



---

**T.C.  
PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ, DENETİMİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ  
BİLİM DALI YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**ORTAOKUL YÖNETİCİLERİNİN KULLANDIKLARI  
ÖRGÜTSEL GÜÇ TÜRLERİ VE ÖĞRETMENLERİN  
ÖRGÜTSEL SESSİZLİK DAVRANIŞLARI**

**Funda AYDIN**

**Denizli-2016**

**T.C.  
PAMUKKALEÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ, DENETİMİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ BİLİM DALI  
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**ORTAOKUL YÖNETİCİLERİNİN KULLANDIKLARI ÖRGÜTSEL  
GÜÇ TÜRLERİ VE ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK  
DAVRANIŞLARI**

**Funda AYDIN**

**Danışman**

**Doç. Dr. Türkay Nuri TOK**

## YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY FORMU

Bu çalışma, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı'nda jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Doç. Dr. Aynur BOSTANCI  
 Üye (Danışman) : Doç. Dr. Türkay N. TOK  
 Üye : Yrd. Doç. Dr. Meral URAS BAŞER

İmza

Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 30.01.2017 tarih ve 4/2 sayılı kararı ile onaylanmıştır.

Prof. Dr. Şükran TOK  
 Enstitü Müdürü

## ETİK BEYANNAMESİ

Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- Tez içindeki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Görsel, işitsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda ilgili eserlere bilimsel
- Normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu,
- Atıfta bulunduğum eserlerin tümünü kaynak olarak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı,
- Bu tezin herhangi bir bölümünü bu üniversitede veya başka bir üniversitede başka bir tez çalışması olarak sunmadığımı beyan ederim.



İmza

Funda AYDIN

**İTHAF SAYFASI**

Sevgili Babama (Süleyman DÜKEL'e)

## TEŞEKKÜR

Bu araştırmanın her aşamasında zamanını, emeğini, desteğini esirmeyen, bilgi ve tecrübesinden yararlandığım değerli hocalarım Doç. Dr. Türkay Nuri TOK ve Yrd. Doç. Dr. Meral URAS BAŞER'e teşekkürlerimi sunarım.

Araştırmanın veri toplama sürecinde araştırma sorularına içtenlikle cevap verip görüşlerini paylaşarak çalışmama katkıda bulunan öğretmen arkadaşlarıma teşekkürlerimi sunarım.

Araştırma boyunca bana destek olan ve yardımlarını esirgemeyen sevgili eşim Mehmet AYDIN'a

Hayattaki en büyük destekçim ve en güzel şansım ablam Ferizan KIZIL'a,

Büyük fedakarlıklarla beni yetiştiren ve bu günlere getiren sevgili annem Müşerref DÜKEL ve babam Süleyman DÜKEL'e teşekkürlerimi sunarım.

## ÖZET

Güç, birinin başka birini istediği şekilde etkilemesi ve o kişi üzerinde istenilen değişimleri gerçekleştirebilmesiyle ilgilidir. Güç kavramının göreceli olarak insandan insana farklı şeyler çağrıştırdığı görülmektedir. Bununla birlikte, tüm toplumlarda her daim önemsenen değer olarak karşılaşılmaktadır. İnsanlık tarihinde güç, uygulama ve mücadeleler tarihinde yerini alır. Bunun yanında örgütlerde sessizlik kavramı, başlangıç olarak bir bağlılığa işaret ediyor gibi görülse de esasen çalışanların örgütsel sorun ve konularla ilgili görüş ve bilgi sahibi olmasıyla birlikte bu bilgileri bilinçli bir şekilde saklanması olarak betimlenmektedir.

Bu açıklamalardan hareketle çalışma genel olarak beş bölüme ayrılmıştır. Giriş bölümünde problem durumu, araştırmanın amacı ve önemi vurgulanmıştır. İkinci bölümde betimsel literatür tarama tekniği kullanılarak konuyla ilgili teorik bilgiler aktarılmıştır. Üçüncü bölümde yöntem, dördüncü bölümde bulgular ve beşinci bölümde de sonuç ve tartışma olarak ayrılmıştır. Çalışmanın evrenini, 2015- 2016 eğitim öğretim yılında Denizli ili merkezindeki (Pamukkale ve Merkezefendi ilçeleri) ortaokul bölümde çalışan 2285 öğretmenden oluşmaktadır.

Yapılan bu çalışmada 3 bölümden oluşan bir anket formu kullanılmıştır. İlk bölümde öğretmenlerin demografik özelliklerini tespit etmek amaçlı yazar tarafından oluşturulan ve 7 sorudan meydana gelen kısım yer almaktadır. İkinci bölümde ise öğretmenlerin kullanılan güç türlerini tespit etmek amaçlı Aslanargun (2009) tarafından doktora tezi kapsamında geliştirilen “Güç Türleri Ölçeği” kullanılmıştır. Üçüncü bölümde ise öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerini ölçmek amaçlı Kahveci ve Demirtaş (2013) tarafından geliştirilen “Örgütsel sessizlik Ölçeği” kullanılmıştır.

Araştırmada örgütsel güç türleri ile örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişkinin tespiti için yapılan korelasyon analizi sonucunda; ödül gücü ile okul ortamı, duygu, yönetici, izolasyon boyutlarıyla negatif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Zorlayıcı güç ile okul ortamı arasında pozitif, duygu ile negatif, sessizliğin kaynağı ile pozitif, yönetici ile negatif, izolasyon ile negatif yönlü; karşılıklı güç ile okul ortamı, duygu, sessizliğin kaynağı, izolasyon alt boyutları ile aynı şekilde negatif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Uzmanlık gücü ile okul ortamı, duygu, sessizliğin kaynağı, yönetici, izolasyon alt boyutlarıyla negatif yönlü anlamlı seviyede ilişki bulunmaktadır. Bilgi gücü ile duygu, yönetici, izolasyon alt boyutlarıyla negatif yönlü anlamlı seviyede ilişki bulunmaktadır. Bağlılık gücü ile okul ortamı, duygu, sessizliğin

kaynağı, yönetici, izolasyon alt boyutlarıyla negatif yönlü anlamlı seviyede ilişki bulunmaktadır. Karizmatik güç ile okul ortamı, duygu, sessizliğin kaynağı, yönetici, izolasyon alt boyutlarıyla negatif yönlü anlamlı seviyede ilişki bulunmaktadır. Okul müdürlerinin kullandıkları güç türlerinin öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının anlamlı yordayıcısı olup olmadığına ilişkin regresyon sonuçlarına göre okul müdürlerinin kullandıkları güç türlerinin öğretmenlerin örgütsel sessizliğini anlamlı düzeyde yordadığını göstermektedir. Bu bulguya dayalı olarak öğretmenlerin, okul müdürlerinin kullandıkları güç türlerine ilişkin algıları arttıkça öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin de artacağı sonucuna ulaşılmıştır.



## ABSTRACT

Power is highly related with ones who have the ability to affect and change others in a manner that he/she desires. It is seen that the concept of power is associated with different terms according to different people. However power is always a significant value amongst all societies. Power takes its place in history through implementations and struggles. Nonetheless, even though the concept of organizational silence points out loyalty and commitment at first sight, considering that employees have adequate information and opinion, the concept of organizational silence in fact can be described as conscious and intentional silence of employees.

Considering above mentioned explanations, this study is composed of five sections. In the introduction part, concept of the problem, the purpose of the study and the importance of the study are described. In the second part of the study, theoretical information about the subject is conveyed by using descriptive literature scanning technique. In the third and the fourth parts of the study method and findings are analyzed, respectively. The fifth part of the study is conclusion and discussions. The universe of the study is composed of 2285 teachers who work in secondary schools in Denizli (Pamukkale and Merkezefendi districts) city center in 2015-2016 academic year.

A questionnaire consisting of three parts is used in this study. The first part consists of a section formed by the author in order to determine the demographic characteristics of the participants and includes 7 questions. In the second part of the study, "Power Sources Scale", developed by Aslanargun (2009) in the scope of his doctorate thesis, is used in order to determine the power types that are used by the participants. In the third part, "Organizational Silence Scale" developed by Kahveci and Demirtaş (2013) is used to measure organizational silence levels of the participants.

As a result of the performed correlation analysis to determine the relationship between organizational silence behaviors and organizational power sources; it is seen that prize power is negatively and considerably related with sub-dimensions of organizational silence behaviors namely school environment, emotion, managers and isolation. Compulsive power is positively related with both school environment and the source of silence. On the other hand, compulsive power is negatively related with emotion, managers and isolation. Mutual power is negatively related with school environment, emotion, the source of silence, and isolation. Expertise power is negatively related at a considerable level with school environment, emotion, the source of silence, managers and isolation sub-

dimensions. Information power is negatively related at a considerable level with emotion, managers and isolation sub-dimensions. Commitment power is negatively related at a considerable level with school environment, emotion, the source of silence, managers and isolation sub-dimensions. Charismatic power is negatively related at a considerable level with school environment, emotion, the source of silence, managers and isolation sub-dimensions. According to the results of regression that predicts if power types used by school managers is a meaningful indicator of teacher's perception of organizational silence or not; power types used by school managers predicts teacher's organizational silence at a considerable rate. Depending on this result, it is concluded that as teachers' perception of power types used by school managers increases, teachers organizational silence level will increase as well.

## İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR.....	vi
ÖZET .....	vii
ABSTRACT.....	ix
İÇİNDEKİLER .....	xi
TABLolar LİSTESİ.....	xv
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	xvi
BİRİNCİ BÖLÜM: GİRİŞ.....	1
1.1.Problem Durumu.....	1
1.2.Poblem Cümlesi.....	3
1.3.Alt Problemler.....	3
1.4.Araştırmanın Amacı.....	4
1.5.Araştırmanın Önemi .....	4
1.6.Araştırmanın Sınırlılıkları .....	5
İKİNCİ BÖLÜM: ALANYAZIN TARAMASI.....	6
2.1. Güç ve Örgütsel Güç.....	6
2.1. 1. Gücün Kaynakları / Boyutları.....	7
2.1.1.1. Bireyden kaynaklanan güç .....	7
2.1.1.2. Örgütten kaynaklanan güç. ....	8
2.1.1.3. Sosyal güç kaynakları .....	8
2.1.2. Gücün Türleri.....	10
2.1.2.1. Zorlayıcı güç .....	11
2.1.2.2. Yasal güç.....	12
2.1.2.3. Ödüllendirme gücü. ....	12
2.1.2.4. Karizmatik güç (Özdeşlik gücü). ....	13

2.1.2.5. Bilgi gücü.....	13
2.1.2.6. Meşru güç. ....	15
2.1.3. Örgütsel Güç .....	15
2.1.3.1.Gücü kullanmak.....	17
2.1.3.2. Otorite ve güç ilişkisi.....	18
2.1.3.3. Yetki ve güç ilişkisi.. ..	19
2.1.3.4. Etki ve güç ilişkisi.....	20
2.1.3.5. Sorumluluk ve güç ilişkisi .....	21
2.1.3.6. Liderlik ve güç ilişkisi .....	22
2.1.4. Örgütsel Güç Kuram ve Modelleri .....	23
2.1.4.1. Mclelland'ın iki taraflı güç kuramı .....	23
2.1.4.2. Etzioni'nin güç analizi .....	24
2.2. Örgütsel Sessizlik .....	26
2.2.1. Sessiz Kalma ve Sessiz Bırakılma .....	27
2.2.2.Örgütsel Sessizliğin Boyutları .....	29
2.2.2.1. Kabullenici sessizlik .....	29
2.2.2.2.Korunmacı sessizlik.....	30
2.2.2.3.Korumacı sessizlik.....	30
2.2.3. Örgütsel Sessizlik Teorileri .....	31
2.2.3.1. Fayda- maliyet analizi.....	31
2.2.3.2. Vroom'un beklenti (bekleyiş) teorisi .....	32
2.2.3.3. Sessizlik sarmalı. ....	34
2.2.3.4. Ajzen'in planlı davranış teorisi.....	35
2.2.3.5. Abilene paradoksu. ....	36
2.2.3.6. Kendini uyarlama.....	36
2.2.4. Örgütsel Sessizliği Oluşturan Faktörler .....	37
2.2.4.1. Bireysel faktörler. ....	38

2.2.4.2. Örgütsel faktörler .....	40
2.2.4.3.Yönetmel faktörler. ....	42
2.2.4.4. Kültürel faktörler .....	42
2.2.5. Örgütsel Sessizliğin Nedenleri.....	42
2.2.5.1. Geçmiş tecrübeler. ....	44
2.2.5.2. Yöneticilere güvenilmemesi. ....	44
2.2.5.3. İzolasyon korkusu .....	44
2.2.5.4. Konuşmanın riskli görülmesi.....	45
2.2.5.5. İlişkileri zedeleme korkusu .....	46
2.2.5.6. Mobbing (Bezdiri) .....	46
2.2.6.Örgütsel Güç ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki .....	46
2.3.İlgili Araştırmalar .....	48
2.3.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar .....	48
2.3.1.1. Örgütsel Güç İle İlgili Araştırmalar.....	48
2.3.1.2. Örgütsel Sessizlik İle İlgili Araştırmalar .....	48
2.3.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar.....	48
2.3.3.İlgili Araştırmaların Genel Bir Değerlendirmesi .....	57
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: YÖNTEM.....	59
3.1. Araştırmanın Yöntemi .....	59
3.2. Evren-Örnekleme.....	59
3.2.1.Öğretmenlerin Demografik Bilgilerinin Dağılımı .....	63
3.3. Veri Toplama Araçları .....	67
3.4. Araştırmanın Varsayımları .....	68
3.5.Verilerin Analizi ve Güvenirlik .....	68
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: BULGULAR VE YORUM .....	71
4.1.Alt Problemlere İlişkin Bulgular.....	71
4.1.1. Örgütsel Güç ve Örgütsel Sessizlik Davranışlarına Göre Öğretmen Algıları .....	71

4.1.2. Örgütsel Güç Türleri Cinsiyet Değişkenine Göre Anlamli Farklilik Göstermekte Midir?.....	72
4.1.3. Örgütsel Güç Türleri Yaş Değişkenine Göre Anlamli Farklilik Göstermekte Midir? .....	73
4.1.4. Örgütsel Güç Türleri Branş Değişkenine Göre Anlamli Farklilik Göstermekte Midir? .....	75
4.1.5. Örgütsel Güç Türleri Kıdem Değişkenine Göre Anlamli Farklilik Göstermekte Midir?.....	81
4.1.6. Örgütsel Güç Türleri Medeni Durum Değişkenine Göre Anlamli Farklilik Göstermekte Midir? .....	83
4.1.7. Örgütsel Güç Türleri Sendika Üyeliği Durumuna Göre Anlamli Farklilik Göstermekte Midir? .....	84
4.1.8. Örgütsel Sessizlik Davranışları Cinsiyet Değişkenine Göre Anlamli Farklilik Göstermekte Midir? .....	85
4.1.9. Örgütsel Sessizlik Davranışları Yaş Değişkenine Göre Anlamli Farklilik Göstermekte Midir? .....	86
4.1.10. Örgütsel Sessizlik Davranışları Branş Değişkenine Göre Anlamli Farklilik Göstermekte Midir? .....	88
4.1.11. Örgütsel Sessizlik Davranışları Kıdem Değişkenine Göre Anlamli Farklilik Göstermekte Midir? .....	93
4.1.12. Örgütsel Sessizlik Davranışları Medeni Durum Değişkenine Göre Anlamli Farklilik Göstermekte Midir? .....	94
4.1.13. Örgütsel Sessizlik Davranışları Sendika Üyeliği Durumuna Göre Anlamli Farklilik Göstermekte Midir? .....	95
4.1.14. Örgütsel Güç Türleri ve Örgütsel Sessizlik Davranışları İlişkisi Anlamli Mıdır? ..	96
4.1.15. Okul Müdürlerinin Kullandığı Örgütsel Güç Türleri Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algularının Anlamli Yordayıcısı Mıdır? .....	96
BEŞİNCİ BÖLÜM: TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER .....	101
5.1. Tartışma ve Sonuç .....	101
5.2. Öneriler .....	107

KAYNAKÇA.....	114
EKLER.....	114
ÖZGEÇMİŞ.....	119

### TABLolar LİSTESİ

Tablo 2.1. Güç Mesafesi Yüksek ve Düşük Toplumların Özellikleri .....	9
Tablo 2.2. Güç Kaynakları / Boyutları .....	10
Tablo 2.3. İç ve Dış Kontrol Odaklı Bireylerin Özellikleri .....	38
Tablo 3.1. Gruplara göre Merkezefendi ilçesindeki okul, öğretmen ve örneklemdaki öğretmen sayısı dağılımı .....	60
Tablo 3.2. Merkezefendi ilçesindeki grupların okul dağılımı ve örneklem sayısı .....	61
Tablo 3.3. Pamukkale ilçesindeki gruplarda yer alan okul sayısı, bu okullardaki toplam öğretmen sayıları ve belirlenen örneklemdaki öğretmen sayıları .....	62
Tablo 3.4. Pamukkale ilçesindeki grupların okul dağılımı ve örneklem sayısı.....	62
Tablo 3.5. Demografik bilgilerin dağılımı.....	63
Tablo 3.6. Ölçeklerden elde edilen puanlara ilişkin normallik dağılımı Kolmogorov Smirnov testi sonuçları .....	68
Tablo 3.7. Ölçek ve alt boyutlarına ilişkin güvenilirlik düzeyleri .....	69
Tablo 4.1. Örgütsel güç türleri ve örgütsel sessizlik davranışları alt boyutlarının tanımlayıcı istatistikleri.....	71
Tablo 4.2. Örgütsel güç türlerinin cinsiyete göre değişimi.....	72
Tablo 4.3. Örgütsel güç türlerinin yaşa göre değişimi.....	73
Tablo 4.4. Örgütsel güç türlerinin branşa göre değişimi .....	76
Tablo 4.5. Örgütsel güç türleri ölçeğinin kıdeme göre değişimi .....	81
Tablo 4.6. Örgütsel güç türlerinin medeni durumuna göre değişimi.....	84
Tablo 4.7. Örgütsel güç türlerinin sendika üyeliğine göre değişimi.....	85
Tablo 4.8. Örgütsel sessizlik davranışlarının cinsiyete göre değişimi .....	86
Tablo 4.9. Örgütsel sessizlik davranışlarının yaşa göre değişimi.....	87

Tablo 4.10. Örgütsel sessizlik davranışlarının branşa göre değişimi .....	89
Tablo 4.11. Örgütsel sessizlik davranışlarının kıdeme göre değişimi .....	93
Tablo 4.12. Örgütsel sessizlik davranışlarının medeni duruma göre değişimi .....	95
Tablo 4.13. Örgütsel sessizlik davranışlarının sendika üyeliğine göre değişimi.....	96
Tablo 4.14. Örgütsel güç türleri ile örgütsel sessizlik davranışları ilişkisi.....	97
Tablo 4.15. Okul müdürlerinin kullandığı örgütsel güç türleri öğretmenlerin örgütsel sessizliğini yordamasına ilişkin regresyon analizi sonucu .....	99

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1. Gücün Kaynakları ve Temelleri.....	7
Şekil 2.2. Yetki-Güç sistemi .....	20
Şekil 2.3. Çalışanın Sorumluluğunun Yeterliliği, Görevi ve Hakkıyla İlişkisi .....	22
Şekil 2.4. Clegg' in Güç Devreleri Modeli .....	24
Şekil 2.5. Cobb' un Bölümlü Güç Modeli .....	26
Şekil 2.6. Sessizliğin sınıflandırılması yapısı .....	29
Şekil 2.7. İşgörenin Düşüncesine Göre Örgütsel Sessizlik Türleri.....	31
Şekil 2.8. Vroom'un Valens, beklenti ve araçsallığı içeren motivasyon süreci.....	33
Şekil 2.9. Bekleyiş Teorisinin Ana Unsurları .....	34
Şekil 2.11. İşgörenlerin Sessizliği Seçim Modeli .....	37
Şekil 2.12. Örgütsel Sessizliğin Artmasında Etkili Olan Örgütsel Özellikler.....	41
Şekil 2.13. Çalışanların Sessiz Kalmalarına Neden Olan Faktörler .....	43
Şekil 3.1. Cinsiyete göre dağılım .....	64
Şekil 3.2. Yaşa göre dağılım .....	65
Şekil 3.3. Branşa göre dağılım.....	65
Şekil 3.4. Hizmet süresine göre dağılım .....	66
Şekil 3.5. Eğitim durumuna göre dağılım.....	66
Şekil 3.6. Sendika üyeliği durumuna göre dağılım.....	67



## BİRİNCİ BÖLÜM: GİRİŞ

Bu bölümde problem durumu, cümlesi, alt problemler, araştırmanın amacı, önemi ve sınırlılıkları yer almaktadır.

