIRIM SEVİNDİM

Advisor: Doç. Dr. Mustafa ERDEM

2020 – (... + ...)

Kırşehir Ahi Evran University, Graduate School Of Social Sciences

Educational Sciences Department

Educational Administration Science

Jury

Doç. Dr. Mustafa ERDEM

Prof. Dr. Ali TAŞ

Doç. Dr. Tufan AYTAÇ

In this study, the level of predicting the organizational silence of the management style was tried to be determined. Relational screening model was used in the research. The target population of the research consists of 1985 teachers working in official high schools in Istanbul Pendik district. 300 people were reached through sampling from the target universe. "Management Style Scale" and "Organizational Silence Scale" were used to collect data. In the evaluation of the data; In item analyzes, arithmetic mean and standard deviation tests, t-test to determine whether opinions differ according to gender and education level, ANOVA and Kruskal Wallis H test to determine whether the differences differ according to professional seniority and branch variable. Regression analysis was conducted to determine the level of predicting organizational silence of management styles. Teachers partly participated in the fact that the principals exhibit a cooperative management style while partially participated in the authoritarian management style. The teachers did not agree that the principals displayed an indifferent and opposing management style. While the teachers stated that they experienced silence due to their feelings, they stated that they experienced silence partly due to their administrators, being isolated, organization and school environment. The teachers did not connect their silence to the source of silence. While the opinions of teachers showed significant differences in professional seniority and branch variables in terms of principals' management styles, they did not show a significant difference in gender, education level variables. While teachers' opinions differ according to their professional seniority in evaluating organizational silence; There is no significant difference according to gender, education level and branch. Collaborative and authoritarian management styles are significant predictors of all organizational silence and sub-dimensions. Irrelevant and opposing management styles have not been a significant predictor of organizational silence, except for the silence of the

school environment. Management style sub-dimensions explain 49% of organizational silence. Management style sub-dimensions all explain 49% of school environment silence, 36% of emotional silence, 41% of source of silence, 22% of manager silence, 38% of isolation silence. Cooperative management style and authoritarian management style showed the highest relationship with organizational silence and its sub-dimensions. While collaborative management style showed a significant negative and medium level relationship with the sub-dimensions of organizational silence, authoritarian management style showed a significant, positive and low level relationship.

Keywords: Management styles, Organizational silence, High school teachers



ÖN SÖZ

Örgütler, bireylerin ihtiyaçlarının karşılanması amacıyla belirlenmiş bir amaç için ortaya çıkmışlardır. Bireyler sorunlarını tek başına çözümlenmekte güçlük çekerler ve iş birliği içinde olmayı yeğlerler. İş birliği, sadece geçici süreli fayda sağlaması açısından değil, uzun vadede süreklilik gösteren çözüm olması önüyle de bireyler için önemlidir. Bunun yanı sıra sorunlar arttıkça tek başına çözüm bulmak zorlaşacağından insanlar bir araya gelerek sorunları çözmeyi tercih etmektedirler. Böylelikle, birlik olmak zorunluluğu “örgüt” kavramını ortaya çıkarmaktadır. Örgütlerin varlık sebebi insandır ve “örgüt” kavramı, belli bir amaç uğrunda bir araya toplanmak anlamını ifade etmektedir.

İş yerindeki insanlar tarafından paylaşılan en temel kararlar arasında, örgütsel sessizlik konusunda fikirlerini ve kaygılarını ifade edip etmemeyi veya bunu yapmanın mümkün olup olmadığı gösterilebilir. İnsanların organizasyonla ilgili fikirlerini ifade etmemeye karar verdikleri durum, Morrison ve Milliken'in örgüt çalışanlarının sesini duymalarını ve çalışanların fikirlerini ve endişelerini saklamayı tercih etmelerini engelleyen “örgütsel sessizlik” olarak adlandırdığı olguya yol açmaktadır (Shojaie ve ark., 2011). Örgütsel sessizliğe neden olan ve örgütte sessizliğin iklimini yoğunlaştıran en yaygın faktörün korku olduğu söylenebilir. Yönetici ve çalışanlar örgüt içerisinde genel olarak kınanma, cezalandırılma, herhangi bir ödül veya işten çıkarma ve yöneticilerden olumsuz bir tepki alma korkusu yaşamaktadırlar. Bu tür korkular nedeniyle örgüt kültürü, örgütte sessizlik iklimine hükmetmektedir. Yani, çalışanlar ses için bir fırsat oluşturulmadığını ve görülmediğini düşünmektedirler (Akbarian, Ansari, Shaemi ve Keshtiaray, 2015).

Yönetim tarzları, işletme yöneticilerinin örgütsel hedef ve amaçlara ulaşmak adına izledikleri yöntemlere verilen genel tanımdır. Örgüt yöneticileri, yönetsel süreçlerde, örgütsel politika ve prosedürlere ilişkin söylem ve eylemlerinde, çeşitli faktörlerin etkisiyle farklı yönetim tarzları sergileyebilirler. Yönetim tarzlarında yaşanan bu farklılıklar, kimi zaman örgütlerde olumlu hava yaratırken, kimi zaman da örgütün genel amaçlarına ulaşmasında örgütün etkinliğini engellemektedirler (Özturan, 2018).

Örgütlerin yaşamlarında etkin ve verimli olabilmek için karşılaştıkları durumlarla baş edebilme gücüne sahip olmaları gerekmektedir. Günlük hayatımızda bireyler birbirleriyle sürekli iletişim, etkileşim halinde bulunmaktadır. Bu yüzden de örgütsel ses ve örgütsel sessizlik kavramları önem taşımaktadır ve açıklanmaya gerek duyulmaktadır. Aynı zamanda örgütte yönetim olarak adlandırdığımız durumlar için yöneticinin tarzı,

davranış ve tutumu çalışanlar için son derece önemli olmakta ve örgütte sessiz kalmaya ya da kalmamaya neden olduğu düşünülmektedir. Bu durumda çalışanlar, karşılaştıkları problem ve sıkıntılı durumlarla ilgili örgütte çeşitli sebeplerden dolayı sessiz kalmayı tercih etmektedirler. Bu araştırmada, okul yöneticilerinin yönetim tarzları ve örgütsel sessizlik düzeyinin ne derece etkili ve etkin olduğu incelenmeye çalışılmıştır. Ortaya çıkarılan sonuçların araştırmacılar ve uygulayıcılar için faydalı olacağı düşünülmektedir.

Bu araştırmada okul yöneticilerinin kullandıkları yönetim tarzları nedir? Öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyi nedir? Okul yöneticilerinin benimsedikleri yönetim tarzlarının ve öğretmenlerin örgütsel sessizliğin belirlenen amaçları gerçekleştirme düzeyi nedir? gibi sorulara cevaplar aranmıştır.

Bu çalışmanın etkili bir şekilde bitirilmesinde büyük katkıları olan danışmanım Doç. Dr. Mustafa ERDEM hocama, değerli jüri üyelerim Prof. Dr. Ali TAŞ ve Doç. Dr. Tufan AYTAÇ hocama, bu süreçte her zaman yanımda olan çok değerli eşim Armağan SEVİNDİM' e teşekkürlerimi sunarım.

Kırşehir-2020

Kıymet YILDIRIM SEVİNDİM

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY.....	i
BİLDİRİM.....	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT	v
ÖNSÖZ	vii
İÇİNDEKİLER.....	ix
TABLOLAR/ÇİZELGELER LİSTESİ.....	xiii
SİMGELER VE KISALTMALAR.....	xiv
BÖLÜM I	1
1. GİRİŞ.....	1
1.1. ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ	1
1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	2
1.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	2
1.4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	3
1.5. VARSAYIMLAR.....	4
1.6. TANIMLAR.....	4
BÖLÜM II.....	5
2.1. YÖNETİM.....	5
2.1.1. YÖNETİM KURAMLARI	8
2.1.1.1. Klasik Yönetim Kuramı.....	8
2.1.1.1.1. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı	9
2.1.1.1.2. Yönetim Süreci Yaklaşımı	9
2.1.1.1.3. Bürokrasi Yaklaşımı	9
2.1.1.2. Neo-Klasik Yönetim Kuramı.....	10
2.1.1.2.1. Hawthorne Araştırmaları	10
2.1.1.2.2. X ve Y Teorisi.....	11
2.1.1.2.3. Rensis Likert Sistem 1-Sistem 4 Modeli	11

2.1.1.3. Modern Yönetim Kuramı	12
2.1.1.3.1. Sistemler Yaklaşımı	12
2.1.1.3.2. Durumsallık Yaklaşımı	13
2.1.2. YÖNETİM TARZLARI.....	13
2.1.2.1. İşbirlikli Yönetim Tarzı	15
2.1.2.2. Otoriter Yönetim Tarzı	16
2.1.2.3. İlgisiz Yönetim Tarzı.....	17
2.1.2.4. Karşı Koyucu Yönetim Tarzı	18
2.1.3. YÖNETİM TARZLARIYLA İLGİLİ YAPILMIŞ ÇALIŞMALAR.....	19
2.2. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK	21
2.2.1. SESSİZLİK TEORİLERİ.....	23
2.2.1.1. Fayda-Maliyet Analizi.....	23
2.2.1.2. Beklenti Teorisi	24
2.2.1.3. Sessizlik Sarmalı	24
2.2.1.4. Kendini Uyarlama.....	25
2.2.2. SESSİZLİK TÜRLERİ	26
2.2.2.1. Kabullenici Sessizlik.....	26
2.2.2.2. Korunmacı Sessizlik.....	27
2.2.2.3. Korunmacı Sessizlik.....	27
2.2.3. SESİZ KALMA BİÇİMLERİ	28
2.2.3.1. Sağır Kulak Sendromu	28
2.2.3.2. Pasif Kalma ve Rız Olma.....	28
2.2.3.3. Çalışan İtaati	28
2.2.3.4. Çekilme ve Başka Davranışlara Yönelme	29
2.2.4. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİ OLUŞTURAN FAKTÖRLER	29
2.2.4.1. Bireysel Faktörler	30
2.2.4.2. Örgütsel Faktörler.....	31
2.2.4.3. Yönetimsel Faktörler	32
2.2.5. SESSİZLİĞİN NEDENLERİ.....	33
2.2.5.1. Çalışanların Yöneticilere Güvenmemesi	33
2.2.5.2. Konuşmanın Riskli Görülmesi	34
2.2.5.3. İlişkileri Zedeleme Korkusu	34
2.2.5.4. Dışlanma Korkusu	34

2.2.6. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN SONUÇLARI	35
2.2.6.1. Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Düzeydeki Sonuçları.....	35
2.2.6.2. Örgütsel Sessizliğin Bireysel Düzeydeki Sonuçları	37
2.2.7. ÖRGÜTSEL SESSİZLİKLE İLGİLİ YAPILMIŞ ÇALIŞMALAR	39
2.3.YÖNETİM TARZLARI İLE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ	44
BÖLÜM III	47
3.1. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	47
3.1.1. Araştırma Modeli	47
3.1.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi	47
3.1.3. Veri Toplama Araçları.....	48
3.1.3.1. Yönetim Tarzı Ölçeği	48
3.1.3.2. Örgütsel Sessizlik Ölçeği.....	49
3.1.4.Verilerin Analizi.....	49
BÖLÜM IV.....	51
4. BULGULAR	51
4.1. Müdürlerin Yönetim Tarzlarına İlişkin Bulgular	51
4.2. Yönetim Tarzları Ölçeği Alt Boyutlarına İlişkin Bulgular	52
4.2.1 Fark Testleri.....	53
4.3. Örgütsel Sessizliğe İlişkin Bulgular.....	55
4.3.1. Fark Testleri.....	57
4.4. Yönetim Tarzlarının Örgütsel Sessizliği ve Alt Boyutlarını Yordama Düzeyi. 60	
BÖLÜM V	66
SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....	66
5.1. Müdürlerin Yönetim Tarzlarına Ait Sonuçlar	66
5.2. Örgütsel sessizliğe ilişkin sonuçlar	67
5.3. Yönetim Tarzlarının Örgütsel Sessizliği Yordama Düzeyine ilişkin sonuçlar.. 68	
5.4. Öneriler.....	70

KAYNAKÇA.....	72
EKLER	84
ÖZGEÇMİŞ	91



TABLolar/ÇİZELGELER LİSTESİ

Tablo 1. Katılımcılara Ait Kişisel Bilgilerin Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	48
Tablo 2. Ölçek Puan Aralıkları.....	50
Tablo 3. Yönetim Tarzları Ölçeği Maddelerinin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri ..	51
Tablo 4. Yönetim Tarzları Ölçeği Alt Boyutlarının Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	52
Tablo 5. Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine Göre T-Testi	53
Tablo 6. Katılımcıların Mesleki Kıdemine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) .	53
Tablo 7. Katılımcıların Eğitim Düzeyine Göre T-Testi	54
Tablo 8. Katılımcıların Branş Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA). 55	
Tablo 9. Örgütsel Sessizlik Ölçeği Maddelerinin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri. 56	
Tablo 10. Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Toplam ve Alt Boyutlarının Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	57
Tablo 11. Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine Göre T-Testi	57
Tablo 12. Katılımcıların mesleki kıdemine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA). 58	
Tablo 13. Katılımcıların Eğitim Düzeyine Göre T-Testi	59
Tablo 14. Katılımcıların Branş Değişkenine Göre Kruskal Wallis H Analizi Sonuçları	60
Tablo 15. Yönetim Tarzlarının Sessizliği Yordama Düzeyi	61
Tablo 16. Yönetim Tarzlarının Okul Ortamını Yordama Düzeyi	61
Tablo 17. Yönetim Tarzlarının Duygu Alt Boyutunu Yordama Düzeyi.....	62
Tablo 18. Yönetim Tarzlarının Sessizliğin Kaynağı Alt Boyutunu Yordama Düzeyi.....	63
Tablo 19. Yönetim Tarzlarının Yönetici Alt Boyutunu Yordama Düzeyi	63
Tablo 20. Yönetim Tarzlarının İzolasyon Alt Boyutunu Yordama Düzeyi	64

SİMGELER VE KISALTMALAR

Bu çalışmada kullanılmış olan kısaltmalar ve açıklamalar aşağıda sunulmuştur.

Kısaltmalar	Açıklamalar
MEB	Milli Eğitim Bakanlığı
YTÖ	Yönetim Tarzları Ölçeği
ÖSÖ	örgütsel sessizlik Ölçeği
SPSS	Statistical Program for Social Sciences
UNDP	United Nations Development Programme
TIMSS	Trends International Mathematics and Science Study
DPT	Devlet Planlama Teşkilatı
STK	Sivil Toplum Kuruluşu

BÖLÜM I

1. GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın problem durumu, amacı, önemi, sınırlılıkları ve tanımlar açıklanmıştır.

1.1. ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ

Yönetim tarzları, yöneticilerin üyesi olduğu örgütü hedef ve amaçlara ulaştırmak ve çalışanları yönlendirmek için kullandıkları yöntemlere verilen genel addır. Yöneticiler yönettikleri örgütün amaç ve hedeflerine ulaştırmada farklı yönetim tarzları kullanabilmektedirler. Yönetim tarzlarında yaşanan bu farklılıklar, kimi zaman örgütlerde olumlu hava yaratırken, kimi zaman da örgütün genel amaçlarına ulaşmasında etkinliğini engellemektedir (Özturan, 2018)

İnsanlar sorun veya ihtiyaçlarını tek ses ile gidermekte zorlandıkları için ortak amaçta buluşan çok sesliliğe ihtiyaç duymuşlardır. Tüm bu nedenlerden dolayı ortak amaca hizmet eden bir yapı yani örgütü kurmuşlardır. Örgütler, insanların ihtiyaçlarına göre alanlar ve amaçlar açısından çeşitlilik göstermektedirler. Örgütlerin varlık sebebi insan ve ihtiyaçları olmakla birlikte, belirlenmiş hedef ve amaçlar için insanların bir araya toplanarak kurumsallaşması da olabilir (Çakal, 2016)

Örgüt içerisinde faaliyet gösteren çalışanların fikir ve eleştirilerinin yönetim tarzları sonucunda engellenmesi veya desteklenmesini açıklayan terim örgütsel sessizliktir. Örgüt çalışanlarının fikirleri ve endişeleri hakkında konuşmalarının engellenmesi “örgütsel sessizlik” olarak açıklanmaktadır (Shojaie, Matin, Barani, 2011). Örgütsel sessizliğe neden olan ve örgüt çalışanları üzerindeki sessizliği arttıran faktör çalışanların kendilerine yöneltilen tehditlerin sonucu olan korku duygusudur. Çalışanların kınanma, cezalandırılma, işten çıkarılma ve yöneticilerden olumsuz bir tepki alma korkuları çalışanları genel olarak susmaya ve itaat etmeye zorlamaktadır. Bu tür korkular nedeniyle örgüt kültürü, örgütte sessizlik iklimine dönüşmektedir (Akbarian, Ansari, Shaemi ve Keshtiaray, 2015).

Örgütlerin amaçlarında etkin ve verimli olabilmek için karşılaştıkları durumlarla baş edebilme gücüne sahip olmaları gerekmektedir. Bu yüzden de örgütsel ses ve örgütsel sessizlik kavramları, örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmasında önem taşımaktadır. Aynı zamanda örgütün amaçlarına ulaştırılmasında yönetim tarzının önemi çoktur. Örgüt yöneticilerinin çalışanlarına karşı gösterdikleri tutum ve davranış stilleri örgüt çalışanları

üzerinde olumlu veya olumsuz etkiye sahiptir. Örgüt çalışanlarının fikir ve eleştirilerini özgürce tepki alma korkusu olmadan dile getiriyor olmaları örgütün işlevselliği açısından vazgeçilmemesi gereken bir durumdur. Bu çalışmanın problemi, okul yöneticilerinin yönetim tarzlarının öğretmenlerin örgütsel sessizliğini ne düzeyde yordadığını belirlemektir.

1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırmanın genel amacı, Millî Eğitim Bakanlığı bünyesinde görev yapan resmi lise müdürlerinin yönetim tarzlarının öğretmenlerin örgütsel sessizliğini yordama düzeylerini belirlemektir. Belirlenen bu amaç doğrultusunda araştırmada aşağıda belirlenen sorulara cevap aranmıştır.

1. Öğretmenlerinin görüşlerine göre,
 - a. Lise müdürlerinin yönetim tarzları nedir?
 - b. Lise öğretmenlerinin örgütsel sessizlik düzeyleri nedir?
2. Lise müdürlerinin sergiledikleri yönetim tarzı ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyine ilişkin görüşler öğretmenlerin,
 - a. cinsiyetine,
 - b. mesleki kıdemine,
 - c. eğitim düzeyine ve
 - d. branşına göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
3. Okul müdürlerinin yönetim tarzı öğretmenlerin örgütsel sessizliğini yordamakta mıdır?

1.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Okul müdürleri, yönetim tarzlarını benimserken okulun hedef ve amaçları doğrultusunda insan ve madde kaynaklarının etkili ve etkin bir şekilde kullanılmasını amaçlamalıdır (Eren, 2011). Bu nedenle okul müdürlerinin okul paydaşlarını verimli hale getirebilmek için en etkili yönetim tarzını belirlemesi gerektiği söylenebilir. Müdürleri çalışanlar arasında adaleti sağlamak, motivasyonu yükseltmek, yenilikleri takip etmek ve uygulamak gibi unsurlara dikkat etmelidir. Okul müdürlerinin benimseyecekleri yönetim tarzlarını okul iklim ve özelliklerine göre belirlemeleri başarıya ulaşmak için önemli bir koşul olduğu söylenebilir. Ayrıca okul müdürleri tarafından okul iklim ve özelliklerine

göre seçilen yönetim tarzının, örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinin ya da aralarındaki ilişkinin başarıya ulaşmak için önemli olduğu söylenebilir.

Okullardaki yöneticilerin yönetim tarzları ile örgütsel sessizliği yordama düzeyi arasındaki pozitif ve negatif ilişkinin ortaya konulması belirlenen hedef ve amaçlara ulaşılabilmesi için önemli olduğu söylenebilir. Dünya ülkelerinde olduğu gibi Türkiye’de de gelişen demokratikleşme çabaları ile okullarda çalışan bireylerin gerek bireysel gerek topluca yönetim anlamında istek ve eleştirilerinin rahatça dile getirebilmeleri ve bu yöndeki engellerin ortadan kaldırılması, başarıda istenen standartların yakalanması açısından önemli olduğu söylenebilir. Türk Milli Eğitim Sistemi içerisinde bulunan çalışanların fikirlerini, eleştirilerini yapıcı olmak kaydıyla dile getirme istekleri Türk Milli Eğitim sistemine katkıda bulunacak olmasının gerekliliği dile getirilebilir.

Eğitim kurumlarında çalışanların mevcut durumu daha iyiye taşımaları açısından kurumsal faaliyetler ile ilgili fikirlerini ve eleştirilerini bireysel veya grupça dile getirmeleri, eğitim faaliyetlerinde ortaya çıkan aksaklıkların giderilmesi yönünde bir yol gösterici olacağı gibi Türk milli eğitiminin hedef ve amaçlarının etkin olarak gerçekleşmesi için önemli olduğu söylenebilir.

Ayrıca okul yöneticilerinin yönetim tarzlarının örgütsel sessizliği yordama açısından Türk Milli Eğitim sisteminin Dünya ülkeleri eğitim sistemi arasında bir marka olması, okul yöneticilerinin okul paydaşları ile karar alıp uygulamaları ve sorumlulukları çerçevesinde sonuçların olumlu veya olumsuz yönlerinin ilgililere aktarılmasıyla gerçekleşeceği ifade edilebilir.

Bu çalışmanın okul yöneticilerinin etkili ve başarılı olmaları için nasıl bir yönetim tarzı seçmeleri gerektiği yönünde okul yöneticilerine ışık tutacağı söylenebilir. Bu çalışma okul yöneticilerinin yönetim tarzlarının örgütsel sessizliği yordama düzeyinin belirlenmesini ortaya koyan bir çalışma olması açısından önemlidir. Ayrıca Millî Eğitim Bakanlığının değerlendirme ve geliştirme çabalarına da katkı sağlayacağı ifade edilebilir.

1.4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Araştırmanın sınırlılıkları şunlardır:

1. İstanbul Pendik ilçesinde bulunan resmi liseler ile sınırlıdır.
2. Örneklem olarak belirlenen lise öğretmenlerinin görüşleriyle sınırlıdır.
3. Araştırma için kullanılan ölçme araçları ve toplanan veriler ile sınırlıdır.

1.5. VARSAYIMLAR

1. Araştırmaya katılan denekler cevaplarında samimi ve gönüllüdürler.
2. Seçilen örneklem evreni temsil edebilecek büyüklüktedir.

1.6. TANIMLAR

Yönetici: Okulun amaç ve hedeflerine ulaşması için çalışanları yönlendiren, eğitim ve öğretim faaliyetlerinden sorumlu olan oklu müdürü ve yardımcılarıdır.

Yönetim tarzı: Yönetim tarzları; işbirlikli, otoriter, ilgisiz ve karşı koyucu olarak ana unsurlara ayrılmıştır. İşbirlikli yönetim tarzı okul yöneticileri ve çalışanlarının iş birliği içinde okulun hedeflerini gerçekleştirmeleri anlamında hareket etmeleridir. Otoriter yönetim tarzı ise okul iş ve işlemleri hakkında bütün yetkileri okul müdürünün kendisinde toplaması ve kendi isteği doğrultusunda hareket etmesidir. İlgisiz yönetim tarzı okul yöneticisinin okul iş ve işlemleri hakkında herhangi bir ilgisinin olmamasıdır. Son olarak karşı koyucu yönetim tarzı ise okul yöneticisinin kendisine gelen eleştiri ve önerilere kulak tıkaması kabullenmeme durumudur.

Örgütsel sessizlik: Çalışanların kasıtlı olarak örgütü ilgilendiren sorun, olay ve konularla ilgili görüş ve düşüncelerini, işe yaramayacağını düşünme, tepkilerden çekinme ya da sorun yaratan biri olarak algılanma düşüncesinden çekinerek gizlemesi, sessiz kalması hali.

BÖLÜM II

2.1. YÖNETİM

Yönetim kavramı, örgüt tarafından belirlenmiş hedef ve amaçlara etkili ve etkin bir şekilde ulaşılabilmesi için insan ve madde kaynaklarının gerektiği şekilde kullanılması olarak tanımlanmaktadır (Şişman ve Turan, 2002).

Yönetim kavramının örgütlerin faaliyet gösterdiği değişik alanlara göre tanımlarının yapıldığı literatürde görülmektedir. Yönetim, iktisadi alanlara göre sermaye, emek ve işgücü unsurlarının etkin kullanımı olarak tanımlanırken; genel olarak örgütsel hedef ve amaçlar doğrultusunda sahip olunan kaynakların planlandığı şekilde yönlendirilmesi olarak tanımlanmaktadır (Akat,1984). Yönetim, aynı amaç için bir araya gelmiş insan topluluklarının ortaya koydukları hedef ve amaçları gerçekleştirmek için planlama ve organizasyon yaparak elindeki kaynakları kontrol etme sürecidir (Bursalıoğlu, 1978).

Peter F. Drucker'a göre "Yöneticinin görevi, üretim parçalarını bir araya getirerek bir bütün oluşturmak ve kullanılan kaynaklarından en iyi verimi sağlayacak bir teşebbüs açığa çıkarmaktır". Bu açıklamadan anlaşılacağı gibi yönetici sahip olduğu kaynakları örgüt hedefleri doğrultusunda en etkili kullanabilen kişidir (Örs, 2010).

Örgüt hedeflerine etkili bir şekilde ulaşmayı başaran yöneticiler, çalışanlarla birlikte yönetim işlevleri ve yönetim için önemli olan etkinlikleri başaran ve bu süreçten sorumlu olan kişilerdir. Örgütün hedeflerine ulaştırılmasındaki sürecin etkinliğini arttırmak için yöneticilerin çalışanlarla etkileşime geçerek değerlendirmesi kaçınılmaz bir durumdur. Değerlendirmeleri yaparken yöneticinin göz önüne alması gereken bazı önemli unsurlar vardır. Bunlar şu şekilde sıralanabilir: Çalışan birey gayretli, üretim odaklı ve işi hakkında yeterli bilgi ve tecrübeye sahip ise başarısı tebrik edilmeli; çalışan birey işini aksatmıyor ve işinin gerektirdiği bilgi ve tecrübeye sahip değilse özenli olunmalı; işini aksatan ve işi hakkında bilgi ve tecrübesi edinmek istemeyen bir çalışan ise uyarma yoluna gidilmelidir (Arıkanlı ve Ulubaş, 2004).

Yönetici, örgüt hedeflerini gerçekleştirebilmek için belli bir süreç içinde çevrenin de durumunu dikkate alarak koyulan hedefleri başarmak için madde kaynaklarını ve insan kaynaklarını etkili ve etkin bir şekilde yönlendirebilen örgüt üyesidir (Erdoğan, 2000). Yönetici, örgütün hedefleri doğrultusunda üyelerine yön veren, işlerin nasıl yapılacağını tarif eden, amaçları ortaya koyan, işlerin devam etmesi için düşünceler üreten, bütün

bunları kontrol eden ve karşılaşılan problemleri çözüme ulaştıran kişidir (Hatiboğlu, 1993).

Yöneticinin önce kendisinin sonra da çalışanlarının önemli olduğuna inanması, çalışanlarda ve kendisinde örgütün değerli bir üyesi olduğunun farkındalığını arttırmakta ve örgütün amaçlarına ulaşmasında etkili bir ortam yaratmaktadır (Gümüş, 1999).

Etkili bir yönetici, bilimsel yönetim yöntemlerini kullanan yöneticidir. Okul yönetimi, yönetim unsurlarının okulun amaçlarına ulaştırılmasında kullanılmasıyla oluşmaktadır. Okul yöneticisinin yönetim alanında akademik bir eğitim görmüş olması zorunlu olması gerekmektedir (Bursalıoğlu, 2002). Yönetim anlayışının tarihsel sürecine bakılacak olunursa literatür araştırmalarında şu bilgilere ulaşılmıştır.

Yusuf H. Hacıp, Kutadgu Bilig’de yönetim argümanlarından olan demokrasi ve hukuk etmenlerinin devlet ve geleceği açısından önemini vurgulamıştır. Monarşik yönetim biçiminin mutlak bir yönetim olmadığı vurgulanmış olup, yöneten kesimle yönetilenler arasında karşılıklı hak ve sorumluluklar tanımlanmıştır (Doğan, 2002).

Nizâmülmülk, devlet yönetiminde etkili yönetim tarzlarının uygulanarak toplumun huzur ve saadeti için herkesi kuşatan bir adaletin sağlanması gerektiğini söylemiştir (Menekşe, 2005).

Platon “Devlet” adlı eserinde örgüt üyelerinin karar verme sürecine daha fazla katılmasını öngörerek baskıcı bir yönetim tarzının ortadan kaldırılması gerektiğini açıklamıştır (Eren, 2010). MÖ 2000’li yıllarda Hititler’de yönetim unsurlarını kullanan bir askeri yönetim söz konusudur. Çin devletinde (MÖ 551-479) valilik görevi icra etmiş olan Konfüçyüs, insana değer veren bir devlet hayal etmiş, yönetenlerle çalışanları arasındaki yönetimsel ilişkinin insanı yönetimsel faaliyetlerin merkezine alan bir yönetim tarzı olması gerektiğini söylemiştir (Saruhan ve Yıldız, 2009). Bu gelişmelere bakılınca günümüze kadar ortaya çıkmış etkili olan örgütler içerisinde yönetimsel faaliyetlerin insanı temel aldığı söylenebilir.

Alvin Toffler’e göre insanlık yönetim anlamında üç seviyeli bir değişim sürecinden geçmiştir. Birinci dalgada kaos teorisi (Taşçı ve Koç, 2006: 151); bir kuram olmasının yanında yepyeni bir paradigmanın öncüsü konumundaki kaos teorisi, iş dünyası ve işletmeler için yepyeni bakış açıları ve fırsatları gündeme getirmektedir. Değişimin an mertebesine geldiği ve kaçınılmaz olduğu acımasız rekabet ortamının hâkim olduğu iş dünyası, küreselleşmenin etkisi ile zaman ve mekân ayrımının ortadan kalkmasıyla bambaşka ve zorlu bir aşamaya geçmiştir. Bu yeni koşulları gerektirecektir. Kaos teorisi gerek kapsam gerekse derinliğiyle bu ihtiyacı karşılayacak sağlam bir seçenek olarak görülmektedir. Kaosun bilimdeki tanımı; fizik ve matematik disiplinlerinden

gelmektedir. Bu disiplinlere göre kaos; bir sistemde doğan periyodik olmayan, kestirilemeyen ve başlangıç şartlarına hassas bağıllık gösteren davranıştır (Singh ve ark., 2002).

İkinci dalga ise Toffler'ın (1980, 141) şok teorisidir. Endüstrileşmenin ortaya çıkışından yaklaşık iki bin yıl önce Demokritus o dönem için son derece sıra dışı görünen fikrini ortaya attı. Ona göre evren kesintisiz bir bütün değil sayısız zerreden oluşan bir yapıydı. Newton evreni incelendiğinde makine düzeniyle çalışan dev bir saat gibi olduğunu belirtmişti. Fransız fizik ve felsefecisi La Mettrie, 1748 yılında insan vücudunun bir makine olduğu fikrini ortaya atmıştır. Daha sonraları Adam Smith bu makine metaforunu ekonomiye taşımış ekonominin bir sistem olduğunu söylemiş ve şöyle vurgulamıştı: "Sistemler birçok açıdan makinelere benzer".

Birleşik devletler politik yaşamında çark, zincir, fren gibi terimler sık sık göze çarpıyordu. Belli politik örgütleri ellerinde tutan gruplara da makine adı verilmişti (Toffler, 1980, 94). Endüstriyel çağ mimarisinde kıvrımlı duvarları ve dik olmayan açılara çok rastlanmaz. Düzgün dikdörtgen odalar düzensiz açılarla yapılmış odaların yerini almıştır. Toffler göre Sanayi çağı kültürü büyük ölçüde Rene Descartes'in 17.yyda yazdıklarına dayanarak ödüllendireceği kimseleri seçerken sorunları ve süreçleri birbirini izleyen çok küçük parçalara bölebilen kimseleri terci etmiştir. Endüstri döneminin başlarında yaşayan iş adamları, entelektüeller, reformcular ve devrimciler makinelere hayrandı. Buhar motorları, saatler, dokuma tezgâhları ve pistonlar onları büyülüyordu. Bütün bunların sonucunda kendi dönemlerinin basit mekanik teknolojisine bakarak çeşitli benzetmeler yapmaları kaçınılmazdı (Toffler, 1980, 93).

Üçüncü dalga ise Toffler'ın değişen bilgi paradigması ve kaos teorisidir. Toffler (1992, 95) göre günümüzde bilim adamları sistemlerin sarsıntılar karşısında nasıl tepki verdiğini kaos koşullarından düzenin nasıl doğabileceğini, gelişmekte olan sistemlerin yüksek çeşitlilik düzeylerine nasıl fırlayabildiğini sormaktadır. Bu tür sorular iş dünyası ve ekonomiyle de çok yakından ilgilidir. Yönetim kitapları kaostan yararlanmadan söz etmektedir. Şirket kapmalarının, parçalanmaların, yeniden örgütlenmelerin, iflasların, üretime geçişlerin ve ortak girişimlerin fırtınası içinde tüm ekonomi, çeşitlilik bakımından eskisinden ışık yılı ilerde yeni bir yapılanmaya yöneltilmektedir. Bu yeni yapı eski fabrika bacaları ekonomisine göre çok daha hızlı değişen ve karmaşık bir yapıdır. Daha yüksek bir çeşitlilik düzeyine hızla ve karmaşıklığa doğru sıçramak aynı zamanda daha yüksek daha ileri uyum biçimlerine sıçramayı gerektirmektedir. Bu da çok radikal sayılabilecek kadar daha yüksek düzeylerde bilgi işlemeyi gerektirmektedir.

Süper sembolik ekonomiden doğan yeni üretim modeli çok farklıdır (Toffler, 1992, 97). Sistemik ya da birleştiriciliğe dayanan bu model üretimi giderek daha anında ve sentez edici olarak görmektedir. Sürecin parçaları tamamı değildir ve birbirinden ayrılamaz. Kopukluk yerine bağlantı, çözülme yerine bütünleşme ardışık saymalar yerine gerçek eşzamanlılık yeni üretim kavramının altında yatan varsayımlardır. İnsanlar üretimin fabrikada başlayıp fabrikada bitmediğini daha yeni yeni keşfediyor. Ekonomik üretimin en son modelleri süreci hem yukarıya hem de aşağıya doğru uzatmakta ilerletip ürünün satıldıktan sonraki bakımını veya desteklenmesini kapsamaktadır.

2.1.1. YÖNETİM KURAMLARI

2.1.1.1. Klasik Yönetim Kuramı

Klasik yönetim şekline uyan yönetim tarzı otoriter yönetim olmakla birlikte örgütün yapısı mekaniktir (Saruhan ve Yıldız, 2009). Klasik kuramcılar net belirlenmiş örgüt yapısı ve otorite ilişkileri ile faaliyet ve etkililiğin nasıl üst seviyeye çıkacağı durumunu tartışmışlardır (Van Harrison, 1978). Bu kuramda bilimsel yönetim yaklaşımını Frederick Taylor, yönetim süreci yaklaşımını Henry Fayol ve bürokrasi yaklaşımını Max Weber ortaya atmıştır.

Taylor alt kademedeki mühendislere “Geliştirdiğiniz yöntem ve sistemleri üst kademe yöneticileri tamamen ikna etmeden yürürlüğe koymaya kalkmayınız.” diyerek üst kademe yönetimin yapılacak işlerde onayının olması gerektiğini vurgulamıştır. Klasik yönetim yaklaşımında mevcut otorite mutlak üst kademedeki toplanmıştır. (Eren, 2010).

Max Weber yönetsel otoritenin önemini vurgulamıştır. Weber’e göre örgüt bürokrasisinde merkezi otorite bulunmakta ve önceden kesin olarak belirtilen politika ve düzenlemelere göre örgütler yönetilmektedir. Weber’in açıklamalarına göre, çalışanlar katı kurallarla denetlenmeleri gerekir. Bürokrasi yaklaşımı da etkinlik ve rasyonelliği önemsemekte ve “bir kapalı sistem olarak” ele alınmaktadır. Bürokrasi yaklaşımı belirlenen amaçlara uyulduğu takdirde verimliliğin olacağını savunmaktadır (Şahin, 2007).

Klasik kuramda kuramcılar için önemli olan tek durum “örgüt” ve “verimlilik”tir. Klasik kuramda insan faktörü robotla eş değer tutulmuştur. Klasik kuramcılar insana değer vermemiş, insanı olumsuz düşüncelerle değerlendirmiş ve denetlenmesi gereken ceza yönteminin gerekli olduğu düşünülen bir kuram olarak ifade edilmiştir (Torun, 1998). Klasik kuramcılar, insan ögesinin diğer öğelere nasıl uyum sağlayacağı ve örgütteki verimin nasıl artacağı, ayrıca da başka bir örgüt yapısının hangi şekilde oluşturulacağı düşünceleriyle hareket etmiştir (Koçel, 2003).

2.1.1.1.1. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı

Taylor'un öne sürdüğü bilimsel yönetim yaklaşımı; örgütlerde çalışanların yaptıkları işe ve sorumluluklarına bakılarak bu işlerin hangi yol haritasını izleyerek başarıya ulaşacağını hedefleyen yönetim yaklaşımıdır. Bu hedefin ortaya çıkması için tecrübe değil bilimsel bilgi önemli görülmektedir. Uyumsuzluk yerine düzen, tek başına iş yerine toplulukla yapılan iş, sınırlı sayıda ürün elde etmek yerine çok sayıda ürün elde edilmesi ve bu ürünlerin de ortaya çıkabilmesi için çalışanların yolunu aydınlatmak onları bilgi ışığında yetiştirmek önemlidir (Dinçer ve Fidan, 2016).

Taylor, bilimsel yönetim yaklaşımında en üst düzeyde üretim sağlanması için düzenli bir şekilde çalışanların kontrol edilerek, büyük işin küçük parçalara bölünerek iş bölümünün yapılması için doğru koşulları ortaya çıkarılmasını ve bilginin keşfedilmesini teklif etmiştir (Uddin ve Hossain, 2015). Bu uzantıda, işin doğru olması doğru çalışanın katılmasını gerektirecek, doğru çalışan da doğru işin açığa çıkması için eğitilecek, ortaya çıkan başarı için de çalışan karşılığını alacaktır (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2011).

2.1.1.1.2. Yönetim Süreci Yaklaşımı

Klasik görüşün bir diğer hareketi de yönetim süreci yaklaşımıdır. Bilimsel yönetim yaklaşımı çalışan etkililiğine yoğunlaşırken, yönetim süreci yaklaşımı örgütün bütünü düşünmektedir (Daft ve Marcic, 2008). Fayol'a göre hem kurumsal hem de maddi yaşam altı etkinliğin bir araya gelmesinden oluşur (Morden, 2017). Bu etkinlikler yöntem, ticari, mali, asayiş, saymanlık ve yönetsel etkinliklerdir. Henry Fayol yönetim süreci yaklaşımında yönetimin başarılı olması için 14 ilke öne sürmüştür; yapılacak görevlerin iş bölümlerine ayrılması, idare etme ve görev eşitliği, disiplin, etkili üretim süreci, adalet, hedef birliği, merkezileşme, ast üst ilişkisi, çalışanların takdir edilmesi, düzen, risk alma, iş birliği.

Fayol, örgüt üyelerinin bireysel kazanımlarının modern yönetim tarzında önemli olduğunu şu şekilde açıklamıştır: maddi karşılığını verme, hakkaniyet, denklik, risk alma ve beraberlik düşüncesi. Fayol'un yönetim düşüncesi çağdaş yaklaşımdan farklıdır. Bu fark, örgütün hedeflerine ulaşmasında insan kaynağını en iyi şekilde kullanılması değil, üretim faktörünü öne çıkaran bir yönetim tarzı olduğudur (Cole ve Kelly, 2016).

2.1.1.1.3. Bürokrasi Yaklaşımı

Bürokrasi yaklaşıma göre örgütler, amaçları gerçekleştirmek için akıllıca düşünülmüş araçlardır (Manning, 2013). Max Weber'in kurduğu bürokrasi yaklaşımının

başlıca özellikleri şunlardır: Örgüt içinde hedefler ve sorumluluklar şekil olarak açıklanmalıdır, dikey bağları anlamlandırılmalı ve yerleşik bir biçimde oluşturulmalıdır, başarılı olmak için prensipler oluşturulmalıdır, grubun hedeflerine uygun şekilde davranış gösteren ve çalışana bunun karşılığını veren bir düzen oluşturulmalıdır, çalışan layık olduğu yere yerleştirilmelidir ve çalışan yönetici arasındaki iletişime önem verilmelidir (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2011)

2.1.1.2. Neo-Klasik Yönetim Kuramı

Klasik yönetim yaklaşımının örgüt ve çalışanlar üzerinde oluşturduğu sorunlara çözüm arayışı neo-klasik yönetim yaklaşımını ortaya çıkarmıştır. Neo-klasik kuramlar olarak adlandırılan yaklaşımların gelişmesinde E. Mayo, F. Roethlisberger, D. McGregor, A. Maslow, K. Lewin, R. Likert, C. Bernard ve C. Argyris olmak üzere pek çok yazar ve araştırmacının katkısı olmuştur (Koçel, 2003).

Yine o yıllarda Kurt Lewin'in değişim ve değişime karşı gösterilecek dirençle ilgili çalışması, James Moreno'nun örgüt yapısı ve örgütsel davranışla ilgili geliştirdiği sosyometrik araştırmalar klasik yönetim anlayışının gelişmesine katkıda bulunmuştur (Livvarçin ve Kurt, 2012). Mary Parker Follett örgüt unsuruna önem vererek "birliktelik" "birlikte düşünme" gibi unsurlar üzerinde çalışmıştır. Follet yönetme olgusunun yöneticiye verilen bir güç olduğunu savunmuştur. Güç ve otorite konuları arasında karşılaştırma yapan Follett verilecek komutlar için, "*üst ve ast bir araya gelerek durum ve koşulların gerektirdiği şeyleri birlikte belirlemeleri ve bu gereklere birlikte uymaları*" gerektiğini söylemiştir (Livvarçin ve Kurt, 2012).

Neo-klasik kuramda çalışanların ast üst ilişkisi olmadan farklı yönetim kademelerindeki yöneticiler ve çalışanların çapraz iletişim içinde olmaları gerektiği dile getirilmiştir (Yurdakul, 2011). Neo-Klasik Yaklaşım, çalışanları insan olarak değerlendirip "toplumsal insan" tanımını açığa çıkarmıştır. Başka bir ifade ile neo-klasik yaklaşım, klasik yaklaşımın önemsemediği insan faktörü üzerinde çalışmıştır. Bu yaklaşımın asıl amacı, insan faktörünü anlayabilmektir. İnsanın yeteneklerinden faydalanmak, örgüt ile çalışanlar arasındaki iletişim ve etkileşimi kurabilmektir (Şahin, 2004). Aşağıda bu döneme etki eden çalışmalara yer verilmiştir.

2.1.1.2.1. Hawthorne Araştırmaları

Roethlisberger, Whitehead, Mayo, Homans ve Dickson'un önderliğini yaptığı araştırmacılar, 1924-1933 yılları arasında Western Elektrik Şirketi'nin öncülüğünde Hawthorne Fabrikaları'nda ortamda bulunan fiziksel şartların insanların yaptıkları işe ve

etkililiğine tesirini araştırmak istenmiştir. Ortaya çıkan neticede ise çalışma şartlarının yapılan işin kalitesi üzerinde tesirli olmadığını göstermiştir (Burke, 2017).

2.1.1.2.2. X ve Y Teorisi

McGregor'un Teorisi, X rgt çalışanlarının aralıksız şekilde yapması gerekenler konusunda bilgi verilmesi gerektiğini, yöneticilerin çalışanları denetlemesi gerektiği, çalışanın yaptığı işe karşı istekli olmadığını, çalışanın ortamda bir boşluk bulduğu zaman işten kaçacağını, çalışanın yaptığı işin karşılığında maddi yönden, statü yönünden ve cezalandırma yönünden farklı özellikler göstereceği fikrini desteklemektedir (Folakomi, Anthonia ve Dayo, 2016). Y teorisi x teorisinin zıttı olarak çalışanlara yeter ki uygun koşullar sağlansın çalışan bu şekilde uygun koşulda beceri ve yeteneğini açığa çıkarmakta, içine bağımlı olmakta ve yaptığı işi severek yapmaktadır düşüncesini desteklemektedir. Y Tipi Yönetim Tarzında alışanlar iş süreci boyunca yönetime sadık kalmakta ve işletmede oluşan durumlarda karar verme eylemi göstermektedirler (Dharejo, Baloch, Jariko, ve Jhatial, 2017). Y teorisi, teori özelliği olarak insanları önemsemektedir. Yöneticiler de bu yaklaşımda, iş birlikli yönetim tarzını benimsemekte ve çalışanlarını gdlemeyi yeğlemektedir (Koçel, 2010).

2.1.1.2.3. Rensis Likert Sistem 1-Sistem 4 Modeli

Neo-Klasik Yönetim kuramının önde gelen isimlerinden biri de Rensis Likert' tir. Likert, 1961 yılında yazdığı ‘‘Yönetimin Yeni Yönleri’’ ve 1967 yılında yazdığı ‘‘İnsani Organizasyon’’ adlı eserlerinde insan ilişkileri ve insan tutumları konularını incelemiştir ve Sistem 1- Sistem 4 başlığı içinde açıklamıştır (Aktan, 2011).

Neo-klasik yönetim kuramının insan faktörüne dayalı olarak bilhassa Hawthorne ve Harwood araştırmalarının sonuçları beraber değerlendirmeye alındığında, insanı yönetime katma konusunda bir devir başlattığı düşünülmektedir (Torun, 1998). Neo-klasik yaklaşımların yetmediği alan olarak görülen durum ise rgt sistem olarak açıklamamaları olmuştur (Bursalıoğlu, 1982). Klasik yönetim anlayışında; rasyonellik, ekonomik insan, iş, görev, düzen, disiplin ve örgüt yapısı gibi kavramlar üzerinde önemle durulmuştur. Neo-klasik yönetim yaklaşımında ise insan davranışları, gruplar, sosyal insan, kararlara katılma, doyum ve motivasyon gibi değerler vurgulanmıştır (Benligiray, 2005).

Neoklasik kuram insanların her zaman birinci planda tutulduğu, çalışanların özelliklerine yönelik işe yönlendirildiği ve cezanın yönetim faaliyetlerinin dışında tutulduğu bir kuram olduğu söylenebilir. Çalışanlar klasik yönetimdeki gibi önemsiz ve pasif değil; bilakis önemli, aktif ve örgüt için emeklerini ortaya koyarlar. Neo-klasik

kuram için çalışanların motivasyonları ve karara katılmaları böylece örgütte demokrasinin yerleştirilmesi ve çalışanların önemsenmesi açısından önemli görülmüştür (Saruhan ve Yıldız, 2009).

Klasik yönetim kuramının, her türlü çatışmayı işlevsel olmaktan uzak ve işletmeye zarar verici oluşumlar şeklinde görmesine karşılık; neo klasik yaklaşım, işletmede ortaya çıkan sorunlardan en azından bir kısmının, bazı sorunların varlığına işaret etmeleri ve söz konusu sorunlara daha sağlıklı çözümler getirebilmek için, yönetimi harekete geçirmesi nedeniyle “işlevsel çatışma” şeklinde nitelendirilmesinden yana bir tavır göstermektedir (Şimşek, 2002).

Neo-klasik yönetim kuramında çatışmaların, işletmelerin yaşamı için doğal ve kaçınılmaz bir yönü olduğu ve çatışma ile ilgilenme durumuna göre, işlevsel ya da işlevsel olmayacağı vurgulanmıştır. Bu görüşü destekleyen bilim adamları, çatışmaların aslında bireylere özgü farklı görüş, tutum ve davranışlardan kaynaklandığını; bu farklılıkların ortadan kaldırılmasının mümkün olamayacağı için bireyler ve gruplar arasındaki çatışmaların yok olamayacağını, günümüz işletmelerinin karmaşık yapısı da göz önüne alındığında çalışanlar ve bu çalışanların oluşturduğu gruplar arasında çatışmalardan kaçınılamayacağını ve iyi yönetildiği durumlarda işletme için yararlı olabileceğini ifade etmişlerdir (Özmen, 1997).

2.1.1.3. Modern Yönetim Kuramı

Sistem ve durumsallık yaklaşımından sonra, 1990’lı yıllardan itibaren postmodern yönetim yaklaşımları adı verilen çeşitli yönetim kuramları ortaya çıkmıştır (Doğan, 2007).

2.1.1.3.1. Sistemler Yaklaşımı

Sistem yaklaşımına göre örgütler küçük parçalardan büyük parçaları yani bütünü oluşturur. Örgüt içinde insanlar, maddi veriler, sorumluluk tabloları, resmi olan ve olmayan işler bu sistemin küçük parçalarıdır. Bu küçük parçalar hep birlikte resmin bütünü oluşturmaktadır (Koçel, 2007).

Sistemler yaklaşımı, örgütleri bir sistemler sırası olarak görmektedir. Örgütler bu sıralardan oluşan parçanın bütünleridir. Sistemler yaklaşımı, örgütlerin birbiri ile ilişkisini önemsemektedir. Eğer bir örgütte bir değişiklik olarsa bu değişiklik diğer örgütleri de etkilemektedir ve dolayısıyla sistemler bir bütün olduğu için durumdan etkileneceklerdir (Boddy, 2008). Kapalı ve açık sistemler vardır. Lussier’e göre açık sistemler çevreden etkilenip ve onları etkileyen sistemlerdir (Lussier, 2009). Yani çevreden sürekli enerji alır ve onların bir kısmını üretim tekrar çevreye verir.

2.1.1.3.2. Durumsallık Yaklaşımı

Durumsallık yaklaşımı, örgütteki yönetim tarzlarının mükemmel olduğu bir durum yoktur düşüncesini savunmaktadır. Örgüt inşası ve yönetim tarzları, sorumluluğun ne kadar gerçekleştiğine, koşullara ve örgütün etrafındaki değişkenlere göre farklılık göstermektedir (Gope ve Galloway, 2017). Durumsallık yönetim yaklaşımında farklı koşullar, farklı yönetim tarzları ve değişik örgüt yapılarını ortaya çıkarmaktadır. Ortaya ne çıkarsa çıksın değişiklik göstermeyen bir örgüt ve yönetim tarzı durumsallık yaklaşımına göre düşünülemez (Ghillyer, 2009).

Modern kuram, klasik ve neo-klasik kuramların birleşimi olmasına karşılık insanı önemseyen, çalışanın yönetim kısmına katılımını hoş gören neo-klasik kurama daha çok benzemektedir. Çalışanlar kendileriyle ilişkili olan hükümlere katılım gösterirken, bu durum modern kuram penceresinden de desteklenmektedir (Aydın, 1991). Modern yönetim kuramına göre örgütün temel taşının insan olmasına karşılık, örgütün başarı ile başarısızlık durumu birçok etkene bağlıdır. İşin olması gerekenleri ile insanların ihtiyaçları arasında köprü kurulmalıdır. Bir taraftan çalışana örgütün hedefleri kabul ettirilirken diğer taraftan da çalışana kendi ihtiyaçlarını karşılaması için fırsat sunulmalıdır. Hem örgüte hem de insana değer verilmektedir (Yurdakul, 2011).

2.1.2. YÖNETİM TARZLARI

Yönetim tarzı, yöneticiler ile çalışanlar arasındaki etkileşimi niteleyen, örgüt çalışanlarının ilgi ve bağlılık düzeyini etkileyen, örgütün verimliliğini amaçlanan düzeye çıkarılmasını sağlayan önemli bir faktör olarak vurgulanmaktadır (Ogunola ve ark., 2013). Yönetim tarzı yönetici ile çalışan ile iş birliğini, çalışanların görev bilincini hem artırıp hem de azaltabilme özelliğine sahiptir. Yönetim tarzı çalışanların kurumuna bağlılık duygusuna, örgütüne yarar sağlama düşüncesine etki etmektedir (Agrusa ve Lema, 2012).

Yönetim tarzı, örgüt amaçlarının etkili ve etkin bir şekilde gerçekleşmesinde öneme sahiptir. Yönetim tarzı örgütü amaç ve hedefleri doğrultusunda yönlendirme şeklidir (Uche ve Timinepere, 2012). Buna bağlı olarak örgütün verim elde edebilmesi için, yöneticilerin örgütünü düşünerek koyulan hedeflere uygun bir yönetim tarzı benimsemesi gerekmektedir (Karimi, 2011). Örgütsel süreçlerin etkinliğine, işgücünün tutum ve davranışlarına olumlu olarak yansıyan yönetim tarzı, çalışanlardan en üst düzeyde fayda sağlanmasını kolaylaştırmaktadır. Başka bir ifadeyle, yöneticiler tarafından benimsenen ve uygulanan yönetim tarzının çalışanlarda uyandırdığı duyguların, onların işe ve örgüte yönelik sergileyecekleri davranışları olumlu veya olumsuz etkileyeceği düşünülmektedir (Özgür, 2011).

Yönetim tarzı, örgütü ve çalışanları kapsayan davranış, değer ve inançlardan oluşmaktadır (Gould, 2005). Yönetim tarzları örgütün koyduğu hedeflere ulaşmasına etki eden önemli bir koşuldur. Çünkü yöneticilerin yetkilerini kullanma tarzlarının çalışanlarla arasındaki ilişki seviyelerini, ortaya çıkan ürün ve çalışanın emeğini, amaçlara ulaşılmasında pozitif veya negatif yönde etkilemesi gerekmektedir (Pop ve Pop, 2008). Yöneticilerin örgüt çevre ve şartlarına göre farklı yönetim tarzlarını kullanması beklenmektedir (Poon vd., 2005).

Örgütü her açıdan yönlendirebilen yöneticilere ihtiyaç vardır. Okul müdürleri, günümüze uyumlu olmalı, yetenek ve beceri sahibi olmalı, öğretmen ve öğrencilerinin arzularına cevap verebilmeli, okulların başarıya ulaşabilmesi için etkili yönetim tarzlarını uygulamalıdır. Geleneksel yönetim tarzı ile eğitim örgütlerinin ileriye gidebilmesi zor görülmektedir. Bu sebepten ötürü okul yöneticileri, bilimsel gelişmelere uygun davranarak, yeniliklere açık şekilde, okul değerlerini ve kültürünü değiştirebilmeli, modern okul tarzını gözleme almalı ve yeni yönetim yaklaşımlarını izleyerek okullar için en verimli yönetim tarzını benimsemelidir (Aydın, 2002).

Örgütlerde farklı yönetim tarzları vardır. Yönetim tarzlarının farklılıkları büyük oranda; örgüt kültürü, çalışanların yeterlik düzeyleri, örgüte bağlılıkları ve çevreden kaynaklanabilir (Özcan, 1996). Yöneticinin yönetim tarzı, onun kişilik özellikleri ve değerleri ile oluşmaktadır. Yöneticilerin etrafında olanları anlamaları, bilmeleri, onların yönetim tarzının açığa çıkmasını sağlamaktadır. Yönetim tarzı, örgüt içinde en yukardan en aşağıya doğru yer alan yöneticilerin yönetim fikirlerine bakılarak değişiklik göstermektedir. Değişikliğin başka bir unsurunu da yöneticinin bizzat kendisi oluştururken, diğer unsuru da himayesinde olan çalışanları oluşturmaktadır. Yöneticinin yönetim tarzı, çalışanlarına motivasyon sağlamak ve sahip olduğu yetkinliklerini kullanarak çalışanlarına göre bu yetkinlikleri nasıl kullandığı düşüncesi önem taşımaktadır.

Başaran'a (1991) göre; yönetsel yetkinin kullanılması, tepede bulunan bürokratik yöneticinin ast yöneticilere yetkilerini devretmesi, kurumlar ve faaliyetlerine göre farklılaşabilir. Üzerinde durulan bu farklılıklar yöneticilerin kullandıkları yönetim tarzlarının belirlenmesinde etkili olabilir. Okul yöneticilerinin yönetim tarzlarına ilişkin yapılan bu araştırmada yönetim tarzlarından işbirlikli, otoriter, ilgisiz ve karşı koyucu yönetim tarzları irdelenmiştir.

2.1.2.1. İşbirlikli Yönetim Tarzı

İşbirlikli yönetim tarzı, bilgi ve görüş alışverişlerinin müsaade edildiği, katılmalı bir yönetim biçimidir. Bu tip yönetim biçiminde yöneticinin asıl işi koordine etmektir. İşbirlikli yönetim biçiminde astların örgütün hizmet ya da üretim hedeflerine, birbirleriyle iş birliği ve dayanışma halinde, olumlu ve yapıcı yönde katkıda bulunduğu görülmektedir. Bu tip yönetim biçimini belirten karakter, ekip çalışması ve ekip ruhudur. Bu nedenle bu tip yönetim biçimine aynı zamanda “Katılmalı Yönetim Biçimi” de denilmektedir. İşbirlikli yönetim biçiminde insana ve işe verilen önem en yüksek düzeydedir. Bu ise verimliliğin yükselmesine neden olmaktadır. Örgüt içinde karşılıklı güven ve işbirliği, ortak çaba ve yönetime katılma gerçekleşmektedir. Bu yüzden katılmalı yönetim biçimine “Aslan Tipi Yönetim” olarak da nitelendirilebilir (Aytürk, 1999).

Yönetim için çalışanların bu sürece katılım göstermeleri, kendi görevlerini bilmeleri ve bu işlere iyi derecede dikkat edebilmeleri, kendilerine hesap verebilen kişilerin çoğalması istenmektedir. Çalışan birey kendisinden istenilen görevleri yaparken kendisinin de bu görev içinde emeği olduğunun farkında olduğundan yönetim ile birlikte hareket eder ve yönetimle daha çok iş birliği içindedir. Çalışan birey karar alma sürecinin nasıl ilerlediği durumuna hâkim olduğu için ilerleyen zamanlarda yönetici olma adaydır (Örs, 2010).

Örgüt çalışanlarının karar alma süreçlerine katılımlarının üstlendikleri yetki devirlerinin gerekliliğini vurgulayan bir yönetim tarzı olması nedeniyle örgüt yapılarındaki üstlendikleri rolün önemli olduğu vurgulanmaktadır. Demokratik yönetim tarzında yöneticiler, astların belirlenen düzen içinde süreci devam ettireceklerini ve takdir edilerek motivasyon düzeylerini arttırmaktadır. Diğer taraftan, karar verme süreçlerinde astların fikir ve önerilerini dikkate almaktadır (Marshall, 2012). Yönetici, yönetim süreçleri ve fonksiyonlarının neticeleriyle ilgili örgütlerden bilgi almakta ve sıkıntılı durum söz konusuysa eğer yönetici kendi sorumluluğunu yapmakta ve eğer bu durum daha da ileri boyuta giderse çözüm için çeşitli yollar aramaktadır (Başaran, 2000).

Yöneticilerin dinleyici olmaları, çalışanların birçok yol arasından karar verme durumunda kararsız davranış sergilemeleri, her konuda yöneticiyle iç içe olunma durumu ilerleyen zamanlarda yönetim için tehlike oluşturacağı düşüncesi içindedir. Çalışanın düşünceleri ve yönetimin içinde olması önemlidir. Çalışanın yönetimde olması birey ve örgütün birleşmesini sağlar. İş tatmini seviyesini yükselterek işteki verimi artırır. Fakat bu katılımcı örgütlerde çalışan bireyler kendi kararlarına müdahale edebildikleri için idare ve

yönetimde deprem oluşturacağı için yönetimde yeni düşünceleri ortaya çıkarması düşüncesi göz önüne gelmiştir (Aytürk, 1999).

2.1.2.2. Otoriter Yönetim Tarzı

Astlarından sürekli olarak yüksek performans bekleyen yöneticiler, belirlediği performansı gerçekleştiremeyen astları cezalandırarak performans artırma yolunu seçerler. Karar verme yetkisi ve yetki gücü yöneticinin kendisindedir. Otoriter yönetim tarzı benimsemiş olan yöneticiler astlarının düşüncelerini önemsemediği gibi onları karar alma sürecinin dışında tutar. Bu yönetim tarzını benimsemiş olan yönetici astlarından koşulsuz itaat bekler. Yönetici çalışanlarına karşı baskı unsurunu çok sık kullandığı için çalışanların işlerini isteksiz yapmalarına neden olur. Yönetici yönetsel yetkileri sadece kendisinde mümkün kılar. Astlar bu yönetim anlayışında sadece kendilerine verilen emirleri yapmakla yükümlüdür (Başaran, 2000).

Otoriter karaktere sahip olan yöneticiler, mizacı sert, başkalarının fikirlerine değer vermeyen, buyruklarıyla işlerini yaptıran kişilerdir. Otoriter yöneticiler yönetimin en önemli sorumluluğunun çalışana ne yapmasını gerektiğini söylemek olarak görmektedir. Çalışanların sorumluluğunu bilmesinin yeterli olduğunu başka şekilde düşünce ve fikirlerini dinlemeye gerek olmadığını düşünmektedir (Simith ve Vigor, 1991). Böyle davranışlar sergilenen yönetim tarzında örgütlerde korku vardır ve çalışanların verimi, yaratıcılığı olumsuz etkilenmektedir (Akat, 1984).

Otoriter yönetim biçiminde, yöneticinin ilgisi mal ya da hizmet üretimi ve verimlilik üzerinde toplanmıştır. Otoriter yönetici, insandan çok göreve yani işe önem veren bir yargıya sahiptir. Yöneticinin istediği, insanın azami ölçüde üretimde bulunmasıdır. Bu yönetim anlayışına göre, “İnsanı kendi başına bırakırsan, bir iş yapmaz, insana iyi davranmak istismara yol açar, insan ancak sert bir otoriteye dayalı yönetimde etkili ve verimli kılınabilir. Zira insan doğuştan tembeldir ve insan ancak otoriter biçimde yönetildiği zaman yararlı olabilir.” düşüncesi vardır (Aytürk, 1999).

Otoriter yöneticiler, örgütteki şartları örgütün hedeflerine maksimum oranda ulaşmayı amaçlayan fakat amaçlara ulaşma yolundayken çalışanların gereksinimlerini yerine getirmek ve çalışana motivasyon sağlamak için hiçbir şekilde çaba harcamayan yöneticilerdir (Erdoğan, 2000).

Genellikle bürokratik örgütlerde ve hiyerarşik emir-komuta zincirine sahip yapılarda yaygın olarak tercih edilmektedir. Otoriter yönetim tarzında, yöneticiler astlarının belirlenen kurallara, prosedürlere, politikalara ve amaçlara uygun davranmasını

istemektedir. Bununla birlikte, yönetici ve astları arasındaki etkileşim ve iletişim düzeyi olabildiğince düşük seviyelerdedir. Ayrıca otoriter yöneticiler, astların kararlara katılmalarına ve iş süreçlerinde otonomiye sahip olmalarına fırsat tanımamaktadır (Ronald, 2004).

Otoriter ve merkezci yönetim biçiminin ana karakteri, okul yöneticisinin karar verme gücünü tek elde bulundurmak ve yetkilendirme aşamasını kısıtlamaktır. Tüm bilgiler doğrudan lidere gönderilmektedir. Problemleri çözmek için ast-üst ilişkisine önem verilmektedir. Otoriter yönetici sorumlu olduğu örgüt ya da birimde tek karar merkezi olan, emir ve talimat vermekten haz duyan, araştırmaya, tartışmaya, hoşgörüyü büyük ölçüde kapalı, astlarına ve çalışanlarına güvenmeyen ya da çok az güvenen bir kişidir. Tüm konularda kendisine danışılmasını, izin alınmasını istemektedir (Öztekin, 2002). Otoriter yönetim tarzı benimsemiş olan yöneticilerin özellikleri şu şekilde sıralanmıştır: Çalışanlarına sormak eylemine gerek duymazlar. Güçlerini merkezde toplarlar, çalışanların kendi önceliklerine göre karar vermelerini engeller, görevlerini aksatan çalışanlara yaptırımlar söz konusudur. Yönetici sadece çalışana yukarıdan emir verir ve iletişim süreci bu şekilde ilerler, çalışanların işten duyumu, güdülenmesi ve başarısı için girişimde bulunmazlar, yapılan işlerin neticesine yoğunlaşırlar. Buldukları makamın gücünü kullanırlar, çalışanlarına söylenmeyi tercih ederler (Bektaş, 2014).

2.1.2.3. İlgisiz Yönetim Tarzı

“Bırakınız yapsınlar” düşüncesinin temel olduğu ilgisiz yönetim tarzı, yapılan iş ve çalışana değer vermemesiyle tanımlanmaktadır. Yönetim tarzının temel unsuru, işle ilgili problemlere ve çalışanlara müdahale etmemesidir. Çalışana sadece işin tanımı yapıldıktan sonra işi yapmak için hangi yolu izlemesi gerektiğine karışılmamaktadır. Çalışanlar sorumluluklarını kendi istedikleri kadar gerçekleştirmektedirler. “Güvercin Tipi” adlı yöneticiler, genellikle “gelen ağam, giden paşam” veya “bana dokunmayan yılan bin yaşasın” düşüncesindedirler. Buldukları örgütte “kaçma – karışma – çalışma” portföyünü ortaya çıkarmışlardır. Gerçek hayatta yöneticilikle ilgisi olmayan sözde yöneticiler olarak tanımlanması daha doğru olacaktır. Bu tarzda yönetim biçimi gösterenlerden işletmeye, çalışana, içinde bulunduğu topluma ve en çok da kendisine hiçbir faydası yoktur (Aytürk, 1999).

Bu yönetim tarzında çalışanların üzerinde denetim en az seviyededir. İlgisiz yönetim tarzında yöneticiler, çalışanların kendi hedeflerini oluşturmalarına, yeteneklerini açığa çıkarmalarına fırsat tanıyan yönetim tarzıdır. Çalışanlar kendisinin yapması

gerekenlere kendisi karar verip ve sorumluluğunu yerine getiren kişilerdir. İlgisiz yönetim tarzında, çalışanların bilgisizlik, duruma hâkim olamama, yeteneğinin olmaması gibi durumlarda örgütte verimsizliğe yol açabileceği gibi tam tersi durumlarda da örgütünü ileriye götürebileceği ortadadır. Yeteneğe sahip, becerikli, sorumluluğunun ne olduğunun farkında olan çalışan örgütüne farklı kapı açıp üreticiliğe yönlendirebilmektedir (Steinke, 2013).