### 1.1.Problem Durumu

Örgütler son yıllarda çalışanlarından daha fazlasını talep etmeye başlamışlardır. Giderek artan beklentiler sert rekabet koşulları, küreselleşme gibi nedenlerle çalışanların daha fazla inisiyatif almalarını beklemektedirler (Taşkıran, 2011). Bu inisiyatifi alabilmeleri için yönetici konumundaki insanların güç kullanmaları gerekmektedir. Örgüt içerisinde farklı rollere sahip olan insanlar, bireysel ve örgütsel amaçlarının yerine getirilmesi, uyum içinde çalışmalarına bağlıdır. Yönetici tarafından kullanılan güç türleri orkestrayı yöneten bir şef edasıyla örgütün kültürünü ve iklimini etkilemektedir.

Girffin (1999)'e göre yönetim, örgütsel amaçların etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirmek amacıyla eldeki kaynakların planlanması ve kontrol edilmesini kapsayan faaliyetler olarak tanımlanmaktadır. Eğitim yönetiminin okuldaki yansıması olarak okul yönetiminin görevi, tüm insan ve madde kaynaklarını en verimli biçimde kullanarak onları okulun amaçlarına uygun olarak harekete geçirmektir (Bursalıoğlu, 2008). Bu çerçevede örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için yöneticilerin kullandıkları örgütsel güç türlerinin eğitim sistemimizi etkileyen önemli bir faktör olduğu görüşü benimsenmektedir.

Örgütsel güç konusunda yapılan tanımlamalar; kendi isteklerini diğerlerine yaptırabilme yeteneği, kişinin sosyal ortamda bulunduğu konuma bağlı olarak, dirençlere rağmen istediklerini yaptırabilmesi, bir insanı kestirebilir biçimde etkileme yeteneğidir (Bursalıoğlu, 2008; Hoy ve Miskel, 2010). Örgütlerde yöneticiler buldukları konumlarından ve kişisel özelliklerinden kaynaklanan güç stillerine sahiptirler (Karaman, 1999).

Kullanılan güç türlerinin sınıflandırılması French ve Raven (1959) tarafından yapılmıştır. French ve Raven güç türlerini yasal güç, zorlayıcı güç, ödül gücü, karizma ve uzmanlık gücü adı altında beş gruba ayırmışlardır. Yöneticiler bu tip güçleri kullanarak örgütteki insanları olumlu ya da olumsuz yönde etkileme gücüne sahip olurlar. Okul örgütlerinde, yöneticilerin kullanacakları gücün kaynağını bilmeleri bu yüzden önemlidir.

Hangi güç kaynağını kullanacağını bilen yönetici, astları okulun amaçlarına ulaştırmaları için yönlendirir. Güç, verimli ve etkili bir biçimde kullanılmazsa örgütler amaçlarından uzaklaşabilirler. Bu aşamada, örgütsel davranış konusunda son yıllarda

üzerinde çalışan konulardan biri olan örgütsel sessizlik kavramı doğmuştur. Alan yazında örgütsel davranışla ilgili olarak örgütsel sinizm, örgütsel bağlılık, yıldırma, mobbing, örgütsel adalet, örgüt kültürü, örgütsel vatandaşlık gibi kavramlar yöneticinin kullandığı güç türlerine bağlı olarak astların duygularını ve yaşadıklarını ifade etmede önemli yer tutan kavramlar olmuşlardır (Atmaca, 2014; Altinkurt ve Yılmaz,2012; Çakıcı,2007; Koşar ve Çalık,2011).

Türk Dil Kurumuna göre sessizlik: Ortalıkta gürültü olmama durumu, sükût olarak tanımlanmıştır. Soyut bir kavram olması sebebiyle ölçülmesi ve gözlemlenmesi konusunda sıkıntılar yaşanabileceği için şimdiye kadar bu kavramla ilgili araştırmaların fazla olmaması göze çarpmaktadır.

“Söz gümüşe, sükût altındır.” misali örgütlerdeki sessizlik her zaman için iyi anlam taşımamaktadır. Örgüt kültür gereği bazen söylenmeyen cümleler altında yatan anlamlar söylenenlerden çok daha fazlasını ifade edebilmektedir.

Örgütsel sorunlar hakkında görüşlerini ve endişelerini esirgeme olarak tanımlanan örgütsel sessizliğin doğası ve ana bileşenleri hakkında çok az araştırma vardır (Çakıcı,2007). Oysaki sessizleşmenin neden olduğunu, örgütteki insanlar ne sebeple ve kimlere karşı sessizleştiklerini, sessiz kalarak aslında neler ifade etmek istediklerini araştırıp alan yazına katmak anlamlı olacaktır. Literatürde açık iletişimin ve personel güçlendirmenin önemi vurgulansa da uygulamada örgütlerde bilgi paylaşımı ve iletişimin desteklenmediği belirtilmektedir ( Taşkiran, 2011).

Örgütlerdeki insanlar durumlarını etkileyecek sorun yaratan biri olarak görülmek istemediklerinden ya da dile getirecekleri fikirlerin hiçbir değişikliğe sebep olmayacağını düşündükleri için harekete geçme duygusu hissetmemektedirler. Örgütsel sessizlik her ne kadar iletişime kapalı olduğu anlamını çağrıştırmakta olsa da aslında örgütteki insanlar sessiz kalarak birçok mesajı yöneticilere, çalışma arkadaşlarına ve örgütlerine iletmemektedirler (Taşkiran, 2011).

Johannesen (1974)’a göre yirmi farklı durum ile örgütsel sessizliği ifade etmiş ve genel olarak “kasten bilgi saklama” olarak tanımlanmıştır. Örgütsel sessizlik konusunda önemli çalışmalardan biri de Pinder ve Harlos’a aittir. Pinder ve Harlos(2001) örgütsel sessizliği; bireylerin bilişsel, davranışsal ve duygusal değerlendirmelerinin örgüt içinde herhangi bir değişikliğe yol açamayacağını ya da düzelme sağlayamayacağını bildikleri için bilerek ve isteyerek söylenmemesi durumu olarak tanımlanmaktadır. Morrison ve Milliken (2000) örgütsel sessizlik konusunda örgütteki insanların örgütle ilgili konularda kendilerini ifade etmemeleri ve kendine saklama olarak anlatmaktadır ( Aktaran:

Taşkıran,2011). Yapılan araştırmalarda da görüldüğü üzere kasıtlı bir bilgi saklama, paylaşmama söz konusudur. Bunun nedenlerine baktığımızda yöneticilerin fikirleri reddetmesi ya da olumsuz karşılık vermeleri; yukarıya doğru biçimsel geribildirim mekanizmalarının çalışmamasından dolayı olabileceği belirtilmektedir (Morrison ve Milliken, 2005).

Bu aşamada örgütsel sessizliğin yönetimle ilintili olduğu sonucu çıkmaktadır. Örgütteki yöneticilerin kullandıkları güç türlerine göre sessizliğin türleri ya da dereceleri değişkenlik gösterebilmektedir. Örgütün değişimi ve ilerlemesi için en önemli unsurlardan biri olan örgüt çalışanlarının örgütle ilgili herhangi bir konuda sessiz kalmaları, örgütsel değişime katılımı azaltmakta hem de değişim önünde engel olmaktadır ( Taşkırıan, 2011). Yöneticinin elindeki gücü iyi ya da kötü anlamda kullanması çalışanların “sessiz çığılığı” olan örgütsel sessizliği nasıl etkilediğini tüm boyutlarıyla incelemek gerekmektedir.

### **1.2.Problem Cümlesi**

Ortaokul yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç türleri ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışları nelerdir, aralarında anlamlı ilişki var mıdır?

### **1.3.Alt Problemler**

1. Örgütsel güç türleri ve örgütsel sessizlik davranışları ölçeklerinin alt boyutlarının düzeyleri nelerdir?
2. Ortaokul yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç türlerine yönelik öğretmen algısı, onların;
  - a. Cinsiyetine,
  - b. Yaşına,
  - c. Branşına,
  - d. Kıdemine,
  - e. Eğitim durumuna,
  - f. Medeni durumuna,
  - g. Sendika üyeliği durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
3. Öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışları, onların;
  - a. Cinsiyetine,
  - b. Yaşına,
  - c. Branşına,
  - d. Kıdemine,
  - e. Eğitim durumuna,
  - f. Medeni durumuna,

- g. Sendika üyeliği durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
4. Örgütsel güç türleri ve örgütsel sessizlik davranışlarının alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
5. Okul müdürlerinin kullandığı örgütsel güç türleri, öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının anlamlı bir yordayıcısı mıdır?

#### **1.4.Araştırmanın Amacı**

Güç kavramının göreceli olarak insandan insana farklı şeyler çağrıştırdığı görülmektedir. Bununla birlikte, tüm toplumlarda her daim önemsenen değer olarak karşılaşılmaktadır. İnsanlık tarihinde güç, uygulama ve mücadeleler tarihinde yerini alır. Örgütsel güç kavramı, bir örgütün gücü, bir örgüt içerisindeki güç, bir örgüt içerisindeki bireylerin gücü gibi güçlerden hangisiyle açıklanacağını tespit edilmesi de araştırmacıların yaptığı tanımlamayla değişmektedir.

Örgütlerdeki sessizlik terimi, başlangıç olarak bir bağlılığa işaret ediyor gibi görülse de esasen çalışanların örgütsel sorun ve konularla ilgili görüş ve bilgi sahibi olmasıyla birlikte bu bilgileri bilinçli bir şekilde saklanması olarak betimlenmektedir. Kısacası olumsuz bir durumdur (Çakıcı 2010, s. 9). Bilgi ve beceriler bağlamında örgütü ileriye taşıması mümkün olan fikirlerin amiriyle paylaşılmaması, örgütü geleceğe götürecek olan beyin fırtınasından bilinçli bir şekilde kaçınılması, sessiz kalınması durumlarında örgütsel sessizlikten bahsedilmektedir.

Bu bilgilerden hareketle, araştırmada ortaokul yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç türleri ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışları irdelenip, aralarındaki ilişkinin tespit edilmesi amaçlanmıştır.

#### **1.5.Araştırmanın Önemi**

Günümüzde sanat, bilim ve iş hayatında, sosyo-ekonomik sınıflar ve etnik gruplarda uluslararasıdaki güç mücadelelerinin bütün hızıyla sürdüğü görülmektedir. Gücün elde edilmesi, gücün elde tutulması ve gücün kullanılması çeşitli strateji ve taktikleri beraberinde getirir. Güç, dünyada yaşanan her çeşit etkileşim ve ilişkinin ayrılmaz bir parçasıdır. Dolayısıyla güç konusunun geçmişten günümüze kadar çeşitli araştırma ve tartışmaların temel konusunu oluşturduğu görülmüştür (Hunt, 1994'dan akt. Bayrak, 2000, s. 22). Güç kavramı örgütün gücü olarak anlatılır ve modern olan örgüt modellerinde grup ve bireyler arasında bulunan bağımlılık ilişkilerini kurmaktadır. Onlara göre bu ilişkilerin verimliliği örgütün gücünü ifade etmektedir. Mintzberg (1983: 4) örgütsel çıktılarının etkilenme kapasitesiyle örgüt çalışanların gücünü anlattığını belirtmiştir (akt. Yorulmaz, 2014, s. 21).

Örgüt yazınında sessizliği, bilinçli, aktif, amaçlı ve kasıtlı bir davranış şeklinde ifade edildiği görölmektedir. Doğal olan kendiliğinden sessiz olma durumundan ve işyerlerinin gürültüsüz olmasından bahsedilmez. Örgütsel sessizliğin çok farklı boyutları ve çalışanlar üzerinde ciddi etkileri vardır. Bu çalışmada betimsel literatür tarama tekniği ile hem örgütsel güç hem de örgütsel sessizlik kavramı ayrıntılı olarak aktarılmıştır. Bunun yanı sıra ortaokul yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç türleri ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişkiyi tespit etmek için bir alan çalışmasına yer verilmiştir.

### **1.6.Araştırmanın Sınırlılıkları**

Araştırma, Denizli İli merkez ilçelerindeki Devlet ortaokullarında çalışan öğretmenlerin görüşleri ile sınırlıdır.

## İKİNCİ BÖLÜM: ALANYAZIN TARAMASI

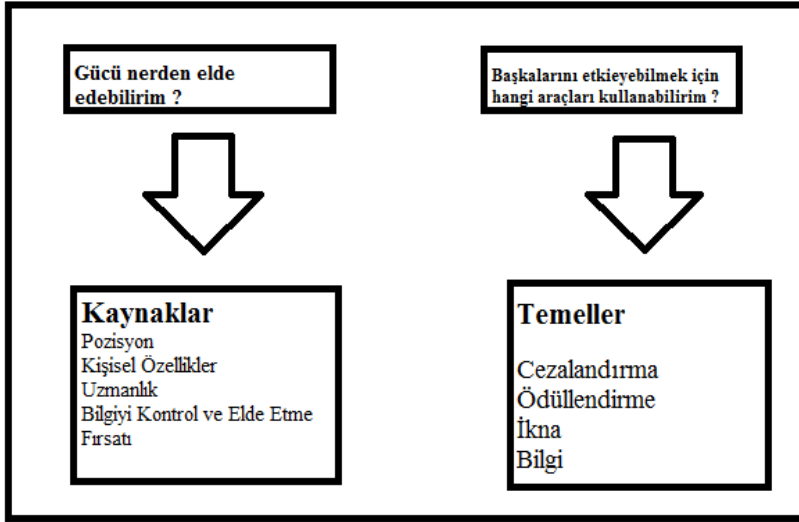
### 2.1. Güç ve Örgütsel Güç

Güç olgusunun, sosyal ilişkilerde karşılıklı etkileşimlerin olduğu her zaman ve her yerde kendini gösterdiğini söylemek mümkündür. Sosyal ortamlar içerisinde ve örgüt içinde, sürekli birlikte olmak zorunda olanların aralarında kurdukları karşılıklı ilişkilerden kaynaklanarak; birinin başka birine bağımlı olması durumları güç olgusunu oluşturan nedenlerdir. Güç, birinin başka birini istediği şekilde etkilemesi ve o kişi üzerinde istenilen değişimleri gerçekleştirebilmesiyle ilgilidir. Özetle güç olgusu, birinin yapmak istediklerini başkalarına yaptırma yeteneği şeklinde ifade edilebilir. Güç farklı sonuçlar doğurabilmektedir. İstediklerini başka birine yaptıran kişi, bir biçimde diğerlerine bu isteklerini hissettirerek ve diğerlerinde de bu istekler doğrultusunda kendisinden beklenen değişimleri göstermeleriyle gerçekleşmektedir. Başka bir deyişle birinin belli bir güce sahip olması da tek başına yeterli görünmemektedir. Burada sahip olduğu gücü kendi hedeflerine uygun bir şekilde kullanabilmesi ve etkilemek istediği kişilerin üzerinde gereken değişimleri gerçekleştirebilmesi önemlidir (Bursalı ve Bağcı, 2011, ss. 9-10).

Güç kavramının göreceli olarak insandan insana farklı şeyler çağrıştırdığı görülmektedir. Bununla birlikte, tüm toplumlarda her daim önemsenen değer olarak karşılaşılmaktadır. İnsanlık tarihinde güç, uygulama ve mücadeleler tarihinde yerini alır. Günümüzde sanat, bilim ve iş hayatında, sosyo-ekonomik sınıflar ve etnik gruplarda uluslararasıdaki güç mücadelelerinin bütün hızıyla sürdüğü görülmektedir. Gücün elde edilmesi, gücün elde tutulması ve gücün kullanılması çeşitli strateji ve taktikleri beraberinde getirir. Güç, dünyada yaşanan her çeşit etkileşim ve ilişkinin ayrılmaz bir parçasıdır. Dolayısıyla güç konusunun geçmişten günümüze kadar çeşitli araştırma ve tartışmaların temel konusunu oluşturduğu görülmüştür (Hunt, 1994'dan akt. Bayrak, 2000, s. 22).

Kaynaklara bakıldığında güç olgusuyla ilgili tutarlı tanımlamasına rastlamak pek mümkün görünmemektedir. Bazı çalışmalar, gücü çare olarak; bazılarıysa sosyal ilişkilerdeki bağımlılıktan kaynaklanan bir olgu olduğu vurgulanmıştır. İşletme yapısının çözümlenerek, örgüt içerisinde bulunan güç dinamiklerini anlamak önemlidir (Morgan, 2006). Burada Pfeffer'in (1992) yaptığı açıklamaya yer vermek gerekir. Örgütsel güç ile başa çıkmanın bir sorun olduğunu vurgular. Sosyal gerçeklik algısında gücü görmezden gelmek neredeyse imkansızdır. Bu sebeple örgütte bulunan bütün bireylerin basit de olsa güç ilişkisini kurduğu görülmektedir (akt. Koşar ve Çalık, 2011, s. 584).

## 2.1. 1. Gücün Kaynakları / Boyutları



Şekil 2.1. Gücün kaynakları ve temelleri

*Kaynak:* Robbins, 1996, s. 275. Akt. Bayrak, S. (2000). Yönetimde Bir İhmal Konusu Olarak Güç ve Güç Yönetimi -I-, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Y.2000, C.5, S.2 ss.21-34.

**2.1.1.1. Bireyden kaynaklanan güç.** Kişilerden kaynaklı güç, o kişinin görünüşüyle, sembolik ve ilham verici yönlerini kapsayan davranışlarıyla ilgilidir. Kişinin uzmanlığını içermektedir. Bu güç algısındaki görüş hakkında davranış ve karizmadan kaynaklı güç şeklinde iki farklı biçimde incelendiği görülmektedir:

**a) Karizma:** Karizmanın sözlük anlamı büyüleyici özellikleri olan, bir kişinin inanç, davranış ve bireysel örnek olmasıyla diğerlerinin değer, inanç, performans ve davranış üzerindeki etkisi şeklinde ifade edilmektedir (House vd., 1991). Karizmayı kendi içinde üçe ayırmak mümkündür:

**1.** Bireysel olarak karizma, bireyin güç sahibi, saygı duyulan, hayran olunan kişisel özelliklerinden kaynaklanan karizmasıdır. Bireyin hal ve hareketleri ona karşı duyulan karizmanın kaynağını oluşturmaktadır. Kişinin olağanüstü kişisel özelliklerini içermektedir.

**2.** Ast üst arasındaki ilişkiden kaynaklı karizma, üstün sahip olduğu kişiler arası iletişim becerilerini kontrol etmedeki başarısını göstermektedir. Genç öğretmenlerin sevilen ve deneyimli okul yöneticilerinin liderlik stillerini ve kişisel özelliklerini örnek almaları bu karizma türüne örnektir. Üstlerin astları etkileyebilme gücünü gösteren karizma türüdür.

**3.** Sosyal yapı anlamında karizma, bu karizma türünde sadece kişiler değil gruplar anlamında da karizmanın varlığını göstermektedir. Gruplar da karizmatik olabilmektedirler. Sadece üst konumunda bulunanlar değil astlarında karizmatik

olabileceğini göstermektedir. Örneğin okul müdürlerinin değil, bazı öğretmenlerin meslektaşları içinde sevilen, saygı duyulan, bağlılık hissedilen kişiler olması bu karizma türüne işaret eder. (Meydan, 2010, s. 38; Hoy ve Miskel,2012).

Bunun yanında karizmanın astlar üzerinde üstünlük isteği olarak davranış ve değer değişimlerine sebep olduğunu söylemek mümkündür (Bass, 1985 akt. Meydan, 2010, s. 38). Karizmanın yararı, karizmatik liderin otoritesini kullanarak grup içerisindeki ortak değer yönelimini sağlamasıdır. Lidere yönelik olarak güçlü bir bağlılık ve adanmışlık, özdeşleşme sağlanmaktadır. Sınıfta öğrencilerin sınıf kurallarına uyması öğretmenin sahip olduğu bireysel karizmasından kaynaklanır. (Hoy ve Miskel,2012, s.204).

**b) Davranışlardan kaynaklanan güç:** Bireylerden kaynaklanan oluşan gücün bir diğer nedeni de davranışlardır. Bu davranışların kişilerin güç kazanmaları ve etkilemeleri için çeşitli stillerin geliştirmesi ve bu stillere göre davranmalarını kapsamaktadır. Bu davranışsal stillerde, ortalama ölçülerde güç kullananlar sert, taktikçi ve çok güç kullandığı görülen zorlayıcılar ile neredeyse hiç güç kullanmayan seyircilerden kalan stiller olarak çeşitlendirilebilir. Kişilerin güç uygulama davranışlarıyla ilgili başka bir ayırım da birden çok ekileme aracı olarak kullananlar, uzmanlık güçleri kullananlar ile güç kullanmayanlar olarak da ayırım yapılabilmektedir (Kipnis ve Schmidt, 1988 akt. Meydan, 2010, s. 39).