İlgisiz yöneticilerin yapılan işe ve çalışanlara karşı ilgisiz olması kendisinin beceriksizliği ve çalışmamasının sonucudur. Bu tarz yöneticiler ‘ne benim başkasına faydam olsun ne de başkasının bana bir faydası olsun’ düşüncesindedirler. Bu sebeple de yönetici genel olarak ‘dünya yansın umurumda değil’ halinde, vurdumduymaz tavır sergilemektedir. Yöneticiler sadece odasında kalarak, kendisine yöneltilen sorulara kısa cevaplarla karşılık verip, görev istemezler (Cengiz, 2010).

İlgisiz yönetim, yöneticinin yetkisini, gücünü kullanmamasıyla açığa çıkmaktadır. Gücünü ve sahip olduğu yetkisini kullanmaması, çeşitli sebeplerden ortaya çıkmaktadır. Örgütün içinden biri değilmiş gibi hissetme, yönetimde istenilen seviyeye ulaşamama, sahip olduğu yetkilerini kullanmaya gerek yok diye düşünme bu sebeplerdendir (Başaran, 2004).

İlgisiz yönetim tarzını benimsemiş yöneticilerin özellikleri şu şekilde sıralanmıştır: Yönetici olarak makam gücünü kullanmazlar, çalışan bireylere sahip olacakları araçları verip çalışanlara karışmazlar, çalışanların sadece yöneticiye ihtiyacı olduğunda yönetici konuya dahil olur, örgüt içinde oluşan problemlerde, bireysel ve duygusal sorunlardan kaçarlar, örgütün içinde var olan iş bölümlerini önemsemezler (Bektaş, 2014).

2.1.2.4. Karşı Koyucu Yönetim Tarzı

Bir örgüt ortamında yönetici çalışanların yapmak istediklerini örgütsel yararı gözeterek destekleyeceği gibi bu yapılmak istenenlere engelde olabilir. Yöneticinin yöneticilik rolüne ilişkin algısı, sorun çözüp işleri kolaylaştırma biçiminde olabileceği gibi sorun çözmez zorlaştırma biçiminde de olabilir. Yöneticilerin işleri zorlaştırma ya da yapılmak istenenlere karşı çıkmasının temelinde şüphe ve güvensizlik bulunabilir. Şüpheli, kuruntulu, endişeli, güvensiz kişilerin başkalarının girişimlerine ve çabalarına engel olduğu bildirilmektedir (Shaw, 1981). Bu tarz özelliklere sahip yöneticiler endişeyi, kuruntuyu, şüpheliyi azaltmanın bir yolu olarak kurallara da sıkı sıkıya bağlılık davranışları sergileyebilirler. Okul müdürlerinin kendi kurduğu düzenin bozulmamasını istemesi, yeni bir faaliyetin yapılmasına karşı çıkması, yönetmelik hükümlerinin dışına çıkmamaya

çalışması, rutini takip etmesi, öğretmenlerle ilişkilerinde çatışmacı bir tutum sergilemesi, karşısındakinin sözünü sık sık kesmesi, işler konusunda sürekli başka okul müdürlerinin ne yaptığına bakması, her yapılanın sonunda sorun çıkacakmış gibi davranması gibi davranışlar bir okul müdürünün karşı koyucu yönetim tarzı kapsamında gösterebileceği bazı davranışlardır.

Yönetici örgüt çalışanlarının fikirlerine değer verip destek olacağı gibi, tam tersini yaparak yollarına taş da koyabilmektedir. Yöneticinin yöneticilik becerisi, ortaya çıkan problemlere ilişkin problemi çözümleyici kişiliği olabileceği gibi, mevcut sorunların çözümünü daha da zor hale getirip çözümsüzlüğe de itebilmektedir. Yöneticilerin olumsuz davranışlarının temelinde kuşku ve itimatsızlık olabilmektedir. Kuşkulu ve güvensiz yöneticilerin çalışanların teşebbüslerine karşı çıktığı belirtilmektedir (Shaw, 1981). Böyle kuşku ve güvensizliğe sahip olan yöneticiler gösterdikleri bu davranışları aza indirgemenin yolu olarak da örgüt içindeki koyulmuş kurallara daha da bağlanmayı tercih edebilirler. Yöneticilerin yönetmelikte ne yazıyorsa onu benimseyip, değişikliğe açık olmaması, çalışanlarının fikirlerini önemsememesi karşı koyucu yönetim tarzında öne çıkan yönetici özelliklerindedir (Üstüner, 2016).

2.1.3. YÖNETİM TARZLARIYLA İLGİLİ YAPILMIŞ ÇALIŞMALAR

Kanten ve Ülker tarafından (2014) gerçekleştirilen çalışmada, uygulanan yönetim tarzlarının üretim üzerindeki etkisi ve çalışanların işe yabancılaşmasının nedenleri ortaya çıkarılmıştır. Araştırma Çerkezköy ve Antalya Organize Sanayi Bölgelerinde faaliyet gösteren dört işletmenin 215 çalışanından konuyla ilgili anket çalışmasıyla veriler toplanmıştır. Araştırma bulgularına göre, demokratik yönetim tarzının üretkenlik üzerinde olumlu etkisinin olduğu belirlenmiştir.

Otokratik yönetim tarzının ise üretkenlik karşısı iş davranışlarını etkilemediği; işe yabancılaşmayı etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu bağlamda, otokratik yönetim tarzı üzerinde işe yabancılaşmanın aracılık etkisinin olmadığı görülmüştür.

Ada ve Ercoşkun (2006) tarafından yapılan okul müdürlerinin çoğunlukla klasik ve neo-klasik yönetim biçimlerini halen daha kullandıklarını göstermiştir. Bu arada müdürlerin klasik ve neo-klasik yönetim yaklaşımlarına yönelik bazı uygulamalarında, araştırmada ele alınan iller arasında farklılıklara rastlanmıştır.

Yılmaz (2016) 2014-2015 eğitim ve öğretim yılı içerisinde Ankara Çankaya ilçesinde görev yapan 198 kadın okul yöneticisi üzerinde bir araştırma yapmıştır. Araştırma bulgularına göre kadın yöneticiler demokratik, otokratik ve serbest bırakıcı

yönetim tarzını uygulamaktadırlar. Bekar, ortaokulda görevli, yönetici statüsünde bulunan ve hizmet içi eğitim almayan yöneticiler demokratik yönetim tarzını sergilediklerini ifade etmişlerdir. Evli, ilkokulda görevli, 16 yıl ve üzeri yöneticilik kıdemine sahip ve lisans mezunu yöneticiler, otokratik yönetim tarzını sergilediklerini ifade etmişlerdir. Lisede görevli, 5 yıl ve altında yöneticilik kıdemine sahip, yönetici yardımcısı statüsünde bulunan, lisansüstü eğitim alan ve hizmet içi eğitim almayan kadın okul yöneticilerinin ise tam serbesti tanıyan yönetim tarzını benimsedikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Sezer ve Akan (2016) Trabzon il merkezindeki okullarda görevli, 850 öğretmen üzerinde yöneticilerin yönetim stilleri üzerinde bir araştırma yapmıştır. Öğretmenlerin %20,7'si, okul müdürlerinin babacan-anlayışlı, %15,9'u yardımsever, %15,4'ü demokratik-katılımcı, %13,9'u donanımlı-lider yönetici, %13,9'u kuralcı, %8,1'i mevzuatçı, %7,4'ü günü kurtarıcı, %4,7'si ise otoriter yönetsel özellikler sergilediğini belirtmektedir. Okul müdürlerinin yönetim stilleri $\bar{X} = 3,13$ ile bilimsel yönetim, $\bar{X} = 3,09$ ile yönetim süreçleri, $\bar{X} = 3,23$ ile bürokratik yönetim, $\bar{X} = 3,52$ ile insan ilişkileri yaklaşımı, $\bar{X} = 3,46$ ile davranış bilimleri yaklaşımı, $\bar{X} = 3,36$ ile sistem yaklaşımı, $\bar{X} = 3,59$ ile TKY yaklaşımı ve $\bar{X} = 3,42$ ile liderlik yaklaşımına uygunluk göstermektedir.

Okutan (2000) tarafından yapılan araştırma, okul müdürlerinin yönetim tarzlarını belirlemek amacıyla yapılmıştır. Araştırma 225 okul müdürünü kapsamaktadır. Araştırma bulguları okul müdürlerinin yönetim tarzlarının modern yönetim yaklaşımına daha çok uygun olduğunu göstermektedir. Modern yönetim tarzı davranışları arasında personel ile öğrencilere güven telkin etmesi, araştırarak sorun çözmesi, denetleme yanında rehberlik fonksiyonunu da gerçekleştirmekte, iş birliğinden yana tutum sergilemek yer almaktadır. Bunu yanında okul müdürlerinin klasik yönetim yaklaşımına uygun düşen bazı davranışlarının daha az sıklıkla görülmektedir. Bunlar arasında ise ders planlarının işlevselliğine değil biçimsel uygunluğuna dikkat etmek, yetkisini mevzuattan almak, mevzuatı her zaman uygulamak, öğretmenlere ara sıra danışmak ve tüm idari güçlerini karizmalarında değil mevzuattan almak, yer almaktadır. Okul müdürlerinin modern yöneticilik nitelikleriyle nasıl donatılacağı hususunda da özellikle hizmetiçi eğitim ve yöneticilikte liyakat konusu önerilmektedir.

Şahan (2017) tarafından yapılan araştırmada Spor Genel Müdürlüğü ve Bağımsız Spor Federasyonlarında görev yapan yöneticilerin yönetim tarzları ile bu kurumlarda ortaya çıkan informal iletişim kanalları arasındaki ilişki belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre yöneticilerin yönetim tarzlarının informal iletişim kanallarını etkilediği ortaya çıkmıştır. Bağımsız Spor Federasyonlarında üst kademe yöneticilerin

daha çok demokratik yönetim tarzını uyguladıkları, çalışanların ise informal iletişim kanallarından öncelikle kurum içi sohbetlere katıldıkları görülmüştür. Spor Genel Müdürlüğünde, üst kademe yöneticilerinin daha çok paternalist yönetim tarzını benimsedikleri, çalışanların ise öncelikle kurum içi iletişime katıldıkları görülmüştür.

Yönetim tarzları ile ilgili yapılmış çalışmalar ışığında okul yöneticilerinin genel olarak demokratik yönetim biçimlerini benimsedikleri görülmüştür. Araştırmaların çeşitliliğine göre ise nadiren yöneticilerin klasik yönetim biçimlerini de kullandıkları bulgularına rastlanmıştır. Bu çalışmada ise lise yöneticileri ağırlıklı olarak işbirlikli yönetim tarzını benimsediği görülmüştür.

2.2. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

Van Dyne, örgütsel sessizliği “çalışanların işle ilgili düşüncelerini, bilgi değeri taşıyan haberleri, bilerek gizlemek” şeklinde tanımlamıştır (Vakola ve Dimitris, 2005). Örgütsel sessizlik çalışanların, genel olarak düşüncelerini kendi istekleriyle açığa çıkarmayı gizleme olarak tanımlanmıştır (Clapham ve Cooper, 2005).

Taşkıran (2011) örgütsel sessizliği şöyle tanımlamaktadır; çalışanların kasıtlı bir şekilde olmak üzere örgütsel sorun, olay, konu vb. durumlarla ilgili görüş ve düşüncelerini, gelecek olası tepkilerden çekinme, sorun yaratan biri olarak algılanma, başkalarının görüşlerine uyma isteği ya da herhangi bir değişiklik yaratmayacağına yönündeki düşüncesi olarak ifade edilmektedir. Morrison ve Milliken (2000) örgütsel sessizliği, örgüt çalışanlarının karşılaştığı sorunlar ile ilgili görüşlerini ve kaygılarını dile getirmeme olarak açıklanmaktadır. Pinder ve Harlos (2001) ise örgütsel sessizliği, işgörenlerin kendi örgütsel şartlarının davranışsal, bilişsel veya duygusal değerlendirmeleri hakkında kişilere sözlü ya da yazılı olarak ifade etmemesi olarak tanımlamaktadır.

Dyne, Ang ve Botero (2003) örgütsel sessizliği, örgüt üyelerinin yaşanan problem veya durumlar karşısında sessizliklerini korumak olarak değerlendirmektedir. Henriksen ve Dayton (2006) örgütsel sessizliği, örgütün karşılaştığı anlamlı problemlerden dolayı eleştirilerin yapılmaması olarak tanımlamaktadırlar. Tüm bu açıklamaların yanı sıra Çakıcı (2007) ise örgütlerde sessizliği, iş görenlerin iyileşme ve gelişme amacıyla işyeriyle ilgili teknik veya davranışsal konulara dair görüş ve düşüncelerini dile getirmek istememesi olarak tanımlamıştır.

Örgütsel sessizlik, çalışanların aksi durumları benimsemeleri, negatif düşünce ve duygularını söylememeleri olarak tanımlanmaktadır. Çalışanların becerilerine, düşünce ve fikirlerine tesir eden tutumlardır (Tayfun ve Çatır, 2013). Örgütsel sessizlik bireylerin

çalıştıkları kurumlarda düşüncelerini ifade etmedikleri için pasif kalmakta, örgütü ilgilendiren konularda bildiklerini, düşünce ve duygularını kendi içlerinde hapsetmeleri olarak görülmüştür.

Çalışanlar amirlerine ve içinde bulunduğu örgüte söyleyemedikleri sorunları sessizlik sergileyerek göstermeye çalışmaktadırlar (Bowen ve Blackmon, 2003). Çalışanlar fikirlerini söylediklerinde, seslilik durumunu oluşturduklarında bunu kendilerince işlerini kaybetme korkusu olarak değerlendirip sessiz kalmayı tercih etmektedirler Pinder ve Harlos, çalışanların sessizliğini, ortada var olan durumlardaki şartları değiştirmek için örgüt içinde çalışanlar tarafından örgütsel şartları içeren “doğru” bilgilerinin gizli tutulması olarak açıklamaktadır (Fletcher ve Watson, 2007). Örgütsel sessizliğin tarihsel gelişimi üç döneme ayrılmaktadır. Bu dönemler şöyle sıralanabilir (Kavak, 2016):

- 1970-1980 yılları arası yapılan çalışmaları içine alan ilk dalga dönemi,
- 1980-2000 yılları arasında yapılan çalışmaları konu edinen ikinci dalga,
- 2000 yılından bugüne kadar yapılan çalışmaları içeren mevcut dalga, isimleri ile anılmaktadır.

1970-1980 yılları arasında yapılan çalışmaların olduğu ilk dalga, sosyal bilimciler tarafından örgütsel sessizliğin birbirinden farklı tipleri olduğunu ortaya çıkardığı dönem olarak tanınmaktadır. İlk dalga dönemi içinde yapılan çalışmalardan göze çarpan etkenler olarak; sessizlik kavramının açıklanması, gruplandırılması ve susma etkisi sessizlik sarmalı olarak açıklanmaktadır (Kavak, 2016).

İlk dalga döneminde ilgi çeken çalışmalardan biri de “Susma (Mum) Etkisi” isimli çalışmadır. Rosen ve Tesser adlı bilim adamlarının 1970 yılında çıkardıkları MUM etkisi adı verilen çalışmaları, insanların, olumsuz özellikte olan bilgileri başkalarına söylediklerinde sıkıntılı süreç oluşacağı korkusu ile öğrendiklerini başkalarına anlatmaktan çekinmektedirler şeklinde tanımlamaktadır (Conlee ve Tesser, 1973). Daha sonraki süreçte bu çalışma, örgütsel anlamda ele alınarak, çalışanların örgütte karşılarına çıkan problemlerle alakalı sessiz kalma durumlarının yanıt bulabilmesi için kullanılmıştır. Bulduğu konum ve sahip olduğu kuvvet farklılıklarının mum etkisini daha da alevlendirme açıklamasında bulunan Rosen ve Tesser çalışmalarında mutsuzluğa, yaşanan olumlu olmayan durumları iletmenin, bu durumları ileten ve iletilen kişi arasındaki ilişkiye fayda vermeyip zarar vereceği endişesinin ve olumsuz haberi duyan kişinin huzursuzluğundan, haberi aktaran kişinin de kendisini olaydan sorumlu tutma gibi sebeplerin neden olduğunu gözlemlemiştir (Şehitoğlu, 2010).

1970-1980 yılları arasında yapılan önemli diğer bir çalışma da Elisabeth Noelle-Neumann'ın 1974 yılında ortaya koyduğu "Sessizlik (suskunluk) Sarmalı" adlı çalışmasıdır. Sessizlik sarmalı teorisi, genel anlamda, kişi üzerinde sessizlik kavramının toplumdaki etkilenip uyum sağlayarak nasıl ortaya çıktığı, kişi üzerindeki devamlılığı ve ne gibi etkileri olduğu ile ilgilenen bir çalışmadır (Brinsfield, 2009). İlk dalga, kişinin söylemek istediklerini söylediğinde karşısında kendisinin düşüncelerini savunan bir ortamın varlığını görmek istemekte, söylemlerine karşılık desteklenme durumunun olmadığını gördüğünde, konuşması gerektiği yerlerde bile konuşma davranışını göstermeyip sessiz kalmayı sürdürdüğünü ortaya koymaktadır (Erdoğan, 2011).

İkinci dalga 1980-2000'li yıllar ve daha sonraki süreci kapsamaktadır. Bu dönemde yaşanan problemlere karşı örgüt içerisindeki sessizlik büyük ölçüde artmıştır. Örgütsel sessizlik unsurlarının gelişmesi ile birlikte muhbirlik, ilkeli örgütsel muhalefet, konu benimsetme ve şikâyet gibi çeşitli unsurlar kendini göstermiştir. 1990'ların sonunda sessizlik, sağır kulak sendromu (deaf ear syndrome) ve sosyal dışlanma (social ostracism) olarak ifade edilmiştir (Brinsfield ve ark., 2009).

Sonraki dalga ise sessizlik kavramı, örgüt içerisinde sıkça karşılaşılan bir tepki olmasına karşın, 2000'li yıllara kadar yapılan örgütsel araştırmalarda teorik ve deneysel olarak oldukça az araştırma ortaya konulmuştur (Pinder ve Harlos, 2001). Bu dönemde Milliken, Morrison ve Hewlin yaptığı çalışanların üst yönetim ile iletişim kuramamalarının sebeplerinin araştırıldığı çalışma yer almakta ve bu çalışmayı aynı yıl çalışan sesliliği ve çalışan sessizliğinin Dyne ve arkadaşları tarafından kapsamlı olarak araştırıldığı çalışma izlemektedir (Brinsfield ve ark., 2009). Daha önceki dönemlerde sessizlik ile ilgili az sayıda araştırma yapıldığına dikkat çekmiş, mevcut dalga döneminde ise yapılan araştırmaların geliştirilip çalışanların neden sessiz kaldıklarına dair incelemeler yapıldığını ifade etmektedir.

2.2.1. SESSİZLİK TEORİLERİ

Sessizlik, örgüt gelişimine önemli ölçüde zarar verir. Ancak çalışanın konuşmamasının altında birçok nedenin yattığı söylenebilir. Bu nedenleri kuram bilimciler farklı kuramlar ile açıklamışlardır. Bunlar; fayda- maliyet analizi, beklenti teorisi, sessizlik sarmalı, kendini uyarılma olarak dört grupta incelenmiştir.

2.2.1.1. Fayda-Maliyet Analizi

Bireyler sessizleşme kararı alırken karşılaşacakları durumlar çerçevesinde fayda-maliyet analizi yaparlar (Bildik, 2009). Yani çalışan fikirlerini dile getirdiğinde elde

edeceği kazanımı kaybedecekleri ile mukayese eder ve hangisi mantıklı gelirse onu seçer.

Çalışanlar işe başlamadan önce karşısına çıkan durumlarda nasıl dönüt vereceğini önceden tasarlar. Bu tasarı sürecinde çalışanlar kendi çıkarlarını düşünerek durumlar karşısında sessiz kalma davranışını ya da konuşma eylemini açığa çıkarırlar. Çünkü çalışanın verdiği karşılık çalışana tekrar kar ya da zarar şeklinde dönüş sağlayacaktır. Bu durumda da fayda-maliyet analizi dediğimiz durum ortaya çıkmaktadır. Bu analiz çok fazla açığa çıkmadan çalışanın kendi içinde çözüme ulaştırdığı bir durum olarak kalmıştır (Kahveci, 2010).

2.2.1.2. Beklenti Teorisi

Beklenti çalışanların emek vermesinin karşılığında ulaşmak istediği neticeyi görüp göremeyeceğine odaklanmış olan inancını anlatmaktadır. Verilen emeklerin sonucunda karşısına çıkacak olan olay ve olabilecek durumlara beklenti adı verilmektedir. Çalışanlar davranışı göstermeden önce davranışın neticesinde ortaya çıkacak olan olasılık içeren sonuçtan etkilenmektedir. Davranışın sonucunda ortaya çıkacak başarılar, davranışı elde etmek için verilen emekle kıyaslanmaktadır. Eğer çalışanlar, emeklerinin sonucunda birşey kazanacağına inanıyorsa daha çok çalışmak ve emek vermek ister (Bayram, 2010).

Vroom'un Bekleyiş Teorisi'nde, bir davranışın ortaya çıkmasında birtakım nedenler vardır, bunlar bireyin kişisel özellikleri ile çevre şartlarının etkisiyle tanımlanmakta ve değerlendirilmektedir (Eren, 2003). Vroom'un, beklenti terimini eylem ile sonuç arasında ilişkilerin bir bütünü şeklinde tanımlaması önemlidir. Bekleyiş teorisinde dört varsayım söz konusudur. Bu varsayımları şu şekilde sıralamak mümkündür (Lunenburg, 2011). İnsanların gereksinim, motivasyon ve geçmiş deneyimleriyle ilgili örgütlere katılması, kişilerin davranışları, bilinçli olarak tercihlerinin sonucudur. Kısacası insanların beklentilerinin neticesinde davranışlarını seçmesidir. İnsanlar örgütten çeşitli beklentiler içine girmesi (iş güvenliği, iyi bir maaş ve terfi gibi), insanların, alternatifleri arasında kendisini bireysel anlamda tatmin edebilecek tercihlerde bulunmasıdır.

2.2.1.3. Sessizlik Sarmalı

Örgütsel sessizliğin teorileri arasında yer alan Noelle-Neumann "Sessizlik Sarmalı" teorisi, son çeyrek yüzyılda üzerinde durulan çok önemli çalışmalar arasında yer almaktadır. Sessizlik sarmalı, bir düşüncenin ortaya çıkması ve değişimi etrafına yayması olarak tanımlanmaktadır (Carroll, 2006). Bu teoride küçük guruplar düşüncelerini savunmazlar ve büyük grup düşüncelerini savunmaktadır; bu durum ortaya çıkınca azınlık durumuna düşen guruplar, çoğunluk tarafından oluşturulan gurubun savunduğu görüşe

uymak zorunda kalacağından dolayı azınlığın sessiz kalmasına sebep olmaktadır. Çoğunluğun düşüncesine göre hareket edip, kabullenmek kendi düşüncesinden vazgeçip, sessiz kalmak bu teorinin can damarını oluşturmaktadır.

Noelle-Neumann, 1970’li yıllardaki çalışmalarıyla sessizlik sarmalının orijinal varsayımlarına dayanak olmuştur. Bu çalışmaya göre ilk olarak bireyler sosyal varlıklardır ve bireysel düzey, kamuoyu oluşum süreciyle bağlantılıdır. Bireyler sevilen ve saygın olan kimseler olmak isterler ve diğer insanlar tarafından dışlanmaktan korkarlar. İkinci olarak bireyler izole edilmekten ve popüleritelerini kaybetmekten korktukları için ve uygun pozisyonlara yerleşmek amacıyla etraflarındaki hâkim olan egemen görüşü gözlemlerler. Bu gruptaki kişiler algılanan görüşlerin dağılımına olanak vermek için ‘yarı istatistiksel duyu’ ile hareket ederler. Son olarak, bireyler değişken ya da değişken olmayan görüşleri ayırt etmeye özen gösterirler ve böylece izolasyon riskinden sakınmak amacıyla grubun düşüncesine göre hareket ederler ya da tutum değişikliği gösterip sessiz kalırlar (Lin ve Pfau, 2007).

2.2.1.4. Kendini Uyarılama

Bu teori, kişinin sergilediği davranışları yaşadığı ortama, koşula göre değiştirdiğini açıklamaktadır. Kendini uyarılama seviyesi yüksek olan kişilerin, çevresinde kendisinden iyi bahsettirmek için, sosyal davranışlarını kendi isteğiyle farklılaştırmak istemekte ve ortamdaki kaynakları yüksek kullanma becerisine sahip olmaktadır. Bu kişiler kendilerini uyarılama seviyesi üst konumda olan kişilere göre daha çok konuşma davranışını göstermektedirler. Çünkü bu kişiler kendilerinin farkında oldukları ve nasıl davrandıkları arasındaki dengeye değer vermekte; kişi böylece ne düşünüp ne hissediyorsa olduğu gibi dışarıya yansıtmaktadır (Tayfun ve Çatır, 2013).

Kendini Uyarılama Teorisi, kişilerin çevreyle olan ilişkilerinde bireylerin toplumla olan ilişkilerinde kendini tanıma, gözlemleme, toplum içindeki pozisyonunu inceleme ve kontrol edebilme düzeyini ölçme mücadelesine girmesiyle ilgilidir. Kendini Uyarılama Teorisi’ne göre bireyler içsel durumlarına göre değişim gösterme hassasiyetine sahiptirler ve koşullara göre davranış değiştirmeye uyum sağlarlar. Kendini uyarılama hassasiyeti yüksek olan bireyler kendi düşüncelerini, istenilen toplumsal düşünceye göre bilinçli ve kasıtlı olarak uyarılama ve kullanma yeteneğine sahiptir (Premeaux ve Bedeian, 2003).

Kendini uyarılama teorisi, kendi prestijini değerlendirmek için örgütte bulunan kişiler tarafından örgüte uyum sağlama davranışı üzerinde durmaktadır. Örgütte bulunan kişilerin hepsi, diğer kişilere karşı kendisini ifade etme derindedir. Kendini uyarılama

becerisi yüksek olan kişiler, düşük olanlarla kıyaslandığında örgüte daha çabuk uyum sağladığı ve kendini uyarılma davranışı gösterdiği görülmektedir. Uyarılma yeteneği düşük seviyede olan kişiler, duygu ve düşüncelerini ifade etmekte daha net oldukları görülmektedir. Fakat uyarılma davranışı gösteren kişiler bazen sessizlik sorunuyla yüz yüze gelmektedirler (Afşar, 2013).

2.2.2. SESSİZLİK TÜRLERİ

Örgütsel sessizlik üç başlıkta ele alınmaktadır. Bunlar, kabullenici sessizlik, korunmacı sessizlik ve korumacı sessizlik başlıkları aşağıda açıklanacaktır.

2.2.2.1. Kabullenici Sessizlik

Kabullenici sessizlik, çalışanın yaşadığı olay ve olgular sonucunda ortaya çıkan durumla ilgili duygu, düşüncelerini dile getirememesi olarak tanımlanmaktadır (Taşkiran, 2010). Kabullenici sessizlik davranışında bulunan çalışanlar, ortaya çıkan durumu onaylamakta ve seçeneklerinin de kabul göreceği ihtimalini düşünmemektedirler. Oluşan durumları kabullenmekte ve var olan durumu da değiştirmek istememektedirler (Kolay, 2012). Herhangi bir konuyla ilgili gelişmelere razı olmakta ve düşüncelerini söylememektedirler. Çünkü onların örgüt içerisinde herhangi bir şeyleri değiştirmek gibi gayretleri bulunmamaktadır. Kabullenici sessizliği benimseyenler buldukları örgütte pasif tutumlar göstermektedirler (Yanık, 2012). Kabullenici sessizlikte örgüt üyeleri aktif olmayan davranışlar sergilemekte, bildiklerini söylemek istememe ve örgütüne karşı boyun eğip, kabulleniş gösteren davranışlar sergilemektedirler (Salajegheh, 2015).

Kabullenici sessizlik, çalışanların kurumlarında oluşan iyi ya da kötü bütün olanları kabullenip, hiçbir şart altında düşüncesini ve fikrini ifade etmeme durumudur (Dyne ve ark., 2003). Bu durumda oluşabilecek diğer bütün durumları da çalışan otomatik olarak kabullenmiş durumuna düşmüş olacaktır. Kişi durumu açığa çıkarıp çözüm getirecek güce sahip olmasına rağmen bilinçli bir şekilde isteksiz ve umursamaz davranmaktadır (Tayfun ve Çatır, 2013). Örgütte kendini geliştirme fikri çalışanlar için önem arz etmemektedir. Çalışanlar yalnızca kendi sorumluluklarına odaklanmaktadır. Bu duruma neden olan faktör ise oluşan olay hakkında fikrini savunup, sessiz kalmamayı tercih eden çalışanın düşüncesine yeterince önem verilmediği yatmaktadır. Düşüncesi önemsenilmeyen çalışanlar olaylar karşısında hissizleşip, düşüncelerini paylaşmanın örgüte hiçbir faydası olmayacağı düşüncesine kapılmaktadırlar (Batmunkh, 2011). “KONUŞMAM Hiçbir şeyi değiştirmeyecek, bu zamana kadar böyle olmuş; bundan sonra mı değişecek ” gibi ön yargılar çalışanlarda oldukça kabullenici sessizlik davranışı da olacaktır.

2.2.2.2. Korunmacı Sessizlik

Korunmacı sessizlik, çalışanın kendisini dış çevre tarafından gelecek tehlikelere karşı korunmak amacıyla bildiklerini gizlediği sessizlik biçimidir. Kendini korumak için yapılan bu davranışta; problemler yokmuş gibi davranma, bireysel oluşmuş hataları söylememe ve düşüncelerini saklama tutumları yer almaktadır (Gül ve Özcan, 2011). Birey davranışlarını gizlediğinde kendini dışardan gelen zarara karşı koruduğunu düşünmektedir. Korunmacı sessizliğin temelinde korku bulunmaktadır.

Korunmacı sessizlik, seçenekleri önemser ve değerlendirmek ister. Çalışan içinde bulunduğu durumda en iyi yolun fikirlerini saklamak olduğunu düşünmektedir. Korunmacı sessizlikte çalışan konuştuğu zaman ortaya çıkacak durumun değişmesi kişinin karşısına olumsuz sonuçlar çıkarır korkusu ile bildiklerini ve düşüncelerini gizleme kararı doğurmaktadır (Zehir ve Erdoğan, 2011).

Korku temeline dayanan korunmacı sessizlik, çalışanların çalıştıkları işletme içinde ortaya çıkan sorunla ilgili fikirlerini dile getirdiklerinde karşılıklarına çıkacak dönütlerden ve bu dönütlerin çalışanın başına olumsuz anlamda iş açacağından korkup fikirlerini paylaşmama durumunu ifade etmektedir (Üngüren ve Ercan, 2015).

2.2.2.3. Korunmacı Sessizlik

Örgüt çalışanları örgüt içerisinde yaşanan olumsuz durum ve olayları değerlendirip örgütün işlemeyen zayıf yanlarını tespit edip gidermeye çalıştığında diğer örgüt çalışanlarının hoşnut olmadığını ve korunmacı davranış sergileyeceklerini düşündüklerinde bu davranışı söndürmektedirler. Çalışanların çalışma arkadaşlarını kırmamak için aklına gelen fikirlerini saklamaktadırlar. Çalışanlar kendi prestijlerinin zarar görmesinden daha çok arkadaşlarıyla bağlantılarının bozulmasını istememektedirler (Alioğulları, 2012). Korunmacı sessizliğin temelinde fedakârlık vardır. Birey arkadaşları rahatsız olmasın, durumdan memnuniyetsiz olmasınlar diye fedakârlık yaparak düşüncelerini ve isteklerini açıklamamaktadır.

Örgüt yararına sessiz kalma davranışı sergileyen çalışanlar arasında iş birliği durumundan kaynaklı olarak çalışanlar, zamanla örgütü, örgüt içinde kendilerini ve takım arkadaşlarını korumak amacıyla sessiz kalmayı tercih ederler. Bir içgüdü şeklinde gerçekleşen bu durum, artık öğrenilmiş bir davranış haline geldiğinden zamanla örgüt içinde hiçbir olumsuz durumun ifade edilememesine sebep olur (Paşa, 2015).

2.2.3. SESİZ KALMA BİÇİMLERİ

Bu bölümde sessiz kalma biçimleri olarak sağır kulak sendromu, pasif kalma, razı olma, çalışan itaati, çekilme ve başka davranışlara yönelme konularına değinilmiştir.

2.2.3.1. Sağır Kulak Sendromu

Sağır kulak sendromunda temel etken, örgüt içindeki iletişimdir. Tüm örgütler amaçlarına ulaşabilmek için sağlıklı bir iletişim akışına sahip olmayı isterler. Ancak teknolojinin gelişmesiyle birlikte değişime ayak uydurmak, örgütün büyümesi, bilginin çokluğu gibi unsurlar örgüt içi iletişim akışını olumsuz etkilemektedir. Bu durumda çalışanlar yönetimden aldıkları talimatları sorgulamadan yerine getirirler. Çalışanlar işle ilgili olumlu veya olumsuz fikirlerini söylemekten kaçınırlar (Yanık, 2012).

Sağır kulak sendromunun nedenlerini; niteliksiz örgütsel yönetim politikaları, hantal ve açık olmayan bildirim prosedürleri, yönetsel gerçekleştirme ve tepkileri, suçlamaların reddedilmesi, mağdurun suçlanması, saldırı ciddiyetinin küçümsenmesi, örgüt içerisindeki değerli çalışanların sürekli korunması, rahatsızlık vermeyi kronikleştiren iş görenlerin görmezlikten gelinmesi ve mağdura misilleme yapılması şeklinde sıralanmaktadır (Peirce ve ark. 1998).