**2.1.1.2. Örgütten kaynaklanan güç.** Örgütlerden kaynaklanan güç konusu örgütsel güç başlığında daha ayrıntılı olarak açıklanmıştır. Bunun yanı sıra sosyal güç kaynaklarını oluşturması açısından, kısaca açıklamakta yarar vardır. Örgütten kaynaklanan güç, bir kişinin bulunduğu örgütten kaynaklanan güçtür. Bu gücün temelleri örgüt içindeki dinamiklerdir. Birinin sahip olduğu örgütten aldığı güç, kişinin örgüt içerisindeki yeri, ilişkileri ve kaynaklara yakınlığıyla ilgilidir. Örgüt yapısı ile bu yapının içerisindeki hiyerarşik düzey resmi gücü oluşturmaktadır. Bu yapı içerisindeki kişinin yeri de gayri resmi güce temel oluşturur. Örgüt içerisinde liderin/amirin, astların resmi ve/veya resmi olmayan güçler mevcuttur. Bununla beraber kişilerin daha güçlü olmak için uygulamış oldukları bazı taktiklerinin olduğunu da belirtmek gerekir (Koçel, 2007, s. 433).

**2.1.1.3. Sosyal güç kaynakları.** Güç olgusu, kaynakları, temelleri ve şekilleri gibi çeşitli şekillere ayrılarak açıklanmaya çalışılmıştır. Bununla birlikte yapılan ayrımlarda ortaya konulan yaklaşımların birbirlerine yakın olduğunu söylemek mümkündür (Meydan, 2010, s. 39). Tablo 2.1.'de güç mesafesi yüksek ve düşük toplumların özelliklerine yer verilmiştir:



Tablo 2.1.

*Güç Mesafesi Yüksek ve Düşük Toplumların Özellikleri*

Düşük Güç Mesafesi	Yüksek Güç Mesafesi
İnsanlar arasındaki eşitsizlik en aza indirgenmelidir.	İnsanlar arasındaki eşitsizlikler hem beklenir hem de istenir
Güçlü ve daha az güçlü insanlar arasında belli ölçüde bağımsızlık vardır ve olmalıdır	Az güçlü insanlar daha güçlü insanlara bağımlı olmalıdır
Örgütlerdeki hiyerarşi uyum için gerekli olan rollerin eşitsizliği anlamındadır.	Örgütlerdeki hiyerarşi ast ve üstler arasında varoluşsal eşitsizlik anlamındadır
Adem-i merkezilik popülerdir/yaygındır	Merkezilik popülerdir
Örgütün en tepesinde ve en altında çalışanlar arasındaki maaş aralığı dardır	Örgütün en üst ve en altında çalışanlar arasındaki maaş aralığı geniştir.
Çalışanlar kendilerine danışılmasını beklerler	Çalışanlar kendilerine ne yapacaklarının anlatılmasını beklerler.
İdeal patron bol kaynaklı bir demokratır.	İdeal patron yardımsever, baba tarzı bir otokratır.
Ayrıcalıklar ve statü göstergeleri hoş karşılanmaz.	Ayrıcalıklar ve statü göstergeleri yöneticiler için hem beklenir hem de popülerdir.
Herkes eşit haklara sahiptir	Güçlü olan ayrıcalıklara sahiptir

Kaynak: Hofstede, G. (1994: 37). Akt. Uslu, O. ve Ardiç, K. (2013). Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi (C. XV, S. II, 2013), ss. 313-338.

Bazı toplumlarda bireylerdeki gücün dağılımının eşitsiz dağılması olağan karşılanırken, bazılarında olağan karşılanmamaktadır. Bu eşitsizliklerin üstesinden gelmeye çabaladığını da belirtmek gerekir (Hatch, 1997:207). Güçteki eşitsiz dağılımı normal karşılayanlarda güç mesafesi yüksekken, bu olgunun normal olmadığını düşünenlerin güç mesafesi de düşüktür. Güç mesafesinin düşük olduğu bireylerde ayrıcalıklar ve statü göstergeleri de hoş karşılanmamaktadır. Güç mesafesinin yüksek olduğu bireylerde de yöneticiler için ayrıcalıklar beklenmekte ve bu durumda popüler olduğu görülmektedir. Düşük ve yüksek güç mesafesine sahip olan toplumların özelliklerini yukarıdaki tabloda görmek mümkündür.

Sosyal güç kaynaklarıyla ilgili olarak bilinen en iyi çerçeveyi French ve Raven (1959) ortaya koymuştur (Erchul ve Martens, 2006). Sosyal kaynaklardan ortaya çıkan gücün, bir kişinin diğerlerinin davranışlarını kendi isteği doğrultusunda değiştirme kapasitesi ifade edilmiştir. Sosyal güç, örgütlerdeki ast ve üstlerin arasında kurulan ilişkileri ifade ettiği kadar, örgütteki diğer sosyal ilişkileri de anlamak önemlidir (Pierro vd., 2008).

French ve Raven (1959) sosyal güç kaynaklarını aşağıdaki gibi gruplandırmışlardır (Raven vd., 1998):

- a) **Meşru güç:** Birinin, diğerine davranış kalıplarını belirleme hakkının olduğunu düşünmesiyle oluşur.
- b) **Ödüllendirme gücü:** Birinin, diğerinin ödüllendirilmesine aracılık etmesi yönünde algısıyla oluşur.
- c) **Zorlayıcı güç:** Bir kişinin ceza uygulama tehdidi imkânıyla oluşur.
- d) **Uzmanlık gücü:** Kişinin diğerine özel bilgiler ya da uzmanlığa sahip olduğunu düşünmesi durumunda oluşur.
- e) **Karizmatik güç:** Bireylerden birisinin kendi davranış ve tavırlarının başka birinin davranışlarını örnek alıp o şekilde değerlendirmesiyle oluşmaktadır.
- f) **Bilgiye dayalı güç:** Birinin benzerinin başkasında bulunmayan ve kullanılmak zorunluluğu olan bilgilere sahip olmasıyla ortaya çıkmaktadır.

### 2.1.2. Gücün Türleri

Konunun daha net anlaşılması açısından güç kaynakları ve boyutları aşağıda tabloleştirilmiş ve kısaca açıklanmıştır.

Tablo 2.2.

#### Güç Kaynakları / Boyutları

6 güç Kaynağı	11 güç kaynağı	Sert (Güçlü) / Yumuşak (Zayıf)	Pozisyon / Birey Kaynaklı
<b>Ödüllendirme gücü</b>	Kişisel ödüllendirme gücü	Yumuşak	
	Kişisel olmayan ödüllendirme gücü	Sert	
<b>Zorlayıcı güç</b>	Kişisel zorlayıcı güç	Sert	Yumuşak
	Kişisel olmayan zorlayıcı güç	Sert	
<b>Uzmanlık gücü</b>	Uzmanlık gücü	Yumuşak	
<b>Karizmatik güç</b>	Karizmatik güç	Yumuşak	Birey
<b>Bilgiye dayalı güç</b>	Bilgiye dayalı güç	Yumuşak	
<b>Meşru Güç</b>	Pozisyon kaynaklı meşru güç	Yumuşak	
	Meşru karşılık gücü	Sert	
	Meşru eşitlik gücü	Sert	
	Meşru bağımlılık gücü	Yumuşak	

*Kaynak:* Meydan, C. (2010). Örgüt Kültürü, Örgütsel Güç Ve Örgütsel Adalet Algılarının Bireyin İş Tatmini Ve Örgüte Bağlılığı Üzerine Etkisi: Kamuda Bir Araştırma, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, (Doktora tezi). Ankara, s. 44.

**2.1.2.1. Zorlayıcı güç.** Zorlayıcı güç, bir astın, herhangi bir hatasının olduğu durumlarda liderin/üstün kendini cezalandırma yetkisine sahip olması algısından kaynaklanır. Yöneticilerin gerçek anlamda cezalandırma imkânının bulunması kadar, çalışanın onu böyle algılıyor olması önem arz eder (Koçel, 2007, s. 433). Bu güç algısının bir örgütten diğerine göre çeşitlilik göstermesi de muhtemeldir. Zorlayıcı güç araçlarının da aynı biçimde farklılık gösterdiğini söylemek mümkündür. Bu araçların fiziksel güçlerini kullanması, reddetmesi ve/veya kabul görmemesi, rütbe indirmeleri, ücret artışlarını engellemek, davranışları cezalandırmalar, örgüt ile ilişkilerin kesilmesi gibi olabilecek manevi ve maddi araçları içerebilmektedir (Şimşek, 2003, s. 168).

Kişilerin diğerlerini fiziki anlamda güç kullandığı ve/veya tehditle, azarlayarak etkilenmesi gücüdür. Bu anlamda fiziki güç kullanımları, zorlayıcı gücün en belirgin örneklerinden olmasına karşın, örgütlerde uygulanması da istenmemektedir. Buna karşın, örgütlerde oluşan davranışlardan önemli kısmı zorlayıcı güçle açıklanmıştır. Örneğin, çalışanların çoğu zaman iş yerine zamanında gelmesi, yöneticilerin kendilerini azarlamalarından kaçınmak istemeleriyle açıklanabilir. Zorlayıcı güç yasal olarak kullanıldığında, yöneticilerin otoritesini arttırabilir. Yönetici, iş saatlerinde arkadaşlarıyla sohbet edip müşterileri ihmal eden kişiyi sertçe uyardığında, kabaca davranmadığı ve de davranışla ilgili olduğunda, o kişi bu uyarıyı kabullenebilecektir. Bunun nedeni de kişi hatalı davrandığını görecektir ve bir daha da bu tarz hatayı yapmamaya çalışacaktır. Diğer taraftan, yöneticilerin gücü, astlarını başka birilerinin hatası sebebiyle azarlamak gibi, haksız olarak kullanırlarsa, böyle durumlarda astlar yöneticilerine karşın kin duyabilecekler ve yöneticilerine karşılık olumsuz davranış ve tutumlar geliştirebileceklerdir (Erdoğan, 1997, s. 23).

Özetle, zorlayıcı güç, ast-yönetici ilişkisini zedeler, cezalandırılan birinde olumsuz duygular yaratması, savunmacı davranışların ortaya çıkması ve saldırgan davranışların oluşmasını muhtemel kılar. Bireylerin etkilenmesi de, olumsuz sonuçları doğuracaktır. Bu nedenle bu durumun örgüt tarafından dikkate alınması önem arz etmektedir.

**2.1.2.2. Yasal güç.** Kişilerin bulunduğu pozisyonlar sebebiyle, astlar ve diğer bireyleri etkileyebilme gücü yasal güçtür. İçinde yaşanılan toplumda, bazı kişiler ve örgütlerin diğerlerini etkileme gücü olduğunun düşünülmesi, daha küçük yaşlardan başlayarak bireylere aşılır. Örneğin, toplumda yaşlı insanların sözlerinin dinlenerek fikirlerinin alındığı yerleşmiş normlardandır. Buna benzer olarak, insanların bir örgüte girerlerken, örgütte kendilerinden üst statüde bulunanların kendilerini etkileme güçleri olduğunu kabul etmektedirler. Bu sebeple, belirli pozisyonlardaki kişilerin istediği şekilde hareket ettiği görülmektedir (Şimşek, 2003, s. 169).

Yasal güç, kişilerin kendilerinde sahip olduğu özelliklerden ziyade, bulunduğu konumdan kaynaklanmaktadır. Bununla birlikte yasal güç, zorlama ve ödüllendirme gücüyle desteklenmezse, etki alanı da daralır. Bir yöneticinin örgüt hiyerarşisinde üst bir pozisyonda olmasına karşın, astlarını maddi anlamda ödüllendirme gücü kendine verilmemiş ise, astlar da bu yöneticinin takdir ve övgü gibi manevi ödüllerine eleştirme ve azarlama gibi cezalandırmasına önem vermiyorlar ise, bu kişilerin yalnızca örgütün kendine verdiği pozisyonun otoritesini kullanıp astlarını etkilenmesini sağlaması mümkün görünmemektedir (Erdoğan, 1997, s. 23).

**2.1.2.3. Ödüllendirme gücü.** Kişilerin, karşısında bulunan kişi ve/veya gruba ödüller sunma ve/veya bu ödüllerden mahrum etme gücünü ifade etmektedir. Bu gücün temelinde yöneticilerin olduğunu söylemek mümkündür. Yöneticilerin, bulunduğu pozisyonları gereği, astlarına maaş, terfi ve eğitim gibi bazı maddi ödüller sunabilmekte ve/veya bunları vermeyerek cezalandırabilmektedirler. Yönetici konumunda çalışan kişilerin bu ödüllerini vermesi durumuna üst yönetimin sınırlama getirmesi söz konusu olabilir. Ödüllendirme gücünde astların etkilenmesi durumunun başarıya ulaşabilmesi için, yöneticilerin ödül dağıtımını konusunda etkili olmalarının yanında, astların, bu ödüllerini üzerinde kontrolü elinde tuttuklarına inanmaları gerekir. Bir bireyde astları ödüllendirme gücü yoksa, o birey de esasen ödüllerini etkilemenin gücü olsa dahi, bu güçleri astların etkilenmesinde kullanamayacaktır. Bunun nedeni, astların bu konudaki inançlarıdır. Yöneticilerin kontrol ettiği ödüller sadece maddi ödüllerle sınırlı değildir. Ödül, birinin değer vermiş olduğu herhangi bir şey olabilmektedir. Örneğin, etkilenmesi istenilen kişiler için başarıyı yöneticinin takdir etmesi önemliyse, böyle durumlarda takdir gösterilen bazı sözler, astı etkilemektedir. Bu da bir araç olarak kullanılmaktadır (Erdoğan, 1997, s. 22).

Örgütlerde ödüllendirme güçleri genel olarak yöneticilerde toplanmasına rağmen, yönetici olmayanların ödüllendirme gücünü elinde tutmaları olağandır. İnsanları

ödüllendirme yoluyla etkileme konusunda esas kabul edilen, etkilenmesi istenilen kişilerin verilecek ödüllere değer verildiklerinin bilinmesidir. Şayet kişiler için değerli olan ödüller yüksek performans puanları, ücret artışı, yöneticiler tarafından takdir edilme gibi ödüllerse, bu ödüller ancak bireyin yöneticileri tarafından karşılanabilmektedir. Diğer yandan birey, arkadaşları tarafından da sevilerek, sosyal aktivitelere davet edilmek gibi bazı ödüllere de değer veriyor ise, böyle durumlarda kişilerin yakın arkadaş çevresinin de, kişiler üzerindeki ödüllendirme güçlerinin olduğu görülmektedir. Özetle sahip olunan, kontrol altında tutulabilen para gibi ekonomik değeri olan varlıklardan kaynaklanan bir güç kaynağı olabilir. Bu güç kaynağı bazı kaynaklarda iki taraflı ele alınmıştır. Bir tarafı, örgütlerde personelin iyi ücret ve iyi emeklilik adına terfi etmek ve örgütün diğer maddi olanaklarından örneğin yemek, yol, tatil olanağı ve kreş gibi yardımlardan faydalanma gibi ekonomik temeli olan getirilere ulaşma olanaklarının sunulması anlamındaki ödüllendirme gücünü ifade edilmektedir. Diğer tarafıysa personelin bu olanaklardan mahrum bırakılmaları ya da bırakılacağı gibi tehdit edilmesi yoluyla çalışanların aleyhine kullanılmaları şeklindeki cezalandırma ya da zorlamayı ifade etmektedir (Bağcı ve Bursalı, 2011, s. 11).

**2.1.2.4. Karizmatik güç (Özdeşlik gücü).** Karizma gücünde, olağanüstü olması ve doğaüstü, istisnai güçler ve/veya vasıfların bahsedildiğinin düşünülmesi, o bireye özgü bir özellik şeklinde tanımlanır (Adair, 2005). Karizma, Iacocca'ya (2007) göre, insanların peşinden gelmelerine olanak sunan esin verme yeteneğine denir. Karizmada rahat olmak, kendine güvenmek, karşısındakileri etkileyebilecek canlılığı ve enerjiyi kapsamaktadır. Bu anlamda karizma, bireylerin başkalarının davranış ve tavırlarına tepki vermek yerine, bireye tepki vermelerini sağlama yeteneği olarak ifade edilebilir (akt. Karaman, 1999). Şimşek (2005) karizmanın, yöneticilerin bireysel özellikleri ve davranışlarıyla ilgili olduğunu söylemiştir. Karizmanın, bu anlamda doğuştan gelebildiği gibi daha sonradan da elde edilebileceğini söylemek mümkündür. O halde karizmayı, yöneticinin kişiler üzerinde belirlenemeyen çekiciliği ve çalışanların da onları takip eden güç stili olarak görmek mümkündür (Hodge, vd., 1996).

Kişilerin sahip olduğu bireysel özellikleriyle birlikte diğer insanlar ile olan ilişkilerinde kullanılan konuşma şekli, üslubu ya da giyinme tarzı sebebiyle ikna edici olmalarından dolayı, karşısındakilerin üzerinde beğenme ve hayranlık hisleri oluşturma sureti ile etkilenme meydana getirebilmeye ilgilidir. Bireysel çekiciliğin üzerinde tartışılan ve kaynağının nereden geldiği merak edilen bir konu olduğu görülmektedir. Bazı insanların

dinamik ve güçlü kişiliği olduğundan ve belirgin bir yeteneği olduğu için etkileyici olmaları dikkat çekmektedir. Etkileyici ya da karizmatik güç, bireysel gücün artırılması konusunda önemlidir. Karizmatik olan lider, bireysel güçteki nihai nokta ve astları tarafından yanlış yapmayan, bilgili, erdemli ve namuslu insan olarak nitelendirilerek o şekilde görülürler (Rudolph, ve Peluchette, 1993: 12).

**2.1.2.5. Bilgi gücü.** Bireyin, yaptığı işle ilgili tecrübe ve bilgiye sahip olması, karşısında bulunan insanları etkileyebilmesi konusunda önemli güç kaynağıdır. Bu güç kaynağının etkin olarak kullanması için, bireyin sahip olduğu bilgiler, yapılan işin gerçekleşmesi için önemlidir. Bunun yanı sıra astların ve etkilenmesi istenilen kişilerin, bireyin bu hususta bilgili olduğuna inanmaları gerekir. Yani kişilerin bir konuyu iyi bilmesi karşısındaki insanları etkilemektedir. Bilgi gücü diğer bir ifadeyle uzmanlık gücü, yöneticilerin beceri, bilgi ve deneyimlerinden kaynaklanan gücü ifade etmektedir. Çalışanların, yöneticide bulunan uzmanlık gücüne inandığı zaman, ona karşın davranış ve tutumları da olumlu ve itaat etmeye yatkın olduğu görülmektedir (Buluç, 1998). Schermerhorn vd. (2000) uzmanlık gücünün, çalışanların kendilerinde olmayan ancak ihtiyaç duyulan tecrübe, bilgi ya da yargılara, yöneticilerde olduğuna inanmalarından dolayı, yöneticilerde bulunan kontrol yeteneğini ifade ettiğini belirtmişlerdir. Uzmanlık gücünün görece olduğunu da belirtmek gerekir. Dolayısıyla sınırlarının kesin olmaması söz konusudur. Uzmanlık gücü yöneticilerde bulunan yetenek ve bilgilere dayanır (Yorulmaz, 2014, s. 25). Onların insan davranışlarını etkilemesi, yöneticilerin yetenek ve bilgilerinden kaynaklanmaktadır (Schermerhorn, 2005). Uzmanlık gücü bulunan yöneticilerin işleri kendi doğalarına özgü yöntemlerle yaptıkları öngörülür. Uzman olan bireylerin işe dair bilgileri, yetenek ve becerileri sayesinde diğer insanları etkiledikleri görülmektedir (Açıkalin, 1993).

Örgütlerde danışmanların, belirli konunun uzmanı durumunda olan kişilerin, kendi konularıyla ilgili tavır ve davranışları yönlendirilebilmektedir. Örneğin, bilgi işlem bölümü çalışanlarından biri, o örgütte bilgisayarla ilgili bir problem yaşandığında, çevresinde bulunanların o konudaki davranışlarını etkilemesi muhtemeldir. Bu bölümde çalışan birinin çevresine, *“bilgisayarınızı kapatmadan önce kullanmakta olduğunuz programı kapatın”* gibi bir cümle kurduğunda, sözlerini dinletebilme olasılığının, aynı cümleyi kuran muhasebe bölümündeki yöneticiden daha çok olacaktır. Bunun yanında, bu kişinin kendi alanı dışında öğüt verdiği zaman, etkileme gücü zayıf veya hiç olmayacaktır. Özetle, uzmanlık gücü alanının oldukça dar olduğunu söylemek mümkündür. Uzmanlık gücünde,

günümüzün bilgi ağırlıklı olan toplumu giderek daha önemli hale gelmektedir. Örgütlerde beden gücüne dayanan işlerin yerine çalışanların bilgilerini pazarlamış olduğu işler yerini almaktadır. Bu durumda da yöneticinin veya herhangi birinin çevresini etkileyebilmesi, bilgilerinin gücüne giderek daha çok bağlamaktadır (Erdoğan, 1997, s. 23).

**2.1.2.6. Meşru güç.** Meşruiyet, örgüt içerisindeki kişileri kısıtlayan, yetkilendiren ve yapılandıran bilişsel ve normatif bir güçtür. Sosyal sistemler ile yapılan değerler, normlar, söylemler ve inançlarla istenen, kabul ve uygun edilebilir hareketlerin meşru kabul edildiği görülmektedir. Weber, gelenek ve görenek, ussal ve yasal süreçler ile kişisel karizma olarak meşruiyeti üç kaynak olarak belirtmiştir (Bunnin ve Yu, 2004). Meşru gücün, kullanılması ve kabul edilmesinde değer, norm ve inançlara uygun olan, dolayısıyla da uygulayan ve uygulanan taraftan itiraz edilmesini kabul eden güç olarak tanımlandığı görülmektedir. Bu anlamda örgütlenme ve normalleşme gücün meşru sayılabilmesi için önemli konulardır. Örgütler, eğitim faaliyetleriyle kişilere örgütleri öğretmek onları bilinçlendirmektedir (akt. Akat ve Atılgan, 1992). İşletme kültürü ve örgütsel özdeşleşmeyle kişiler, örgüt içerisindeki örgütlere uyum sağlamaktadırlar. Örgütlerin kendisini üç kategoride gösterdiğini vurgulamak gerekir (Elsbach, 2005 akt. Akat ve Atılgan, 1992):

(1) *Standart çalışma süreçleri,*

(2) *Süreç örgütleri, güç ve kontrol yapısı normları, bölümlenme yapısı normları,*

(3) *yapısal örgütler, kaynakların kullanımında örgütsel idealler, hedefler ve öncelikler, bu kategorileri oluşturur.*

Meşru güç, liderlerin kişiliklerinden bağımsız olması, örgütteki hiyerarşik pozisyonlardan kaynaklanmaktadır. Bir astın seçim ve/veya atama ile belli bir konuma getirilen liderin kullanmış olduğu otoriteye dair algıyı ifade eder (Daft, 2004). Bunun yanında bu güç yasallıkla ilişkilendirilmektedir. Kişiler liderin gücünü makamla özdeşleştirmektedirler. (Bayrak, 2001: 26). Bu makamda bulunan liderin belli bir otoritesi olduğu kabul edilir (Koçel, 2007, s. 433).

### **2.1.3. Örgütsel Güç**

İçerisinde yaşanan örgütün bir üyesi olan yöneticiler, örgütsel davranışlarıyla örgütü etkilemektedirler. Örgüt üyelerinin örgüte dair bakış açıları, görevlere karşı eğilimleri, yönetici ve kendisini algılama şekilleri, örgüt içinde kendisini konumlandırmaları, örgüte dair davranış ve tutumları, örgütten beklentileri gibi çeşitli özellikler örgütlerin yönetiminde etkili olan faktörlerdir. Birlikte çalışılan ve yönetilme

durumunda olan insanların bu tarz ilgi, beklenti ve ihtiyaçları konusunda bilgili olan yöneticiler, örgüt içindeki dinamiklerini anlayabilir ve yönetim stratejisinin ayrıntılarını güvenli ve etkin bir biçimde belirleyebilmektedirler (Aslanargun, 2009, s. 34).

Örgütsel güç kavramı, bir örgütün gücü, bir örgüt içerisindeki güç, bir örgüt içerisindeki bireylerin gücü gibi güçlerden hangisiyle açıklanacağını tespit edilmesi de araştırmacıların yaptığı tanımlamayla değişmektedir. Örneğin Roberts ve Knights (1982) güç tanımlamasını örgütün gücü olarak anlatırlar ve modern olan örgüt modellerinde grup ve bireyler arasında bulunan bağımlılık ilişkilerini kurduğunu belirtirler. Onlara göre bu ilişkilerin verimliliği örgütün gücünü ifade etmektedir. Mintzberg (1983: 4) örgütsel çıktılarının etkilenme kapasitesiyle örgüt çalışanların gücünü anlattığını belirtmiştir (akt. Yorulmaz, 2014, s. 21).

Fizik bilimi gücü, işi yapan, gözle görülen, etkisinin ölçülebildiği somut bir kavram olarak ifade eder. Bunun yanında örgütteki yönetsel güç, duyulmaz, görülmez ama hissedilebilir. Güç, örgüt içerisinde bulunan birinin ya da bir grubun, arzu ettiği neticelere ulaşması için diğerlerini etkileyebilme yeteneği olarak tanımlamak mümkündür. Gücün etkileme süreçlerinin kaynağı olması, her insanın, ilişki içinde olduğu insanı etkilemesine yardımcı olur. Güçlü olma ihtiyacı, insanların temel güdülerinde sayılmaktadır. O halde gücü özetle, başkalarının tavır ve davranışlarını etkileyebilme yeteneği olarak ifade etmek mümkündür. Burada başka insanların rızasının olmaması, birçoğunun direnmesine karşılık kişilerin isteklerini yaptırabilme gücü olarak da gücün kullanılabildiği görülmektedir. Güç olgusunun ortaya çıkması için, birilerinin bir başkasını etkilemesi için gücü kullanan, başkalarının kullandığı güçlerden etkilenmesi istenilen en az iki kişinin var olması gerekir. Bu durum da gücün bireyler arasındaki ilişkiyi nasıl etkilediğini ortaya çıkarttığı görülmektedir. Başkasıyla ilişki içinde olmayan birinin güçsüz ya da güçlü oluşlarından söz edilmesi mümkün değildir. Örneğin; çalışan birinin, kaynakları elinde tutması diğer başka çalışanlara bağımlı ise, o kişinin diğerine bakılarak güçsüz olduğunu söylemek mümkündür. Yönetsel güçte hem kaynaklar hem de çalışanların üzerinde bıraktığı etkiler örgütten örgüte göre değişebilmektedir (Şimşek, 2003, s. 183).

İnsanların güce karşı uyum göstermesinde üç yoldan bahsetmek mümkündür. Bunlar (Başaran, 2004, s. 53):

1. İçselleştirme/Özümleme: Bazı insanlar, gücün isteklerini içine sindirme yoluyla uyum sağlamaktadırlar. Kişiler, davranışların içeriğiyle ilgilenirler. Kazanılacak ödül ya da kurulacak ilişkilerin önemi bulunmamaktadır. Kişiler, kendilerinden



istenilen davranış ile kendi değerlerinin uyum gösterdiğini düşünüyor ise içselleştirme tepkilerini verecektirler.

2. Özdeşleşme: Kimi insan, gücün kaynağı olabilecek kişi ile özdeşleşip, onların istediklerini kendi arzuladıklarına dönüştürüp uyum sağlamaktadır. Karizmatik liderler özdeşleşme sürecinde diğer insanların tavır/davranışlarını kolaylıkla etkileyebilmektedirler. Özdeşleşme süreci içinde iki faktör önemlidir. İlki, etkileyenle etkilenen arasındaki çekimdir. İkincisiyse, özdeşleştirilen/taklit edilen davranışların ilişki bakımından önemidir.
3. Uyma/Bağlılık: Bazı insanlarda başka çıkar yol bulamadığı zaman, güce karşı boyun eğer ve bu şekilde uyum sağlarlar. Burada kişilerin, tavır ve davranışları kabul etmesine ve mantıklı olarak görmesine ihtiyaç olmamaktadır. Buradaki önemli husus bu davranışları yapmanın neticesinde kazanılacak ödül veya yapmama durumuna da kaçınılması gereken cezadır. Uyma konusunda etkili olmak için iki durumdan bahsedilir: Birincisi, kendisine uyulacak olan kişilerin çeşitli ödülleri sağlayacak kaynakları elinde tutabilmesi durumudur. Başka bir ifadeyle, kişilere vaat edilmiş olan ödülleri alabilmeleridir. İkincisi, ödülü verecek olan kişilerin, karşısındakinin davranışlarını gözlemleyecek fırsat ve yeteneklere sahip olması durumudur. Kişiler, diğerlerinin onun istediği şekilde hareket edip etmemesini anlayabilecek bilgileri toplayabilmeli ve değerlendirmeye göre karşısındakinin de ödüllendirecek/cezalandıracaktır. Uyma davranışını sergileyen kişi, tüm davranış ve tavırlarının amirinin gözetiminde olduğunu bilmelidir.

**2.1.3.1.Gücü kullanmak.** Güç yaradılıştta tehlikeli, kötü ve faydasız olarak ifade edilemez. Esasında insanın hayatının neredeyse her döneminde önemli parçası haline gelen güç, insanların var olduğu her yerde elzemdir. Güç konusuna iki farklı bakış açısıyla bakan Bacharach ve Baratz; gücün ikiyüzlülüğünü vurgulamışlardır. Yazarlar güçte istenilen neticelerini elde etme konusunda doğrudan gücün uygulamasının altını çizerek. Bu bakışta Robert Dahl'ın güç tanımlamasında X'in Y'yi etkilemesine karşılık gelmektedir. Güçteki ikinci yüzse politik süreç işleyişlerinde bilinçli veya bilinçsiz bir şekilde engel yaratma ya da problem çıkarmaktır. Gücün bu yüzünün net bir şekilde ortaya konmadığı, tartışılmadığı ve kolayca gözlenmediğini söylemek mümkündür. İkincisinde gücün oluşturmuş olduğu olumsuz çağrışımları, birçok kişinin, güce sahip olma isteklerini nadiren açıklamasına sebep olmuştur. Çoğu zaman da gizleme yolunun tercih edildiği görülmektedir. Maskeleye ve gizleme, gücü elinde tutmak isteyenlerin istediklerini yüceltmelerine de sebep olmuştur. Burada Galbraith'ın bireylerin kanun dışı gücün peşinde

koşması, güce sahip olmak isteyenlerin gücü istedikleri yönde yöneltmeleri tespitine değinmek gerekmektedir. Bu uygulamaların yaygın olduğu görülmektedir. İnsanların güce sahip olma istemelerini devamlı vurgulamaları ve bu yolda mücadele etmeleri bu tespiti haklı çıkarır. Özellikle politik ortamlarda politikacıların sözlerinde gücü istedikleri şekilde kullandıklarına bakılırsa, bu tespitin doğru olduğu daha net olarak görülecektir (Bayrak, 2005, s. 25).

Bir yöneticideki gücünün seviyesi, kullanacağı güç tarzlarının bileşkesi gibidir. Yöneticilerin bu güçlerden hangilerini kullanacakları, durumlara ve yeterliklere bağlıdır. Yöneticinin liderliği bakımından uzmanlık ve bireysel güç, makam ve yasal gücünden önemlidir. Güç, gücü getirmektedir. Başka bir ifadeyle güç, kullanıldıkça artmaktadır. Gücün kullanılması ile elde edilen olumlu sonuçlar, gücü de arttırmaktadır. Güç, kötü ya da iyi amaçlar için kullanılabilir. Gücü kullanacak olan yöneticilerin bireysel özellikleri, bu açıdan da önem arz etmektedir (Başaran, 2004, s. 144). Fraedricd ve Ferrell (1994) gücü, yönetici ve liderlerin astlarının karar ve davranışları üzerinde etkiler gösterdiğini belirtmişlerdir. Bir kişi diğerlerinin farklı davranmalarına sebep olabiliyorsa, o kişilerin diğerleri üzerinde güce sahip olduğu söylenebilmektedir. Dolayısıyla da güç, kullanılması konusunda etik anlamda kararlar almayı etkileyen yollardan biri konumundadır (Özdemir, 2003, s. 157).

İnsanlar tipik anlamda diğerlerinde olacak değişimleri sağlamak amacıyla farklı güç yapıları kullanmaktadırlar. Gücün kendisinden ya da kullanımından etik sorunları doğurduğunu söylemek mümkündür. Güç kimi zaman, değer yapısı ile ilişkili anlaşmazlığı kışkırtacak biçimde astların değerlerine karşılık kullanılırken, kimi zamanda yöneticilerin kendilerine çıkar sağlaması amacıyla da kullanılabilir. Örneğin, yöneticinin bir çalışanını, hasta çocuğu ile evde kalması ya da zorlayıcı güç kullanması ile işinin başında olması arasında bir seçim yapmasına zorlayabilir. Bu durum da, çalışanın değerleriyle doğrudan ilişkili bir ikilem ya da uyumsuzluk yaratmaktadır (Özdemir, 2003, s. 164).

**2.1.3.2. Otorite ve güç ilişkisi.** Güçle yakından ilişkili başka bir kavram da otorite kavramıdır. Otorite, yasallaşmış gücü tanımlayan bir kavramdır. İktidar ve gücün meşru kullanımları anlamına gelir. Otorite bir kişinin, sistemin veya örgütün belli niteliklerden herkes tarafından kabul edilip ve gönüllü olarak itaat edilen konumunu ifade etmek için kullanılır (Cevizci, 2000, s. 785).

Güç ile otorite kavramı benzerlik göstermesine karşın, aralarındaki farklılık da önemlidir. Otorite, insanların davranışlarını değiştirme hakkı şeklinde tanımlanabilmektedir. Bu hak, bireye örgüt tarafından verilmektedir. Biri yönetici olduğu

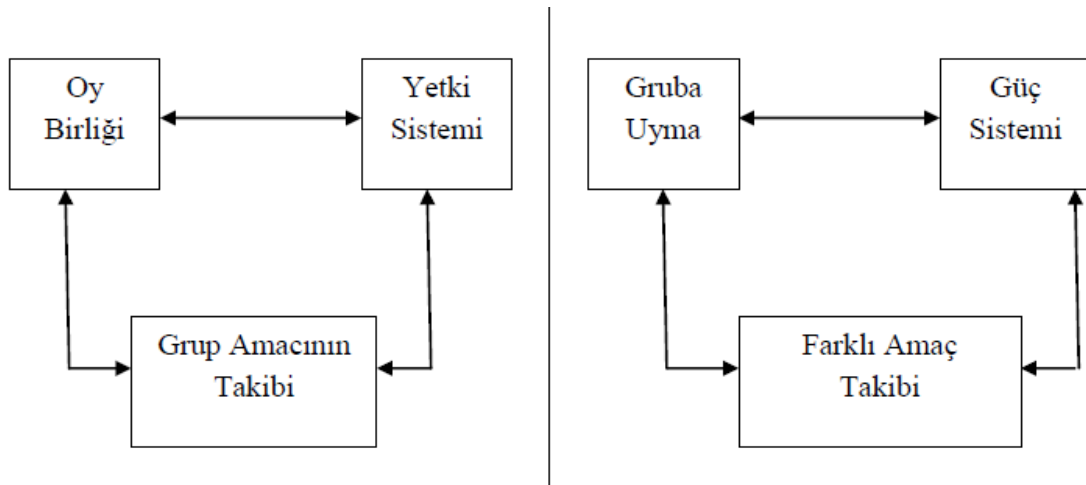
zaman, başkalarını da etkileme yetkisine sahip olmaktadır. Ancak birinin otoriteye sahip olması, o kişilerin bu otoriteyi kullanıp diğer insanların etkilenebileceği anlamına gelmez. Örgütlerde, hiçbir otoritesinin bulunmamasına rağmen, faaliyetleri kendilerinin istediği şekilde yönlendiren kişiler olabildiği gibi, otoritesinin olmasına rağmen astlarını yönlendiremeyen yöneticilerin olabildiği söz konusu olmaktadır. Bu sebeple yöneticilerin, bir güç kaynağı misali otoriteyi kullanmalarının yanı sıra, diğer güç kaynaklarını tanımaları ve etkin olarak kullanmaları önemlidir (Yıldırım, 2007, s. 22).

Gücün kaynakları arasında yerini alan otorite, yasal güçle eş anlamda kullanılır. Gerek otorite gerekse de güç kendilerinin dışında olan bir varlığın üzerindeki etkilerini belirlemektedirler. Otorite olayları sırasında bu etkinin canlı olması, kısacası biyojenetik bir anlam taşınması söz konusuysen, güç olaylarında bu etki fizik ve mekaniktir. Biçimsel veya resmi otorite ise, başkalarının etkilenmesinin yasallaştırıldığı güç şekli olarak tanımlanmaktadır. Görevlerin nitelikli bir şekilde yapılması, iş akımlarının kesintisiz ve tam zamanında olması otorite akımlarının yeteri kadar akışlı ve güçlü olmasıyla ilgilidir. Her gücün bir otorite olmadığını da belirtmek gerekir. Fakat güç, otorite gibi bir araca sahip olur ise, etkisi de sürekli ve derin olur. Bu nedenle, anarşi devreleri ve sosyal kriz dönemlerinde güç araçlarının çalışmadığı durumlarda, otoritenin örgütlenmesine ve itaat ettirme gücüne şiddetli bir şekilde ihtiyaç artmaktadır. Gücün tekrar kurulması da otoriteyle sağlanabilmektedir. En etkin gücün ancak, otoriteyle kurulabildiği görülmektedir. Öyleyse, otorite gücün kurulması konusunda önemli kaynak niteliği taşımaktadır (Eren, 2001, s. 373).

**2.1.3.3. Yetki ve güç ilişkisi.** Yetki, üst makama otoritenin verilmesi, örgütlerin otorite sıra dizinde oluşturulan makamlarda temsil edilmesine verilen addır. En basit tanımıyla yetki; üstlerin astlarına emir verebilmesi ve davranışlarını belirleme hakkı biçiminde ifade edilebilmektedir. Örgütlenen otoriteyle eş anlamda kullanılan yetki, örgütlerde belli bir makama bağlanmış olan ve makamı işgal eden belli birine verilen karar verme ve başkalarının davranışlarını belirleme hakkını ifade etmektedir. Bu açıdan yetki örgütteki üst kademelerin bir alt kademeye bu hakkı vermesiyle oluşmaktadır. İşletmenin üst kademesiyse, böyle bir hakkı örgütün ana sözleşmesinden veya ülkede bulunan toplumsal ve hukuki düzenden almaktadır. Yetki, örgütteki eylem ve üyeleri birleştirici gücü ifade etmektedir (Bursalıoğlu, 2005, s. 67).

Yetkiyle güç karşılaştırıldığı zaman yetkinin mevkiyle ilgili olduğu görülür. Bir işin yapılmasıyla ilgili ilgilidir. Bunun yanında yetkiyle yetkiyi kullanan sorumlulukta birliktedir. Ama güçle sorumluluk arasında ilişkinin kuvvetli olmadığı görülür. Ayrıca yetki

devredilebilen bir şeydir. Gerçek bir işin yapılmasıyla ilgilidir. Üst yönetici belirli konularda yetkisini alt kademeye devredebilmektedir. Güç hususunda devretme söz konusu değildir. Güç kişilerin özelliklerine bağlıdır. Bunun için kişilerin gücünü başkalarına devretmesi imkansızdır. Güç özel hedeflere dayanır. Yetkiyse grup hedeflerine dayanır ve yönetenler ile yönetilenlerin hedeflerine dönüktür (Çolak, 2007). Yetki kişilerden kişiye aktarılır ve bulunulan mevkiden kaynaklanmaktadır. Güçse kişiden kişiye aktarılmaz. Ayrıca yetki grup amaçları için kullanılır, güçse farklı amaçlar için kullanılabilir. Bundan dolayı güç ve yetki sisteminin ortaya çıkışı aşağıdaki gibi oluşur:



Şekil 2.2. Yetki-güç sistemi

Yetki sisteminde işlerlik örgütün hedeflerini gerçekleştirir. Güç sistemi içinde işlerlikte örgütün hedefleri dışında farklı amaçlara da olanak tanınır. Bundan dolayı ki yetkinin örgütsel işlerlik bakımından etkili faktör olduğu söylenebilir.

**2.1.3.4. Etki ve güç ilişkisi.** Etki kelimesi Latince *fluere*, *akmak* kelimesinden gelmektedir. İnsanların etkilenmesi, onları bir şekilde etkileyen ile birlikte akmaları anlamına gelir. Etkilemede üst konumunda bulunan kişilerin otorite veya güç kullanırken faydalandığı bir süreç olarak da belirtilebilmektedir. Başka bir deyişle etkileme; birinin verdiği emirler ile başka birinin davranışlarını değiştirdiği sürecin ismidir. İnsanların hayatında öyle etkiler görülür ki; sahip oldukları otoritenin nitelikleri tarafından vücuda getirilirler. Bu nedenle otoritede serbest iradeyi etkilemek, manevi baskı ve etki anlamında insanı belli bir şeyi yapmaya mecbur kılar. Ancak cebir ve zorlama gibi maddi korku ve baskı araçlarının oluşturduğu beşeri etkilerin otoriteden kaynaklı etkiden ayrılması gerekir (Eren, 2003).