2.2.3.2. Pasif Kalma ve Rız Olma

Örgütlerde sessiz kalma biçimlerinden biri de pasif kalma ve razı olma davranışıdır. Çalışan belli olan durumlar için kurum içinde kendi tarzının olumsuz etiketlenmesini istemediği ve kurum içinde var olan şekle zarar vermemek adına sessiz olup pasif kalmaktadır (Milliken ve ark., 2003). Pasif kalan ve razı olan çalışanın gösterdiği sessizlik şekilleri şöyledir:

- Önem vermemek ve uzaklaşmak.
- Arka çıkan fakat anlamı olmayan sessizlik davranışı sürdürmek.
- Kafasını onay veriyor anlamında öne eğmek.
- Tebessüm ederek onay vermek ve desteklemek.

Şeklinde aktif olmayan davranışlar sergileyerek rıza gösterdiğini ifade etmektedir (Pinder ve Harlos, 2001).

2.2.3.3. Çalışan İtaati

Otoriter yönetim tarzı farklı görüş ve fikirlere açık olmayan geleneksel örgütün en önemli özelliklerinden biri de çalışan itaatidir. Çalışanlar örgütün genel politikalarına ve

örgüt yöneticilerinin emirlerine uymak ve koşulsuz itaat etmek zorunda kalır bu oluşuma çalışanların itaat kültürü denir (Saylı, 2008).

Yöneticiler çalışanların yaptıkları işin karşılığında ödül ya da ceza vererek ortaya çıkan durumları denetim altında tutmak isterler. Çalışanlar da ödüle ulaşmak ve cezadan kaçmak için yöneticiye ya da örgüte itaat ederler (Özkalp ve Kirel, 2013). Çalışan itaati, kurum içinde olan kuralları benimsemeyi, itiraz etmeden kabullenmeyi anlatır. Örgütteki sessizlik davranışının yok edilmesi için çalışanların üstlerine daha örgütlü ve çok seslilikle yaklaşması gerekmektedir. Örgütteki itaatkâr çalışanlar sessizliklerinin farkında değildirler (Bildik, 2009).

2.2.3.4. Çekilme ve Başka Davranışlara Yönelme

Çalışanların sessizlik davranışı, çekilme veya farklı tutumlara yönelme olarak görülebilir (Dyne ve ark., 2003). Çalışanın, sorunlara karşı önerilerini söylemesi durumunda kendine karşı tehdit algıladığı zaman sessiz kalma veya olması gerekenin dışında bir davranışlar göstermesi şeklinde sessizlik oluşmaktadır.

Çalışanlara peşin hüküm şeklinde davranış gösterilmesi çalışanların kendisine önem verilmediğini düşünmesi sebebiyle örgütüne olan bağlılığı ve itimadı azalmaktadır. Örgüt içinde ses çıkarmanın eski duruma göre bir değişiklik göstermeyeceği, bulunduğu konumdan daha yüksek konuma getirilmeme, yaptığı işten kovulma gibi olumsuz sonuçları ortaya çıkaracağı düşüncesi örgütlerde gelişmenin, farklılaşmanın daha ağır olmasına neden olmaktadır. Tüm bu sebeplerden dolayı çalışanlar geri çekilerek düşüncelerini dile getirmeyip pasif kalmayı tercih etmektedirler (Bildik, 2009).

Çalışanların işten çekilme arzularının oluşmasında sessiz kalmaları davranışı göze çarpmaktadır. İşten geri çekilme; ilgisizlik, süreksizlik, çalışanın gücü ve sessizliğini dahil etmektedir. Çalışan, örgütte olumsuz durumlarla karşılaştığında örgüte faydalı olabileceği inancını kaybetmektedir. Bu inancını yitirme ve konuşmanın yararının olmayacağı düşüncesi onu çalışmalardan geri çekilmeye itmektir (Brinsfield, 2009).

2.2.4. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİ OLUŞTURAN FAKTÖRLER

Örgütsel sessizlik sebep sonuç içinde ortaya çıkmaktadır. Örgütlerde ortaya çıkan sessizliğin belli başlı sebepleri vardır. Bunlar; bireysel, örgütsel ve yönetsel sebepler olarak sıralanabilir (Çakıcı, 2008).

2.2.4.1. Bireysel Faktörler

İnsanların içinde bulunduğu durum ve davranışları örgütsel sessizliğin oluşmasında rol oynayan önemli bir faktörlerdir. Çalışanların üstlerine olan güven problemleri, iş hayatında başına gelmiş olan olumsuz olaylar, yalnız bırakılma endişesi, yanındaki arkadaşlarını tehlikeli durum içine sürüklenme korkusu ve hakaret içerikli sözlere maruz kalma endişesi kişisel olarak sessiz olmaya neden oluşturabilmektedir (Olgun, 2017).

Pinder ve Harlos (2003) örgütsel sessizlik kapsamında kendine saygı, kontrol odaklılık ve iletişim endişesi olmak üzere üç bireysel özellikten bahsetmektedir. Kontrol odaklılık, kişinin eylem ve sonuçlarının, kişinin kontrolü dışındaki olaylarla ilişkili olup olmadığına ilişkin etmendir. Premeaux ve Bedeian (2003) kendini uyarılma düzeyinin de sessizlik üzerinde etkili olan bireysel bir özellik olduğunu ortaya koymuştur. Kendini uyarılma, ortama uyum gösterme davranışı olup sessizlik tercihini etkileyen bir diğer bireysel özelliktir (Çakıcı, 2010).

Çalışanlar yaptıkları işte kendinden emin olup, yol haritalarını doğru belirlerken bunu paylaşmak istese bile bu durum örgütü ilgilendiren konu olduğu için konuşmanın kendisine zarar vereceğini düşünüp sessiz kalmayı uygun bulabilirler. Yani çalışanlar aslında hem bilgi hem de tecrübe seviyesi olarak üst duruma geçerken bir yandan da arkadaşlarının onu dışlayacağı ve terfi alamama düşünceleri yüzünden örgütte sessiz kalmanın ve konuşup risk almamanın daha iyi olacağına inanmaktadırlar (Olgun, 2017).

Birey konuşma eylemini gerçekleştirmeden önce eylemlerinin sonucunu değerlendirerek bir risk değerlendirmesi yapmakta ve buna göre hareket etmektedir. Korku faktörü ise örgütsel sessizliğin ortaya çıkmasında etkili bir unsurdur. Örgüt çalışanı üstü tarafından cezalandırılmaktan veya iş arkadaşları tarafından şikâyet edilmekten, sorun çıkararak biri olarak damgalanmaktan korktuğu için de sessizliği seçebilmektedir (Milliken ve Morrison, 2003). Örgüt içerisindeki sessizliğin sürdürülmesinin nedenlerinden biri de soruna bir arayış bulma sürecinin uzun sürmesidir. Konuşma eylemi olursa işlerini kaybetmek, terfi edememek, dışlanmak gibi korkuları gözlerinde canlandırmaktadırlar. Bu korkular da iletişim konusunda zayıflık olduğunu göstermektedir (Olgun, 2017).

Tecrübenin olmaması, örgütte alt düzeyde çalışan olmak sessizlik davranışı göstermekte etkili olmaktadır. Önemsiz ve umursamaz özellikte olan bireylerin de örgütsel sorunlarda konuşma eylemini göstermeleri ve düşüncelerini ifade etmeleri beklenen davranışlar arasında değildir. Umurunda olmayan karaktere sahip olan çalışan, işten aldığı verime değer vermez, örgütüne çalışmaya ihtiyacı olduğu için katlanır.

Yöneticinin tutumları, örgüt içi çatışmalar, sonucun belirsizliği durumları da çalışanı vurdumduymaz hale getirebilir (Çakıcı, 2010). Çalışanlar tecrübesizlik faktörüyle birlikte alt kademedeki çalıştıkları için sessiz kalma davranışını göstermektedir. Çalıştığı kurumla alakalı meseleleri kafasına takmayan bir çalışan için sorun olduğunda bu durumla alakadar olmayacağı, sadece yaptığı işin karşılığını maddi olarak almak istediği görülmektedir.

Bazı örgütlerde çalışanların konuşmalarının engellendiği görülmektedir. Bazı yöneticilerin idari ve politik kararlara ilişkin çalışanların konuşmalarını hoş karşılamadıkları durumlar söz konusudur. Bu örgütlerde çalışanlar sorunlarını ya da düşüncelerini dile getirdiklerinde yöneticilerinden olumsuz geribildirim alacağından korktukları için sessiz kalmayı tercih etmektedirler (Gül ve Özcan, 2011). Yöneticilerin davranışlarından dolayı oluşan sessizlik durumu doğru iletişim tarzının olmadığını göstermektedir. Çalışanlar yöneticilerinden korkup susmak yerine birlikte hareket ederek karşılıklı dinlendiğini hissetmek isteyebilirler.

2.2.4.2. Örgütsel Faktörler

Morrison ve Milliken (2000) sessizlik durumunun ortaya çıkmasında, “yaşanan problemle ilgili yöneticiyle konuşmak faydasız”, “burada düşünce ve duyguların ifade edilmesi sakıncalıdır” düşünceleri yer almaktadır (Erenler, 2010). Örgütlerde çalışanlarının mevcut konu ve durumlar hakkında konuşmanın işe yaramayacağı veya tehdit unsurunu doğuracağı inancı ortaya çıktığında sessizlik iklimi oluşmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000).

Örgüt içerisinde ortaya çıkan sorun ve durumlar karşısında sessiz kalan örgüt üyeleri, kişisel farklılıklarından dolayı değil; tecrübeleri, karşılaştıkları yönetim tarzı, çalışma ortamı, örgüt kuralları ve iklimi gibi sebeplerden dolayı sessiz kalmayı tercih etmektedir (Özgen ve Sürgevil, 2009). Sessizliğe neden olan örgütsel faktörler, hiyerarşik yapı, haksızlık kültürü, sessizlik iklimi ve sağır kulak sendromu olarak sıralanmaktadır (Pinder ve Harlos, 2001).

Hiyerarşik yapılar, yöneticilerle iletişimi, en önemlisi de eleştiri yapmayı bir takım çerçeve içine almaktadır. Yöneticiden çalışana iletişim akışı sağlanırken çalışandan yöneticiye olan iletişim kilitlenmektedir. Örgüt içerisindeki istenmeyen Ahlaki olmayan davranışlar, yönetim problemleri, örgütün yönetimsel faaliyetlerine dair problemler, çalışma koşulları, yönetici ve çalışan arasındaki iletişimsizlikten kaynaklanmaktadır. Örgüt çalışanları yöneticilerine karşı güven duyamaması, ortaya atacakları fikir ve düşüncelerden

sorumlu tutulmaları gibi sebeplerden dolayı da yöneticilerine sorunu direkt olarak iletmek yerine dolaylı olarak iletmektedirler (Çakıcı, 2008).

Örgütlerde sessizliği sürdürmenin diğer bir etkeni de örgütte hâkim olan sessizlik havasıdır. Sessizlik iklimi, çalışanlar karşlarına çıkan sorunlarla ilgilenirken, kendi problemlerini çözmeye çalışırken, sadece kendi içlerinde hesaplaşmaları ve dış çevreye açılmamaları, sıkıntılarını kendilerinin çözmeye çalışma durumunu ifade etmektedir. Çalışanlar korku içinde oldukları için sessizlik davranışını sürdürmeye devam etmektedirler. Örgüt içerisinde bilgi akışının sağlıklı olmadığı zamanlarda sessizlik temel davranış olarak görülmektedir. Argris (1977) tarafından yapılan çalışmalara göre; örgütte sessiz kalmasını sağlayacak, duygu paylaşımını engelleyecek bazı kuralların varlığından söz edilmektedir. Bu kurallar, çalışanların bilgi değeri taşıyan şeyleri söylememesine, korktukları için tedirgin olmalarına ve sessizlik davranışının oluşmasını sağlamaktadır (Vakola ve Bouradas, 2005).

2.2.4.3. Yönetmel Faktörler

İnsanlar sessizlik kararlarını örgüte girer girmez söylemezler, zaman geçtikçe başından geçen olaylara göre sessizlik davranışını gösterebilirler. Bireylerin sessizlik davranışını göstermesi için çeşitli nedenler bulunmaktadır. Sessizlik nedenleri, çalışanın bireysel özellikleri, örgüt iklimi, çalışan ve yönetici arasındaki ilişki, örgütteki adalet kültürü, çalışanın yetiştiği ülkenin örf ve adetleri, önceden yöneticiyle yaşanan olumsuz iletişim tecrübeleri olarak sıralanabilir. Bu nedenler arasında çalışanları sessizliğe götüren en önemli etmenlerden biri de çalışanın yöneticisi ile yaşadığı olumsuz iletişimdir. Örgüt çalışanlar ortaya koyulan fikir ve düşüncelerden dolayı yönetici kaynaklı olumsuz davranışlara maruz kalacak olma ihtimalleri doğduğunda sessizlik davranışı göstermeye başlarlar (Karacaoğlu ve Cingöz, 2008). Çalışanların sessizlik davranışı göstermelerindeki yönetmel faktörler işletme yöneticilerinin çalışanlara karşı örtük inançları ve yöneticilerin negatif dönüt alma endişesi olarak belirtilmektedir (Morrison ve Milliken, 2000).

Yöneticilerin astlarıyla ilgili örtük inançları: Örgütsel sessizliğe yol açan yönetmel faktörlerden ilki, yöneticilerin astlarıyla ilgili sahip oldukları örtük inançlarıdır. Yöneticilere göre çalışanlar güvenilmez ve bencildir. McGregor'un bireylerin çıkarıcı olduklarını ve çıkarılarını maksimize etmenin her daim yollarını aradıklarını savunan "X Teorisini" hatırlatmaktadır. Teoriye göre çalışanlar dışsal olarak sürekli denetlenmeli ve ceza ile korkutulmalıdır. Örgütlerde üst düzey yöneticilerin-klasik görüş doğrultusundaki yönetim biçimi, astlardan yukarıya doğru iletişimi engellemekte ve çalışanları sessizliğe

mahkûm edebilmektedir (Morrison ve Milliken, 2000). Çalışan sürekli denetlendiği ve cezalandırıldığı ortamda kendini ve becerisini net şekilde ifade edemeyebilir. Yönetici ile iletişimi engellemekte ve çalışanı sessiz kalmak zorunda bırakmaktadır.

Yöneticilerin benimsediği ikinci örtük inanç: “en çok ben bilirim” düşüncesine sahip olmasıdır. Bu düşünce, yöneticilerin çalışanları sadece maddi yönden görüp değerlendirmesine bağlı olmaktadır. Çalışanlar eğer çalışmaktan kaçınıyorlarsa çalıştıkları örgüt için hangi durumun iyi hangi durumun kötü olduğunu bilmemelerinden kaynaklanmaktadır (Durak, 2012).

Yöneticilerin negatif dönüt alma korkusu: Sessizliğe neden olan etkenlerden biri de yöneticilerin negatif dönüt olma korkusu olarak görülmektedir. Yöneticiler üretim noktasında çalışanlarından kaynaklı sorun ve problem yaşamak istememektedirler. Yöneticiler negatif davranışlara maruz kalma endişesini taşımakta ve böyle bir durumla karşı karşıya kalırsa durumu yaşanmamış gibi görmezden gelme davranışı göstermektedirler (Morrison ve Milliken, 2000). Başka bir deyişle, yöneticiler negatif dönüş aldıklarında, kendilerini nerede hata yaptık diye sorgulamak yerine çalışanların üstüne gidip omları suçlama eylemi göstermektedirler (Ehtiyar ve Yanardağ, 2008). Çalışanlar da bu eleştirilerden kaçınmak için sessiz kalmayı tercih etmektedirler. Kendi davranışlarını sorgulamayan yöneticiler çalışanların davranışlarına odaklanmakta, çalışanın açığı aramaktadır. Açık aranan çalışan psikolojik baskı altında kaldığı için sessiz kalma davranışı göstermektedir.

2.2.5. SESSİZLİĞİN NEDENLERİ

Kişiler sessiz kalmayı tercih etme sebeplerinin başında yöneticilere güven, konuşmanın riskli görülmesi, ilişkileri zedeleme korkusu ve dışlanma korkusu gelmektedir.

2.2.5.1. Çalışanların Yöneticilere Güvenmemesi

Çalışanların gözünde yöneticiler çalışanın; gelişmesine, değişmesine ve daha iyi konuma gelmesine izin vermeyen kişilerdir. Bunun sonucu olarak güven problemi açığa çıkmaktadır. Yapılan araştırmalar örgütlerin büyük kısmında çalışanların yöneticileri ile konuşamadıkları, iletişim kuramadıkları saptanmıştır. Rayn ve Oestreich’in ABD’de 22 işletmede 260 çalışanla yaptığı araştırmada, çalışanın %70’inin işletmede yaşadığı problemlerden dolayı fikirlerini söylemek istemedikleri ortaya çıkmıştır. Araştırmaya katılanlar fikirlerini bildirdiklerinde problemlerin çözülmeyeceğini kişiye de tekrar negatif olarak döneceğinden korktukları için çalışanların çekimser davrandıklarını söylemiştir. Çalışanlar yöneticilerle kötü olduklarında cezalandırılacaklarına inandıklarını ifade etmişlerdir (Morrison ve Milliken, 2000).

2.2.5.2. Konuşmanın Riskli Görülmesi

Örgütsel sessizlik hem örgütlerin hem de çalışanların performansı ve gelişimi açısından gizli ve tehlikeli bir engeldir. Örgütler bu engeli aşmak ve örgütün devamlılığını sağlamak için çalışanlarını birçok tartışma ve faaliyetlere dahil etmektedirler. Fakat çalışanlar fikirlerini ifade ettiği zaman dışlanma, olumsuz bir tepki alma, işten çıkarılma, terfi edememe ve problemlili çalışan olarak görüleceğini düşündüğü için sessiz kalmaktadır (Vakola ve Bouradas, 2005, 450).

Örgüt çalışanlarının tepki alma ve işten çıkarılma korkularının olması yöneticilerin fikirleri ödül ya da ceza şeklinde açığa çıkararak olmalarındandır. Bütün bunlardan yola çıkarak örgüt çalışanları yöneticilerinin istek ve görüşlerine göre hareket etmektedir (Kaşmer, 2009). Yöneticinin tavrı iş görenin fikir ve düşüncelerini etkilemektedir. İş gören yöneticinin isteklerine cevap vermeye odaklanmıştır.

2.2.5.3. İlişkileri Zedeleme Korkusu

Çalışanlar işletmelerinde olan biten durumlardan haberdar olmalarına rağmen arkadaşlarının negatif yönde etkisi altında kalacağını düşünerek oluşan sorunlara karşı fikir ve görüşlerini söylemek istemezler. Bu kararlı duruşun özünde olan asıl davranış diğer çalışanların olumsuz eleştirilerinden dolayı çalışanın iş arkadaşlarıyla arasının bozulmasından kaynaklı endişelenmesi durumudur (Kahveci, 2010).

Çalışanlar, arkadaşlarının işten kaçması veya işi askıya alması durumunda sessiz kalmayı seçmeleri olumsuz çalışma ortamının engellenmesi olarak açıklanmaktadır. Çalışanlar başkalarının yaptığı yanlışları görüp aynı duruma kendilerinin de düşeceğini düşünüp sessiz kalmayı da seçmektedirler (Çakıcı, 2010).

2.2.5.4. Dışlanma Korkusu

Çalışanlar sorunlar karşısında düşüncelerini ifade ettiklerinde, arkadaşları ve amirleri tarafından dışlanma endişesi taşımaktadırlar. Çalışanların çözülmeyen sorunları dile getirdiğinde sürekli şikâyet eden, sorun çıkarıcı biri olarak etiketlenme korkusu ve dışlanma korkusu yaşadıkları görülmektedir (Gül ve Özcan, 2011). Çalışanların arkadaşları tarafından kabul görmesi önemli bir durumdur. Çalışan kendisinden olumsuz bahsedilmesini ve ortamdaki soyutlanmayı istememektedir. Dışlanmak çalışan için olumsuz durumu ifade etmekte ve çalışan dışlanmamak için sessiz kalmayı tercih etmektedir.

2.2.6. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN SONUÇLARI

Örgütsel sessizlik kavramının hem örgüt hem de birey için birtakım olumsuz ve yıkıcı sonuçlarından sessizlik temalı tüm çalışmalarda söz edilmiştir (Vakola ve Bouradas, 2005).

2.2.6.1. Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Düzeydeki Sonuçları

Çalışanlar, örgütsel basamaklar içinde olumsuz bir durum ve korkuyla karşı karşıya gelmemek için bilgileri başkalarıyla konuşmak istememektedirler. Ses çıkarmaya karşı isteksiz olma durumu, örgüt içinde doğru olmayan hükümlerin verilmesine neden olabilmekte, ayrıca çalışanların itimadını, moralini, örgüte olan sadakatini, iş doyumunu negatif yönde etkilemekte, örgütte var olacak olan değişmeyi ve gelişmeyi engellemektedir (Milliken ve ark., 2003). Sessizliğin egemen olduğu çalışma ortamında öneri ve eleştiriler paylaşılamadığı için sıkıntılı olan durumlara karışmamaktadır (Alparslan ve Kayalar, 2012).

Kontrol edilebilen ve etkili olan iletişim örgüt için olmazsa olmaz faktörlerdendir. Çalışanlar ve yöneticileri arasında kuvvetli bir iletişimin varlığı söz konusu değilse sessizlik devam eden bir davranış olacaktır. Sessizlik davranışı her geçen gün çalışanların olaylara karşı vurdumduymaz olmasına, yaptıkları işlere ve görevlerine karşı ilgisiz kalmasına neden olmaktadır. Ortaya çıkan sorunlar karşısında umursamaz olan çalışanlar ilerleyen zamanlarda maddi ve manevi iş kaybına neden olmaktadır. Yöneticiler maddi kaybı önemseyip çalışanı önemsemese bu kayıp aynı şekilde devam edecek ve örgüte de çalışanlara da zarar verecektir (Joinson, 1996).

Örgütün üretim sürecinde ortaya çıkan aksaklıkların tanımlanmasında ve giderilmesinde olumlu bir dönüt mekanizmasının ortaya çıkmasına ket vurarak ve değişik düşüncelerle geliştirilen seçenekler engellenecektir (Milliken ve Morrison, 2003).

Örgütsel sessizlik davranışı, örgüt içinde oluşan problemlerin cevaba varabilmeyi ve örgütsel olarak gelişmeyi negatif yönde etkilemektedir (Tangirala ve Ramanujam, 2008). Çalışanların sessizlik davranışında bulunarak fikir ve önerilerini dile getirmemeleri, kendilerine saklamaları, örgütün yönetimsel olarak aldığı kararların etkililiğini yitirmesi, mevcut sorunların çözümlenememesi ve örgütsel gelişim sürecini istenen yönün tersine çekmektedir (Vakola ve Bouradas, 2005).

Örgütlerdeki sessizlik ortamı, örgütlerin hedef ve amaçlarına ulaşmasını engellemektedir (Shojaie, Matin ve Barani, 2011). Örgütsel sessizliğin gözleendiği örgütlerde yönetim kaynaklı sorunlar ortaya çıkmakta ve örgüt genel anlamda bu durumdan

dolayı zarar görmektedir (Gambarotto ve Cammozzo, 2010). Örgütsel sessizlik, örgütte değişik fikir ve düşüncelerin doğmasını, bu fikir ve düşüncelerin ayrıştırılmasını, dönütlerini ve sonuca ulaşma sürecini negatif olarak etkilemektedir (Daşcı, 2014). Çalışanların bu fikir ve düşünceleri örgütlerin içinde bulunduğu durumdan çıkamaması, yenileşmeyi yapması gereken zamanda yapamaması gibi neticelere sebep olmakta ve önündeki engelleri zamanında aşamaması, değişimi zamanında gerçekleştirememesi gibi sonuçlara neden olmaktadır (Yüksel, 2015).

Çalışma ortamında yaşanan problemlere dair sorular sormak için fırsat sunulmuyorsa zaten öncesinde var olan durumlar, düşünce ve eylemler süreç boyunca da aynı şekilde varlığını sürdürebilmektedir (Çakıcı, 2010). Örgütlerin gelişimi ve gelişimin sürekliliği, ancak iş görenlerin sahip olduğu yenilikçi düşünceler ve bu düşüncelerin örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlamada etkili bir şekilde kullanılmaktadır (Özdemir ve Sarıoğlu Uğur, 2013). Mevcut olan durumu irdeleyip gelişimi sağlayan örgütler yeni düşüncelerin açığa çıkmasını sağlayacaktır. Örgütlerde sessiz kalma davranışı devam ettikçe yenileşme ve değişme mümkün olmayacaktır.

Sessizliğin, örgütlerde tesir yaratması istenmektedir. Çünkü çalışanların genelde çalıştıkları kurumlarda örgütü ilgilendiren konularda duygu, düşünce ve fikirleri vardır. Çekişmenin giderek değerinin yükseldiği çalışma yaşamında sessizliğin örgütlerde bilinçli olarak seçilmesi, örgütlerin büyümesini ve farklılaşmasını olumsuz yönde etkilemektedir. Bu sebeple çalışanların endişelerini, birbirinden ayrı fikirlerini paylaşmalarını ortaya çıkarmak önem arz etmektedir (Erenler ve diğerleri, 2011). Sessizlik davranışı, bir çalışanın düşüncelerini gizlemesiyle başlamakta ve eğer sessizliğin nedeni belirlenemezse süreç içinde başka çalışanlara da yansiyarak örgütün bünyesine hasar verebilmektedir (Ellis ve Dyne, 2009).

Örgüt çalışanlarının sessiz kalmaları, yönetimin sorunlar yayılmadan önce, önleyici ve tedbir alıcı bilgi edinmesini engelleyebilir (Donaghey ve diğerleri, 2011) ve çalışanların örgütle ilgili olan problemleri saklaması, örgüte fayda getirememesi sonucunu ortaya çıkarabilir (Yaman ve Ruçlar, 2014). Sessizleşmenin işlevsellik kazanması ve örgüte zarar vermeye başlaması halinde sessizlik sorun haline dönüşmektedir. Sessizliğin tespit edilmesi ve çözüm getirilmesi gerekmektedir (Çakıcı, 2007). Başarılı bir geri dönütü sağlayamayan örgütlerde, problem olan durumlar çözüme ulaştırılamamış şekilde kalıcılığını sürdürebilir hatta bu durum fazlalaşmakla sonuçlanmaktadır (Milliken ve Morrison, 2003). Sessizliğin kaynaklarının sessizliğin önlenmesinde kullanılması yöneticilerin bu yönde yüklendiği sorumluluklarını vurgulamaktadır (Alparslan ve Kayalar, 2012).

2.2.6.2. Örgütsel Sessizliğin Bireysel Düzeydeki Sonuçları

Örgütsel sessizlik, çalışanların üzerinde tükenmişlik ve motivasyonsuzluk oluşturmaktadır. Bunun yanında çalışanların üstlerine veya diğer örgüt çalışanlarına karşı kin duygusu beslemesine sebep olmaktadır. Sessizlik iklimi korundukça ve çalışanlar arası çatışmalar göz ardı edildikçe olumsuz durum ve olayların oranı artacaktır. Böylece bireyler, tamamen kendini korumacı ve bencil bir yapıya bürüneceklerdir. Sessiz bir örgüt yapısında yaratıcılık duygusu ve heyecanı azalacak, performans ve verimlilik gibi örgütün temel ivmeleri olumsuz yönde etkilenecektir (Perlow ve Williams, 2003).

Çalışanlar örgütlerinde işleri yaparken iş üzerindeki denetlemeyi kendileri yapmak istemektedirler. Çalışanlar denetlemeyi kendi duygu ve düşünceleriyle, seçim yapabildikleri zaman kendilerinde hissederler. Kendilerini anlatmak için onlara bir kapı aralanmadığında denetleme arzusu da ortadan kalkacaktır. Çalışan bu kontrol düşüncesinin yokluğunu yaşarsa hem bedensel hem de içsel olarak bıkmaya, isteksizlik, stres, işten doymusuzluk ve güdülenmede düşüş gibi tehlikeli sonuçlara yol açabilir (Ehtiyar ve Yanardağ, 2008).

Sessizliğin çalışanlar üzerindeki olumsuz etkileri çalışanın işyeriyle ilgili sorun ve endişelerini dile getirmekte güçsüz olduğunu hissetmesi, örgüte bağlılık, aidiyet, güven, takdir ve destek duygusunda azalma, iş doyumunu sağlayamama, işten ayrılma isteği şeklinde ortaya çıkmaktadır. Ayrıca bildiği ve iyi olduğu konularda sessiz kalmak ve bu yüzden içine düştüğü çelişki hali çalışanları oldukça rahatsız etmekte, acizlik duygusu yaşamalarına ve kendilerini değersiz hissetmelerine neden olabilmektedir (Çakıcı, 2008).

Kişi konuşmak istese bile bilerek ve isteyerek kendini korumak için sessiz kalabilir. Ancak konuşmadığı veya konuşamadığı için de stresli ve sınırlı bir ruh haline bürünür. Bu çelişki onu rahatsız edecek ve motivasyonunu büyük ölçüde etkileyecektir (Brinsfield, 2009).

Örgütsel sessizlik, çalışanlar için çok ciddi sıkıntılara yol açmaktadır. Sessizlik neticesinde çalışanlar, kendi düşüncelerinin değersiz olduğunu düşünebilir (Morrison ve Milliken, 2000), güdülenme seviyeleri düşer (Çakıcı, 2008), işi bırakmayı aklına getirebilir, tatminsizlik yaşar, örgüte karşı bağlılık duygusu azalar ve kendisini işe yaramıyormuş gibi düşünebilir (Çakıcı, 2010).

Örgütsel sessizlik örgütün genel yapısını etkilediği kadar çalışanları sosyal ve iş yaşamını da etkilemektedir. Çalışanların ortaya çıkan negatif durumlarda düşüncelerini ifade edememesi çalışanları gerginleştirerek işi bırakma eylemine kadar sebep olmaktadır.

İş bırakmayan çalışanlar ise kendilerini himaye altına alma düşüncesiyle sessizlik seviyelerini artırmaktadırlar (Erenler, 2010).

Sessizlik davranışı, çalışanların güven ve moralini, örgüte olan bağlılığını, iş tatminini ve örgütsel fonksiyonları ile ilgili mesleki gelişimini olumsuz yöne itmekte, örgütsel süreçlerin iyileştirilmesini ve yenilenmesini engellemekte ve birlikte örgütsel anlamda yanlış kararların alınmasına neden olabilmektedir (Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003).

Örgütlerin varlıklarının devamı için çalışanlarda ihtiyaç duydukları, çevredeki değişimlere ayak uydurabilmeleri, bilgiyi paylaşmaktan korkmamaları ve hem bireysel hem de grup fikirlerini savunabilmeleridir. Örgütler için çalışanların davranış katkı ve çabaları hayati öneme sahiptir. Çalışanlarının sessiz kalmalarının önüne geçemeyen örgütlerin karşılaşılabilecekleri sorunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir: Çalışanların örgüt içinde iletişimsizlik nedeniyle birbirinden uzaklaşması, bireysel sessizleşmelerini yoğun olarak benimsemeleri ve sosyal ortamdan uzaklaşmaları sonucunda kendilerini örgütün dışında tutmaları, tüm örgütün içinde, problemlerin ifade edilememesinden ortaya çıkan sessizliğin, örgüt içinde medeniyete dönüşme korkusu, çalışanların işten doyumunun, örgütlerine olan sadakat ve yararlarının azalması, çalışanların emniyet ve güdülenmelerindeki düşüş, yaptıkları işe yabancılaşma ve gerginlik seviyesinin yükselmesi farklılaşmaya ayak uydurma tehlikesi, üretkenliğe ket vurulması gibi bir takım sonuçları ortaya çıkarabilir (Özgen ve Sürgevil, 2009).

Çalışanlar, sessizlik ikliminin olduğu bir örgütte, konuştukları zaman bunun etkili olmayacağını ve tehlikeli bir durumla karşı karşıya gelebileceklerini düşünerek sessiz kalmayı sürdürürler. Böylece çalışan performansına bağlı olarak verimlilik düşer, işletme hedeflerinden uzaklaşır, rakiplerine karşı başarısız konuma düşer ve süreklilik arz edemez (Üngüren ve Ercan, 2015).

Örgütsel sessizliğin umumi manada örgütün başına iş açtığı düşüncesi olsa da çalışanların emin olduğu düşüncelerini paylaşmama kararları, örgütlere tesir ettiği gibi kendisine de negatif tesiri olacaktır (Afşar, 2013). Örgütlerde, çalışanların problemleri söylememeleri neticesinde problemlerin çalışanlara negatif şekilde aksetmesi örgüte olan ait olma duygusunu düşürebilir. Bunun sonucu olarak da çalışanların başarı seviyelerinde eksiye gidış olması kaçınılmaz olacaktır (Özdemir ve Sarioğlu Uğur, 2013).

Örgütsel sessizliğin çalışanlar üzerindeki bir diğer olumsuz etkisi ise bilişsel uyumsuzluk hissidir. Bilişsel uyumsuzluk, kişinin yapmayı düşündüğü ile yaptığının farklı olması nedeniyle duyduğu huzursuzluktur. Eğer çalışan inandığı doğrular ile davranışları

arasında çelişki hissediyorsa bilişsel uyumsuzluğun varlığından söz edilebilmektedir (Durak, 2012). Bu durumda çalışanlar örgüte uyum sağlayabilmek adına ya inançlarını ya da davranışlarını değiştirmek zorunda kalacaktır. İnançları ve davranışlarını değiştirmekte zorlanan insanlar strese girerek işyerini ya da görev yerini değiştirme düşüncesine girebilmektedir (Çakıcı, 2010).

Alan yazında örgütsel sessizlik beş alt boyutta ele alınmıştır (Kahveci ve Demirtaş, 2013; Uzman, 2019). Bu araştırmanın da göz önünde bulundurduğu örgütsel sessizliği oluşturan alt boyutlar; okul ortamı, duygu, sessizliğin kaynağı, yönetici, izolasyondur.

Okul Ortamı. Öğretmenlerin; fiziksel şartlardaki eksiklik, kültürel şartlardaki uyumsuzluk, çalışanlar arasındaki diyalog eksiklikleri, eğitim ve öğretim uygulamalarındaki yaşanan zorluklar gibi okul ortamından kaynaklı etkenlerden dolayı karşılaştığı sessizlik türüdür.

Duygu. Öğretmenlerin düşünce ve hislerinde gerçekleşen içsel memnuniyetsizliği, kalıplaşmış düşünceleri, yerleşmiş korku ve endişelerinden dolayı yaşadıkları sessizlik türüdür.

Sessizliğin Kaynağı. Öğretmenlerin fikirlerini özgürce ifade edememeleri, okuldaki kaynakların etkin kullanılmaması, uygulamalar arasındaki adaletsizlikler, öğretmenlerin tecrübe korkusu gibi sebeplerden dolayı yaşadıkları sessizlik türüdür.

Yönetici. Okul yöneticilerinin keyfi uygulamaları ya da tehditkâr davranışlarından kaynaklı öğretmenlerin yaşadığı sessizlik türüdür.

İzolasyon. Öğretmenlerin fikirlerini açıkladıklarında tepki alma ve yalnızlaştırılma korkusu yaşamalarından dolayı düşüncelerini izole ederek yaşadıkları sessizlik türüdür.

2.2.7. ÖRGÜTSEL SESİZLİKLE İLGİLİ YAPILMIŞ ÇALIŞMALAR

Örgütsel sessizlikle ilgili yapılan ilk çalışmanın Çakıcı (2007) tarafından yapıldığı görülmektedir. Sessizlik kavramı, sessizleşmenin oluşmasına neden olan etkenler, geliştiren dinamikler ve sessizleşmenin dayandırıldığı teorilerin neler olduğu incelenmiştir. Çakıcının (2007) yapmış olduğu ikinci çalışmasında da çalışanların, hangi konularda sessiz kaldıkları, nedenleri ve algıladıkları sonuçlar incelenmiştir. Yapılan araştırmalarda, etik konular, çalışanın sorumlulukları, yönetim ne tür sorunların olduğu ve bu sorunların çalışanları nasıl etkilediği, var olan sorunları iyileştirme çabaları, çalışanların performans ve motivasyonları, çalışma olanakları vb. konularda sessiz kalmayı tercih ettikleri görülmüştür. Sessizliği tercih etmelerinin nedenlerinin başında üst yönetimle ilişkilerin zedeleneceği, konuştukları taktirde yaptırımlarla karşı karşıya kalılabileceği korku ve endişesinin hâkim oluşu, tecrübe eksikliği, izolasyon korkusu ve yönetsel ve örgütsel nedenlerin olduğu görülmüştür. Ayrıca, örgütlerde

sessizliğin sonuçları, çalışanlarda performans ve sinerji ruhunu azalttığı, çalışanları mutsuz kıldığı, iyileştirme ve geliştirmeyi kısıtladığını ortaya koymuştur. Yapılan araştırmayla ilgili olarak kitap çıkarılarak sessizliğin teorik kavramları ve sessizliği ortadan kaldıracak tedbirlere yer verilmiştir.

Yılmaz ve Aytaç (2019) tarafından yapılan öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının kıdem değişkeni açısından incelenmesi: bir meta-analiz çalışmasında öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarında kıdemlerinin etkisini ortaya koymaktır. Çalışmanın kapsamına Türkiye’de ki okullarda öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarını konu alan yüksek lisans ve doktora tezi ile araştırma makalelerinden dâhil edilme kriterlerine uygun 33 çalışma alınmıştır. Bu çalışmada, araştırma sonuçlarını sentezlemede meta-analiz yöntemi kullanılmıştır. Araştırma sonucunda 10 yıl ve üstü kıdeme sahip öğretmenler lehine rastgele etkiler modeline ($d=-0,08$) göre istatistiksel olarak önemsiz düzeyde bir etki büyüklüğü belirlenmiştir. Yapılan moderatör analizi sonucunda yayın türüne ($p=0,74$), okul türüne ($p=0,41$), öğretim kademesine ($p=0,53$), araştırmanın yapıldığı bölgeye ($p=0,33$), öğretmenin unvanına ($p=0,33$) ve araştırmacının cinsiyetine ($p=0,59$) göre çalışmaların etki büyüklüklerinin farklılaşmadığı belirlenmiştir. Öğretim kademesi açısından okulöncesi eğitim ($d=-0,32$) ve özel eğitim ($d=0,10$) kademesinde çalışan 10 yıl ve üstü kıdeme sahip öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları diğer kademede çalışan öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde çıkmıştır. Araştırmaların yapıldığı bölgeler bağlamında Güneydoğu Anadolu bölgesi ($d=0,10$) dışında yapılan araştırmaların sonuçları, 10 yıl ve üstü kıdeme sahip öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının yüksek olduğunu göstermektedir. Ayrıca araştırmalara ait etki büyüklükleri açısından 10 yıl ve üstü kıdeme sahip öğretmenler lehine örgütsel sessizlik algılarının yüksekliğinin devam ettiği görülmektedir

Kahveci (2010) yaptığı çalışmasında yöneticilerin ve öğretmenlerin sessizlik ve çalışma ortamındaki bağlılık düzeylerinin nasıl olduğunu belirlemiş ve aralarındaki ilişkiyi ortaya koymuştur. Yapılan çalışma neticesinde, katılımcıların sessizlik algılarının yüksek, örgütsel bağlılık algılarının da orta düzeyde olduğu görülmektedir. Sessizliğin, öğretmen, yönetici ve ortam etkenleri ile örgütsel bağlılığın alt faktörleri olan normatif bağlılık ile duygusal bağlılık arasında olumlu yönde, devam bağlılığı arasındaysa olumsuz yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür.

Kolay (2012) yaptığı çalışmasında, öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik düzeylerinin ne olduğunu belirlemiş ve aralarındaki ilişkiyi ortaya koymuştur. Çalışma neticesinde, öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının orta düzeye yakın olduğu örgütsel

bağlılık algılarının ise orta düzeyde olduğu belirlenmiştir. Örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık alt boyutu ile örgütsel sessizliğin korumacı, korunmacı ve kabullenici alt boyutu arasında negatif yönlü, devam bağlılığı arasındaysa pozitif yönlü ancak her iki değişken arasında da anlamlı olmayan bir ilişki olduğu görülmüştür. Örgütsel sessizliğin korumacı alt boyutu ile normatif bağlılık arasında negatif yönlü anlamlı olmayan bir ilişki varken, örgütsel sessizliğin korunmacı alt boyutları ile normatif bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür.

Özkan ve Külekçi (2012) yaptıkları araştırmada, çeşitli üniversitelerde çalışan öğretim görevlilerinin sessizliği tercih etmelerinin sebeplerini ve sessizliği tercih etmelerinin bireye ve çalışma ortamına olumlu-olumsuz etkilerinin neler olabileceğini belirlemeye çalışmışlardır. Araştırmaya 14 öğretim görevlisiyle yarı yapılandırılmış birebir görüşmeler yapılmıştır. Yapılan görüşmeler neticesinde akademisyenlerin, angarya işler verilmesine ve haksız durumlarda görüşlerinin alınmadan karar verilmesi vb. durumlarda görüş ve düşüncelerini paylaşmak yerine konuşmamayı, sessiz kalmayı tercih ettikleri görülmüştür. Bu durumun hem kendilerini rahatsız ettiğini hem de çalışma ortamını negatif yönde etkilediğini belirtmişlerdir.

Kahveci ve Demirtaş (2013) tarafından yapılan araştırmada, öğretmenlerin ve yöneticilerin örgütsel sessizlik algılarını belirlemek amaçlanmıştır. Araştırma, yönetici ve öğretmenlerden oluşan toplam 444 katılımcıyla gerçekleştirilmiştir. Yapılan araştırmadan elde edilen bulgulara göre katılımcıların yaş ve mesleki kıdem değişkenleri ile örgütsel sessizlik algıları arasında anlamlı bir farklılık olmazken, cinsiyet değişkeni açısından kadın katılımcıların örgütsel sessizlik algılarının erkek katılımcılara oranla daha yüksek olduğu, dil (İngilizce-Türkçe) grubundaki katılımcılara oranla daha fazla sessizlik davranışı sergiledikleri ve okul mesleki kıdem değişkeni açısından 6 ila 10 yıl mesleki deneyime sahip katılımcıların algılarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Köse (2013) tarafından yapılan araştırmanın sonucunda; ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlere göre işlemci liderlik tarzları ile okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik tarzları arasında negatif yönlü ilişkinin olduğu; dönüşümcü liderliğin örgütsel öğrenmedeki etkisinin pozitif yönlü ve anlamlı olduğu neticesine varılmıştır. Liderlik tarzlarının sessizlik üzerinde oldukça güçlü etki oluşturduğu; dönüşümcü liderliğin sessizlik üzerine ters yönlü güçlü etkiye sahipken; işlemci liderlik davranışlarıyla sessizlik arasında pozitif yönlü güçlü bir etki söz konusu olduğu; işlemci liderliğin sessizliği artırırken, dönüşümcü liderlik sessizliği azalttığı görülmüştür. Yapılan araştırmanın neticesinde, sessizlik kavramı ile hem örgütsel öğrenme, hem karara katılım hem de liderlik arasında negatif ilişkinin olduğu görülmüştür.

Kılıçlar ve Harbalıoğlu (2014) yaptıkları araştırmada, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel sessizlik davranışı arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırma, 392 çalışan

üzerinde yapılmıştır. Yapılan araştırma neticesinde, çalışanların tamamının, konuştukları takdirde konuştuklarının insanlar tarafından benimsenmemesi, kötü davranışa maruz kalma ve işini kaybetme korkusu neticesinde, konuşmak yerine konuşmamayı tercih eder. Öte yandan, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarından en az sportmenlik, en fazla nezaket davranışı sergiledikleri, örgütsel vatandaşlık ile örgütsel sessizlik davranışı arasında zayıf (negatif) yönlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Yenel (2016) yaptığı çalışmada sonuçlarına göre; öğretmenler, örgütsel sessizliği az sayıda yaşarken örgütsel vatandaşlık davranışlarının yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Öğretmen algılarının örgütsel sessizlik konusunda; yönetsel boyutta örgütsel vatandaşlık davranışı konusunda ise; nezaket boyutunda yoğunlaştığı görülmüştür. Ayrıca işlemci liderlik stili, örgütsel sessizliğin ve vatandaşlık davranışının güçlü belirleyicisi iken dönüşümcü liderlik stiline her iki örgütsel davranışla da anlamlı bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir. Yapılan çalışmanın neticesine göre; yöneticilerin işlemci liderlik davranışı gösterdiklerinde öğretmenlerin vatandaşlık davranışlarında artışın olduğu, öğretmenlerin, örgütsel sessizliğinde azalma görülürken örgütsel vatandaşlık davranışlarının arttığı gözlemlenmiştir. Örgütsel sessizliğin sebepleri, örgütlerde sessiz kalan konular ve sessizliğin algılanan sonuçları” üzerine üniversitede yapılan nicel araştırma da üniversitede çalışanların %30’nun fikir ve düşüncelerini açıkça ifade ettikleri %70’in ise konuşmak yerine sessiz kalmayı tercih ettiği ortaya çıkmıştır. Çalışanların sessiz kalmayı tercih ettikleri konuların başında; yönetim sorunu, çalışma koşullarının iyileştirilmesi, kurumu çalışma koşulları, etik konular ve sorumluluklar, çalışanların motivasyonu ve performansı olarak görülmüştür. Çalışanların çalışma ortamında fikir ve düşüncelerini dile getirmek yerine sessiz kalmayı tercih etmelerinin sebeplerinin başında “örgütsel ve yönetsel sebepler” geldiği görülmüştür.

Morrison ve Milliken (2000), yılında yapmış oldukları çalışmada sessizlik kavramının yönetim bilimleri kapsamına alınmasını sağlamışlardır. Morrison ve Milliken, tarafından yapılan makale çalışması, sessizlik kavramının ilk kavramsal araştırma olması açısından oldukça önemlidir. Araştırmacılar, örgütsel sessizlik kavramını yönetsel alanda tanımlamışlardır. Araştırma kapsamında, sessizliğin etkileri ve örgütlerdeki sessizliğin gelişimine sebep olan etkileri hususunda model geliştirmişlerdir (akt. Dal, 2017).

Dyne, Ang ve Botero (2003) “Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs” isimli çalışmalarında, sessizlik ve ses arasındaki ilişki incelenmiştir. Yapılan çalışmada üç çeşit sessizlik ve üç türlü ses olduğu görüşünün var olduğunu savunarak benimsedikleri formlara ses ve sessizliğin 2*3 tipolojisi ismini vermişlerdir. Sessizlik kavramı ve ses kavramının karmaşık bir yapıya sahip olduğunu farklı durumlarda farklı şekiller aldığı savunmuşlardır. Öte taraftan ses ve sessizliği teşvik eden

elemanlar da ele alınmış ve tasvir edilmeye çalışılmıştır. Ancak araştırmacılara göre; önemli olan öğretim elemanlarının sessizliği tercih etikleri zamanlarda da olumsuz neticelerle karşı karşıya kaldıklarıdır. Açıkçası sessiz kalmak bireyin birçok sorun ile karşı karşıya kalmasına da neden olabilir (akt, Ünlü, 2015).

Perlow ve Williams (2003) yapmış oldukları araştırmada, birbirinden farklı birçok sektörde görevli yönetici ve çalışanlar ile birebir görüşme tekniğini kullanarak iletişim kurmuşlardır. Yapılan araştırma neticesinde, çalışanların iş yerinde görüş ve düşüncelerini çevresindeki diğer insanlarla paylaşmak yerine konuşmamayı tercih ettikleri görülmüştür. Bunun neticesinde de, çalışan bireylerin üzerinde aşırı stress, motivasyon düşüklüğü, iş tatminsizliği, utangaçlık, kin ve nefret duygusunun gelişmesi gibi çalışanlar üzerinde psikolojik neticeler doğurduğu görülmüştür (akt. Taşkırın, 2011).

Premeaux ve Bedian (2003) yaptıkları araştırmada, çalışanın kendine güven duygusu, kendini izleme davranışı, kendini kontrol edebilme becerisi ve örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişkiyi incelenmişlerdir. Araştırma Telekomünikasyon alanında çalışan 118 iş gören üzerinde yapılmıştır. Elde edilen bulgular neticesinde, çalışanın kendini izlemesi arttıkça sessizliği tercih etmesinin de arttığı, kendine öz güveni olan ve iç kontrol odaklı çalışanların ise görüş ve düşüncelerini paylaşmaktan kaçınmaktansa görüş ve düşüncelerini açıkça ifade etmeyi tercih ettikleri görülmüştür. Ayrıca, üst yönetimin farklı görüş ve düşüncelere açık olması ve alt yönetime güvenin sessizlikle ilişkisi araştırılmış ve bunların çalışanların sessizliği azaltan etkenler olduğunu saptamışlardır (akt. Tülübaş, 2011).

Huang, Vliert ve Veght (2005) yaptıkları çalışmada, 24 ülkeden çok uluslu şirketlerde çalışan 421 çalışan ile yapılan çalışmada örgütsel sessizlik davranışı ile güç mesafesi arasındaki ilişki ele alınmıştır. Çalışmanın neticesinde, güç mesafesinin İş görenlerin görüşlerini çevresiyle paylaşmak yerine kendilerine saklamalarının genel seviyesi ile ilgili olduğunu ve gücün daha az olduğu ülkelerdeki çalışanların görüşlerini seslendirme konusunda daha cesur ve istekli olduklarını göstermiştir. Ayrıca çalışanların daha açık katılımcı hiyerarşinin olmadığı ortamlarda çalıştıklarında; sessizlik ikliminden uzaklaşmaya daha yatkın oldukları belirlenmiş olmasına karşın; gücün yüksek olduğu ülkelerde, üst yönetimin görüşlere açık olmasının ve çalışanların katılımının daha pozitif bir davranış sergilemediği de görülmüştür (akt, Sarıbay, 2005).

Örgütsel sessizlik ile ilgili yapılan araştırmalara bakıldığı zaman öğretmenlerin sessizliği tercih etmelerinin en büyük nedeni olarak yönetim birimi ile olan ilişkilerin zarar görmesinden endişe duymaları şeklinde açıklanabilir. Öğretmenlerin sessizliği tercih etmemeleri halinde ise yönetim taraflı yaptırımlarla karşı karşıya kalacağı korku ve endişesinin hâkim oluşu şeklinde açıklanabilir. Ayrıca, örgütlerde sessizliğin sonuçları, çalışanlarda

performans ve sinerji ruhunu azalttığı, çalışanları mutsuz kıldığı, iyileştirme ve geliştirmeyi kısıtladığını ortaya koymuştur. Bu çalışmada ise örgütsel sessizliğe en büyük etkinin duygu boyutunda olduğu görülmüştür.

2.3.YÖNETİM TARZLARI İLE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ

Davranış teorileri ile ilgilenen araştırmacılar yönetim tarzlarının insan faktörü üzerindeki araştırmalarını yoğunlaştırmışlardır. Bir örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi için çalışanların elbirliğiyle hareket etmeleri gerektiği ve yöneticilerin duyarlı olmaları gerektiği vurgulanmıştır. Duyarlı olmak, kendisi ve başkaları hakkındaki gerçek olguları sorgulamamak, başkaları ile empati kurabilmek demektir (Demirci, 2008). Duyarlılıktan bahsedebilmek için yöneticilerin çalışanlarını dinlemesi ve gelen eleştiri ve önerileri sorgusuz kabul etmeleri gerekmektedir. Okul müdürleri çalışanlarını anlamak ve çözüm gerekiyorsa çözüm üretmek için dinlemeli fakat dinlemiş olmak için dinlememelidir (Özdemir, 2003).

Okul yöneticileri öğretmenlerinin kapasitelerini ve okullarında sosyal bütünleşmeyi artırmak için okullarında çalışkanlık, uzlaşma, bağımsızlık, süreç odaklılık ve katılım değerlerini geliştirmelidirler. Ayrıca bu değerlerin geliştirilmesi öğretmenlerin uygun ve adil karşılık algısını olumlu yönde etkileyecektir. Yine okul yöneticileri okullarında demokratik ortamı geliştirmek için olaylara veya sorunlara süreç odaklı yaklaşımları gerekmektedir (Erdem, 2010).

Çözüm odaklı olmayan bir okul müdürü, genellikle olayları günü geçiştirmek için ele alırsa, sorunlara geçici çözümler ürettiği için çalışanları üzerinde olumsuz etki bırakacak, bu ise başarıyı engelleyecektir. Sorunun sebebini ortadan kaldırarak kesin çözüm üretmeye çalışan okul müdürü sorunun tekrarlamayacağını bilir. Çözüm odaklı hareket ederek çalışanlarına daha üretken olmaları için olanak sağlar, onların moral ve motivasyonlarını yükseltir (Saygın ve Saygın, 2017). Dolayısıyla eğitim örgütlerinde öğretmenlerin sorun ve ihtiyaçlarını dikkate alan, iletişim kanallarını açık tutarak çözüme dönük hareket eden okul müdürlerinin başarı sağlamalarının kaçınılmaz olduğu değerlendirilmektedir.

Örgüt çalışanları, örgütün temel ögesi olarak değerlendirildiğinde işlerin verimliliğinin artırılması noktasında önemli bir faktördür. Dolayısıyla okul müdürünün yönetim tarzının ve bu özellikleri ile beraber çalışanın da sürece katkısı önemlidir. Örgüt içerisinde oluşan sorunların ilk kademe yöneticiden başlayarak dikkate alınması ve üst

yönetime kadar bekletilmemesi oldukça önemlidir. Etkin bir yönetim tarzına sahip müdürler çalışana verdiği değer ile birlikte daha fazlasını isteyerek onların yaşadığı ve hissettiği sorun ve aksaklıkların açıkça ifade edilmesini ve örgüte ilişkin fikirlerini açıkça belirtmelerini istemektedir. Aksi durumda örgüt içerisinde sessizlik iklimi hâkim olmaktadır (Taşkiran, 2010).

Okullarda olabilecek sessizliği minimum seviyeye taşımak için sosyal bütünleşme, sosyal sorumluluk, demokratik ortam, işgören kapasitesinin geliştirilmesi, güvenli ve sağlıklı çalışma koşulları sağlanarak öğretmenlerin bağlılıkları içselleştirme düzeyine çekilebilir. Diğer yandan yine öğretmenler, hizmetlerinin karşılığında uygun ve adil olduğuna inandığı bir karşılık alabilirse içsel bağlılık düzeyine doğru bir gelişim gösterecektir (Erdem, 2010).

Örgüt çalışanlarının problemlerini dile getirebilmeleri, sorun, şikâyet ve ihtiyaçlarına cevap verilmesinin olumlu örgüt iklimi etkisi yaratacağı düşünülmektedir. Detert ve Burris (2007) yöneticilerin davranışlarının, çalışanın konuşma veya sessiz kalma davranışını etkilemede etkin olduğu belirtmektedir. Yönetici, çalışanlarıyla düzenli olarak toplantı yaparak, kalite birimlerini etkin kullanma ile çalışanlarının öneri ve eleştiri üzerinde odaklanarak örgüt verimini arttıracaktır. Eğer yöneticiler astlarını destekler, onlarla samimi ilişkiler kurar, problemleri ile ilgilenir ve onların önerilerine açık olursa, çalışanlar önemsendiklerini anlayacak ve sessizliğe eğilimi azalacaktır (Taşkiran, 2010). Örgütünde çalışanların istek ve eleştirilerinden haberdar olan okul müdürleri çalışanın kendisini değerli hissetmesini sağlayarak ve okul çalışanlarının sessiz kalmamalarını sağlayacaktır.

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

Vakola ve Bouradas (2005) tarafından yapılan çalışmada, örgütsel sessizliğin meydana gelmesinde, yöneticilerin sessizliğe karşı tutumlarının etkili olduğu ortaya çıkarılmıştır. Benzer çalışma Wang ve arkadaşları (2011) tarafından banka çalışanları üzerine yapılmıştır. Çalışmada liderlik davranışı ile hem sessizlik hem de ses çıkarma arasında pozitif bir ilişkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bu çalışmalara göre ulaşılan bilgiler ışığında okul yöneticilerinin uygulayacakları yönetim tarzlarının çalışanlar üzerinde örgütsel sessizlik davranışlarını göstermeleri yönünde etkisi olacağı söylenebilir. Yönetim tarzının işbirlikli, demokratik, paylaşımcı olduğu okullarda çalışan öğretmenlerin yönetime karşı istek, eleştiri ve önerilerini rahatça dile getireceği söylenebilir. Bu sebeple yönetim tarzı ile örgütsel sessizlik arasında bir ilişkinin olduğu söylenebilir.



BÖLÜM III

3.1. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu bölümde araştırmanın modeli, araştırmanın evren ve örnekleme, veri toplama araçları ve toplanan verilerin analiz yöntemleri açıklanmaktadır.

3.1.1. Araştırma Modeli

İlişkisel tarama modeli araştırma yapılan değişkenler arasındaki ilişkinin belirlenmesi için kullanılan yöntemdir. Değişkenlerin birinde gözlenen değişimin diğer değişkenden ne kadar kaynaklandığını belirten bir tarama modelidir (Büyüköztürk, 2016). İlişkisel tarama modeli aynı zamanda betimsel taramayı da içermektedir. Yani iki değişken arasında ilişkiyi ortaya koyabilmek için aynı zamanda var olan durumu da betimlemek gerekmektedir. Bu çalışmada ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır.

3.1.2. Araştırmanın Evren ve Örnekleme

Araştırmanın hedef evreni 2018-2019 eğitim öğretim yılında İstanbul İli Pendik İlçesinde görev yapan lise düzeyindeki 1985 öğretmendir. Hedef evrenin tümüne ulaşma imkânı olmadığından rastgele örneklem alma yoluna gidilmiştir. 1985 öğretmene göre %95 güven aralığında örneklem sayısı 322 olarak belirlenmiştir (Büyüköztürk ve ark., 2013). Öncelikle 322 örneklem sayısı eşit bir şekilde lise türlerine göre dağıtılmıştır. Liseler üç tür olarak ele alınmıştır. Bunlar Anadolu İmam Hatip Lisesi, Anadolu Lisesi ve Mesleki ve Teknik Anadolu Liseleri olarak belirlenmiştir. Her bir lise türünden en az üç farklı lisedeki öğretmenler örneklem grubuna alınmıştır.

Liselerin belirlenmesinde ulaşım imkanları dikkate alınmıştır. Pendik ilçesinde toplamda 37 resmi lise bulunmaktadır. Bu liselerin 9'u Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi, 16'sı Anadolu İmam Hatip lisesi, 12'si de Anadolu Lisesidir. Mesleki ve Teknik Anadolu lisesinden 3, Anadolu İmam Hatip lisesinden 4 ve Anadolu lisesinden 3 okul öğretmeni örnekleme alınmıştır. Liselerdeki öğretmenler seçkisiz olarak belirlenmiştir. Dağıtılan 322 ölçekten 300 ölçek geri dönmüş, 300 ölçeğin tümü değerlendirmeye alınmıştır. Katılımcılara ait kişisel bilgilerin frekans ve yüzde dağılımları Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1. Katılımcılara Ait Kişisel Bilgilerin Frekans ve Yüzde Dağılımları

Değişken	Kategori	n	%
Cinsiyet	Kadın	146	48,7
	Erkek	154	51,3
Mesleki Kıdem	1-5	81	27,0
	6-10	86	28,7
	11-15	64	21,3
	16 ve üzeri	69	23,0
Eğitim Düzeyi	Lisans	211	70,3
	Lisansüstü	89	29,7
Branş	Sözel Branşlar	113	37,7
	Sayısal Branşlar	130	43,3
	Diğer Branşlar	57	19,0
Toplam		300	100,0

Tablo 1’deki bulgulara göre katılımcıların cinsiyet değişkenine göre dağılımı %48,7’si (146) kadın, %51,3’ü (154) erkek öğretmen olmak üzere katılımcıların çoğunluğunun erkek öğretmenlerden oluştuğu görülmektedir. Katılımcıların mesleki kıdemi daha çok 6-10 yıl arasında yoğunlaşmaktadır. Katılımcıların %27’si 1-5 yıl ve %21,3’ü 11-15 ve %23’ü 16 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahiptir. Katılımcıların çoğunun mesleğinin ilk yıllarında olduğu görülmektedir. Araştırma verilerine göre katılımcıların eğitim düzeyinin %70,3’ünün lisans mezunu, %29,7’sinin ise lisans üstü olduğu görülmektedir. Katılımcıların %37,7’ini (113) sözel branşlar gurubu, %43,3’ünü (130) sayısal branşlar gurubu ve %19,0’unuda (57) diğer branşlar gurubunun oluşturduğu görülmektedir.

3.1.3. Veri Toplama Araçları

3.1.3.1. Yönetim Tarzı Ölçeği

Bu çalışmada müdürlerin yönetim tarzını ölçmek için Üstüner (2016) tarafından geliştirilen “Algılanan Müdür Yönetim Tarzı Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek 25 madden ve 4 faktörden oluşmaktadır.

Üstüner (2016) ölçeğin güvenilirliğini test-tekrar test analiziyle yapmış korelasyon katsayısı “.74” olarak bulmuştur. Ölçekte yer alan dört boyut için hesaplanan Cronbach’s Alpha iç tutarlık katsayılarının “.85” ile “.92” arasında değiştiği görülmüştür. Ölçeğinin tümü için hesaplanan iç tutarlık katsayısı .74 olarak bulunmuştur. Araştırmacı faktörlere giren maddelerin içeriklerini incelenmesinin sonucunda birinci faktörü işbirlikli yönetim tarzı (1, 2, 3, 4, 5, 6, 7), ikinci faktörü otoriter yönetim tarzı (8, 9, 10, 11, 12, 13, 14), üçüncü faktörü ilgisiz yönetim tarzı (15, 16, 17, 18, 19, 20, 21) ve dördüncü faktörü karşı

koyucu yönetim tarzı (22, 23, 24, 25) olarak adlandırılmıştır. Yapılan analizler dikkate alındığında Algılanan Müdür Yönetim Tarzı Ölçeği'nin geçerli ve güvenilir olduğu görülmektedir.

3.1.3.2. Örgütsel Sessizlik Ölçeği

Bu araştırmada öğretmenlerin sessizliğini ölçmek için Kahveci ve Demirtaş (2013) tarafından geliştirilen "Örgütsel Sessizlik Ölçeği" kullanılmıştır. Örgütsel sessizlik ölçeği 18 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin geçerlik ve güvenilirliği Kahveci ve Demirtaş (2013) tarafından yapılmıştır.

Açımlayıcı faktör analizi sonucu ölçeğin beş faktörden oluştuğu görülmüştür. Bu faktörlere; (1) Okul Ortamı, (2) Duygu, (3) Sessizliğin Kaynağı, (4) Yönetici ve (5) İzolasyon isimleri verilmiştir. Ölçeği oluşturan faktörlerin madde yükleri .483 ile .783 arasında değişmektedir. Ölçeğin açıkladığı toplam varyans oranını ise %57,16'dır. Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin belirlenen beş faktörlü yapısını test etmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi sonucu /df değerinin 3,07; GFI değerinin .912; CFI değerinin .920; RMSEA değerinin 0,70 olduğu görülmüştür. Elde edilen değerlere göre modelin iyi bir uyum değerlerine sahip olduğu söylenebilir. Ölçeğin Cronbach alpha iç tutarlılık katsayısı .89 olarak bulunmuştur. Veriler göz önünde bulundurulduğunda Örgütsel Sessizlik Ölçeği'nin geçerli ve güvenilir olduğu görülmektedir.

Her iki ölçek de Likert tipinde hazırlanmış olup katılımcılardan önermeleri; tamamen katılıyorum (5), katılıyorum (4), kısmen katılıyorum (3), katılmıyorum (2), hiç katılmıyorum (1) şeklinde cevaplamaları istenmiştir.

3.1.4. Verilerin Analizi

Verilerin değerlendirilmesinde öncelikle her bir forma numara verilmiştir. Formdaki veriler tek tek araştırmacı tarafından bilgisayar programına yüklenmiştir. Daha sonra yanlış ve eksik veri girişleri denetlenmiş ve düzeltilmiştir. Ölçeklerdeki bulunan kayıp veriler ortalama değerlere göre doldurulmuştur. Değişkenlere göre verilerin homojenliğine bakılmış, verilerin homojen dağıldığı görülmüştür.

Verilerin analizi için öğretmenlerin en fazla ve en az katıldıkları maddeleri bulmak için aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri kullanılmıştır. Öğretmenlerin okul yöneticilerinin yönetim tarzlarına ve örgütsel sessizlik düzeylerine ilişkin görüşlerinin cinsiyete ve eğitim düzeyine göre farklılaşıp farklılaşmadığı belirlemek için t testi, mesleki kıdem değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için ANOVA,

öğretmenlerin okul yöneticilerinin yönetim tarzlarına ilişkin görüşlerinin branş değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için ANOVA testi, örgütsel sessizlik düzeylerine ilişkin öğretmen görüşlerinin branş değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için ise Kruskal Wallis H testi kullanılmıştır. Anlamli farklılığın olması halinde farklılığın kaynağını bulmak için Post Hoc Scheffe ve Tukeyb testiyle analiz edilmiştir. Okul yöneticilerinin yönetim tarzları ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi belirlemek için ise Pearson korelasyon analizi kullanılmıştır. Pearson korelasyonu analizinden çıkan ilişki 0 –.29 arası düşük, .30 –.69 arası orta, .70 ve üstü yüksek düzey olarak belirlenmiştir (Büyüköztürk, Çokluk ve Köklü, 2010). Ölçeklerin puan aralıkları Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2. Ölçek Puan Aralıkları

Seçenekler	Verilen puan	Puan aralığı
“Hiç Katılmıyorum”	1	1.00 – 1.80
“Katılmıyorum”	2	1.81 – 2.60
“Kısmen katılıyorum”	3	2.61 – 3.40
“Katılıyorum”	4	3.41 – 4.20
“Tamamen Katılıyorum”	5	4.21 – 5.00

BÖLÜM IV

4. BULGULAR

Bu bölümde sırasıyla ilk olarak okul müdürlerinin yönetim tarzlarına sonrasında örgütsel sessizliğe ilişkin bulgulara yer verilmiştir. En son olarak okul müdürlerinin yönetim tarzlarının örgüt sessizliği yordama düzeyine ilişkin bulgular verilmiştir.