Yöneticilerin yetkilerini nasıl kullanması ve saygı ilişkisinin nasıl kurulması gerektiği konusunda yapılan bazı araştırmaların sonucunda ulaşılan verilerde aşağıdaki cevaplara ulaşılmıştır (Cusins, 1997, s. 104):

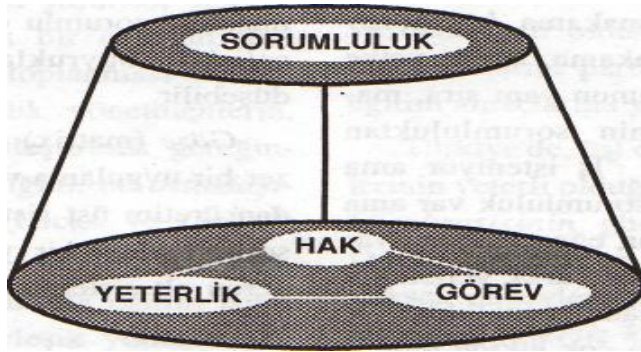
1. Her zaman bütün kurallar uygulanarak; bunun yapıldığını da herkes görmelidir,
2. Tutulamayacak sözler verilmemeli; bağlı kalınamayacak anlaşmalar yapılmamalıdır,
3. Çalışanlar devamlı bilgilendirilmeli ve yönetici de devamlı bilgilenmelidir,
4. Düşmanca duyguların olmadığı bir çalışma ortamının yaratılması gerekir,
5. Elemanların kendisini özel hissetmeleri sağlanmalıdır.

**2.1.3.5. Sorumluluk ve güç ilişkisi.** Bir örgütte işi yapma zorunluluğunu oluşturan iki kaynak söz konusudur:

1. Kişilerin kendi vicdanı,
2. Örgütün yönetsel gücü.

Bu nedenle iki tarz sorumluluk ortaya çıkmaktadır. Bunlarsa, sorumluluk almak ve sorumlu olma durumlarıdır. Sorumluluk almak, bir işi olabileceği en iyi şekilde yapmaya çalışmaktır. Bu tarz bir sorumlulukta kişiler, kimseye hesap vermek zorunda olmasalar bile, kendi vicdanına karşı hesap verme zorunluluğunu duymaktadırlar. Bir öğretmenin genel anlamda olağanüstü durum olmadığı müddetçe sınıfındaki öğretimlerinden kendisine karşı sorumlu olması veya bir okul müdürünün, yetki sınırları içine giren bütün görevlerden sorumlu olması gibi. Okul müdürünün sorumluluğunun da, kendi makamının yanında kendisine bağlı bütün makamların sorumluluklarının toplamı olduğu gibi. Böylece mevkilerin yetki ya da otorite ya da alanları genişlemesiyle sorumlulukları da artmaktadır (Eren, 1996, s. 189).

Sorumluluk, sahip olduğu işi yapmak ve işi yaptırmaktan kaynaklanır. Biri olmadan bir diğeri olmaz. Bir mevkiye verilen yönetme hakkı, aynı zamanda, kendisine bağlı makamlardan hesap sorma hakkını içerir. Okul müdürlüğünün yetkisi, okulda çalışan tüm iş görenlerden görevleriyle ilgili hesap sorma hakkını da kapsar (Eren, 2000). Okuldaki yöneticinin okulun etkin olmasından sorumlu olmasından dolayı nicelik ve nitelik olarak bir işi kendisinin yapması zorunluluğunda olması örnek olarak verilebilir. Bu zorunluluğu gerçekleştirirken astları harekete geçirmek için kişiliğinden ve makamından kaynaklanan gücü kullanır.



Şekil 2.3. Çalışanın sorumluluğunun yeterliliği, görevi ve hakkıyla ilişkisi

Kaynak: Başaran, 2000, s. 71

Şekil 2.3'te sorumluluğun kişilere uyum sağlamayı öğrettiği ve kendilerine düşen görevleri yerine getirmesi gerektiği anlatılmaktadır. Bireylerin kendine ait olan olaylarla ilgili başkalarının üzerindeki etki sonuçlarını üstlenmesi, başkalarının haklarına saygı göstermesi gerektiği vurgulanmaktadır. Hak, yeterlik ve görev üçgeni içerisinde kendi davranışının sonuçlarına sahip çıkabilmesi durumu açıklanmıştır.

**2.1.3.6. Liderlik ve güç ilişkisi.** Liderlik güç kavramıyla ilişki içindedir. Güç genel anlamda etkileyebilme ve diğerlerini yönlendirme yeteneği şeklinde tanımlanır (Karkın, 2004). Özel ve kamusal alanlarda örgütsel hayatta yönetici veya liderle diğer bireylerin arasındaki etkileşim, etki ve iletişim konusunda gücün rolü önemlidir (Hollander ve Offermann, 1990).

George ve Jones (1999), liderlik konusunda, temel anlamda ikili ayırmadan bahseder:

1. Biçimsel olan
2. Biçimsel olmayan liderlik.

Biçimsel liderlik, yönetici tanımı ile çeşitli noktalarda kesişmektedir. Biçimsel liderler, astları ve izleyicileri etkilemesi konusunda örgütün verdiği yetenek ve gücü kullanmaktayken, biçimsel olmayan liderler, örgüt tarafından kaynak sağlanmasa dahi, astları ve izleyicileri etkileyebilmektedir. Özellikle günümüzde ön plânda olan anahtar liderlik özelliklerinin ve üst düzeyde olanları diğerlerinden ayıran liderlik özelliklerinin duygusal zekâyâ ilişkin olduğu görülmektedir (Titrek, 2007, s. 10).

## 2.1.4. Örgütsel Güç Kuram ve Modelleri

**2.1.4.1. McClelland'ın iki taraflı güç kuramı.** McClelland, örgütlerde gücün doğru ve yanlış kullanımının üzerinde önemle durmuştur. Bu kuramda, gücün birisi olumsuz diğeri de olumlu olarak iki farklı tarafı bulunur. Gücün olumsuz tarafı, kişisel güçtür. Bireysel güç, bireysel çıkarlar için kullanılır. Bu gücü kullanan yöneticilerin sadece kendi kazançlarını düşündükleri görülür. Onların bireysel gücü bir kazan/kaybet şeklindedir. Bu şekli kullanan yöneticilerin hedeflere ulaşmak için diğerlerini basamak şeklinde kullanmaktan çekinmedikleri görülür. Bireysel güç, başkaları üzerinde baskın olma şeklinde kendini göstermektedir. Bu gücü sıkça kullanan yöneticilerin, McClelland tarafından güce aç kişiler şeklinde nitelendirilmesi önemli ayrıntıdır. Gücün olumlu yönü ise, toplumsal güçtür. Toplumsal güç, grup amaçlarının başarılması ve bu şekilde güdülenmeyi yaratmak amacıyla kullanılan güç şeklindedir. Yöneticilerin bireysel güçten öte toplumsal gücü kullanmalarının gerektiği vurgulanır. Bunun yanı sıra McClelland, güçlerini başarıyla kullanan yöneticilerin dört tarz davranış sergilediklerini belirtir (Aşan ve Aydın, 2006, ss. 268-269).

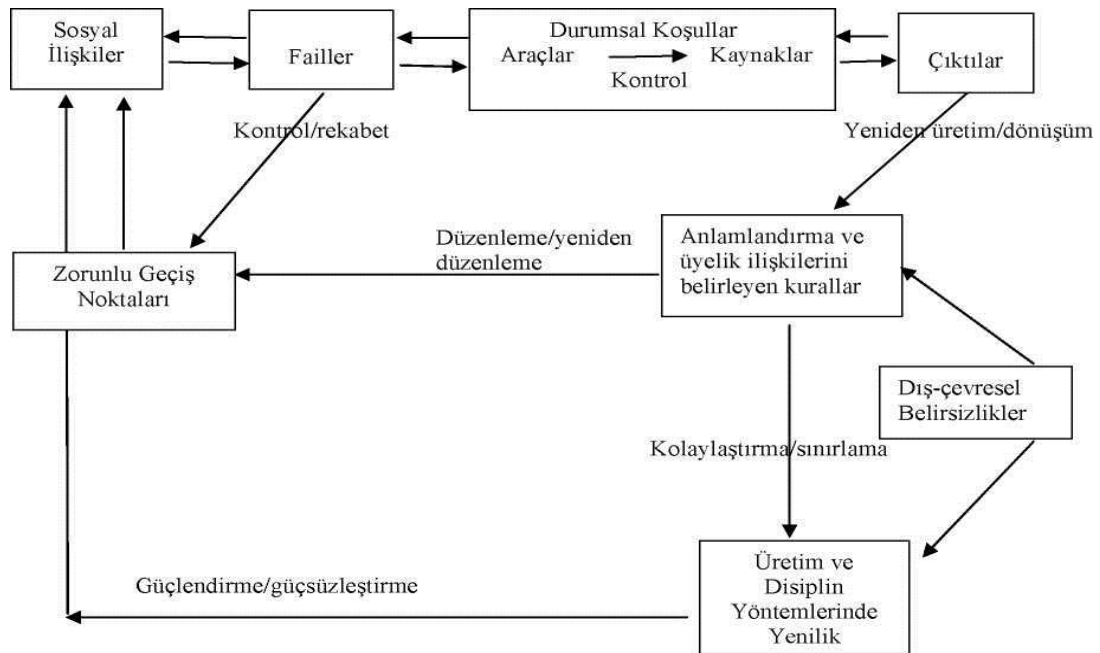
1. Otorite sistemine inanç: Bu tarz yöneticiler biçimsel olan kuralların hiyerarşik ve sistemli olması gerektiğine inanmaktadırlar. Bunlar, emir/komuta zinciri içinde başkalarını etkilemekte ve bundan da memnuniyet duymaktadırlar. Bu yöneticilerin güç kaynakları kendilerinin bir parçası olduğu yetki sistemidir.
2. İş ve disiplin odaklılık: Bu tarz yöneticiler, disiplin ve düzen içinde iş yapmaktan zevk alırlar. Çalışmak, bu kişiler için kazançtan öte bir değer taşımaktadır bu nedenle de çok önemlidir.
3. Özveri: Bu yöneticilerin örgütü ve örgütün ihtiyaçlarını kendi ihtiyaçlarından önde tuttukları görülür. Bunu yaparlarken de, kendi hedeflerine ulaşmanın örgütün hedeflerine ulaşmayla sıkı sıkıya bağlı olduğunu bilmektedirler.
4. Adaletle inanç: Adalet her şeyden önemlidir. Her çeşit karar ve uygulamalarda bu temel ilke göz önünde bulundurulur.

**2.1.4.2. Etzioni'nin güç analizi.** Etzioni (1961), güç konusuna sosyolojik açıdan yaklaşmaktadır. Yazarın, üç çeşit örgütsel güç ve yine üç çeşit örgütsel üyelik olduğundan söz ettiği görülmektedir. Bu güç ve üyeliklerin arasında bulunan ilişki, örgütsel gücün uygun ve uygun olmayan kullanımlarını ortaya çıkarmaktadır. Bu güçler de; cezalandırıcı, ödüllendirici ve kuralsal güçtür (Aydın, 2005, s. 14).

Etzioni'nin güç analizini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Aşan ve Aydın; 2006, s. 269) :

1. Zorunlu üyelik: Çalışanların, örgütün üyesi olma hususunda olumsuz bazen de düşmanca duygular beslemeleri söz konusudur. Örgütün üyesi olmayı istemezler. Hapishane ve toplama kampları zorunlu üyeliğe örnek verilebilir.
2. Çıkarıcı üyelik: Çalışanların, örgüte ait olmanın fayda ve maliyet analizini yapıp örgütte kalmaları söz konusudur. Örgütler, çıkarıcı üyelik adına iyi bir örnektir.
3. Ahlaki üyelik: Kişilerin, kendi ihtiyaçlarına bir faydası olmasa bile örgütün bir parçası olmaktan memnun olurlar. Türk Eğitim Vakfı gibi gönüllülerden oluşan örgütler örnek olarak verilebilir.

**2.1.4.3. Clegg' in güç devreleri modeli.** Clegg (1989)'in ortaya koyduğu güç devreleri modelinin örgütsel güçte farklılaşan seviyelerde görülen işleyişlerle ve bu seviyelerin etkileşimiyle ilgili ayrıntıları açıklayan kavrayıcı çerçeveler sunar ve örgütsel gücü netleştirme imkânları sağlar.



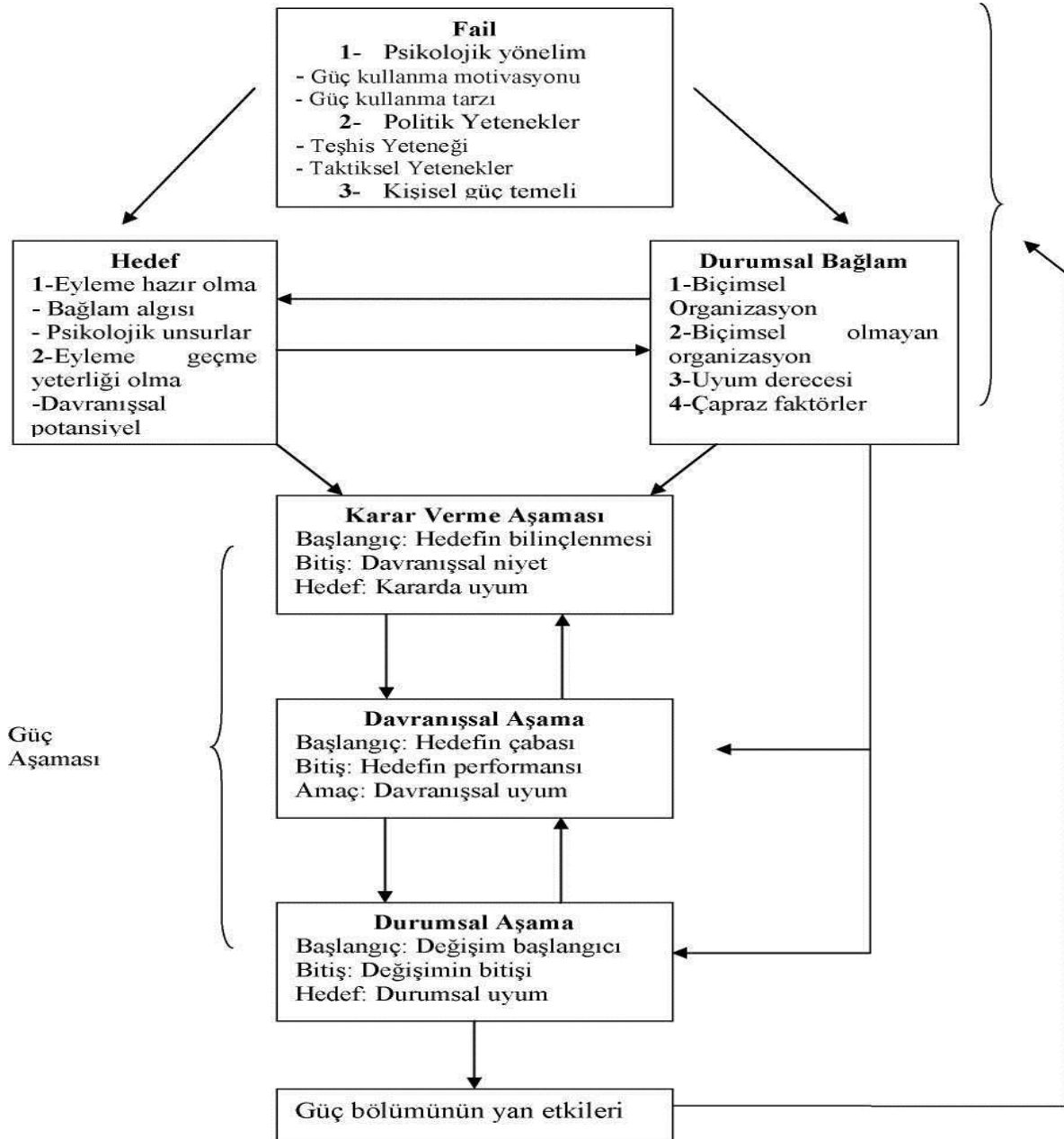
Şekil 2.4. Clegg' in güç devreleri modeli

Kaynak: Bayraktaroğlu, 1999, s. 95.



Modelde görüldüğü gibi örgütsel güç üç farklı seviyede değerlendirilmektedir. Burada güçler ayrık devreleri içerisinde geçen bir süreci kapsamaktadır. Bu devreleri ve birbirleri ile etkileşimlerinin tüm bunların örgütsel güç bakımından; örgütsel aktörlerin belli şartlar altında, kaynakların kontrollerini ele geçirme mücadelesi içerisine girmeleri anlamına gelir. Faillerin tüm eylemleri, kendisinin de içerisinde bulunduğu ve örgütün kültürel dokusunu meydana getiren anlamlandırma normlarıyla örgütsel üyelik ilişkilerini belirleyen normları dönüştürülerek yeniden üretir. Diğer yandan örgütün var olma hedeflerini gerçekleştirmek için gereksinim duyduğu disiplinsel teknikler ve üretim teknikleri de örgütün kültürel dokusunun oluşmasını sağlayan normlar ile dış çevreden empoze edilen belirsizliklerin etkisi alanındadır. Bu konuda etkisinin olduğu çevresel belirsizlikler, örgütün sosyal yapısı ve sosyalleşme normlarını da yakından etkilemektedirler (Bayraktaroğlu, 1999, s. 92).

**2.1.4.4. Cobb'un Bölümlü Güç Modeli.** Cobb (1984) gücün uygulanma sürecine odaklanılan bir model önermiştir. Erken dönemde teorik modellerin gücün, amacın algısı ile karar verilmesi arasındaki süreç üzerindeki rollerine odaklandığı görülmektedir. Buna karşılık, son dönem çalışmaları daha ziyade öznel açıdan beklenen fayda ve beklenti teorilerinin geliştirildiği modellere dayanır. Cobb, temel olarak davranışsal anlayışı benimsemenin yanında, yapının etkilerini göz önüne alacak bir model ile gücü uygulayan aktörle üzerinde gücün uygulandığı aktörün bireysel ve durumsal bağlarına dayanılarak bir açıklama sunmaktadır. Önsel şartlar modelin önemli parçasını oluşturmaktadır. Önsel koşullarla anlatılmak istenilen gücün faal kullanımının daha önceden olan koşullar ile ilişkilendirilmesidir. Failin güç kullanımıyla ilgili psikolojik eğilimi, politik yetenekleri ve bireysel güç temelleri önsel koşullar için önemlidir (Yıldız, 2007, s. 16).



Şekil 2.5. Cobb' un bölümlü güç modeli

Kaynak: Yıldız, 2007, s. 19.

Üzerinde gücün uygulanacağı, hedefte olan aktör, *eyleme hazır olma derecesini*; bu durumu *yapabilirlik* de hedef aktör ile ilgili olan kritik faktörleri kapsamaktadır. Bu iki faktör, organizasyonun *biçimsel* ve *biçimsel olmayan* yapısı; kendileriyle örgüt arasında bulunan *uyum* derecesi; Cobb'un geliştirdiği çapraz faktörler olarak isimlendirdiği belirsizlikler ile mücadele etme düzeyi ve kaynakların kontrolü değişkenlerinin karakterize ettiği şartlar birbirleriyle etkileşim içindedirler (Aydın, 2007, . 20).

## 2.2. Örgütsel Sessizlik

Türk Dil Kurumu sözlüğünde sessizlik; sessiz olmak, ortalıkta gürültü olmaması ve sükut şeklinde tanımlanmıştır (<http://www.tdk.gov.tr>, 2016). Sessizlik, bir tarz boykottur. Sessizliği bu şekilde değerlendiren cümleyi Adrienne Rich kurmuştur: '*sessiz kalmak*,

*sessizliği seçmeye karşı ...*'. Bilinçli uygulanan bir strateji olarak ifade edilen sessizlik, bir açıdan özgürlüktür. Bu durum da zorla sessizlikten farklıdır (Kahveci, 2010, s. 6).

Antropoloji, sosyoloji ve felsefe gibi bazı disiplinlerde özenle incelenen ve araştırılan bir konu olmuştur. Sessizliğin tanımı kültürlere göre farklılık göstermektedir. Tük kültüründe yaygınlaşan 'söz gümüşe sükut altındır' düşüncesinin sessizliğe karşı olan algıyı açıklanması bakımından önem arz etmektedir. Sessiz kalma davranışlarını yorumlarken çeşitli anlamlarla karşılaşılr. 'Sükut, ikrardandır' cümlesi de buna örnektir (İşleyici, 2015, s. 29).