4.1. Müdürlerin Yönetim Tarzlarına İlişkin Bulgular

Burada yönetim tarzı ölçek maddelerine ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Yönetim tarzları ölçeğinde bulunan maddelerin ortalamaları ve standart sapma değerleri Tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 3. Yönetim Tarzları Ölçeği Maddelerinin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Madde No	Yönetim Tarzları Ölçeği Maddeleri	n	\bar{X}	S
1	Müdürümüz okul yönetiminde öğretmenlerle birlikte hareket etmeye çalışır.	300	3,76	1,07
2	Müdürümüz, sorunlar karşısında çözümü öğretmenlerle birlikte üretmeye çalışır.	300	3,66	1,02
3	Müdürümüz, bizlere rehberlik ederken güvenilir bir ilişki kurar.	300	3,75	1,01
4	Müdürümüz, yeri geldiğinde öğretmenleri takdir eder.	300	3,86	1,03
5	Müdürümüz, başarıların sadece birkaç öğretmenin değil bütün öğretmenlerin olduğuna inanır.	300	3,65	1,16
6	Müdürümüz, herhangi bir konu hakkında karar verirken bizlerin görüşlerini dikkate alır.	300	3,68	.96
7	Müdürümüz, problemler karşısında kendi çözüm yollarımızı bulmamıza yardımcı olur.	300	3,66	.95
8	Müdürümüz, öğretmenlerle ilişkilerinde, hatalara hoşgörü göstermeyeceğini hissettirir.	300	2,98	1,19
9	Müdürümüz, öğretmenlerle iletişimlerinde ast-üst ilişkisine önem verir.	300	3,30	1,00
10	Müdürümüz, öğretmenlerle ilişkilerinde başat olamaya (baskın) çalışır.	300	2,72	1,12
11	Müdürümüz öğretmenlerle ilişkilerinde katıdır.	300	2,35	1,14
12	Müdürümüz, bulunduğu konumdan dolayı öğretmenlerin kendisine itaat etmesini bekler	300	2,61	1,16
13	Müdürümüz, istemlerinde emir verici bir tarz kullanır.	300	2,31	1,08
14	Müdürümüz, karşılıklı konuşmalarda yüksek sesle konuşur.	300	2,15	1,11
15	Müdürümüz, sorunları çözmeyi erteler.	300	2,17	1,10
16	Müdürümüz, sorunları görmezden gelir.	300	2,13	1,05
17	Müdürümüz, eğitim öğretime ilişkin karşılaşılan sorunlar hakkında kendi görüş ve düşüncelerini belirtmez.	300	2,19	1,09
18	Müdürümüz, her öğretmene şirin gözükmeye çalışır.	300	2,35	1,14
19	Müdürümüz, okulun başarı düzeyinin ne olduğunu merak etmez.	300	1,92	1,09
20	Müdürümüz, okulun eksiklerinin farkında değildir.	300	2,03	1,09
21	Müdürümüz, “Çalışan”- “Çalışmayan” ayrımı yapmaz	300	2,46	1,11
22	Müdürümüz, yeni bir faaliyetin yapılmasına karşı çıkar.	300	1,99	.99
23	Müdürümüz, rutinin dışına çıkmayı istemez.	300	2,26	1,11
24	Müdürümüz, sanki her girişimin sonunda sorun çıkacakmış gibi davranır.	300	2,11	1,05
25	Müdürümüz, kendi kurduğu bir düzenin bozulmasından hoşlanmaz.	300	2,53	1,14

Tablo 3'teki bulgular incelendiğinde yönetim tarzları ölçeğindeki en yüksek ortalamaya sahip olan maddenin “Müdürümüz, yeri geldiğinde öğretmenleri takdir eder” maddesi ($\bar{X}=3,86$; $S=1,03$) olduğu, bunu “Müdürümüz okul yönetiminde öğretmenlerle birlikte hareket etmeye çalışır” maddesi ($\bar{X}=3,76$; $S=1,07$) ile “Müdürümüz, bizlere rehberlik ederken güvenilir bir ilişki kurar” ($\bar{X}=3,75$; $S=1,01$) maddesi izlemektedir. En yüksek ortalamadan başlayarak sıralanmış bu üç ölçek maddesinin ortalama değerlerine bakıldığında ölçek derecelendirmesinde “katılıyorum” düzeyinde olduğu görülmüştür.

Yönetim tarzları ölçeğindeki en düşük aritmetik ortalamaya sahip üç maddeyi sıralayacak olursak; “Müdürümüz, okulun başarı düzeyinin ne olduğunu merak etmez” maddesinin ($\bar{X}=1,92$; $S=1,09$) en düşük ortalamada olduğu, bunu “Müdürümüz, yeni bir faaliyetin yapılmasına karşı çıkar” maddesi ($\bar{X}=1,99$; $S=.99$) ile “Müdürümüz, okulun eksiklerinin farkında değildir” ($\bar{X}=2,03$; $S=1,09$) maddesinin takip ettiği elde edilen bulgularda tespit edilmiştir. Bu üç en düşük ortalamaya sahip maddelerin aritmetik ortalama değerlerine bakıldığında “katılmıyorum” düzeyinde olduğu görülmektedir.

4.2. Yönetim Tarzları Ölçeği Alt Boyutlarına İlişkin Bulgular

Yönetim tarzları ölçeğinin alt boyutlarının ortalamaları ve standart sapma değerleri Tablo 4'de verilmiştir.

Tablo 4. Yönetim Tarzları Ölçeği Alt Boyutlarının Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Boyutlar	n	\bar{X}	S
İşbirlikli Yönetim Tarzı	302	3,71	.898
Otoriter Yönetim Tarzı	302	2,63	.853
İlgisiz Yönetim Tarzı	302	2,18	.797
Karşı Koyucu Yönetim Tarzı	302	2,22	.920

Tablo 4'e bakıldığında, Öğretmenler, müdürlerinin en fazla “işbirlikli yönetim tarzı” ortaya koyduklarını belirtirken en az “ilgisiz yönetim tarzını” ortaya koyduğunu belirtmişlerdir. Öğretmenler müdürlerinin işbirlikli yönetim tarzı ($\bar{X}=3,71$; $S=.89$) sergilediklerine “katılıyorum” düzeyinde, otoriter yönetim tarzı ($\bar{X}=2,63$; $S=.85$) sergilediklerine orta düzeyde katılırken, karşı koyucu ($\bar{X}=2,22$; $S=.92$) ve ilgisiz ($\bar{X}=2,18$; $S=.79$) yönetim tarzı sergilediklerine katılmamışlardır.

4.2.1 Fark Testleri

Okul müdürlerinin yönetim tarzları hakkında görüş bildiren katılımcıların cinsiyet değişkenlerine göre ortalamaları ile bu ortalamalar arasındaki farklara ilişkin olarak yapılan t testi sonuçları Tablo 5’te verilmiştir.

Tablo 5. Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine Göre T-Testi

Yönetim tarzı alt boyutları	Cinsiyet	n	\bar{X}	S	t	p
İşbirlikli yönetim tarzı	Kadın	146	3,72	.88	.177	.37
	Erkek	154	3,71	.91		
Otoriter yönetim tarzı	Kadın	146	2,59	.88	-.690	.46
	Erkek	154	2,66	.82		
İlgisiz yönetim tarzı	Kadın	146	2,09	.81	-1,754	.76
	Erkek	154	2,25	.77		
Karşı koyucu yönetim tarzı	Kadın	146	2,19	.94	-.655	.62
	Erkek	154	2,25	.90		

Tablo 5’de görüldüğü üzere araştırmaya 146 kadın, 154 erkek öğretmen katılmıştır. İşbirlikli yönetim tarzı ($t=.17$; $p>.05$), otoriter yönetim tarzı ($t=-.69$; $p>.05$), ilgisiz yönetim tarzı ($t=-1.75$; $p>.05$), karşı koyucu yönetim tarzı ($t=-.65$; $p>.05$) açısından anlam ifade eden bir farkın söz konusu olmadığı görülmektedir. Tablo 5’de anlamlılık (p) değerlerine bakıldığında .05’ ten küçük değer yoktur. Yani ölçek ortalamaları katılımcıların cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermemektedir.

Müdürlerin yönetim tarzları hakkında görüş bildiren katılımcıların mesleki kıdem değişkenlerine göre ortalamaları ile bu ortalamalar arasındaki farklara ilişkin yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testi sonuçları Tablo 6’da verilmiştir.

Tablo 6. Katılımcıların Mesleki Kıdemine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)

Yönetim tarzı alt boyutları	Mesleki kıdem	n	\bar{X}	S	F	p	Scheffe Testi
İşbirlikli yönetim tarzı	1-5 yıl	81	3,79	.76	.920	.43	-
	6-10 yıl	86	3,58	.99			
	11-15 yıl	64	3,77	.82			
	16 ve üzeri	69	3,74	.97			
Otoriter yönetim tarzı	1-5 yıl	81	2,54	.84	1,234	.29	-
	6-10 yıl	86	2,77	.88			
	11-15 yıl	64	2,56	.84			
	16 ve üzeri	69	2,62	.81			
İlgisiz yönetim tarzı	1-5 yıl	81	1,97	.62	3,547	.01*	1-5 yıl, 6-10 yıl
	6-10 yıl	86	2,36	.90			
	11-15 yıl	64	2,18	.76			
	16 ve üzeri	69	2,19	.81			

Tablo 6. Devam

Karşı koyucu yönetim tarzı	1-5 yıl	81	2,05	.82	2,120	.09	-
	6-10 yıl	86	2,39	.99			
	11-15 yıl	64	2,15	.86			
	16 ve üzeri	69	2,27	.95			

*p<.05

Tablo 6'ya bakıldığında kıdem değişkenine göre öğretmenlerin görüşleri; müdürlerinin işbirlikli, otoriter ve karşı koyucu yönetim tarzlarına ilişkin farklılaşmamıştır ($p>.05$). Öğretmenlerin ilgisiz yönetim tarzı alt boyutuna yönelik görüşleri arasında anlamlı farklılık görülmüştür ($p=.01$; $p<.05$). Bu farklılaşmanın mesleki kıdemi 1-5 yıl olan öğretmenler ($\bar{X} = 1,97$; $S=.62$), ile 6-10 yıl olan öğretmenler ($\bar{X} = 2,36$; $S=.90$), arasında olduğu elde edilen bulgularda tespit edilmiştir. 1-5 yıl kıdem gurubundaki öğretmenler, 6-10 yıl kıdem gurubundaki öğretmenlere göre yöneticilerinin ilgisiz olduğuna daha az katılmışlardır.

Okul müdürlerinin yönetim tarzları hakkında görüş bildiren lise öğretmenlerinin eğitim düzeyi değişkenlerine göre puanlarındaki ortalamaları ile bu ortalamalar arasındaki farklılara ilişkin olarak yapılan t testi sonuçları Tablo 7'de verilmiştir.

Tablo 7. Katılımcıların Eğitim Düzeyine Göre T-Testi

Yönetim tarzı alt boyutları	Eğitim düzeyi	N	\bar{X}	S	t	p
İşbirlikli yönetim tarzı	Lisans	211	3,75	.93	.990	.21
	Lisansüstü	89	3,64	.79		
Otoriter yönetim tarzı	Lisans	211	2,66	.84	.834	.47
	Lisansüstü	89	2,57	.86		
İlgisiz yönetim tarzı	Lisans	211	2,15	.79	-.805	.71
	Lisansüstü	89	2,23	.80		
Karşı koyucu yönetim tarzı	Lisans	211	2,22	.92	-.158	.94
	Lisansüstü	89	2,23	.92		

Tablo 7'de görüldüğü üzere t-testi analizi sonuçlarına göre araştırmaya 211 lisans mezunu öğretmen, 89 lisansüstü mezuniyete sahip öğretmen araştırmaya katılmıştır. İşbirlikli yönetim tarzı ($t=.99$; $p>.05$), otoriter yönetim tarzı ($t=.83$; $p>.05$), ilgisiz yönetim tarzı ($t=-.80$; $p>.05$), karşı koyucu yönetim tarzı ($t=-.15$; $p>.05$) açısından anlam ifade eden bir farkın söz konusu olmadığı görülmektedir. Tablo 7'de anlamlılık (p) değerlerine bakıldığında .05' ten küçük değer yoktur. Yani ölçek ortalamaları katılımcıların eğitim düzeyi değişkenine göre farklılık göstermemektedir.

Okul müdürlerinin yönetim tarzları hakkında görüş bildiren katılımcıların branş değişkenlerine göre ortalamaları ile bu ortalamalar arasındaki farklılıklarla ilişkin olarak yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) testi sonuçları Tablo 8’de verilmiştir.

Tablo 8. Katılımcıların Branş Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)

Yönetim tarzı alt boyutları	Branş	n	\bar{X}	S	F	p	Scheffe Testi
İşbirlikli yönetim tarzı	Sözel Branşlar	113	3,78	.94	3,099	.04*	Sayısal, Diğer Branşlar
	Sayısal Branşlar	130	3,58	.88			
	Diğer Branşlar	57	3,90	.79			
Otoriter yönetim tarzı	Sözel Branşlar	113	2,64	.94	1,196	.30	-
	Sayısal Branşlar	130	2,69	.82			
	Diğer Branşlar	57	2,48	.70			
İlgisiz yönetim tarzı	Sözel Branşlar	113	2,12	.88	3,923	.02*	Sayısal, Diğer Branşlar
	Sayısal Branşlar	130	2,31	.76			
	Diğer Branşlar	57	1,98	.63			
Karşı koyucu yönetim tarzı	Sözel Branşlar	113	2,17	.98	2,538	.08	-
	Sayısal Branşlar	130	2,35	.93			
	Diğer Branşlar	57	2,03	.68			

*p<.05

Tablo 8’deki bulgulara bakıldığında branş değişkenine göre öğretmen görüşleri; otoriter yönetim tarzı ve karşı koyucu yönetim tarzlarında farklılık göstermemiştir ($p>.05$). Öğretmenlerin işbirlikli yönetim tarzı ($p=.04$; $p<.05$) ve ilgisiz yönetim tarzlarına ($p=.02$; $p<.05$) yönelik görüşleri arasında anlamlı farklılık görülmüştür. Diğer branşta görev yapan öğretmenler ($\bar{X} = 3,90$; $S=.79$), sayısal branşta görev yapan öğretmenlere ($\bar{X} = 3,58$; $S=.94$) göre yöneticilerini daha fazla işbirlikli bulmuşlardır.

İlgisiz yönetim tarzında ise diğer branşlarda görev yapan öğretmenler ($\bar{X} = 1,98$; $S=.63$), sayısal branşlarda görev yapan öğretmenlere ($\bar{X}=2,31$; $S=.76$) göre yapan yöneticilerini daha az ilgisiz bulmuşlardır.

4.3. Örgütsel Sessizliğe İlişkin Bulgular

Bu bölümde örgütsel sessizlik ölçeğine ilişkin bulgular ve ölçeğin alt boyutları olan okul ortamı, duygu, sessizlik kaynağı, yönetici, izolasyon boyutları ile birlikte verilmiştir. Örgütsel Sessizlik ölçeğinde bulunan maddelerin ortalamaları ve standart sapma değerlerine ilişkin bulgular Tablo 9’da verilmiştir.

Tablo 9. Örgütsel Sessizlik Ölçeği Maddelerinin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Madde No	Örgütsel Sessizlik Ölçeği Maddeleri	n	\bar{X}	S
1	Öğretmenler yöneticilerinin eksikliklerini bilmelerine rağmen bu durumu dile getirmezler.	300	3,06	1,20
2	Öğretmenler görüşlerini ifade ettikleri için yöneticilerden ve meslektaşlarından olumsuz tepki alırlar.	300	2,84	1,13
3	Öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini dile getirmeleri, örgütsel öğrenmeyi ve gelişmeyi destekler.	300	3,90	,92
4	Okulumuzda bulunan yöneticiler, öğretmenlerin yeni uygulamalar konusundaki görüşlerini almaya açık değildirler.	300	2,40	1,05
5	Öğretmenler güç durumlarda konuşmaktan çok, susmayı tercih ederler.	300	3,10	1,22
6	Öğretmenler belirli konular hakkında konuşmaktan kaçınırlar.	300	3,26	1,11
7	Öğretmenlerin içsel memnuniyetsizliği endişe ve stresi tetikler.	300	3,91	1,04
8	Öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini açıkça ifade edememesi bütün olay ve durumlar hakkındadır.	300	2,88	1,02
9	Öğretmenlerin görüşlerini dile getirmemesi, yöneticilerin otoriter davranışlarından kaynaklanmaktadır.	300	2,91	1,15
10	Okuldaki israf ve kayıplar öğretmenlerin kendilerini ifade etmelerini engeller.	300	2,73	,95
11	Okul yöneticilerinin öğretmenlere adil davranmaması, öğretmenlerin görüşlerini açıklamalarına engel olmaktadır.	300	2,99	1,22
12	Öğretmenlerin bilgisizlik ve deneyimsizlik korkusu, duygularını ifade etmesine engel olur.	300	2,99	1,09
13	Okul yöneticilerinin “En iyi ben bilirim” tavrı, öğretmenlerin üzerinde olumsuz bir etki yaratır.	300	3,36	1,27
14	Okul yöneticilerinin performanslarının düşük olması, öğretmenlerin sorunlarını dile getirmesini engeller.	300	3,11	1,22
15	Öğretmenlerin okul yöneticilerine güven duymamaları, duygu ve düşüncelerini dile getirmelerine engel olur.	300	3,24	1,18
16	Öğretmenler dışlanacakları endişesiyle duygu ve düşüncelerini dile getirmezler	300	3,06	1,13
17	Öğretmenler duygu ve düşüncelerini açıkladıkları zaman güvende olmadıklarını hissederler.	300	3,01	1,10
18	Öğretmenler sorun çıkarıcı ve şikâyetçi görünmek istemediklerinden, olaylar ve durumlar karşısında sessiz kalmayı tercih ederler.	300	3,47	1,11

Tablo 9’deki bulgular incelendiğinde örgütsel sessizlik ölçeğindeki en yüksek ortalamaya sahip olan maddenin “*Öğretmenlerin içsel memnuniyetsizliği endişe ve stresi tetikler*” maddesi ($\bar{X}=3,91$ $S=1,04$) olduğu, bunu “*Öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini dile getirmeleri, örgütsel öğrenmeyi ve gelişmeyi destekler*” maddesi ($\bar{X}=3,90$, $S=.92$) ile “*Öğretmenler sorun çıkarıcı ve şikâyetçi görünmek istemediklerinden, olaylar ve durumlar karşısında sessiz kalmayı tercih ederler*” ($\bar{X}=3,47$ $S=1,11$) maddesi izlemektedir. En yüksek ortalamadan başlayarak sıralanmış bu üç ölçek maddesinin ortalama değerlerine bakıldığında ölçek derecelendirmesinde “katılıyorum” düzeyinde olduğu görülmüştür.

Örgütsel sessizlik ölçeğindeki en düşük aritmetik ortalamaya sahip üç maddeyi sıralayacak olursak; “*Okulumuzda bulunan yöneticiler, öğretmenlerin yeni uygulamalar konusundaki görüşlerini almaya açık değildirler*” maddesinin ($\bar{X}=2,40$, $S=1,05$) en düşük ortalamada olduğu, bunu “*Okuldaki israf ve kayıplar öğretmenlerin kendilerini ifade*

etmelerini engeller” maddesi ($\bar{X}=2,73$, $S=.95$) ile “Öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini açıkça ifade edememesi bütün olay ve durumlar hakkındadır” maddesinin ($\bar{X}=2,88$, $S=1,02$) takip ettiği elde edilen bulgularda tespit edilmiştir. Bu üç maddeden en düşük aritmetik ortalama değerlere bakıldığında “katılmıyorum” düzeyinde olduğu, bu maddeyi izleyen diğer iki maddenin ise aritmetik ortalama değerlerine bakıldığında “Orta derecede katılıyorum” düzeyinde olduğu görülmektedir. Örgütsel sessizlik ölçeğinin toplam ve alt boyutlarının ortalamaları ve standart sapma değerlerine ilişkin bulgular Tablo 10’da verilmiştir.

Tablo 10. Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Toplam ve Alt Boyutlarının Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Örgütsel Sessizlik toplam ve alt boyutları	n	\bar{X}	S
Okul Ortamı	300	3,05	,77
Duygu	300	3,42	,97
Sessizlik Kaynağı	300	2,90	,81
Yönetici	300	3,23	1,05
İzolasyon	300	3,18	1,01
Örgütsel Sessizlik Toplam	300	3,12	,77

Tablo 10’a bakıldığında, öğretmenlerin örgütsel sessizliğe ilişkin görüşlerine göre; en yüksek ortalama değere sahip alt boyutun “duygu” olduğu görülmüştür. En düşük ortalama değere sahip alt boyutun ise “sessizlik kaynağı” olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Öğretmenler en yüksek sessizliğe neden olan faktörün “duygu” ($\bar{X}=3,42$; $S=.97$) olduğunu ortalama değere göre “katılıyorum” düzeyinde ifade ederken, en düşük faktörün ise “sessizlik kaynağı” ($\bar{X}=2,90$; $S=.81$) olduğunu ortalama değere göre “orta derecede katılıyorum” düzeyinde ifade etmişlerdir.

4.3.1. Fark Testleri

Örgütsel sessizlik hakkında görüş bildiren öğretmenlerin cinsiyet değişkenlerine göre ortalamaları ile bu ortalamalar arasındaki farklara ilişkin t-testi sonuçları Tablo 11’de verilmiştir.

Tablo 11. Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine Göre T-Testi

Örgütsel sessizlik ve alt boyutları	Cinsiyet	n	\bar{X}	S	t	p
Örgütsel sessizlik toplam	Kadın	146	3,15	,78	,589	,96
	Erkek	154	3,10	,77		
Okul Ortamı	Kadın	146	3,05	,78	,051	,25
	Erkek	154	3,05	,76		
Duygu	Kadın	146	3,51	,99	1,444	,98
	Erkek	154	3,34	,96		

Tablo 11. Devam

Sessizlik Kaynağı	Kadın	146	2,97	,84	1,540	,18
	Erkek	154	2,83	,77		
Yönetici	Kadın	146	3,23	1,05	-,132	,92
	Erkek	154	3,24	1,06		
İzolasyon	Kadın	146	3,14	1,05	-,636	,20
	Erkek	154	3,22	,98		

Tablo 11’de görüldüğü üzere araştırmaya 146 kadın, 154 erkek öğretmen katılmıştır. Okul ortamı ($t= .05$; $p>.05$), duygu ($t=1.44$; $p>.05$), sessizlik kaynağı ($t= 1.54$; $p>.05$), yönetici ($t=-.13$; $p>.05$), izolasyon ($t=-.63$; $p>.05$) açısından anlam ifade eden bir farkın söz konusu olmadığı görülmektedir. Tablo 11’de anlamlılık (p) değerlerine bakıldığında .05’ ten küçük değer yoktur. Yani ölçek ortalamaları katılımcıların cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermemektedir.

Örgütsel Sessizlik hakkında görüş bildiren öğretmenlerin mesleki kıdem değişkenine göre ortalamalar ile bu ortalamalar arasındaki farklara ilişkin tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testi sonuçları Tablo 12’de verilmiştir.

Tablo 12. Katılımcıların mesleki kıdemine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)

Örgütsel sessizlik ve alt boyutları	Mesleki kıdem	n	\bar{X}	S	f	p	Scheffe Testi
Örgütsel sessizlik toplam	1-5 yıl	81	3,01	,82	1,127	,33	-
	6-10 yıl	86	3,23	,79			
	11-15 yıl	64	3,15	,67			
	16 ve üzeri	69	3,09	,79			
Okul Ortamı	1-5 yıl	81	2,98	,84	,662	,57	-
	6-10 yıl	86	3,13	,80			
	11-15 yıl	64	3,00	,73			
	16 ve üzeri	69	3,07	,69			
Duygu	1-5 yıl	81	3,30	,96	1,126	,33	-
	6-10 yıl	86	3,55	,99			
	11-15 yıl	64	3,48	,88			
	16 ve üzeri	69	3,36	1,04			
Sessizlik Kaynağı	1-5 yıl	81	2,83	,92	,622	,60	-
	6-10 yıl	86	3,00	,79			
	11-15 yıl	64	2,86	,74			
	16 ve üzeri	69	2,88	,76			
Yönetici	1-5 yıl	81	3,16	1,08	,748	,52	-
	6-10 yıl	86	3,29	1,09			
	11-15 yıl	64	3,36	,89			
	16 ve üzeri	69	3,13	1,12			
İzolasyon	1-5 yıl	81	2,93	1,04	2,839	,03*	1-5 yıl, 6-10 yıl
	6-10 yıl	86	3,37	1,04			
	11-15 yıl	64	3,27	,89			
	16 ve üzeri	69	3,16	1,00			

* $p<.05$

Tablo 12'ye bakıldığında mesleki kıdem değişkenine göre öğretmenlerin görüşleri; okul ortamı, duygu, sessizliğin kaynağı, yönetici alt boyutlarında farklılaşmamıştır ($p>.05$). Öğretmenlerin izolasyon alt faktörüne yönelik görüşleri arasında anlamlı farklılık görülmüştür ($p=.03$; $p<.05$). Bu farklılaşmanın mesleki kıdemi 1-5 yıl olan öğretmenler ($\bar{X}= 2,93$; $S=1.04$) ile 6-10 yıl olan öğretmenler ($\bar{X} = 3,37$; $S=1.04$), arasında olduğu elde edilen bulgularda tespit edilmiştir. Mesleki kıdemi 1-5 yıl grubunda olan öğretmenler sessizliğe izolasyon faktörünün daha az sebep olduğu yönde görüş bildirirken, 6-10 yıl kıdeme sahip öğretmenler ise izolasyonun sessizliğe neden olduğu yönde daha güçlü görüş bildirdikleri tespit edilmiştir.

Örgütsel Sessizlik hakkında görüş bildiren öğretmenlerin eğitim düzeyi değişkenine göre ortalamalar ile bu ortalamalar arasındaki farklara ilişkin t-Testi sonuçları Tablo 13'de verilmiştir.

Tablo 13. Katılımcıların Eğitim Düzeyine Göre T-Testi

Örgütsel sessizlik ve alt boyutları	Eğitim düzeyi	n	\bar{X}	S	t	p*
Örgütsel sessizlik toplam	Lisans	211	3,07	.77	-1,935	.97
	Lisansüstü	89	3,26	.78		
Okul Ortamı	Lisans	211	2,99	.74	-2,039	.19
	Lisansüstü	89	3,19	.82		
Duygu	Lisans	211	3,33	.95	-2,510	.45
	Lisansüstü	89	3,64	.99		
Sessizlik Kaynağı	Lisans	211	2,88	.82	-,600	.58
	Lisansüstü	89	2,94	.79		
Yönetici	Lisans	211	3,19	1,04	-1,122	.55
	Lisansüstü	89	3,34	1,08		
İzolasyon	Lisans	211	3,09	1,02	-2,460	.42
	Lisansüstü	89	3,40	.94		

Tablo 13'de görüldüğü üzere t-testi analizi sonuçlarına göre araştırmaya 211 lisans mezunu öğretmen, 89 lisansüstü mezuniyete sahip öğretmen araştırmaya katılmıştır. Okul ortamı ($t=-2.03$; $p>.05$), duygu ($t=-2.51$; $p>.05$), sessizlik kaynağı ($t=-.60$; $p>.05$), yönetici ($t=-1.12$; $p>.05$), izolasyon ($t=-2.46$; $p>.05$) açısından anlam ifade eden bir farkın söz konusu olmadığı görülmektedir. Tablo 13'de anlamlılık (p) değerlerine bakıldığında .05' ten küçük değer yoktur. Yani ölçek ortalamaları katılımcıların eğitim düzeyi değişkenine göre farklılık göstermemektedir.

Örgütsel Sessizlik hakkında görüş bildiren öğretmenlerin branş değişkenlerine dağılımlarına bakıldığında homojen dağılmadığı tespit edilmiştir. Katılımcıların branşlarına göre Kruskal Wallis H testi sonuçları Tablo 14'de verilmiştir.

Tablo 14. Katılımcıların Branş Değişkenine Göre Kruskal Wallis H Analizi Sonuçları

Örgütsel sessizlik ve alt boyutları	Branşlar	n	Sıra	X ²	Sd	p
			Ortalaması			
Okul Ortamı	Sözel Branşlar	113	146,53	1,078	2	.58
	Sayısal Branşlar	130	149,43			
	Diğer Branşlar	57	160,82			
Duygu	Sözel Branşlar	113	148,18	.336	2	.84
	Sayısal Branşlar	130	153,79			
	Diğer Branşlar	57	147,59			
Sessizlik kaynağı	Sözel Branşlar	113	140,07	2,885	2	.23
	Sayısal Branşlar	130	158,88			
	Diğer Branşlar	57	152,05			
Yönetici	Sözel Branşlar	113	139,88	3,440	2	.17
	Sayısal Branşlar	130	153,43			
	Diğer Branşlar	57	164,86			
İzolasyon	Sözel Branşlar	113	143,21	2,880	2	.23
	Sayısal Branşlar	130	160,15			
	Diğer Branşlar	57	142,93			
Örgütsel sessizlik toplam	Sözel Branşlar	113	141,60	1,920	2	.38
	Sayısal Branşlar	130	156,31			
	Diğer Branşlar	57	154,89			

Tablo 14'deki bulgular incelendiğinde öğretmen görüşlerinin branş değişkenine göre puan dağılımlarında “*okul ortamı*”, “*duygu*”, “*sessizlik kaynağı*”, “*yönetici*”, “*izolasyon*” alt boyutlarında ve branş değişkenine göre örgütsel sessizlik toplam puan ortalamasında anlamlı fark olmadığı bulgusuna ulaşılmıştır ($p>05$). Tablo 16'daki bulgulara dikkat edildiğinde öğretmen görüşlerinin branş değişkenine göre puan dağılımlarında örgütsel sessizlik alt boyutlarında anlamlı farklılıkların olmamasına rağmen “*okul ortamı*” alt boyutunda diğer branşlar gurubunda görev yapan öğretmenlerin, “*duygu*” boyutunda sayısal branşlarda görev yapan öğretmenlerin, “*sessizlik kaynağı*” boyutunda sayısal branşlarda görev yapan öğretmenlerin, “*yönetici*” boyutunda diğer branşlar gurubunda görev yapan öğretmenlerin, “*izolasyon*” boyutunda sayısal branşlarda görev yapan öğretmenlerin görüşlerinin daha iyimser olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

4.4. Yönetim Tarzlarının Örgütsel Sessizliği ve Alt Boyutlarını Yordama Düzeyi

Okul müdürlerinin yönetim tarzlarının ve örgütsel sessizliği yordama düzeyine ilişkin regresyon analiz sonuçları Tablo 15'te verilmiştir.

Tablo 15. Yönetim Tarzlarının Örgütsel Sessizliği Yordama Düzeyi

Alt boyutlar	B	Sh	B	t	p	Partial r	Tolerance	VIF
Sabit	4,333	,286		15,131	,000			
İşbirlikli yönetim tarzı	-,471	,049	-,544	-9,714	,000	-,492	,550	1,820
Otoriter yönetim tarzı	,188	,047	,206	4,007	,188	,227	,654	1,529
İlgisiz yönetim tarzı	-,079	,062	-,081	-1,291	-,079	-,075	,434	2,304
Karşı koyucu yönetim tarzı	,102	,058	,120	1,757	,102	,102	,368	2,721
Yönetim tarzları*örgütsel sessizlik		R=.701	R ² =.492		F ₍₅₋₄₀₈₎ =71,386		p<0,01	

Tablo 15'e bakıldığında yönetim tarzı alt boyutlarının örgütsel sessizliğin önemli bir yordayıcısı olduğu görülmektedir ($F_{(5-408)}=71,386$; $p<0,01$). İkili analizlere bakıldığında işbirlikli yönetim tarzının örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu görülmektedir ($t=9,71$; $p<0,001$). Otoriter, ilgisiz ve karşı koyucu yönetim tarzı ayrı ayrı örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı bir yordayıcı olmadığı görülmektedir ($p<0,05$). B değerine bakıldığında işbirlikli yönetim tarzında bir birimlik değişim örgütsel sessizlikte .47 birimlik azalmaya neden olmaktadır. Görüldüğü gibi işbirlikli yönetim tarzıyla örgütsel sessizlik arasında anlamlı fakat negatif bir ilişki vardır. Yönetim tarzı alt boyutları örgütsel sessizliğin %49'unu açıklamaktadır. Tolerans ve Vif değerlerine bakıldığında modelde kolinariite olmadığı görülmektedir ($TV<1,00$; $VIF<10$). Okul müdürlerinin yönetim tarzlarının ve okul ortamı sessizlik alt boyutunu yordama düzeyine ilişkin regresyon analiz sonuçları Tablo 16'da verilmiştir.

Tablo 16. Yönetim Tarzlarının Okul Ortamı Sessizliği Yordama Düzeyi

Alt boyutlar	B	Sh	B	t	p	Partial r	Tolerance	VIF
Sabit	3,819	,287		13,325	,000			
İşbirlikli yönetim tarzı	-,395	,049	-,459	-8,140	,000	-,428	,550	1,820
Otoriter yönetim tarzı	,206	,047	,227	4,393	,000	,248	,654	1,529
İlgisiz yönetim tarzı	-,129	,062	-,133	-2,093	,037	-,121	,434	2,304
Karşı koyucu yönetim tarzı	,200	,058	,237	3,444	,001	,197	,368	2,721
Yönetim tarzları*okul ortamı		R=.696	R ² =.485		F ₍₅₋₄₀₈₎ =69,467		p<0,01	

Tablo 16'da görüldüğü gibi yönetim tarzları alt boyutlarının okul ortamı alt boyutunun önemli bir yordayıcısı olduğu görülmektedir ($F_{(5-408)}=69,467$; $p<0,01$). İkili karşılaştırmalara bakıldığında tüm yönetim tarzı alt boyutlarının okul ortamı alt boyutu üzerinde ayrı ayrı anlamlı birer yordayıcı olduğu görülmektedir ($-9<t<5$; $p<0,05$). Birinci sırada okul ortamı sessizlik üzerinde en yüksek etkiyi işbirlikli yönetim tarzı göstermekte, fakat negatif bir etki göstermektedir. B değerine bakıldığında işbirlikli yönetim tarzındaki bir birimlik değişim okul ortamı sessizlikte .40 birimlik azalmaya neden olmaktadır.