Örgüt yazınında sessizliğin, bilinçli, aktif, amaçlı ve kasıtlı bir davranış şeklinde ifade edildiği görölmektedir. Doğal olan kendiliğinden sessiz olma durumundan ve işyerlerinin gürültüsüz olmasından bahsedilmez. Örgütlerdeki sessizlik terimi, başlangıç olarak bir bağlılığa işaret ediyor gibi görölse de esasen çalışanların örgütsel sorun ve konularla ilgili görüş ve bilgi sahibi olmasıyla birlikte bu bilgilerin bilinçli bir şekilde saklanması olarak betimlenmektedir. Kısacası olumsuz bir durumdur (Çakıcı 2010, s. 9). Bilgi ve beceriler bağlamında örgütü ileriye taşınması mümkün olan fikirlerin amiriyle paylaşılmaması, örgütü geleceğe götürecek olan beyin fırtınasından bilinçli bir şekilde kaçınılması, sessiz kalınması durumlarında örgütsel sessizlikten bahsedilmektedir.

Örgütsel sessizliği bir olguyu ya da durumu düzeltip/değiştirebilecek düşünceleri samimi bir şekilde açıklamamak ve gizlemek şeklinde ifade edenler de olmuştur (Pinder ve Harlos, 2001, s. 334). Bazı tanımlara bakarak aşığıdaki çıkarımlarda bulunmak mümkündür (Saçılık, 2014, s. 32-33);

1. Örgütsel sessizlik adaletsizliğin sonunda ortaya çıkan ve kişisel ve bazı başka faktörler ile ilerleyen dinamik bir süreçtir.
2. Örgütsel sessizlik bazı nedenlerden oluşurken bu nedenler çalışanların düşünce ve duygusal boyutlarındaki durumları göstermektedir.
3. Örgütsel sessizlik iletişim ortamlarının kısıtlanması ve engellenmesiyle ortaya çıkmaktadır.
4. Örgütsel sessizlik çalışanlar tarafından olumsuz ya da olumlu durumlara cevap olarak gelişebilmektedir.
5. Örgütsel sessizliğin dışardan gözlemciler tarafından tespit edilmesi zordur.

### **2.2.1. Sessiz Kalma ve Sessiz Bırakılma**

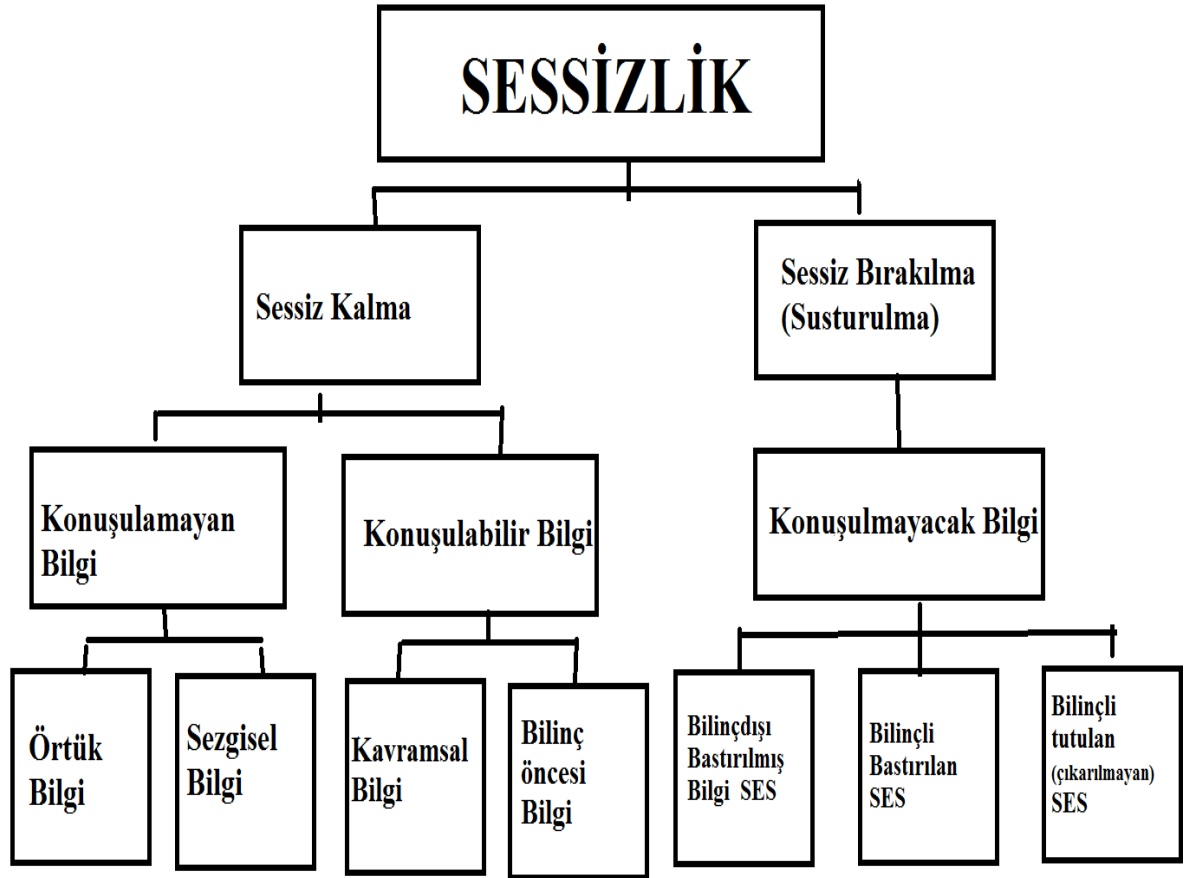
Literatürde açık iletişim ve personel güçlendirmeye önem verilmesi gerektiği söylense de uygulamada örgütlerde bilgi paylaşımın ve iletişimin desteklenmediği

görülmektedir. Bu durumda da örgüt içindeki bireylerin sessiz kalarak kendileri korudukları ya da astları tarafından sessiz bırakıldıkları gözlenmektedir.(Taşkiran, 2011, s.69)

Çalışanların sessiz olması durumu kasıtlı ve bilinçli gerçekleşebilmektedir. Kişiler tam anlamıyla ifade edememe ve konuşamama durumu içerisine girerler. Bunun gibi durumların oluşmasına sebep olan, örtük bilgilerin tanımlanmaması, iş yapma biçimi ve yeteneklerin ifşa edilme hususunda sessiz kalmaları olağan görülmektedir. Konuşulabilen konularla ilgili sessiz kalma durumuysa kavramsal bilgi ve bilinç öncesindeki bilgiler için geçerlidir (Güvenli, 2014, ss. 30-31).

Çalışanlar kendileri istedikleri için sessiz kaldıkları gibi zorla da sessiz kalma durumlarında bırakılabilirler. Çalışanların bilinç dışında bastırılmış sesleri, kontrollü ve gerekçeli bilgileri, bilinçli farkındalıklardan ayrı olarak zihinlerinde tutmalarıdır. Bilinç dışında bastırılmış ses haricinde bilinçli saklanan sesler de vardır. Bilinçli saklanan ses yani içsel güç, uysal ve prososyal davranışa dayanan seslerdir ve de bilinçli bastırılmış sesler, örgütsel etkiyle irade dışında boyun eğmeye dayanan kendisini korumaya bağlı olarak sesler çıkarmama olarak ortaya çıkabilmektedir (Güvenli, 2014, s. 31).

Şekil 2.5'te sessizliğin, sessiz kalma ve sessiz bırakılma şeklinde iki türlü ortaya çıktığını göstermektedir. Sessiz kalma boyutunda bilinçli, kasıtlı olarak kişinin sözlerini tutmasıdır. Örtük bilgiler, bireyin kültürü ya da iş yapış şekilleri ile ilgili bilgileri kapsar. Sezgisel bilgiler ise daha çok muhakeme yoluyla ulaşılabilen bilgilerdir. Sözle ifade edilmesi mümkün değildir. Bu yüzden bireyler sessiz kaldıklarında konuşabilmesi mümkün olmayan nedenlerden dolayı sessiz kalabilmektedirler. Diğer taraftan konuşabilir bilgi olmasına rağmen (kavramsal bilgi, bilinç öncesi bilgi) yine de bunu farklı sebeplerden dolayı konuşmaktan kaçınabilirler. Kavramsal bilgi problem çözümünden sonra ortaya çıkan bilgi iken, bilinç öncesi bilgi, uzun süreli tecrübeyle ortaya çıkan fakat sözle ifade edilemeyen hafızanın etkilendiği bilgileri içerir. Sessiz bırakılma boyutu ise bir nevi susturulmadır. Bilinçdışı bastırılmış ses, kontrollü bilginin bilinçli farkındalıktan ayrı tutulması sonucunda ortaya çıkar. Bilinçli bastırılmış ses, örgütsel baskı ile irade dışı boyun eğmedir. Bilinçli tutulan ses, içsel güce dayalı olarak bilinçli olarak kişinin söylemediği bilgileri içerir (Alparslan,2010, s.7).



Şekil 2.6. Sessizliğin sınıflandırılması yapısı

Kaynak: Alparslan,2010, s. 8.

### 2.2.2.Örgütsel Sessizliğin Boyutları

Örgütsel sessizliğin boyutları üç bölümde ele alınmaktadır. Bunlar, kabullenici sessizlik, korunmacı sessizlik ve korumacı sessizliktir.

**2.2.2.1. Kabullenici sessizlik.** Kabullenici sessizlik, personelin, herhangi bir sorun, konu ya da durumla ilgili gelişmelere razı gelmelerinin neticesinde, söz konusu olan durumla ilgili düşünce, fikir, görüş ve bilgilerini söylememesi şeklinde ifade edilebilir (Taşkıran, 2010, s. 103). Kabullenici sessizlik gösteren çalışanlar, durumları hemen kabullenebilen ve alternatiflerinin olacağına farkında değildirler. Mevcut koşullara rıza göstermekte ve koşulları değiştirmek için de istekli değildirler (Kolay, 2012, s. 9). Herhangi bir konuyla ilgili gelişmelere razı olmakta ve düşüncelerini söylememektedirler. Çünkü onların örgüt içerisinde herhangi bir şeyleri değiştirmek gibi gayretleri bulunmamaktadır. Bu tarz sessizliği tercih edenlerin bir bölümü örgüt içerisinde pasif davranışlar sergilemektedirler (Yanık, 2012, s. 23).

**2.2.2.2.Korunmacı sessizlik.** Çalışanların kendisini korumak için uyguladıkları sessizliğin yanında kendisi dışında bulunan değerleri ve kimseyi korumak için de sessiz kaldıkları görülür. Korunmacı sessizlik ismi verilen bu sessizlik türünde çalışan işbirliği, başka kişilerin faydası ya da onların da katkısı için korunmacı sessizlikteki gibi bilerek sessiz kalmaktadırlar. Bu sessizlik türünde çalışan kendine gelecek olan tehlikelerden korkmaktadır. Arkadaşlarına ve bizzat örgüte gelecek olan tehlikelerden çekinir ve korunmak amacıyla susmaktadırlar (Durak, 2012, s.57). Örneğin toplu olarak sözleşme yapılan görüşmeler sırasında işçilerin sözcüsünün görüşlerini açıklamaktan çekinerek ve işçilerin arasında düşünce birliğine ulaşılmış gibi gösterilmeye çalışılması bu tarz bir sessizliktir. Bu örnekteki gibi korunmacı sessizlik bilincin eseridir (Taşkiran, 2011, s. 80).

Korunmacı sessizlik, personelin dış tehditleri karşısında kendisini korumak için yaptığı proaktif ve bilinçli bir davranış özelliği taşımaktadır. Kabullenici sessizlikle karşılaştırıldığında, korunmacı sessizliğin, alternatiflerin düşülmesi ve farkında olma durumunu içermesi söz konusudur. Bireylerin içerisinde bulunduğu şartlar itibariyle bireysel olarak uygulanması mümkün iyi bir strateji olması bakımından da görüş, fikir ve bilgilerin saklanması gerektirir. Bilinçli risk değerlendirmesine dayanması ve dışsal tehditlerden kendisini koruma niyeti taşıması bu sessizlik türünü daha proaktif hale getirir. Kişi, kendisini koruma davranışı olarak problemleri görmezden gelmek ve bireysel hataları gizleme gibi yollara girebilir veya çeşitli görüş ve fikirlerini iletmeyebilir (Çakıcı, 2010, s.33).

**2.2.2.3.Korunmacı sessizlik.** Korunmacı sessizliğin tersine korunmacı sessizlik açık bir şekilde konuşmanın negatif sonuçlarından çekinmesinden öte başkalarının iyi olduğunu düşünüp sessiz kalmaya karar vermek ile ilgili bir durumdur. Örneğin; çalışan grup içerisindeki kaynaşma ve uzlaşmayı devam ettirmek için muhalif olan görüşleri açıklamamayı tercih edebilir. Kişi, arkadaşını korumak için, işteki yetersizlik hususunda sessiz kalmayı isteyebilirler. Yine kişiler, örgütün aleyhine kullanılacak bilgileri, örgütü korumak için dışarıya vermezler (Çakıcı, 2010, s.34).

Koruma amaçlı sessizlik kavramını, işbirliği ve özgeci güdülerle iş ile ilgili bilgi, fikir ve görüşleri diğerlerinin ya da örgütün faydalarının değerlendirilerek esirgenmesi şeklinde ifade etmek mümkündür. Örgütsel vatandaşlıkta olduğu gibi koruma amaçlı sessizlikte de, isteklere bağlı bir davranış şekli olup örgüt tarafından dikte edilememektedir. Koruma amaçlı sessizlik, konuşma ile ortaya çıkması muhtemel olumsuzlukların bireysel neticelerinden korkmaktan öte başkalarının da iyiliğini düşünüp

sessiz kalma ile ilgilidir. Kimi durumlarda çalışanlar arkadaşlarını ve örgütün sınırlarını korumak için fikirlerini dile getirmeyebilmektedirler (Durak, 2012, s. 57).

Yukarıdaki açıklamalardan hareketle, çalışanların fikir ve niyetine bakılarak sessizliğin türlerinin değiştiğini söylemek mümkündür. Aşağıdaki Şekil 2.7’de bu durum açıklanmıştır:

<b>İşgörenin Düşüncesi</b>	<b>İşgören Sessizliği</b>
<b>Sakin/uysal davranış</b>	<b>Kabullenici Sessizlik</b>
<b>İtaate dayalı</b> <b>Farklılık yaratmak için</b> <b>yeteneksiz hissetme</b>	<b>İtaate dayalı düşünceleri</b> <b>kendine saklama</b> <b>Farklılık yaratmada</b> <b>Düşük özgüvenden dolayı</b> <b>fikirleri saklama</b>
<b>Kendini koruma davranışı</b>	<b>Korunmacı Sessizlik</b>
<b>Korkuya dayalı</b> <b>Kendini riskte ve korku</b> <b>hissetme</b>	<b>Korkuya dayalı olarak problemler</b> <b>hakkında bilgileri kendine saklama</b> <b>Kendini korumak için gerçekler</b> <b>unutulur</b>
<b>Diğer odaklı davranış</b>	<b>Korunmacı Sessizlik</b>
<b>İşbirliğine dayalı</b> <b>İşbirliği ve fedakarlık hissetme</b>	<b>İşbirliğine dayalı gizli bilgileri kendine</b> <b>saklama</b> <b>Örgütün yararı için özel/tescilli</b> <b>bilgileri korumak</b>

Şekil 2.7. İşgörenin düşüncesine göre örgütsel sessizlik türleri

Kaynak: Tiktaş, 2012, s.94

### 2.2.3. Örgütsel Sessizlik Teorileri

Örgütsel sessizlik teorileri; Fayda- maliyet analizi, Vroom’un beklenti (bekleyiş) teorisi, Sessizlik sarmalı, Ajzen’in Planlı Davranış Teorisi, Abilene Paradoksu, Kendini Uyarılma başlıklarında aşağıda incelenmiştir.

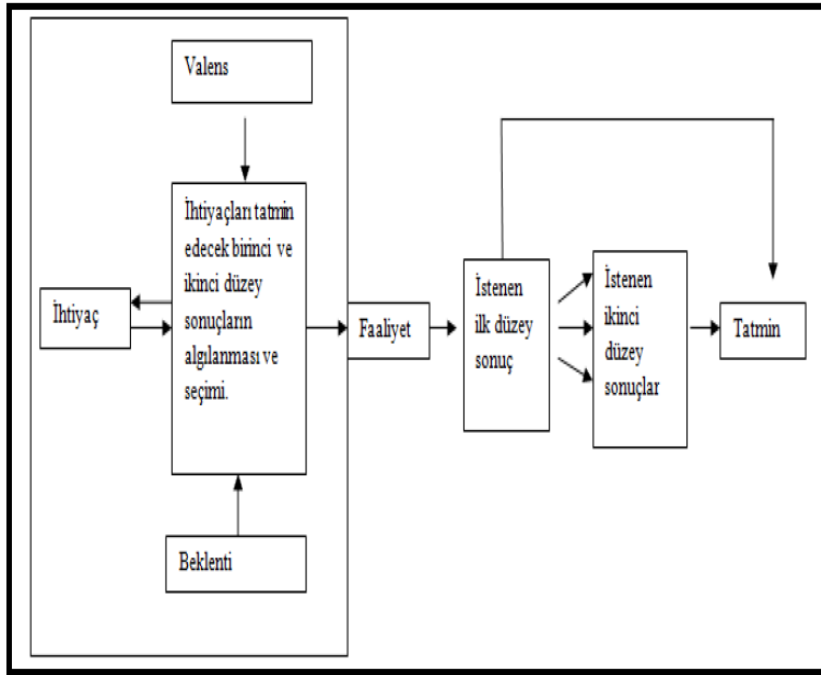
**2.2.3.1. Fayda- maliyet analizi.** Kişilerin, sessizleşme ve konuşma kararlarını verme aşamasında, fayda-maliyet analizleri yaptığı görülmektedir. Bireyler konuşarak kazanacakları yararlar karşın, konuşmalarının muhtemel bedellerini tartarak fayda-maliyet analizleri yapmaktadırlar. Bireylerin karşılaşacağı bedeller iki türdür. Direkt bedel olarak bakıldığında zaman ve enerji kaybı yaşanmasıdır. Endirekt bedellerse; azalan imaj, görünüşe karşı itibar kaybı, gözden çıkarılanların misillemede bulunma olasılığı, büyüyen muhalif ilişkilerin oluşturulacağı çatışma ve riskler, kişinin görüşü yok sayıldığı veya hesaba alınmadığı zaman yaşayacağı psikolojik rahatsızlıklardır. İşini kaybetme ve terfi edememe durumlarında da ödenen bedellerin arasında bulunmaktadır (Çakır, 2007, s. 152).

Çalışanlar, önemsiz olsa da, düşüncelerini söylemesinin ardından kendine yararı ve maliyetini düşünmektedir. Çalışanlar, herhangi bir örgüte çalışma süreci içine girdiği zaman olaylara karşı durumlarını ve olaylara tepkilerinin nasıl olacağını daha önceden planlamaktadırlar. Planlama sürecini, çalışanlar kendilerinin menfaatlerini korumak için gerçekleştirmektedirler (Kahveci, 2010, s. 10). Çalışanların bu süreç içinde ödeyeceği maliyetler doğrudan ve dolaylı maliyetler olarak iki çeşittir. Doğrudan maliyetlerde, zaman ve enerji kaybı söz konusudur. Dolaylı maliyetlerse, terfi edememek, işini kaybetmek gibi maliyetler ile birlikte psikolojik huzursuzluk şeklinde ifade edilebilecek olan azalan itibar kaybı, imaj, görüşlerine karşın çıkılanların misillemede bulunması olasılığı, muhalif ilişkilerinin yaratacağı çatışma ve riskle görüşlerinin yok sayılarak dikkate alınmaması durumudur (Çakıcı, 2007, s. 152). Çalışan, açık bir şekilde konuşmasının yarar sağlamayacağını düşünürse sessiz kalmayı tercih edilebilir (Çakıcı, 2008, s. 118).

**2.2.3.2. Vroom'un beklenti (bekleyiş) teorisi.** Beklenti kişilerin belli çabalar harcamasının sonucunda ulaşmayı arzuladığı sonuçları kazanıp kazanamayacağına dair inancını ifade etmektedir. Harcanılan çabaların sonunda oluşacak durum ve olasılıklara *beklenti* denmektedir. Bireyler bir davranışı sergilemeden önce davranışın sonunda doğabilecek muhtemel sonuçtan etkilenmektedir. Davranışın sonunda elde edilecek olan ödüller, davranış için harcanılan çaba ile karşılaştırılmaktadır. Eğer kişiler, gayretlerinin neticesinde belli bir ödül alacağına inanıyorsa daha çok gayret eder (Bayram, 2010, s. 17).

Şekil 2.8'de Vroom'un Valens, beklenti ve araçsallığı içeren motivasyon süreci yer almaktadır. Burada *valens* kavramını da tanımlamak gerekir. Bireylerin çaba harcamaları sonucunda kazanacağı ödüle istek duymaları derecesini belirler. Bireylerin kazanacağı ödüle karşı ilgi duyması, valensi yükseltmektedir. Valens, bir hedefin beklenen değerleri, ödülü arzulama derecesiyle ilgilidir. Bir hedefin beklenen değeri ile kazanılan değeri bazen aynı olmayabilmektedir. Valensin -1 ile +1 arasında değişken olan bir değer olduğunu söylemek mümkündür. Kişilerin belli bir ödüle verdiği değer, bir anlamda ödülün onların gereksinimlerini tatmin etme değerlerini göstermektedir. Sonuç olarak yükselen valens, kişilerin daha çok gayret etmesine neden olacaktır (Afşar, 2013, ss. 20-21).



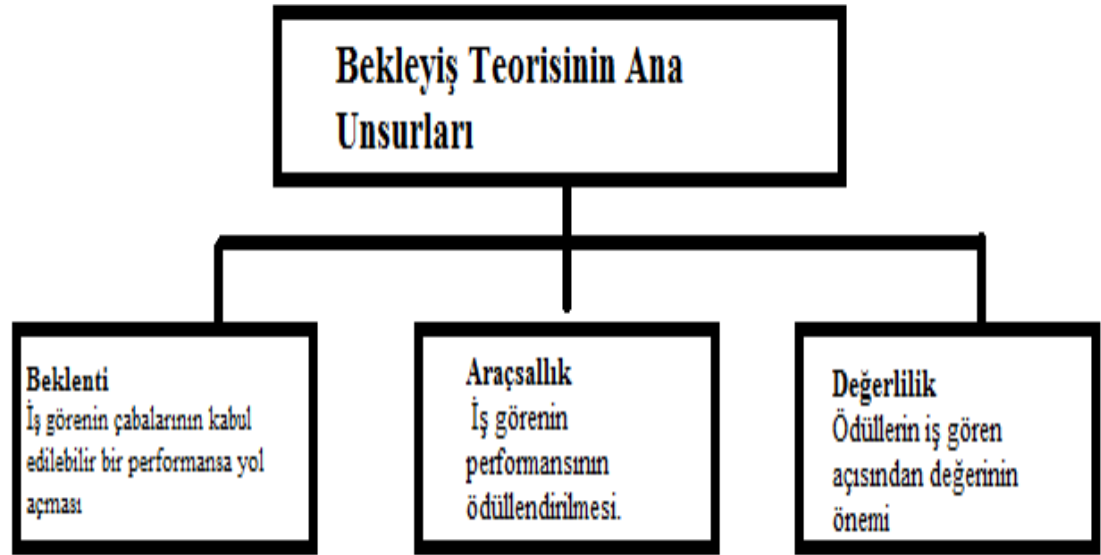


Şekil 2.8. Vroom'un valens, beklenti ve araçsallığı içeren motivasyon süreci

Kaynak: İşleyici, 2015, s. 36

Vroom'un Bekleyiş Teorisi'nde, bir davranışın oluşmasına sebep olan unsurlar, kişinin kendi bireysel özellikleri ile çevresel şartların birlikte etkisiyle belirlenmekte ve yönlendirilmektedir (Eren, 2003, s. 591). Vroom'un, beklenti terimini eylem ile sonuç arasında ilişkilerin bir bütünü şeklinde tanımlaması önemlidir. Bekleyiş teorisinde dört varsayım söz konusudur. Bu varsayımları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Lunenburg, 2011, s. 1):

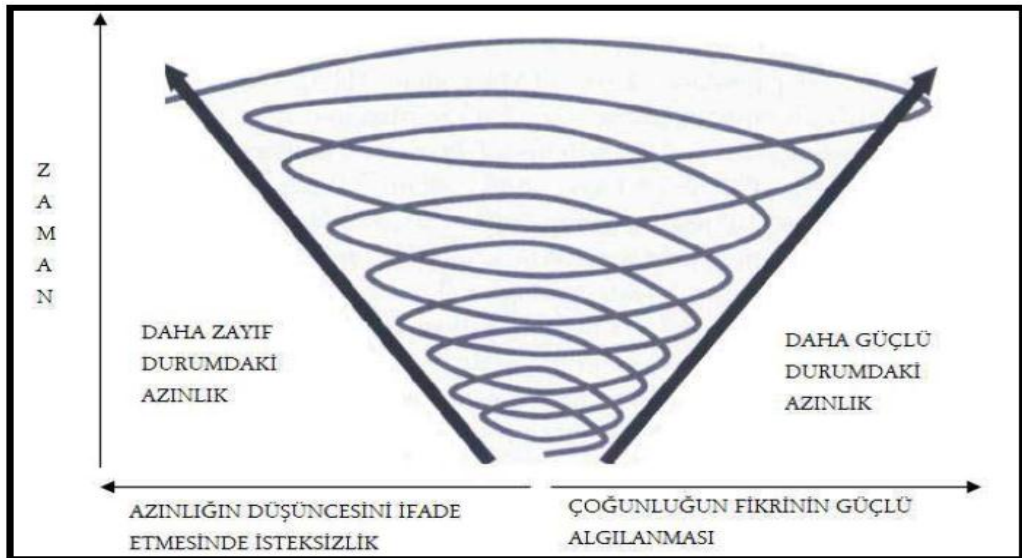
1. İnsanlar gereksinim, motivasyon ve geçmiş deneyimleriyle ilgili örgütlere katılmaktadır.
2. Kişilerin davranışları bilinçli olarak tercihlerinin problemidir. Kısacası insanların beklentilerinin neticesinde davranışlarını seçmektedirler.
3. İnsanlar örgütten çeşitli beklentiler içine girerler (iş güvenliği, iyi bir maaş ve terfi gibi)
4. İnsanların, alternatifleri arasında kendisini bireysel anlamda tatmin edebilecek tercihlerde bulunmaktadır. Bu varsayımların dayandığı bekleyiş teorisi üç ana faktörden oluşmaktadır. Bekleyiş teorisinin ana unsurları aşağıdaki şekilde gösterilmiştir (Lunenburg, 2011, s. 2):



Şekil 2.9. Bekleyiş teorisinin ana unsurları

Kaynak: Lunenburg, 2011, s. 2

**2.2.3.3. Sessizlik sarmalı.** Çalışanların sessiz kalmalarını açıklayan bir başka teori *Sessizlik Sarmalı*'dır. Sessizlik sarmalı teorisini, Alman bir Sosyolog olan E. Noelle Neumann 1974-1980 yıllarında geliştirdiği bilinmektedir. Bu yaklaşımın temelinde fikir ve düşüncelere uygun bir şekilde sessizliğin ortaya çıkışı ve devamlılığı ile ilgili bir görüş vardır (Tiktaş, 2012, s. 76). Şekil 2.10'da Neumann'ın sessizlik spirali (sarmalı) şekli yer almaktadır.



Şekil 2.10. Sessizlik spirali

Kaynak: Bildik, 2009, s. 37.

Bireyler kendilerine ait olan düşünce ve fikirlerinin, örgütün genel olan düşüncesine uygun olacağı ve bununla birlikte etkili olacağını düşünürler ise düşüncelerini açık olarak ifade etme eğilimi gösterirler. Bunun tersine fikir ve düşüncelerinin baskın olmayacağını düşünürler ise sessiz ve tedbirli davranacaklardır. İzolasyondan kaçınma isteği çalışanların baskın fikirlerin etrafında toplanmasına ve bu anlamda örgütte azalan ve artan düşünce birliklerinin oluşmasına neden olmakta, kişilerin düşünce ve fikirleri bu sayede kontrol edilebilmektedir. İnsanların düşüncelerini açıklama istediği yalnızca kişisel özelliklerinden etkilenmemektedir. Bunun yanı sıra dış çevre ve örgütün içinde algılanıp; aşikar olan düşünce iklimi de bireylerin fikir ve düşünce oluşumunu etkilemektedir (Alparslan, 2010, s. 39).

**2.2.3.4. Ajzen'in planlı davranış teorisi.** Bu teoriyi Ajzen ve Fishbein, iradi davranışları açıklamak için geliştirilmiştir. Ajzen'e göre, düşünülmüş eylem teorisi bireylerin bir davranışı yapıp yapmayacağını belirlemesi, o davranışa yönelik niyeti ifade ettiğini belirtir. Niyetse bireylerin davranışlara yönelik olan tutumlarından ve diğer insanların davranışlara dair düşüncelerinden etkilenmektedir. Düşünülmüş eylem teorisinde algılanan davranışsal kontrol faktörlerinin eklenmesi ile oluşmuş olan planlı davranış teorisi, tamamen bireylerin kontrolünde bulunmayan ve belirli bir hedefe yönelik davranışlar açıklanmıştır (Yanık, 2012, s. 19).

Planlı davranış teorisi özetle, bireyin bir davranışın gerçekleştirmesinin birincil açıklayıcısı niyettir. Bireylerin niyetlerininse davranışa dair tutumların, algılanan sosyal baskı ile algılanmış olan davranışsal kontroller tarafından açıklanmasının gerekliliğini vurgular. Bunların yanında hareket etmenin gerçek davranışların güçlü belirleyiciliğinin altının çizildiği teoride genel anlamda kişilerin toplumsal anlamdaki davranışlarının kimi faktörlerin kontrolünde olduğu, belli sebeplerden kaynaklandığı ve planlanmış olarak ortaya çıktığı görülmektedir.

Planlanmış davranış teorisi kişilerin davranışları altındaki niyetlerin etkilenmesini sağlayan üç faktörü vurgular (Erten, 2002):

1. Davranışa yönelik tutum,
2. Topluma karşı algı,
3. Davranış kontrolü/özyetkinlik algısıdır (Ajzen, 2006).

Davranışa yönelik tutum, bir davranışın iyi ve kötü olarak değerlendirilmesini ifade etmektedir. Kişilerin davranışın sonuçlarıyla ilgili tahminine ve bu sonuçların değerlendirilmesine dayanılarak ölçülmektedir. Öznel Norm (topluma karşı algı), bir davranışla ilgili sosyal baskının nasıl algılandığıyla ilişkilidir. Kişiler için önem arz eden

insanların kişilerden beklentilerine ve kişilerin bu beklentileri karşılmasıyla ilgili isteğine dayanarak ölçülmesidir. Algılanan davranış kontrolünde, kişilerin bir davranışı yapmayı zor ya da kolay bulma derecelerini ifade etmektedir. Kişilerin belli bir davranışın gerçekleşmesiyle ilgili dışsal ve içsel yeterlik durumlarını tahmin etmeye ve bu yeterlik durumlarında davranışları kolaylaştıracağı ya da zorlaştıracağı inançlarına dayanılarak ölçülmektedir (Mercan, 2015, ss. 35-36).

**2.2.3.5. Abilene paradoksu.** Harvey'in (1974) Abilene Paradoksu'nun kişilerin örgütün üyelerinin düşünceleriyle hareket edip, grup ile aynı düşüncede olmasa dahi, ortak olan eylemlere mecbur bir şekilde katılmalarıyla açıklamıştır. Abilene Paradoksu'nda, bireylerin grup üyeleri düşüncelerinin benimsemeyeceklerini, kabul görmeyeceklerini düşündükleri için grup içinde kendi fikirlerini ifade etmemeleri söz konusudur (Afşar, 2010, ss. 25-26).

Diğer grup üyelerinin de farklı veya aynı düşünceleri paylaşmaları da muhtemeldir. Bireyler, kendi fikirlerinin, grubun genel olan düşüncesine uymadığını düşünerek grupların kararlarına itiraz etmemektedirler. Grup üyeleriyle birlikte onlara uygun olarak hareket etme ve örgüt içinde ortak uyum ve bir ses vardır. Problem yaratan birisi olarak görünmek istemeyen herkes, istemediği halde, başkalarının isteklerine inanmış gibi görünmektedirler. Böylece hiç kimsenin sesini çıkartmadığı söylenebilir (Afşar, 2010, s. 26).

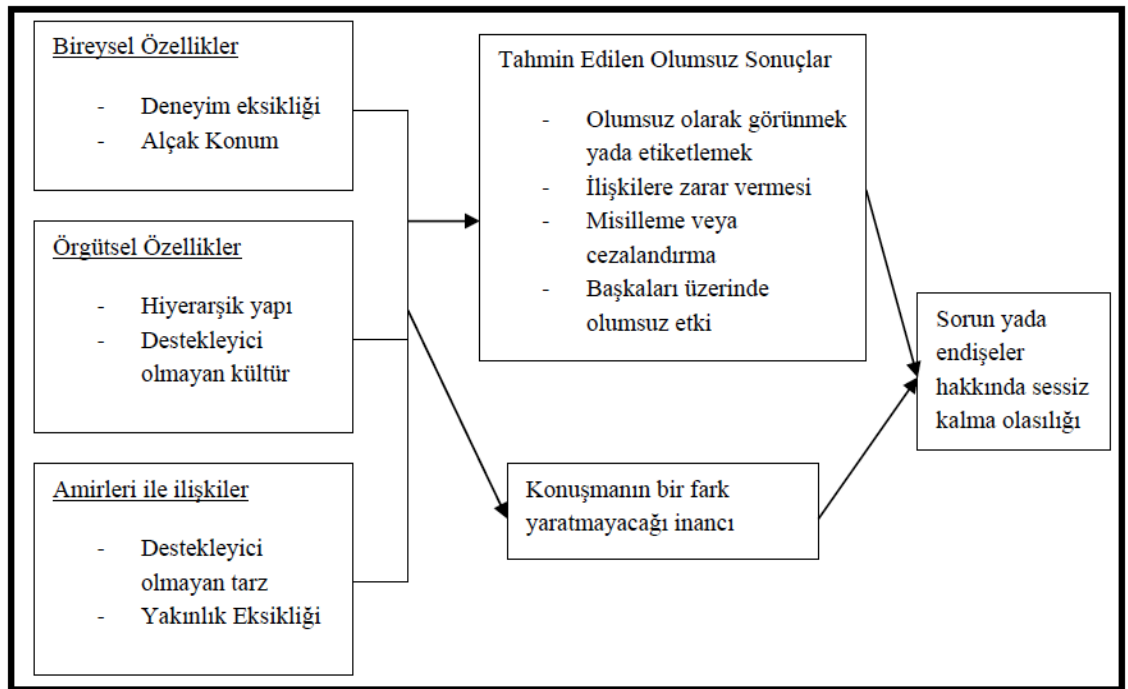
**2.2.3.6. Kendini uyarılama.** Çalışanlar, örgüte uyum gösterme davranışları geliştirmektedirler. Benlik imajlarının kontrolü şeklinde de bilinen olgu, kişiler arasındaki ilişkilerde, diğerlerine verilen imajın değişik bir biçimini ifade eder. Bu ilişkilerde, başkalarının tepkisine, geri bildirimlerine bakılarak ve belli bir etki yaratma için benlik sunumları denetlenerek ayarlanır. Kendini uyarılama, çalışanların örgüt içinde kendilerini sunmalarının belli bir tarzına da işaret etmektedir. Bu tarz, diğer insanlarla ve durumlarla ilgili özelliklerini dikkatlice kendisini diğerlerine kontrollü olarak göstermeyi kapsamaktadır. Burada kontrol, konuşmanın içeriği ve tarzı kadar, dış görünüşü ve sözel olmayan davranışları da içermektedir. Snyder'ın kendini uyarılama özelliğinin kişilere göre farklılaşan eğilim içinde olması ve bunun da farklı seviyelerinin bir ölçek vasıtası ile ölçülüp ortaya konulabileceğini savunmuştur. Bu özelliğe yüksek seviyede sahip olanların, bir tarz "sosyal bukalemun" şeklinde nitelendirildiği görülmektedir. Ancak kendisini bu şekilde ayarlayarak sunmak, çeşitli ortamlara göre, kültürel normlardan dolayı bazen aşağılanmış bazen da yüceltilmiştir (www.stockarchivesagency.com, 2016).

Bireylerin, toplum ve ortama uyumlu olmaları için çeşitli davranışlar geliştirdikleri görülür. Kendini uyarılama teorisinde, bireylerin durumların gerektirdiğine göre

davranışları uyumlaştırma konusunda hassasiyetlerinin ortama göre değiştirdiğini söylemek mümkündür. Kendini uyarlama, kişilerin bireylerarası ilişkilerde kendisini gösterme, kamuda görüntüyü gözlemlemek, inceden ayarlamak ve kontrol etme konusundaki dereceleriyle ilgili bir durumdur. Kendini uyarlama düzeyleri yüksek olduğunda bireyler, toplumda iyi izlenim sergileme hatırına, toplumsal davranışları, bilerek değiştirme yeteneği bulunan ve ortamda bulunan ipuçlarını kullanmasını bilen kişilerdir. Kendini uyarlama düzeyleri düşük olduğu görülen bireyler ise, kendi tavırları, düşünceleri, duyguları ve yargılarını yansıtma eğilimi gösterdikleri görülmüştür. Bu kişilerin, kendini uyarlama düzeyi yüksek görülen kişilere bakılarak, daha net konuştukları tespit edilmiştir (Çakıcı, 2007, s.154).

#### 2.2.4. Örgütsel Sessizliği Oluşturan Faktörler

Örgütsel sessizlik bir anlamda kültür faaliyetler sonucu olması nedeniyle bir sebep sonuç içinde ortaya çıkmaktadır. Burada oluşan sessizliğin çeşitli sebepleri vardır. Bunun yanında bunların belirli gruplandırmalarının yapılması gerekmektedir. Bu sınıflandırmaları *bireysel*, *örgütsel* ve *yönetmel* olarak yapmak mümkündür (Çakıcı, 2008, s. 85). Çalışmalarda bu ayrıma uyulmak ile birlikte, *kültürel* faktörlerin eklemesinin yapıldığı görülmektedir. Örgütsel sessizliği oluşturan faktörleri aşağıdaki Şekil 2.11’de görmek mümkündür:



Şekil 2.11. İşgörenlerin sessizliği seçim modeli

Kaynak: Tiktaş, 2012, s.87

**2.2.4.1. Bireysel faktörler.** Bireysel faktörler, kişilik, zeka, yetenek, eğitim, öfke, inanç, neşe ve gelenek gibi boyutları bulunan bireylerin doğumlarından ölümlerine kadar süren dinamik süreci ifade etmektedir. Kişilik bir anlamda yaşam biçimidir. Bu nedenle kişiliği etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Bireyin içerisinde bulunduğu ortam, ailesi, sosyal sınıfı ve kalıtsal özellikleri gibi birçok faktörün kişiliğin oluşmasında önemli rolleri vardır. Kişiliğin bir kültür olduğunu savunanlar; kişilik ile kültürü aynı şey olarak görmektedirler. Bu sebeple birbirlerinden ayrı düşünmemeye yani kültüre uyum sağlamayan kişiliğin görülmemesi söz konusudur (Çaloğlu, 2014, s. 20).

Sosyal ilişkiler çerçevesinde özellikle iş yaşantısında davranışların sergilenmesinde kişilik özelliklerinin ön planda olduğu görülmektedir. Çünkü kişisel özellikler kişilerin bir anlamda odak noktasıdır. Örgütte konuşup konuşmama gibi durumların kararları etkilediği görülür. Yani kişilerin ne zaman pasif ne zaman aktif olacağını da kişilik özellikleri belirler (Çetin ve Basım, 2013).

Örgüt ile kişilik özelliklerinin arasında bulunan ilişkide iş tatmini ve performans gibi birçok konu önem arz etmektedir. Örgütsel davranış konusunda yaygın bir şekilde kullanılan kişilik özellikleriyse öz saygı, kontrol odağı, başarı yönelimi ve özerklik olduğu bilinmektedir. Bu anlamda insanların yaşadıkları kendisinin kontrol ettiği ya da başkaları tarafından kontrol edildiği veya kendilerinden daha güçlü olan kişiler tarafından yönetildiği düşüncesi hakimdir. Kısacası herhangi bir davranışın sonrasında sergilenen davranışlar, sonuç veya sebep olabilmektedir (Özkalp ve Kırel, 2011). Kontrol odağı kavramının iç kontrol odaklı ile dış kontrol odaklı şeklinde ikiye ayrıldığı görülmektedir. Bu iki kavramın özelliklerini aşağıdaki tabloda net olarak görmek mümkündür.