İkinci sırada okul ortamı sessizliği üzerinde en fazla etki otoriter yönetim tarzı göstermektedir. Otoriter yönetim tarzıyla okul ortamı sessizliği arasında pozitif bir etki

görülmektedir. B değerine bakıldığında otoriter yönetim tarzındaki bir birimlik artış okul ortamı sessizliğini .21 birimlik artırmaktadır.

Okul ortamı sessizliği üçüncü sırada etkileyen karşı koyucu yönetim tarzı olmuştur. Karşı koyucu yönetim tarzıyla okul ortamı sessizliği arasında pozitif bir etki görülmektedir. B değerine bakıldığında karşı koyucu yönetim tarzında bir birimlik artış okul ortamı sessizlikte .20 birimlik bir artışa neden olmaktadır.

Okul ortamı sessizliği dördüncü sırada etkileyen ilgisiz yönetim tarzı olmuştur. İlgisiz yönetim tarzıyla okul ortamı sessizlik arasında negatif bir ilişki bulunmuştur. B değerine bakıldığında ilgisiz yönetim tarzında bir birimlik artış okul ortamı sessizlikte .13 birimlik bir azalışa neden olmaktadır.

Standartlaştırılmış regresyon katsayılarına göre yordayıcı değişkenlerin okul ortamı alt boyutu üzerindeki görelî önem sırası “işbirlikli yönetim tarzı” ($\beta=-,459$), “otoriter yönetim tarzı” ($\beta=,227$), “İlgisiz yönetim tarzı” ($\beta=-,133$) ve “karşı koyucu yönetim tarzı” ($\beta=,237$) şeklindedir. Yönetim tarzı alt boyutları tümü birden okul ortamı sessizliğinin %49’unu açıklamaktadır. Okul müdürlerinin yönetim tarzlarının ve duygu alt boyutunu yordama düzeyine ilişkin regresyon analiz sonuçları Tablo 17’de verilmiştir.

Tablo 17. Yönetim Tarzlarının Duygu Sessizliği Alt Boyutunu Yordama Düzeyi

Alt boyutlar	B	Sh	B	t	p	Partial r	Tolerance	VIF
Sabit	5,215	,402		12,978	,000			
İşbirlikli yönetim tarzı	-,572	,068	-,525	-8,393	,000	-,439	,550	1,820
Otoriter yönetim tarzı	,141	,066	,123	2,152	,032	,124	,654	1,529
İlgisiz yönetim tarzı	-,118	,086	-,096	-1,370	,172	-,079	,434	2,304
Karşı koyucu yönetim tarzı	,101	,081	,095	1,238	,217	,072	,368	2,721
Yönetim tarzları*Duygu sessizliği			R=.605	R ² =.365	F ₍₅₋₄₀₈₎ =42,470	p<0,01		

Tablo 17’ye bakıldığında yönetim tarzı alt boyutlarından işbirlikli yönetim tarzının örgütsel sessizliğin duygu boyutunun önemli bir yordayıcısı olduğu görülmektedir ($F_{(5-408)}= 42,470$; $p<0,01$). İkili analizlere bakıldığında işbirlikli yönetim tarzının örgütsel sessizlik duygu alt boyutu üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu görülmektedir ($t=8,39$; $p<0,001$). Otoriter, ilgisiz ve karşı koyucu yönetim tarzı ayrı ayrı duygu alt boyutu üzerinde anlamlı bir yordayıcı olmadığı görülmektedir ($p<0,05$). B değerine bakıldığında işbirlikli yönetim tarzında bir birimlik artış duygu alt boyutunda .57 birimlik azalmaya neden olmaktadır. Görüldüğü gibi işbirlikli yönetim tarzıyla örgütsel sessizliğin duygu alt boyutu arasında anlamlı fakat negatif bir ilişki vardır. Yönetim tarzı alt boyutları duygusal sessizliğin %36’sını açıklamaktadır. Tolerans ve Vif değerlerine bakıldığında modelde kolinarite olmadığı görülmektedir ($TV<1,00$; $VIF<10$). Okul müdürlerinin yönetim

tarzlarının ve sessizlik kaynağı alt boyutunu yordama düzeyine ilişkin regresyon analiz sonuçları Tablo 18’de verilmiştir.

Tablo 18. Yönetim Tarzlarının Sessizliğin Kaynağı Alt Boyutunu Yordama Düzeyi

Alt boyutlar	B	Sh	B	t	p	Partial r	Tolerance	VIF
Sabit	3,711	,322		11,511	,000			
İşbirlikli yönetim tarzı	-,403	,055	-,446	-7,380	,000	-,395	,550	1,820
Otoriter yönetim tarzı	,231	,053	,243	4,390	,000	,248	,654	1,529
İlgisiz yönetim tarzı	-,059	,069	-,058	-,852	,395	-,050	,434	2,304
Karşı koyucu yönetim tarzı	,094	,065	,107	1,448	,149	,084	,368	2,721
Yönetim tarzları*Sessizliğin kaynağı			R=.639	R ² =.408		F ₍₅₋₄₀₈₎ =50,804	p<0,01	

Tablo 18’e bakıldığında yönetim tarzları alt boyutlarından işbirlikçi ve otoriter yönetim tarzlarının sessizliğin kaynağı alt boyutunun önemli bir yordayıcısı olduğu görülmektedir (F₍₅₋₄₀₈₎=50,804; p<0,01). İkili karşılaştırmalara bakıldığında işbirlikçi ve otoriter yönetim tarzı alt boyutlarının sessizliğin kaynağı alt boyutu üzerinde ayrı ayrı anlamlı birer yordayıcı olduğu görülmektedir (-9<t<5; p<.05). Birinci sırada sessizliğin kaynağı sessizlik üzerinde en yüksek etkiyi işbirlikli yönetim tarzı göstermekte, fakat negatif bir etki göstermektedir. B değerine bakıldığında işbirlikli yönetim tarzındaki bir birimlik değişim sessizlik kaynağında .41 birimlik azalmaya neden olmaktadır.

İkinci sırada sessizliğin kaynağı alt boyutu üzerinde en fazla etki otoriter yönetim tarzı göstermektedir. Otoriter yönetim tarzıyla sessizliğin kaynağı arasında pozitif bir ilişki görülmektedir. B değerine bakıldığında otoriter yönetim tarzındaki bir birimlik artış sessizlik kaynağını .23 birimlik artırmaktadır.

Standartlaştırılmış regresyon katsayılarına göre yordayıcı değişkenlerin sessizliğin kaynağı alt boyutu üzerindeki göreceli önem sırası “işbirlikli yönetim tarzı” (β =-,446), “otoriter yönetim tarzı” (β =.243) şeklindedir. Yönetim tarzı alt boyutları örgütsel sessizliğin %41’ini açıklamaktadır. Okul müdürlerinin yönetim tarzlarının ve yönetici alt boyutunu yordama düzeyine ilişkin regresyon analiz sonuçları Tablo 19’da verilmiştir.

Tablo 19. Yönetim Tarzlarının Yönetici Alt Boyutunu Yordama Düzeyi

Alt boyutlar	B	Sh	B	T	P	Partial r	Tolerance	VIF
Sabit	4,936	,483		10,210	,000			
İşbirlikli yönetim tarzı	-,511	,082	-,433	-6,234	,000	-,341	,550	1,820
Otoriter yönetim tarzı	,083	,079	,067	1,055	,292	,061	,654	1,529
İlgisiz yönetim tarzı	-,021	,104	-,015	-,198	,843	-,012	,434	2,304
Karşı koyucu yönetim tarzı	,013	,098	,011	,128	,898	,007	,368	2,721
Yönetim tarzları*Yönetici			R=.466	R ² =.217		F ₍₅₋₄₀₈₎ =20,461	p<0,01	

Tablo 19'a bakıldığında işbirlikli yönetim tarzı alt boyutunun yönetici alt boyutu üzerinde önemli bir yordayıcısı olduğu görülmektedir ($F_{(5-408)}= 20,461$, $p<0,01$). İkili analizlere bakıldığında işbirlikli yönetim tarzının örgütsel sessizlik duygu alt boyutu üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu görülmektedir ($t=6,23$; $p<0,001$). Otoriter, ilgisiz ve karşı koyucu yönetim tarzı ayrı ayrı yönetici alt boyutu üzerinde anlamlı bir yordayıcı olmadığı görülmektedir ($p<0,05$). B değerine bakıldığında işbirlikli yönetim tarzında bir birimlik değişim yönetici alt boyutunda .51 birimlik azalmaya neden olmaktadır. Görüldüğü gibi işbirlikli yönetim tarzıyla örgütsel sessizliğin yönetici alt boyutu arasında anlamlı fakat negatif bir ilişki vardır. İşbirlikli yönetim tarzı alt boyutu yönetici alt boyutunun %21'ini açıklamaktadır. Tolerans ve Vif değerlerine bakıldığında modelde kolinarite olmadığı görülmektedir ($TV<1,00$; $VIF<10$). Okul müdürlerinin yönetim tarzlarının ve izolasyon alt boyutunu yordama düzeyine ilişkin regresyon analiz sonuçları Tablo 20'de verilmiştir.

Tablo 20. Yönetim Tarzlarının İzolasyon Alt Boyutunu Yordama Düzeyi

Alt boyutlar	B	Standart hata	B	T	P	Partial r	Tolerance	VIF
Sabit	4,567	,411		11,124	,000			
İşbirlikli yönetim tarzı	-,547	,070	-,485	-7,860	,000	-,416	,550	1,820
Otoriter yönetim tarzı	,241	,067	,202	3,583	,000	,204	,654	1,529
İlgisiz yönetim tarzı	-,068	,088	-,053	-,766	,445	-,045	,434	2,304
Karşı koyucu yönetim tarzı	,074	,083	,067	,892	,373	,052	,368	2,721
Yönetim tarzları*İzolasyon		R=.620		$R^2=.384$		$F_{(5-408)}=45,940$; $p<0,01$		

Tablo 20'ye bakıldığında yönetim tarzları alt boyutlarından işbirlikçi ve otoriter yönetim tarzlarının izolasyon alt boyutunun önemli bir yordayıcısı olduğu görülmektedir ($F_{(5-408)}=45,940$; $p<0,01$). İkili karşılaştırmalara bakıldığında tüm işbirlikçi ve otoriter yönetim tarzı alt boyutlarının izolasyon alt boyutu üzerinde ayrı ayrı anlamlı birer yordayıcı olduğu görülmektedir ($-9<t<5$; $p<0,05$). Birinci sırada izolasyon alt boyutunun sessizlik üzerinde en yüksek etkiyi işbirlikli yönetim tarzı göstermekte, fakat negatif bir etki göstermektedir. B değerine bakıldığında işbirlikli yönetim tarzındaki bir birimlik değişim izolasyon sessizlikte .54 birimlik azalmaya neden olmaktadır. İkinci sırada izolasyon alt boyutunun sessizliği üzerinde en fazla etki otoriter yönetim tarzı göstermektedir. Otoriter yönetim tarzıyla izolasyon sessizliği arasında pozitif bir etki görülmektedir. B değerine bakıldığında otoriter yönetim tarzındaki bir birimlik artış okul ortamı sessizliğini .24 birimlik artırmaktadır.

Standartlaştırılmış regresyon katsayılarına göre yordayıcı değişkenlerin okul ortamı alt boyutu üzerindeki göreli önem sırası “işbirlikli yönetim tarzı” ($\beta=-,485$), “otoriter yönetim tarzı” ($\beta=,202$) şeklindedir.



BÖLÜM V

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu bölümde toplanan verilerden elde edilen sonuçlar ve sonuçlardan yola çıkılarak araştırmacılara öneriler verilmiştir.

5.1. Müdürlerin Yönetim Tarzlarına Ait Sonuçlar

Araştırma sonucunda, araştırmaya katılan öğretmenler okul müdürlerinin kendilerini takdir ettiklerini belirtirken, müdürlerinin okulun başarı düzeyinin ne olduğunu merak ettiğini belirtmişlerdir.

Öğretmenler, müdürlerinin en fazla “işbirlikli yönetim tarzını” ortaya koyduklarını belirtirken, müdürlerin ilgisiz ve karşı koyucu yönetim tarzını benimsediklerine katılmamışlardır. Okutan (2003) bu araştırmanın aksine araştırmasında okul müdürlerinin yönetsel iş ve işlemlerde yazılı kuralları uygulayan yönetim anlayışını benimsedikleri, öğretmenlere eğitim ve öğretim iş ve işlemlerinde rehberlik etmedikleri, öğretmenleri değerlendirmede adaletli olmadıkları, birlikte karar alma ve uygulanmalarında bireysel davrandıkları bulgusuna ulaşmıştır. Diğer taraftan Dur’un (2011) araştırmasında yöneticilerinin demokratik yönetim tarzı sahibi oldukları bulgusuna ulaşmıştır. Nartgün ve Ertürk (2018) tarafından yapılmış olan araştırmada da bu araştırma bulgularına benzer bulgulara ulaşılmıştır. Nartgün ve Ertürk araştırmada okul müdürlerinin işbirlikli yönetim tarzını benimsedikleri, otoriter, ilgisiz ve karşı koyucu yönetim tarzlarının düşük düzeyde olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Araştırma bulgularına bakıldığında Okutan’ın araştırma bulgusu Dur, Nartgün ve Ertürk’ün araştırma bulgularından farklılaşmaktadır. Bu durum araştırma tarihleriyle ve o zamanki yönetim anlayışlarıyla ilgili olabilir. Yani 2003’de görev yapan yöneticiler 2011, 2018 ve 2019’da görev yapan yöneticilere göre yöneticinin daha otoriter olması gerektiğini düşünüyor olabilir. Görülüyor ki yeni nesil yöneticiler çalışanlarla iş birliği ve onları karara katmayı daha fazla önemsemektedirler.

Cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin müdürlerinin yönetim tarzlarına ilişkin görüşleri farklılaşmamaktadır. Yani kadın öğretmenler ile erkek öğretmenlerin, müdürlerinin yönetim tarzlarına ilişkin görüşleri anlamlı farklılık göstermemektedir. Teyfur (2011) tarafından yapılmış olan “İlköğretim Okul Yöneticilerinin Uyguladıkları Yönetim Biçimlerine İlişkin Algıları ve Velilere Göre Okul Yöneticilerinin Yönetim Becerilerinin Değerlendirilmesi” adlı araştırmada; yapılan bu araştırmanın aksine okul

yöneticilerinin yönetim tarzlarını kullanması ve farkındalıkları bakımından erkek yöneticilerin “yetkeci yönetim tarzını” uyguladıkları ve kadın yöneticilerin ise “koruyucu” ve “destekçi yönetim tarzını” uyguladıkları sonucuna ulaşılmıştır. Özbaş (2009) tarafından yapılmış olan “İlköğretim okulu yöneticilerinin okul-aile ilişkileri konusunda yapmaları gereken ve yapmakta oldukları işler” adlı araştırmada katılımcı olan velilerin değerlendirmelerine göre kadın yöneticilerin okul-aile ilişkilerinde etkili yönetim tarzları benimsediği sonucuna ulaşılmıştır.

Mesleki kıdem değişkenine göre öğretmenlerin görüşleri; müdürlerinin işbirlikli, otoriter ve karşı koyucu yönetim tarzlarına ilişkin farklılaşmamıştır. 1-5 yıl kıdem grubundaki öğretmenler, 6-10 yıl kıdem grubundaki öğretmenlere göre yöneticilerinin ilgisiz olduğuna daha az katılmışlardır. Arlı (2007) tarafından yapılmış olan “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yönetim Biçimlerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi” adlı çalışmada öğretmenlerin mesleki kıdem değişkenine göre; okul yöneticilerinin yönetim biçimlerine ilişkin görüşlerinde anlamlı bir fark yoktur.

Eğitim düzeyi değişkenine göre öğretmen görüşlerinde anlamlı bir farklılık yoktur. Branş değişkenine göre öğretmen görüşleri otoriter ve karşı koyucu yönetim tarzlarında farklılık göstermemiştir. Öğretmenlerin işbirlikli ve ilgisiz yönetim tarzlarına yönelik görüşleri arasında anlamlı farklılık görülmüştür. Diğer branşlarda görev yapan öğretmenler, sayısal branşta görev yapan öğretmenlere göre, müdürlerini daha fazla işbirlikli ve daha az ilgisiz görmüşlerdir.

5.2. Örgütsel sessizliğe ilişkin sonuçlar

Araştırmaya katılan öğretmenler öğretmenlerin içsel memnuniyetsizliğini endişe ve stresin tetiklediğini dile getirmişlerdir. Diğer yandan öğretmenler kendilerine yöneltilen “Okulumuzda bulunan yöneticiler, öğretmenlerin yeni uygulamalar konusundaki görüşlerini almaya açık değildirler” maddesine en düşük ortalama puan vererek okul yöneticilerinin öğretmenlerden gelen yeni fikirlere açık olduklarını belirtmişlerdir.

Öğretmenler örgütsel sessizliği etkileyen en önemli faktörün duyguların olduğunu ifade etmişlerdir. En az etkileyen faktörün ise sessizlik kaynağı olduğunu ifade etmişlerdir. Bu sonuç, Taşkıran’ın (2011, 206) ilişkisel sessizlik (korumacı) düzeyini bireysel sessizlik (korunmacı ve kabullenici) düzeyinden daha yüksek bulduğu sonucuna ulaşmaktadır.

Cinsiyet değişkenine göre öğretmen görüşlerinde örgütsel sessizlik ve alt boyutlarında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Oruç (2013) tarafından yapılan “Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki” adlı araştırmada cinsiyet

değişkenine göre örgütsel sessizlik ve alt boyutlarında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Araştırmanın cinsiyet değişkenine göre elde edilen bulgularını destekler nitelikte olduğu söylenebilir. Ceviz (2017) de yapılan “Ortaokul Öğretmenlerinin İşle Bütünleşme İle Örgütsel Sessizlik Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” adlı araştırmasında örgütsel sessizliğin yönetici ve sessizliğin kaynağı alt boyutlarında cinsiyet değişkenine göre anlamlı fark gösterdiğini ortaya koymuştur.

Mesleki kıdem değişkenine göre öğretmen görüşlerinde okul ortamı, duygu, sessizlik kaynağı, yönetici alt boyutlarında anlamlı bir farklılık olmadığı bulgusuna ulaşılmıştır. 6-10 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenler izolasyonun örgütsel sessizlik üzerinde etkisi olduğunu 1-5 yıl kıdeme sahip öğretmenlere göre daha güçlü bir şekilde ifade etmişlerdir. Şahin (2016) da yapılan “Örgütsel sessizlik ve çalışanların performansları arasındaki ilişki: İzmir ili Çiğli ilçesi devlet ilkokullarına ilişkin bir araştırma” adlı çalışmada ilkokul öğretmenlerinin meslekteki ve okuldaki çalışma sürelerine bağlı olarak örgütsel sessizlik ve seslilik arasında oluşan farklılığın anlamlı olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Eğitim düzeyi değişkenine göre öğretmen görüşlerinde okul ortamı, duygu, sessizlik kaynağı, yönetici, izolasyon alt boyutlarında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Oruç (2013) tarafından yapılan “Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki” adlı çalışmada da bu araştırma paralelinde, eğitim düzeyi değişkenine göre örgütsel sessizlik ve alt boyutlarında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir.

Branş değişkenine göre öğretmen görüşlerinde okul ortamı, duygu, sessizlik kaynağı, yönetici, izolasyon alt boyutlarında anlamlı bir farklılık yoktur. Oruç (2013) tarafından yapılan “Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki” adlı çalışmada da branş değişkenine göre örgütsel sessizlik ve alt boyutlarında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Ceviz (2017) de “Ortaokul öğretmenlerinin işle bütünleşme ile örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi” adlı çalışmada İngilizce ve Türkçe öğretmenlerinin diğer branş öğretmenlerine göre örgütsel sessizliğe ilişkin algılarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır.

5.3. Yönetim Tarzlarının Örgütsel Sessizliği Yordama Düzeyine İlişkin Sonuçlar

Yönetim tarzı alt boyutlarının örgütsel sessizliğin önemli bir yordayıcısı olduğu görülmektedir. İkili analizlere bakıldığında işbirlikli yönetim tarzının örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu görülmektedir. Otoriter, ilgisiz ve karşı koyucu

yönetim tarzı ayrı ayrı örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı bir yordayıcı olmadığı görülmektedir.

Yönetim tarzları alt boyutlarının okul ortamı alt boyutunun önemli bir yordayıcısı olduğu görülmektedir. İkili karşılaştırmalara bakıldığında tüm yönetim tarzı alt boyutlarının okul ortamı alt boyutu üzerinde ayrı ayrı anlamlı birer yordayıcı olduğu görülmektedir. Birinci sırada okul ortamı sessizlik üzerinde en yüksek etkiyi işbirlikli yönetim tarzı göstermekte, fakat negatif bir etki göstermektedir. İşbirlikli yönetim tarzındaki bir birimlik değişim okul ortamı sessizlikte .40 birimlik azalmaya neden olmaktadır. İkinci sırada okul ortamı sessizliği üzerinde en fazla etki otoriter yönetim tarz göstermektedir. Otoriter yönetim tarzıyla okul ortamı sessizliği arasında pozitif bir etki görülmektedir. Otoriter yönetim tarzındaki bir birimlik artış okul ortamı sessizliğini .21 birimlik artırmaktadır. Okul ortamı sessizliği üçüncü sırada etkileyen karşı koyucu yönetim tarzı olmuştur. Karşı koyucu yönetim tarzıyla okul ortamı sessizliği arasında pozitif bir etki görülmektedir. Karşı koyucu yönetim tarzında bir birimlik artış okul ortamı sessizlikte .20 birimlik bir artışa neden olmaktadır. Okul ortamı sessizliği dördüncü sırada etkileyen ilgisiz yönetim tarzı olmuştur. İlgisiz yönetim tarzıyla okul ortamı sessizlik arasında negatif bir ilişki bulunmuştur. İlgisiz yönetim tarzında bir birimlik artış okul ortamı sessizlikte .13 birimlik bir azalışa neden olmaktadır.

Yönetim tarzı alt boyutlarından işbirlikli ve otoriter yönetim tarzlarının örgütsel sessizliğin duygu boyutunun önemli bir yordayıcısı olduğu görülmektedir. İkili analizlere bakıldığında işbirlikli yönetim tarzının örgütsel sessizlik duygu alt boyutu üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu görülmektedir. Otoriter, ilgisiz ve karşı koyucu yönetim tarzı ayrı ayrı duygu alt boyutu üzerinde anlamlı bir yordayıcı olmadığı görülmektedir.

Yönetim tarzları alt boyutlarından işbirlikçi ve otoriter yönetim tarzlarının sessizliğin kaynağı alt boyutunun önemli bir yordayıcısı olduğu görülmektedir. İkili karşılaştırmalara bakıldığında işbirlikçi ve otoriter yönetim tarzı alt boyutlarının sessizliğin kaynağı alt boyutu üzerinde ayrı ayrı anlamlı birer yordayıcı olduğu görülmektedir. Birinci sırada sessizliğin kaynağı sessizlik üzerinde en yüksek etkiyi işbirlikli yönetim tarzı göstermekte, fakat negatif bir etki göstermektedir. İşbirlikli yönetim tarzındaki bir birimlik değişim sessizlik kaynağında .41 birimlik azalmaya neden olmaktadır. İkinci sırada sessizliğin kaynağı alt boyutu üzerinde en fazla etki otoriter yönetim tarz göstermektedir. Otoriter yönetim tarzıyla sessizliğin kaynağı arasında pozitif bir ilişki görülmektedir.

Otoriter yönetim tarzındaki bir birimlik artış sessizlik kaynağını .23 birimlik artırmaktadır.

İşbirlikli yönetim tarzı alt boyutunun örgütsel sessizliğin yönetici alt boyutu üzerinde önemli bir yordayıcısı olduğu görülmektedir. İkili analizlere bakıldığında işbirlikli yönetim tarzının örgütsel sessizlik duygu alt boyutu üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu görülmektedir. Otoriter, ilgisiz ve karşı koyucu yönetim tarzı ayrı ayrı yönetici alt boyutu üzerinde anlamlı bir yordayıcı olmadığı görülmektedir.

Yönetim tarzları alt boyutlarından işbirlikçi ve otoriter yönetim tarzlarının izolasyon alt boyutunun önemli bir yordayıcısı olduğu görülmektedir. İkili karşılaştırmalara bakıldığında tüm işbirlikçi ve otoriter yönetim tarzı alt boyutlarının izolasyon alt boyutu üzerinde ayrı ayrı anlamlı birer yordayıcı olduğu görülmektedir. Birinci sırada izolasyon alt boyutunun sessizlik üzerinde en yüksek etkiyi işbirlikli yönetim tarzı göstermekte, fakat negatif bir etki göstermektedir. İşbirlikli yönetim tarzındaki bir birimlik değişim izolasyon sessizlikte .54 birimlik azalmaya neden olmaktadır. İkinci sırada izolasyon alt boyutunun sessizliği üzerinde en fazla etki otoriter yönetim tarzı göstermektedir. Otoriter yönetim tarzıyla izolasyon sessizliği arasında pozitif bir etki görülmektedir. Otoriter yönetim tarzındaki bir birimlik artış okul ortamı sessizliğini .24 birimlik artırmaktadır.

5.4.Öneriler

Öğretmenler müdürlerinin işbirlikli yönetim tarzını benimsediklerini ifade etmektedirler. Müdürlerin işbirlikli yönetim tarzında daha iyi olmaları için bilgi beceri ve deneyimlerinin artırılması sağlanabilir.

Okul müdürlerinin öğretmenler tarafından gelen öneri ve fikirlerine açık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu iyi bir okul iklimi açısından önemlidir. Bu önemli olan iletişim kanalının artırılması ve sürekliliğinin sağlanması için hizmet içi eğitim faaliyetleri düzenlenebilir.

Okul müdürlerinin, öğretmenlerin ve diğer çalışanların yönetim tarzları ve örgütsel sessizlik konuları ile ilgili bilgi sahibi olma ve kullanabilme düzeylerini geliştirecek seminerler ve hizmet içi eğitimler düzenlenebilir.

İşbirlikli yönetim tarzının etkili olması için, okul çalışanlarının alınacak olan karar ve düzenlemelere daha etkin katılımları sağlanabilir. Sayısal branşlarındaki öğretmenlerin okul yönetimine karşı oluşturdukları olumsuz algıların azaltılması için okul yöneticilerinin bu branştaki öğretmenlere özel bir konsültasyon çalışması yapması sağlanabilir.

Yönetim tarzları temel bulguları hakkında öğretmenlerin okul içi ve il düzeyindeki eğitim faaliyetlerinden yararlandırılmaları, okul yöneticilerinin davranışlarını anlamaları açısından farkındalık sağlayabilir.

Araştırma sonucunda örgütsel sessizliği en fazla işbirlikli yönetim tarzı açıklamıştır. İşbirlikli yönetim tarzındaki gelişme öğretmenlerin sessizliğini azaltırken otoriter yönetim tarzı ise öğretmenlerin sessizliğini artırmaktadır. Öğretmenler müdürlerinin orta düzeyde de olsa otoriter yönetim tarzı sergilediklerini ifade etmektedirler. Müdürlere yönetim tarzlarının öğretmenlerin sessizlikleri üzerinde etkisini gösterecek atölye çalışmaları yapılabilir.

Gelecek araştırmaların sessiz kalınan konular ve nedenleri arasındaki ilişkileri inceleyecek şekilde yapılması, sessizliğin olumsuz etkisini ortadan kaldıracak veya azaltacak tedbirlerin tespit edilmesi yönünde önemli öngörüler sağlayabilir.

Araştırmacılara, okul yöneticilerinin yönetim tarzları ve örgütsel sessizlik hakkında lisansüstü mezuniyete sahip olan öğretmenlerin algılarının diğer öğretmenlerden düşük olduğunun nedenlerini araştıran gözlem ve görüşme içerikli bir nitel çalışma yapılması önerilebilir.

KAYNAKÇA

- Adizes, I. (1976). *Seattle Opera Association. Business Policy: Strategy Formation and Management Action* (edt. W. Glueck, 2nd). New York: McGraw-Hill.
- Afşar, L. (2013). *Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Güven İlişkisi: Konuya İlişkin Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Agrusa, J. ve Lema, J.D. (2012). *An Examination of Mississippi Gulf Coast Casino Management Styles with Implications for Employee Turnover, UNLV Gaming Research & Review Journal*, 11 (1), 13-26.
- Akat, İ. (1984). *İşletme Yönetimi*. Beta Yayınevi, İstanbul.
- Akbarian, A., Ansari, M. E., Shaemi, A. ve Keshtiaray, N. (2015). *Review organizational silence factors. Journal of Scientific Research and Development* 2 (1): 178-181, 2015.
- Aktan, C. C. (2011). *Organizasyonlarda İnsan Yönetimi: İnsan Mühendisliği. Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, C.3, S.2, 386-416
- Alioğullari, Z. D. (2012). *Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki-Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Alparıslan, A. M. ve Kayalar, M. (2012). *Örgütsel Sessizlik: Sessizlik Davranışları ve Örgütsel ve Bireysel Etkileri*. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 4(6), 136-147.
- Arıkanlı, A. ve Ulubaş, B. (2004). *Yönetim Fonksiyonları ve Yönetici*. Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı.
- Arlı, D. (2007). *İlköğretim okulu yöneticilerinin yönetim biçimlerinin bazı değişkenler açısından incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Ayan, A. (2013). *Liderlik tarzlarının örgütsel sessizlik ve tükenmişlik düzeyi üzerine etkisi: Bir alan araştırması*. Doktora tezi, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Aydın, M. (2002). *Eğitim Yönetimi* (8. Baskı). Ankara: Hatipoğlu Yayınevi.
- Aytürk, N. (1999). *Yönetimde Yetki Devri ve İmza Yetkileri*. Amme İdaresi Dergisi, C. 33, S. 1.
- Başaran, İ. E. (2000). *Yönetim*. Ankara: Feryal Yayıncılık.

- Başaran, İ. E. (2004). *Yönetimde İnsan İlişkileri Yönetimsel Davranış*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Batmunkh, M. (2011). *Liderlik Tarzları ile Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bayram, Y. (2010). *Üniversitelerde örgütsel sessizlik*. Yüksek Lisans Tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.
- Bektaş, M. (2014). *Yönetim Tarzlarının Örgütlerdeki İnfomal İletişim Kanallarına Etkisi: Burdur İli Kamu Kurumları Örneği*. Doktora tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Benligiray, S. (2005). *Büro Yönetimi*. 9. Basım, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir,
- Bildik, B. (2009). *Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü: Gebze.
- Boddy, D. (2008). *Management an Introduction. Fourth Edition*. United Kingdom: Pearson Education.
- Bowen, F. ve Blackmon, K. (2003). *Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice*. *Journal of Management Studies*. 40 (6), ss.1393-1417.
- Brinsfield, C. T. (2009). *Employee Silence: Investigation of Dimensionality, Development of Measures, and Examination of Related Factors*. *Dissertation*, Ohio State University, USA.
- Brinsfield, C. T., Edwards, M. S. ve Greenberg, J. (2009). *Historical Review and Current Conceptualizations, Voice and Silence in Organizations*, Chapter 1 ,3-37.
- Burke, W.W. (2017). *Organization Change*. California: Sage Publications.
- Bursalıoğlu, Z. (2019). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Pegem akademi, Ankara.
- Bursalıoğlu, Z. (2002). *Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama*. Pegem Yayınları, Ankara.
- Büyüköztürk, Ş. (2016). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı: İstatistik. Araştırma Deseni SPSS uygulamaları ve yorum* (22. baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2013). *Bilimsel Araştırma yöntemleri* (14. Baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Carroll, T. L. (2006). *Investigating psychological harassment in the workplace: A Canadian perspective (Unpublished master's thesis)*. Thesis. University of

Manchester, Manchester, U.K.

- Cengiz, S. (2010). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yönetim Tarzlarının Öğretmenleri Yıldıрма (Mobbing) Düzeyine Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Ceviz, T. (2017). *Ortaokul öğretmenlerinin işle bütünleşme ile örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Clapham, Stephen E. ve Robert W. Cooper (2005). *Factors of Employees Effective Voice in Corporate Governance*. *Journal of Management and Governance*, 9(3-4), 287-313.
- Cole ve Kelly, (2016). *Management Theory and Practice*. London: 4 th.Edition, DP, Publications Ltd, Aldine Place.
- Conlee, M. C. ve Tesser, A. (1973). *The Effects of Recipient Desire to Hear on News Transmission*. (Haber Aktarımında Duyulan Alıcı Arzu Etkileri) *Sociometry*, 36, 588-599.
- 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. (2008). *Örgütlerde Sessizlik Tercihi ve Sessizlik Türleri*. (85-109). İstanbul: Epsilon Yayınları.
- Çakıcı, A. (2010). *Örgütlerde İşgören Sessizliği: Neden Sessiz Kalmayı Tercih Ediyoruz?* Detay Yayıncılık, Ankara.
- Çokluk, B. Ö. ve Yılmaz, K. (2008). *İlköğretim okullarında örgütsel güven hakkında öğretmen görüşleri*. *Educational Administration: Theory and Practice*. Spring, 54, 211-233.
- Daft, L.R. ve Marcic, D. (2008). *Management: The New Workplace*, Australia: South-Western Cengage Learning
- Dal, H. (2017). *Ortaöğretim Kurumlarında Örgütsel Sessizliğe İlişkin Öğretmen Görüşleri* (Ankara ili Çankaya ilçesi örneği). Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Daşcı, E. (2014). *İlköğretim kurumu yöneticilerinin liderlik tarzları ile öğretmenlerin yaşadıkları yıldıрма (mobbing) ve örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişki*". Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

- Demirci, H. (2008). *Toplam kalite yönetimi*, İstanbul: Kum Saati Yayınları.
- Dharejo, N., Baloch, N.M. Jariko, A.M. ve Jhatial A.A. (2017). *People Management at Workplace: Applications of Theory X and Theory Y in Public and Private Organizations Sector in Hyderabad, Sind*. Pakistan. European Journal of Business and Social Sciences, Vol. 6, No. 02, May 2017, 193 – 206.
- Dinçer, Ö. ve Fidan Y. (2016). *İşletme Yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Doğan, B. (2007). *Yönetim ve Örgüt Kuramlarının Tasnifinde Modern ve Postmodern Ayrımı*, Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt XXXIII, Sayı 2, ss. 185-201.
- Doğan, N. (2002). *Kutadgu Bilig'in Devlet Felsefesi-II*. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı: 13, ss. 77-94.
- Donaghey, J., Cullinane, N., Dundon, T. ve Wilkinson, A. (2011). *Reconceptualising Employee Silence: Problems and Prognosis*. Work, Employment and Society, 25 (1), 51-67.
- Dur, S. (2011). *Çalışanların kurumsal itibarı algılamasında insan kaynakları yöneticilerinin rolü ve bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Durak, İ. (2012). *Korku Kültürü ve Örgütsel Sessizlik*. Ekin Yayınevi, Bursa.
- Dyne L. V., Ang, S. ve Botero, I.C. (2003). *Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs*. Journal Of Management Studies, 40 (6), 1359-1392.
- Ehtiyar, R. ve Yanardağ, M. (2008). *Organizational Silence: A Survey On Employees Working in Chain Hotel*, Tourism and Hospitality Management, 14(1), 51-68.
- Ellis, J. B. ve Dyne, L. V. (2009). *Voice and Silence as Observers" Reactions to Defensive Voice: Prediction Based on Communication Competence Theory*. Greenberg ve M. S. Edwards (Ed.). Voice and Silence in Organizations, 37-61.
- Erdem, M. (2010). Öğretmen Algılarına Göre Liselerde İş Yaşamı Kalitesi ve Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi (Educational Administration: Theory and Practice)*, 16(4), 511-536 pp.
- Erdoğan, E. (2011). *Etkili Liderlik Örgütsel Sessizlik ve Performans İlişkisi*. Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Erdoğan, İ. (2000). *Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği*. İstanbul: Sistem yayıncılık.
- Eren, E. (2003). *Yönetim ve organizasyon: Çağdaş ve küresel yaklaşımlar ışığında*. İstanbul: Beta.
- Eren, E. (2010). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınevi.

- Eren, E. (2011). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Erenler, E. (2010). *Çalışanlarda Sessizlik Davranışının Bazı Kişisel ve Örgütsel Özelliklerle İlişkisi (Turizm Sektöründe Alan Araştırması)*. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2010.
- Erenler, E., Aydın, A. Ç. ve Güney, S. (2011). Tepe Yönetiminin Açıklığı ve Çalışan Sessizliği İlişkisi. Uluslararası 9. Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildirileri (23-25 Haziran), 3141-3241.
- Erol, G. ve Köroğlu, A. (2013). *Liderlik Tarzları ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi, 10(3), 45-64.
- Fletcher, D. and Watson, T. (2007), *Voice, silence and business of construction: loud and Quiet voices in the construction of personal, organizational and social realities*, organization journal, pp.155-175.
- Folakomi, Anthonia ve Dayo, (2016). *Measuring Organizational Citizenship Behavior (OCB) as a Consequence of Organizational Climate (OC)*. Asian Journal of Business Management, 4(3), 294-302.
- Gambarotto, F., & Cammazzo, A. (2010). *Dreams of silence: Employee voice and innovation in a public sector community of practice*. *Innovation: Management, Policy & Practice*, 12(2), 166-179.
- Ghillyer A.W. (2009) *Business Ethics: A Real World Approach*. McGraw-Hill International Edition, New York.
- Gope, N. ve Galloway, J. (2017). *Leadership and Management in Healthcare*. 3rd Edition. Los Angeles: Sage Publications.
- Gould, A.E. (2005). *Social Differences and Management Styles: A Study of Conformity*. Doctor of Philosophy in Political Science. Arizona University.
- Gül, H. ve Özcan, N. (2011). *Mobbing ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiler, Karaman İl Özel İdaresinde Görgül Bir Çalışma*, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İİBF Dergisi, cilt. 2, S.80, s. 80-134.
- Hatiboğlu, Z. (1993), *Temel Yönetim ve Organizasyon*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Joinson, C. (1996). *Recreating the Indifferent Employee*, HRM Magazine.
- Kahveci G.ve Demirtaş Z. (2013). *Öğretmenler İçin Örgütsel Sessizlik Ölçeği Geliştirme Çalışması*. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 12(43), ss. 167-182.
- Kahveci, G. ve Demirtaş, Z. (2013). *Okul yöneticisi ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları*. Eğitim ve Bilim, 38(167), 50-64.
- Kahveci, G. (2010). *İlköğretim okullarına örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasındaki*

- ilişkiler*. Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Karimi L. (2011). *The Effects of Emotional Intelligence and Stress-Related Presenteeism on Nurses' Well-Being*. Asia Pacific Journal of Human Resources.
- Kaşmer, T. (2009). *Korku Kültürünün Yönetim, Çalışanlar ve İşletme Üzerindeki Etkilerinin Analizi*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla, 2009.
- Kavak, O. (2016). *Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Muhalefet Davranışı Üzerine Etkisi*. Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, yüksek lisans tezi
- Koçel, T. (2007). *İşletme Yöneticiliği*. 11. Baskı, İstanbul: Arıkan Yayınları.
- Koçel, T. (2003). *İşletme yöneticiliği yönetim organizasyon*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Kolay, A. (2012). *Endüstri meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılıkları arasında ilişki* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Lin, W.K. and Pfau, M. (2007). *Can Inoculation Work Against the Spiral of Silence? A Study of Public Opinion on the Future of Taiwan*. International Journal of Public Opinion Research 19(2), 155- 172. Lisans Tezi.
- Livvarçin, Ö. ve Kurt, D. (2012). *Yönetim Biliminde 49 İnsan 49 Teori*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Lunenburg, F.C. (2011). *Expectancy theory of motivation: motivating by altering expectations*. international journal of management. Business, and Administration, 15(1), 1-6.
- Lussier, N.R. (2009). *Management Fundamentals, Concepts, Applications, Skill Development*. Massachusetts: South Western Cengage Learning.
- Manning, K. (2013). *Organizational Theory in Higher Education*. New York: Routledge
- Marshall, O.I. (2012). *Employee Attitude to Management Style Case: International Equitable Association Nigeria Limited*. Degree Programme in Business Administration, Seinäjoki University of Applied Sciences.
- Menekşe, Ö. (2005). *İslam Düşünce Tarihinde Devlet Anlayışı: Mâverdi ve Nizâmülmülk Örneği*. Din Bilimleri akademik Araştırma Dergisi, Cilt:5 (3) ss.193-211
- Milliken, F. J. ve Morrison, E.W. (2003). *Shades of Silence: Emerging Themes and Future Directions for Research on Silence in Organizations*. Journal of Management Studies, 40 (6), 1563-1568.

- Milliken, F. J., Morrison, E. W. ve Hewlin, P. F. (2003). *An Exploratory Study of Employee Silence: Issues That Employees Don't Communicate Upward and Why*. Journal of Management Studies, 40(6).
- Morden, T. (2017). *Principles of Management. Second Edition*. New York: Routledge
- Morrison, E. W. ve Milliken, F. J. (2000). *Organizational Silence. A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World*. Academy of Management Review, 25 (4), 706-731.
- Nartgün, S.Ş. ve Ertürk, R. (2018). *Okul Müdürlerinin Okul Yönetim Tarzları ile Örgüt İklimi Arasındaki İlişki*. Nobel Akademi Yayıncılık.
- Ogunola A. A., Peter O. Kalejaiye and Chiedu A. (2013). *Abrifor Department of Sociology/Psychology*. Olabisi Onabanjo University Ago Iwoye, Nigeria. Accepted 4 September, 2013
- Okutan, M. (2003). *Okul müdürlerinin idari davranışları*. Milli Eğitim Dergisi, 157.
- Olgun S. (2017). *Motivasyon, Örgütsel Sessizlik ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Oruç M. (2013). *Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki: Bir Firmada Araştırma*. Yüksek lisans tezi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Örs, N. (2010). *Örgüt Kültürü Tipleri ile Yönetim Tarzları Arasındaki İlişkinin Kamu Örgütlerinde İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma*. Yayınlanmış yüksek lisans tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özbaş M. (2009). *İlköğretim okulu yöneticilerinin okul-aile ilişkileri konusunda yapmaları gereken ve yapmaktaki oldukları işler*. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Özcan, H. (1996). *Liselerde uygulanan yönetim biçimleri: Ankara ili örneği* (Yayımlanmamış doktora tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Özdemir, E. (2003) *Liderlik ve etik*. Uludağ Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, c.22, s.2, ss.157.
- Özdemir, L. ve Sarioğlu Uğur, S. (2013). *Çalışanların Örgütsel Ses ve Sessizlik Algılamalarının Demografik Nitelikler Açısından Değerlendirilmesi: Kamu ve Özel Sektörde Bir Araştırma*. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 27 (1), 257-281.
- Özgen, I. ve Sürgevil, O. (2009). *Örgütsel Sessizlik Olgusu ve Turizm İşletmeleri Açısından Değerlendirilmesi, Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranışın İçinde,*

- Editör: Zeyyat Sabuncuoğlu Z., Bursa: MKM Yayıncılık.
- Özgür, B. (2011). *Yönetim Tarzları ve Etkileri*. Maliye Dergisi, 161, 215-230.
- Özkalp, E., Kirel Ç. (2013). *Örgütsel Davranış*, Ekin Yayınevi: Bursa.
- Özmen, Fatma. (1997). *Fırat ve İnönü Üniversitelerinde Örgütsel Çatışmalar ve Çatışma Yönetimi Yaklaşımları*. Doktora Tezi. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Elazığ.
- Öztekin, A. (2002). *Yönetim Bilimi*. Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Özturan, M. (2018). *Yöneticilerin Duygusal Zekâ Düzeylerinin, Yönetim Tarzları ve Örgütsel Yabancılaşma Duyguları Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi*. Doktora tezi. İstanbul/2018.
- Paşa, Ö. (2015). *Öğretmenlerin yöneticiye güven düzeyleri ve okul yöneticisi tarafından sergilenen etik liderlik davranışlarının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Mevlâna Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Peirce, E., C. A. Smolinski ve B. Rosen (1998). Why Sexual Harassment Complaints Fall On Deaf Ears. *Academy of Management Executive*, Cilt 12, Sayı 3, ss. 41-54.
- Perlow, L. A., S. Williams, (2003). *Is Silence Killing Your Company*, Harvard Business Review, (May), 3-8.
- Pinder, C. C. ve Harlos, K. P. (2001). *Employee Silence. Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice*. Personnel and Human Resources Management, 20, 331-369.
- Poon Teng Fatt, J. (2005). *Nonverbal Communication and Business Success*, Management Research News, 21(4/5): 1-10.
- Pop, M. T. ve Pop, D. (2008). *Types of Managers and Management Styles*. Fascicle of Management and Technological Engineering, Volume VII (XVII), pp.2604-2610.
- Premeaux S.F., and A.G. Bedeian. (2003). *“Breaking the Silince: The Moderating Effects of SelfMonitoring in Predicting Speaking Up in the Workplace”*. Journal of Management Studies. 40(6), pp.1532-1567. Province”, Jamaica Journal Of Science And Technology, 2015/26, ss. 463-477. Review, 2000, 706-725.
- Ronald, G. (2004). *Laissez-Faire Leadership, Encyclopedia of Leadership*. Sage Publicationspp. 820-822.2004
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tokol, T. (2011). *İşletme*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Salajegheh, S. S., Kazem M., Hossein A., (2015). *Organizational Silence: The Study Of Ethnography In The Department Of Education In Golestan Province*, Jamaica Journal Of Science And Technology, 2015/26, ss. 463-477.

- Sarıbay, B. K, (2015). *Örgütsel sessizlik ile kültürel değerler arasındaki ilişkinin incelenmesi: kamu kuruluşlarında bir araştırma* (Yayımlanmamış doktora tezi). Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Saruhan, Ş. ve Yıldız, M.L. (2009). *Çağdaş Yönetim Bilimi*, Beta Yayıncılık: İstanbul.
- Saygın, O. ve Saygın, E. (2017). *A'dan z'ye liderlik*, İstanbul: Karma Kitaplar.
- Saylı, H. (2008). *Geleneksel Yönetim Paradigmasının Sınırlayıcı Alanlarına Karşı Post-Modern Yönetim Paradigmasının Geliştirici Alanları*, Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, c. X, s. II, ss. 181-200.
- Shaw, M. E. (1981). *Group dynamics: The psychology of small group behavior*. New York: McGraw Hill.
- Shojaie, S., Matin, H. Z., & Barani, G. (2011). *Analyzing the infrastructures of organizational silence and ways to get rid of it*. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 30, 1731-1735.
- Smith, J.W., ve Vigor, A. (1991). *Rocking the Ages: The Yankelovich Report on Generational Marketing*, New York, Harper Collins.
- Singh, H. ve A. Singh (2002) "Principles of Complexity and Chaos Theory in Project Execution: A New Approach to Management", Cost Engineering 44,12: 23-33, Aralık.
- Steinke, A. L. (2013). *Management Styles and Innovation in the Technology Industry. Degree of Master of Arts in Management*, The College of St. Scholastica, Duluth, Minnesota.
- Şahin, A. (2004). *Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. S. 11, 523 – 547.
- Şahin, H. (2016). *Örgütsel sessizlik ve çalışanların performansları arasındaki ilişki: İzmir ili Çiğli ilçesi devlet ilkokullarına ilişkin bir araştırma*. Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa
- Şahin, A. (2007) *Türk Kamu Yönetiminde Yönetimsel İletişim ve Bu Konuda Düzenlenen Bir Anket Çalışmasının Sonuçları*, Maliye Dergisi, Sayı 152, Ocak- Haziran, ss. 81-102.
- Şehitoğlu, Y. (2010). *Örgütsel Sessizlik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Algılanan Çalışan Performansı İlişkisi*. (Yayımlanmış Doktora Tezi). Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şen, Y. & Yaşlıoğlu, M. (2010). *Dönüşümcü liderliğin yeniliği destekleyici örgüt iklimi*

- üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. İşletme İktisadı Enstitüsü Dergisi Yönetim, 21(66), 97-117.
- Şimşek, Ş. (2002). *Yönetim ve Organizasyon* (Yenilenmiş 7. Baskı). Günay Ofset: Konya.
- Şişman, M. ve Turan, S. (2002). *Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi* (2. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Tangirala S. ve Pangaraj R., (2008). *Employee Silence on Critical Issues: The Cross-Level Effects Procedural Justice Climate*, Personnel Psychology, Vol. 61. ss. 37-68.
- Taşcı D. ve Koç U. (2006). “Yarının Organizasyonları İçin Bugünden İpuçları” Journal of İstanbul Kültür University, pp:145-152.
- Taştan, M. ve Erdem, M. (2010). İlköğretim okulu öğretmenlerinin iş yaşamı kalitesi ile örgütsel değer algıları arasındaki ilişki düzeyi. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, aralık, cilt.7, sayı.2, s.92-113.
- Taşkıran, E. (2010), *Liderlik tarzının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin rolü ve bir araştırma*. Marmara Üniversitesi: Doktora tezi.
- Taşkıran, E. (2011). *Liderlik ve örgütsel sessizlik arasındaki etkileşim-örgütsel adaletin rolü*. İstanbul: Beta Basım.
- Taşkıran, E. (2011). *Liderlik tarzının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin rolü ve bir araştırma (Yayımlanmamış doktora tezi)*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tayfun, A ve Çatır, O. (2013). *Örgütsel Sessizlik ve Çalışanların Performansları Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma*, İşletme Araştırmaları Dergisi, 5/3, ss.114-134.
- Teyfur, M. (2011). *İlköğretim okul yöneticilerinin uyguladıkları yönetim biçimlerine ilişkin algıları ve velilere göre okul yöneticilerinin yönetim becerilerinin değerlendirilmesi*. Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Erzurum.
- Toffler A. (1974). *Şok* (Çev. Prof. Dr. Selami Sargut). Koridor Yayıncılık, İstanbul.
- Toffler A. (1980). *Üçüncü Dalga*. (Çev. Selim Yeniçeri). Koridor yayıncılık, İstanbul.
- Toffler A. (1984). *Dünyayı Nasıl Bir gelecek Bekliyor* (Çev. Murat Çiftkaya). İz Yayıncılık, İstanbul.
- Toffler A. (1998). “Bilim ve Değişme” Önsöz Prologine I., Stengers I, (1998). *Kaostan Düzene* (Çev. Senai Demirci). İkinci Baskı, İz Yayıncılık, İstanbul.

- Toffler A. (1992). Yeni Güçler Yeni Şoklar (Çev. Belkıs Çorakçı). Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul.
- Toffler A. and Toffler H. (2006). Zenginlik Devrimi (Çev. Selim Yeniçeri). Koridor Yayıncılık, İstanbul.
- Torun, Z. K. (1998). Yönetim Kuramlarında, Katılma. *Gazi Üniversitesi Kastamonu Eğitim Dergisi*, C. 4, S. 6, s. 49-56
- Tutar, H. & Altınöz, M. (2010). Örgütsel iklimin iş gören performansı üzerine etkisi: Ostim imalât işletmeleri çalışanları üzerine bir araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(2), 195-218.
- Tülübaş, T. (2011). *Öğretim elemanlarının sessiz kaldıkları durumlar ve sessiz kalma nedenleri (yüksek lisans tezi)*. Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Uche, N. ve Timinepere, C. O. (2012). Management styles and organizational effectiveness: an appraisal of private enterprises in eastern Nigeria. *American International Journal of Contemporary Research*, 2(9), 198-204.
- Uddin, N. ve Hossain, F. (2015). *Evolution of modern management through Taylorism: An adjustment of Scientific Management comprising behavioral science*. *Procedia Computer Science*, 62, 578 – 584.
- Uzman, Z. (2019). *İlkokul Yöneticilerinin Algılanan İletişim Becerileri ile Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Üngören, E. ve Ercan, A. (2015). Sessizleşen Örgütlerde Öz Yeterlilik Algısının Rolü: Alanya'daki Konaklama İşletmeleri Uzerinde Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7 (2), 115-156.
- Ünlü, Y. (2015). *İlköğretim ve ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişki (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi)*. Sakarya Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.
- Üstüner, M. (2016). Algılanan müdür yönetim tarzı ölçeğinin geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 22(3), 429-457.
- Vakola, M., & Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organisational silence: an empirical investigation. *Employee Relations*, 27(5), 441-458.
- Van Harrison, R. (1978). *Person-Environment Fit and Job Stress*, (edt. C.L.Cooper ve R.Payne), Stress and Work, Chichester, Wiley.

- Yaman, E. ve Ruçlar, K. (2014). Örgüt Kültürünün Yordayıcısı Olarak Üniversitelerde Örgütsel Sessizlik. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 4 (1), 36-50.
- Yanık, C. (2012). *Örgütsel Sessizlik ile Güven Arasındaki İlişki ve Eğitim Örgütlerinde Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yurdakul, N. B. (2011). *Yönetimde Davranış Bilimleri*. İzmir: Hava Teknik Okullar Komutanlığı Basımevi.
- Yüksel, R. F. (2015). *Okul çalışanlarının örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Zehir, C. ve Erdoğan, E. (2011). The Association Between Organizational Silence and Ethical Leadership Through Employee Performance. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24, 1389–1404.

EKLER

EK 1. ÖLÇEK FORMU

EK 2. ALGILANAN YÖNETİM TARZLARI ÖLÇEĞİ

EK 3. HESAP VEREBİLİRLİK UYGULAMALARI ÖLÇEĞİ

EK 4. RESMİ YAZIŞMA VE İZİN BELGESİ

EK 5. ÖLÇEK KULLANIM İZİNLERİ

EK 6. ÖZGEÇMİŞ VE BİLDİRİ



EK 1. Ölçek Formu

Sevgili Öğretmenim,

Elinizdeki ölçek formu “Lise müdürlerinin sergiledikleri yönetim tarzlarının öğretmenlerin örgütsel sessizliklerini yordama düzeyi” adlı yüksek lisans tez için gerekli verilerin toplanması amacıyla hazırlanmıştır. Vereceğiniz cevaplar sadece bilimsel amaçlar için kullanılacak ve kesinlikle gizli tutulacaktır. Ölçek üç bölümden oluşmaktadır. 1. Bölümde kişisel bilgilerle ilgili 4 soru yer almakta; 2. Bölümde müdür yönetim tarzlarıyla ilgili 25 soru bulunmakta, 3. Bölümde örgütsel sessizlikle ilgili 18 soru bulunmaktadır. Soruları cevaplarırken kanaatinizin derecesini “1. Hiç Katılmıyorum”, “2. Katılmıyorum”, “3. Kısmen Katılıyorum”, “4. Katılıyorum” ve “5. Tamamen Katılıyorum” seçeneklerinden birini işaretleyerek (X) belirtiniz.

Tüm soruları cevaplandırırsanız sevinirim. Gösterdiğiniz ilgi ve değerli katkılarınız için teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Kıymet Yıldırım Sevindim
Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı
Eğitim Yönetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi
E-posta: kymtt.yldmm@gmail.com
Tel: 0555 184 59 71

BÖLÜM I Kişisel Bilgiler

Lütfen kişisel bilgilerinize uygun seçeneği işaretleyiniz (X) veya istenilen bilgileri yazınız.

1. Cinsiyetiniz: ()Kadın ()Erkek

2. Kıdeminiz:yıl

3. Eğitim Düzeyiniz: 1.() Ön lisans 2.() Lisans 3.() Yüksek Lisans/ Doktora

4. Branşınız: 1.() Sözel branşlar 2.() Sayısal Branşlar 3. () Diğer Branşla

EK 2.

Algılanan Müdür Yönetim Tarzı Ölçeği

Aşağıdaki ifadelere vereceğiniz cevapları 1'den 5'e kadar sıralanan 1- Hiç katılmıyorum. 2- Katılmıyorum. 3- Orta derecede katılıyorum. 4- katılıyorum. 5- Tamamen katılıyorum. Açıklamalarından birini seçerek (X) işareti ile belirtmeniz gerekiyor. İfadelerin doğru veya yanlış yoktur. Bu nedenle ifadeyi okuduğunuzda aklınıza gelen ilk cevap sizin tutumunuzu en iyi yansıtan olacaktır.

	Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	kusmen katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
1 Müdürümüz okul yönetiminde öğretmenlerle birlikte hareket etmeye çalışır.	①	②	③	④	⑤
2 Müdürümüz, sorunlar karşısında çözümü öğretmenlerle birlikte üretmeye çalışır.	①	②	③	④	⑤
3 Müdürümüz, bizlere rehberlik ederken güvenilir bir ilişki kurar.	①	②	③	④	⑤
4 Müdürümüz, yeri geldiğinde öğretmenleri takdir eder.	①	②	③	④	⑤
5 Müdürümüz, başarıların sadece birkaç öğretmenin değil bütün öğretmenlerin olduğuna inanır.	①	②	③	④	⑤
6 Müdürümüz, herhangi bir konu hakkında karar verirken bizlerin görüşlerini dikkate alır.	①	②	③	④	⑤
7 Müdürümüz, problemler karşısında kendi çözüm yollarımızı bulmamıza yardımcı olur.	①	②	③	④	⑤
8 Müdürümüz, öğretmenlerle ilişkilerinde, hatalara hoşgörü göstermeyeceğini hissettirir.	①	②	③	④	⑤
9 Müdürümüz, öğretmenlerle iletişimlerinde ast-üst ilişkisine önem verir.	①	②	③	④	⑤
10 Müdürümüz, öğretmenlerle ilişkilerinde başat olamaya(baskın) çalışır.	①	②	③	④	⑤
11 Müdürümüz öğretmenlerle ilişkilerinde katıdır.	①	②	③	④	⑤
12 Müdürümüz, bulunduğu konumdan dolayı öğretmenlerin kendisine itaat etmesini bekler	①	②	③	④	⑤
13 Müdürümüz, istemlerinde emir verici bir tarz kullanır.	①	②	③	④	⑤
14 Müdürümüz, karşılıklı konuşmalarda yüksek sesle konuşur.	①	②	③	④	⑤
15 Müdürümüz, sorunları çözmeyi erteler.	①	②	③	④	⑤
16 Müdürümüz, sorunları görmezden gelir.	①	②	③	④	⑤
17 Müdürümüz, eğitim öğretime ilişkin karşılaşılan sorunlar hakkında kendi görüş ve düşüncelerini belirtmez.	①	②	③	④	⑤
18 Müdürümüz, her öğretmene şirin gözükmeye çalışır.	①	②	③	④	⑤
19 Müdürümüz, okulun başarı düzeyinin ne olduğunu merak etmez.	①	②	③	④	⑤
20 Müdürümüz, okulun eksiklerinin farkında değildir.	①	②	③	④	⑤
21 Müdürümüz, "Çalışan"- "Çalışmayan" ayrımı yapmaz	①	②	③	④	⑤
22 Müdürümüz, yeni bir faaliyetin yapılmasına karşı çıkar.	①	②	③	④	⑤
23 Müdürümüz, rutinin dışına çıkmayı istemez.	①	②	③	④	⑤
24 Müdürümüz, sanki her girişimin sonunda sorun çıkacakmış gibi davranır.	①	②	③	④	⑤
25 Müdürümüz, kendi kurduğu bir düzenin bozulmasından hoşlanmaz.	①	②	③	④	⑤

EK 3.

Örgütsel Sessizlik Ölçeği

Aşağıdaki ifadelere vereceğiniz cevapları 1'den 5'e kadar sıralanan 1- Hiç katılmıyorum. 2- Katılmıyorum. 3- Orta derecede katılıyorum. 4- katılıyorum. 5- Tamamen katılıyorum. Açıklamalarından birini seçerek (X) işareti ile belirtmeniz gerekiyor. İfadelerin doğru veya yanlışı yoktur. Bu nedenle ifadeyi okuduğunuzda aklınıza gelen ilk cevap sizin tutumunuzu en iyi yansıtan olacaktır.

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

EK.4
Resmi Yazışma Ve İzin Belgesi-1



T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 59090411-20-E.1756515
Konu : Anket ve Araştırma İzin Talebi.

24/01/2019

VALİLİK MAKAMINA

- İlgi: a) Kırşehir Ahi Evran Üniversitesinin 19.12.2018 tarihli ve 118026 sayılı yazısı.
b) MEB. Yen. ve Eğ. Tk. Gn. Md. 22.08.2017 tarih ve 12607291/2017/25 No'lu Gen.
c) Millî Eğitim Müdürlüğü Araştırma ve Anket Komisyonunun 21.01.2019 tarihli tutanağı.

Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü yüksek lisans öğrencisi Kıymet YILDIRIM SEVİNDİM'in "Lise Müdürlerinin Sergiledikleri Yönetim Tarzlarının Öğretmenlerin Örgütsel Sessizliklerinin Yordama Düzeyi" konulu tezi kapsamında, ilimiz Pendik ilçesinde bulunan liselerde görev yapan öğretmenlere; anket uygulama istemi hakkındaki ilgi (a) yazı ve ekleri Müdürlüğümüzce incelenmiştir.

Araştırmacının söz konusu talebi; bilimsel amaç dışında kullanılmaması, uygulama sırasında bir örneği müdürlüğümüzde muhafaza edilen mühürlü ve imzalı veri toplama araçlarının kurumlarımıza araştırmacı tarafından ulaştırılarak uygulanması, katılımcıların gönüllülük esasına göre seçilmesi, araştırma sonuç raporunun müdürlüğümüzden izin alınmadan kamuoyuyla paylaşılmaması koşuluyla, okul idarelerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, eğitim-öğretimi aksatmayacak şekilde ilgi (b) Bakanlık emri esasları dâhilinde uygulanması, sonuçtan Müdürlüğümüze rapor halinde (CD formatında) bilgi verilmesi kaydıyla Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde olurlarınıza arz ederim.

Levent YAZICI
İl Millî Eğitim Müdürü

- Ek:
1- Genelge.
2- Komisyon Tutanağı.

OLUR
24/01/2019

Ahmet Hamdi USTA
Vali a.
Vali Yardımcısı

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

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

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://cvraksorgu.meb.gov.tr> adresinden: 8C1d-6165-370e-9263-24a1 kodu ile teyit edilebilir.

Resmi Yazışma Ve İzin Belgesi-2



T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 59090411-44-E.2163507
Konu : Anket Araştırma İzni

31.01.2019

KIRŞEHİR AHI EVRAN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ'NE
(Sosyal Bilimler Enstitüsü)

İlgi: a) 19.12.2018 tarihli ve 118026 sayılı yazınız.
b) Valilik Makamının 24.01.2019 tarih ve 1756515 sayılı oluru.

Üniversiteniz Sosyal Bilimler Enstitüsü yüksek lisans öğrencisi Kıymet YILDIRIM SEVİNDİM'in "Lise Müdürlerinin Sergiledikleri Yönetim Tarzlarının Öğretmenlerin Örgütsel Sessizliklerinin Yordama Düzeyi" konulu araştırma çalışması hakkındaki ilgi (a) yazınız ilgi (b) valilik onayı ile uygun görülmüştür.

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

Abdurrahman ENSARI
Müdür a.
Şube Müdürü

EK:
1- Valilik Onayı
2- Ölçekler

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

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

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 37ef-3b0a-3585-8d9c-bdbd kodu ile teyit edilebilir.

EK.5

Ölçek Kullanım İzinleri



Kıymet YILDIRIM <kymtt.yldrmm@gmail.com>

ALGILANAN MÜDÜR YÖNETİM TARZI ÖLÇEĞİ KULLANIM İZİNİ

MEHMET ÜSTÜNER mehmet.ustuner@inonu.edu.tr

29 Mayıs 2019 22:16

Alıcı: Kıymet YILDIRIM <kymtt.yldrmm@gmail.com>

Sayın SEVİNDİM, bahsi geçen ölçeği (Algılanan Müdür Yönetim Tarzı Ölçeği) yapacağınız çalışmada kullanmanızda Tarafımdan bir sakınca görülmemektedir, kullanabilirsiniz, çalışmalarınızda başarılar dilerim, hoşçakalın

Mehmet ÜSTÜNER, Prof. Dr.

İnönü Üniv. Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü

+90 422 377 4413

+90 533 653 3287

mehmet.ustuner@inonu.edu.tr

<http://inonu.edu.tr/tr/mehmet.ustuner>



Kıymet YILDIRIM <kymtt.yldrmm@gmail.com>

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÖLÇEĞİ KULLANIM İZİNİ

Gökhan KAHVECİ <gokhannkahveci@gmail.com>

29 Mayıs 2019 22:17

Alıcı: Kıymet YILDIRIM <kymtt.yldrmm@gmail.com>

Merhaba Kıymet Hocam,

Geliştirmiş olduğumuz Örgütsel Sessizlik Ölçeğini çalışmanızda kullanabilirsiniz.

Başarılar dilerim.

Dr. Öğr. Üyesi Gökhan KAHVECİ

Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Eğitim Fakültesi

Eğitim Bilimleri Bölümü

EK.6
ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı: Kıymet Yıldırım SEVİNDİM

Doğum Yeri ve Yılı: 19.09.1993

Yabancı Dili: İngilizce

E-posta: kymtt.yldrmm@gmail.com



Eğitim Durumu

Üniversite/Lisans: Ahi Evran Üniversitesi/ Okul Öncesi Öğretmenliği

Üniversite/Yüksek Lisans: Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi / Sosyal Bilimleri Enstitüsü / Eğitim Yönetimi Ana Bilim Dalı

Mesleki Deneyim

Özel Yaşam Pınarı Özel Eğitim Merkezi

Yayınlar:

3rd INTERNATIONAL SYMPOSIUM of EDUCATION and VALUES
(3. ULUSLARARASI EĞİTİM ve DEĞERLER SEMPOZYUMU)

10-13 Ekim 2019 İstanbul



KATILIM BELGESİ

Sayın Kıymet YILDIRIM SEVİNDİM

İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Ev Sahipliğinde, Türk Tarih Kurumu Başkanlığı ve Mersin Üniversitesi desteğiyle 10-13 Ekim 2019 tarihlerinde İstanbul'da düzenlenen 3rd International Symposium of Education and Values'e (3. Uluslararası Eğitim ve Değerler Sempozyumu) "**LİSE MÜDÜRLERİNİN SERGİLEDİKLERİ YÖNETİM TARZLARININ ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİKLERİNİ YORDAMA DÜZEYİ**" başlıklı bildirisi ile katılım sağlamıştır.



Prof. Dr. İbrahim GÜNEY
İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi
Rektör Yardımcısı/ Eğitim Fakültesi Dekanı