Tablo 2.3.

*İç ve Dış Kontrol Odaklı Bireylerin Özellikleri*

<b>İç kontrol odaklı</b>	<b>Dış kontrol odaklı</b>
Ücret, sıkı çalışma ve başarı ile artmaktadır	Ücret artışı, örgütte doğru yerde ve doğru işte çalışmaya bağlıdır
Performans göstergesi sıkı çalışma ve işin bitirilmesiyle alakalıdır	Amirlerin favoriler çalışanları her zaman daha yüksek performans notu almaktadır
İyi kararlar bilgilerin detaylı araştırılması sonucunda verilmektedir	Kişilerin tutumları çoğunlukla değiştirilemez

Kaynak: Basım N. ve Çetin F., “Örgütte Bireysel Farklılıklar, Kişilik Ve Değerler“ Örgütsel Davranış, Editörler: Ünsal Sığırı Ve Sait Gürbüz Beta Basım, İstanbul, 2013, s. 107.

İç kontrol odaklı bireylerin davranışlarıyla geçmişteki deneyimlerinin bağlantılı olduğu görülmektedir. Dış kontrol odaklı bireylerse genelde özgüveni düşük olan, çevrenin etkisi altında kaldığı bireylerden oluşmaktadır. İç kontrol odaklı bireylerin daha başarılı, aktif ve başarısız olduklarında kendisini sorumlu tutması söz konusuysen; dış kontrol odaklı bireylerin kaderci ve pasif oldukları görülür (Basım ve Çetin, 2013).

Bütün bunların yanında çalışanların genel olarak hiyerarşik sıralamada yukarıya doğru tehdit edici ve olumsuz yorumlar paylaşılması konusunda gönülsüz oldukları tespit edilmiştir. Çalışanın sessiz olmasını amirleriyle olan ilişkileri ve amirlerin davranışları etkilemektedir. Bu noktada, Morrison vd.’nin (2003, s. 31) tam zamanlı çalışan 40 personelle mülakatla yaptıkları çalışmaya yer vermek gerekir. Bu çalışmanın hedefi, çalışanların endişeleriyle ilgili nasıl ve ne zaman sessiz kalmaya karar verdikleri ve bu kararları verirken çalışanların dikkate aldığı unsurları tespit etmektir. Çalışanların sessiz kalma nedenlerini söylemeleri araştırma sonuçları açısından önemlidir. Bunlardan özellikle korku ve inançlara bu çalışmada yer verilmiştir. Korku ve inançların beş alt madde olarak sınıflandırıldığı görülmektedir:

- 1- Sorun yaratan, boş boğaz ve şikayet eden şekilde olumsuz olarak diğer çalışanlar tarafından etkilenmek ve görülmek,
- 2- Güven ve saygı, kabul edilmek ve desteği kaybetmek gibi korkuların ilişkilere zarar verilmesi korkusu,
- 3- Faydasızlık duygusu; konuşmaların fark oluşturmaması ve mesajı alanların cevap vermeme durumu,
- 4- Cezalandırılma ve misilleme korkusu; Terfi alamama ve işi kaybetme korkusu,
- 5- Diğer çalışanlara karşı olumsuz tepki hususunda endişelerin; birilerini utandırma veya üzmemeyi istememe, birine problem açmama arzusu.

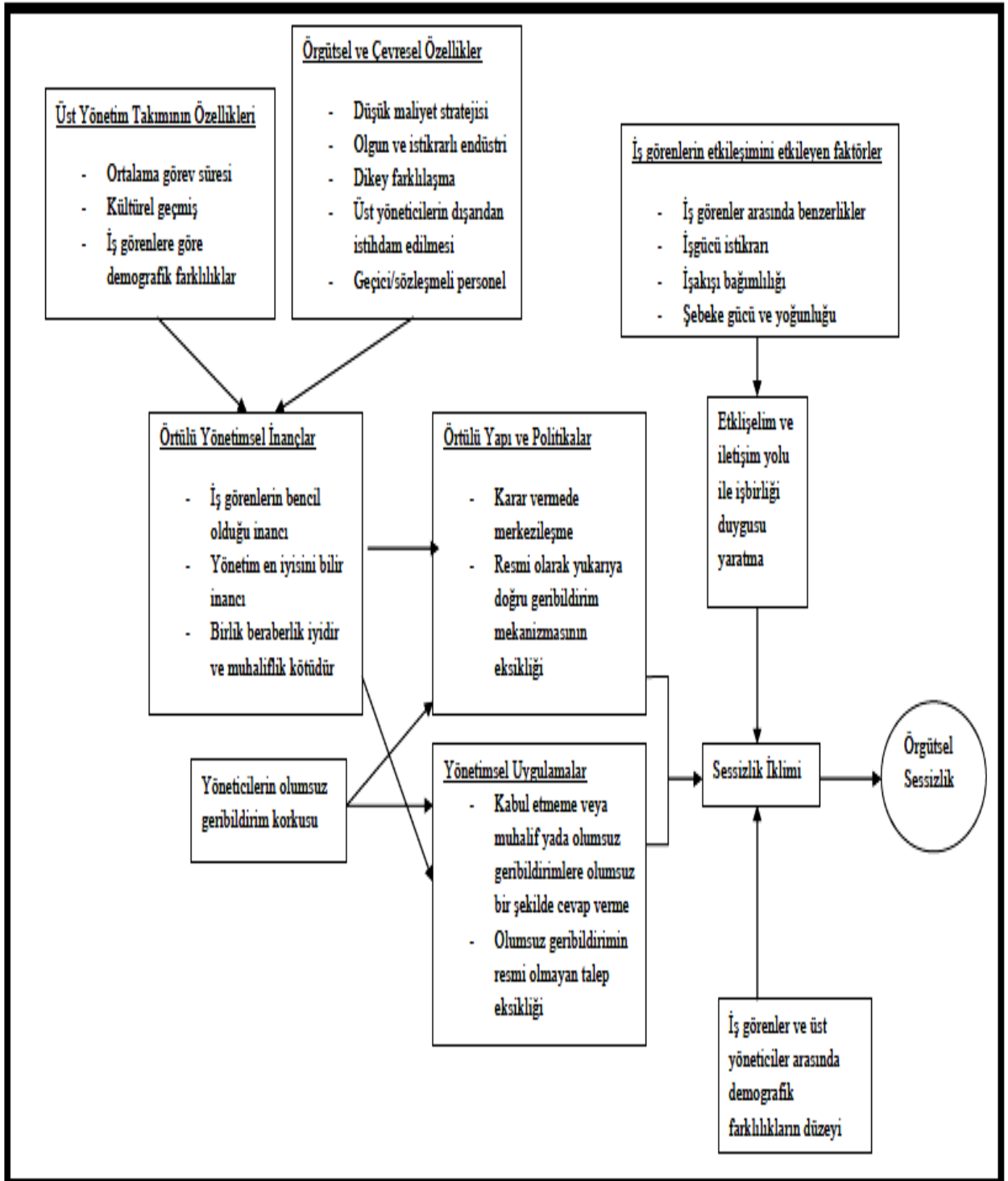
Çalışanların bay ya da bayan olmaları da bu davranışı göstermeleri konusunda farklılık oluşturmaktadır. Bayanların erkeklere nazaran daha sessiz kalma eğiliminde oldukları görülür (Brinsfield, 2009, s. 73). Kadınların çalışma ortamında kimi kültürlerde daha az bulunması ve ataerkil toplum yapılarının kadınlara bakış açısı, gücün bu toplumlarda erkeğin elinde olması gibi faktörler kadınların sessiz kalma tercihlerini arttırdığını göstermektedir. Eğitim bakımından incelenirse, eğitimin kişinin toplum ile ilişkilerini güçlendirmesi, dış dünya ile bağlantı kurmalarını kolaylaştıran, gerek kişisel gerekse başkalarının haklarının savunulmasını ilke olarak gören bir nitelik kazanması ve bunların

yanında iletişim ve gücü ifade etme gücünü elinde tutan temel değişken olduğu görülmektedir. Bu anlamda sessiz kalmanın bazen, bireylerin eğitim seviyesinin düşük olmasına bağlı ve bilgilerini gösterememesi, belli bir konuyla ilgili görüşleri ifade edememesi şeklinde ortaya çıkabilmektedir. Bireylerin meslek yaşamı boyunca hem kişiler arası ilişkilerle ilgili hem de mesleki alanda deneyim kazandıkları aşikardır. Kazanılan deneyimler de bireylerin sessizlik davranışını etkiler (Özgen ve Sürgevil, 2009:316).

**2.2.4.2. Örgütsel faktörler.** Hiyerarşik yapıların üstler ile açık bir şekilde yapılan iletişim ve özellikle de eleştiriyi sınırlayarak, yukarıdan aşağıya doğru iletişim akma sırasından aşağıdan yukarıya giden ilk amirde tıkandığı görülmektedir. Etik dışı davranışlar, yönetim problemleri, personelin performansı, iyileştirmeyle ilgili öneriler, örgütteki sorunlar kolayca açığa vurulamayan ve üstlere ulaşmayan konular arasında yerini almıştır. Çalışanların üstlere güvenmemesi ve açık bir şekilde konuşmaktan zarar geleceğini algılıyorlar ise bilgileri üst mevkilere olduğu gibi değil de, süzerek aktarma eğilimi göstermelerine neden olur. Bilgileri yukarıya çarpıtıp veya filtreleyip vermek, etkin kararların alınmasını olumsuz etkileyebilmektedir. Sessizliğe sebep olacak faktörlerden biri de sessizlik iklimi, örgüt içerisinde çalışanların karşılaştıkları problemler ile uğraşırken, kendisinin faaliyet alanları içerisinde hareket etmesi, farklı alanlarla etkileşim içerisine girmeden onları göz ardı edip çözüm aramamasını içeren bir atmosferi ifade eder. Gözdağı ve korkuların olduğu durumlarda sessizlik, örgütsel normların içinde güvende olmak için tek yol olarak görülür. Örneğin Türkiye’de bulunan örgütler bakımından bakıldığında, *bir çalışanın üzerine vazife olmayan işlere karışması*, gizli bir cezayla karşılık bulabilir (Çakıcı, 2008:94).

Örgüt içinde bulunan önemli yapılardan biri hiyerarşik yapıdır. Bu yapı içinde ast ve üst ilişkisi çerçevesinde, altta bulunanın üstüne düşüncesini açıklamaktan çekinmesine bizzat örgütün kendisi neden olabilmektedir. Örgüt içinde düşünce beyan eden çalışanların açık veya gizli olarak cezalandırılması, alt personelin düşüncelerini açıklamasının yasak olması gibi nedenlerden dolayı çalışanların sessiz kaldığı görülmektedir. Örgüt içinde rekabetin olması, kendini gösterme ve gelişme kültürünün azlığı ya da hiç olmaması durumları; yeni bir şeyler üretme ve düşünce geliştirme hususunda çalışanların sessizliklerinin nedeni de olabilmektedir. Bu nedenle yöneticilerin örgüt dinamiklerinde yeni düşünce ve endişelerin ifade edilmesiyle ilgili olarak düzenleme yapmaları gerekir. Örgütsel sessizliğin artışına neden olan örgütle ilgili faktörleri ifade eden modellerden biri Şekil 2.12’de Tiktaş’ın Morrison ve Milliken’den aktarmış olduğu modeldir (Tiktaş, 2012, s. 80).





Şekil 2.12. Örgütsel sessizliğin artmasında etkili olan örgütsel özellikler

Kaynak: Tiktaş, 2012, s. 80

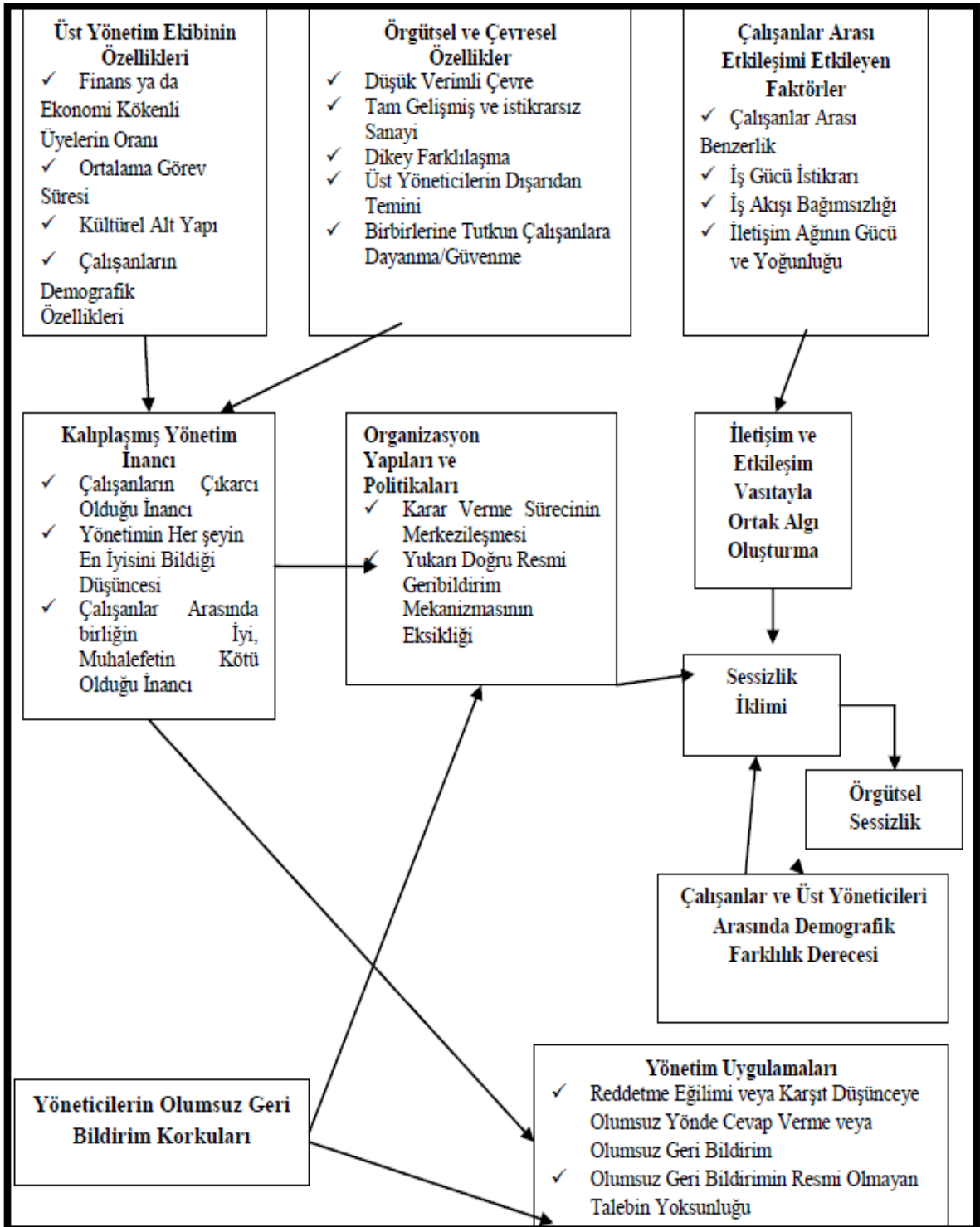
**2.2.4.3. Yönetmel faktörler.** Olumsuz geri bildirim almaktan korkan ve yöneticilerin sahip olduğu örtük inançlar örgütsel sessizliğin etkilenmesini sağlayan yönetmel faktörler olarak belirtilmiştir (Taşkıran, 201, s. 88). Yöneticilerden olumsuz geri bildirim alan çalışanların, kaynağa karşı güvensizlik hissi oluşturmaları ya da geri bildirim yapan çalışanlara karşı tepki gösterememeleri söz konusu olmaktadır. Bu durumda çalışanların kendisi veya iş yaptıkları örgütle ilgili meselelerde, muhalif olmanın ve farklı görüşlerin belirtilmesinin önüne geçilmiş olmaktadır (Karacaoğlu ve Cingöz, 2008, s. 160).

**2.2.4.4. Kültürel faktörler.** Sessiz kalma kültürünün öğrenilmiş bilinçle de var olabileceğini savunanlar da olmuştur. Örgüt içinde çalışanların sorunlar karşısında konuşma eyleminin herhangi bir değeri olmadığını düşünöldüğü ve endişe ile fikirleri ifade etme durumunda olumsuz sonuçların olacağı algısının olduğu bir iklimin oluşturulduğu görölebilmektedir (Morrison ve Milliken, 2000, s. 715). Bu oluşturulan sessizlik ikliminin olduğu, uyuşmazlıkların karşısında toleranslı ve fikir münakaşalarının az bulunduğu kültür ve toplumlarda bu düşünce yapıları içinde yetişen bireylerin de sessiz kaldıkları ya da konuşmaktan hoşlanmadıkları görölmektedir (Tiktaş, 2012, s. 84).

Özellikle ölkemizdeki doğu tarafın kültüründe *büyükler bilir, sen sus düşünce*siyle yetiştirilenlerin ilerde kişisel ve örgütsel faktörler ile desteklenecek nedenlerle suskun olması da kaçınılmazdır. Burada üst ve ast ilişkilerinin arasında bulunan güç mesafesinin çok olmasının da etkisi söz konusu olabilir. Kısacası kültür içinde baba gibi baskın olan figürlerle çocukların arasında bulunan güç mesafesinin çok olduğu ve çocukların da bundan kaynaklı susma bilinciyle büyütöldüğü görölmektedir.

### **2.2.5. Örgütsel Sessizliğin Nedenleri**

Sessizliğin, örgütlerde gizli olarak yürütölen bir nevi muhalefet şeklinde algılandığı görölmektedir. İşi ile ilgili memnun olmayan işğörenlerin sessiz kalma tutumu içerisinde işinden ayrılacağı düşünölmür. Bununla birlikte sessizlik davranışı ile işten ayrılmalar, iş gücü devri şeklinde ifade edilmiştir (Pinder ve Harlos, 2001, s. 351). Personelin sessiz kalmasına sebep olabilecek birçok etmen bulunmaktadır. Çalışan sessizliğinin genelde kişisel sebeplere bağı olduğu bilinmektedir. Şekil 2.13. Çalışanların sessiz kalmalarına neden olan faktörler arasındaki ilişkilerle beraber verilmiştir.



Şekil 2.13. Çalışanların sessiz kalmalarına neden olan faktörler

Kaynak: Bagheri vd., 2012, s. 52

Örgütsel sessizliğin sebeplerini yukarıdaki şekilde görmek mümkündür. Örgütsel sessizliğin sebepleri aşağıdaki başlıklarda ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır:

**2.2.5.1. Geçmiş tecrübeler.** Çalışanların yalnızca kötü tecrübe ve denemeleriyle değil meslektaşları ile ilişki ve konuşmalarında da sessiz kalmayı öğrendiklerini söylemek mümkündür. Yapılan araştırmalarda, birçok çalışanın konuştukları zaman tehlikeli bir şey oluşacağını hissettiğinde, bilinçli olarak örgütteki sorunlar ile ilgili konuşmak istemediklerini belirttikleri tespit edilmiştir (Morrison ve Milliken, 2000, s. 707).

**2.2.5.2. Yöneticilere güvenilmemesi.** İşgörenlerin politik ve teknik konularda konuşmaları devamlı olarak engellendiği yapılan araştırmalarla gösterilmiştir. Araştırmacıların, birçok çalışanla örgüt içerisindeki belli konular ve problemleri bilmelerine rağmen üstleri ile konuşmadıkları ve bunun çoğunluğunun örgütteki çelişkiler olduğu vurgulanmaktadır. ABD’de bulunan 22 organizasyon içinde çalışan 260 kişiyle yapılan bir çalışmada personelin %70’i iş ile ilgili konu ve sorunlarla ilgili açık bir şekilde konuşmaya cesaret edemediklerini belirttikleri saptanmıştır (Morrison ve Milliken, 2000, s. 706). Karar verme sürecinde, yönetimin yetersiz kalışı, adaletsiz paylaşımlar, örgütsel verimliliğin düşük olması ve zayıf örgüt performansı gibi konular tartışılmaması gereken konulardır. Yanıtlayanların bu hususlarda açık ve net bir şekilde konuşmanın herhangi bir fark meydana getirmeyeceğine inandıkları ve olumsuz bir cevap almaktan korktukları görülmüştür. İnsanların muhalefet ettiği—zamanlarda da cezalandırılacakları inancı mevcuttur (Batmunkh, 2011, s. 64).

**2.2.5.3. İzolasyon korkusu.** Rosen ve Tesser (1970), insanlardaki kaygılarla ilgili sessiz kalma nedenlerini “Sessiz Etki” şeklinde adlandırmışlardır. Roberts ve O’Reilly ile Ryan ve Oestreach, personelin genellikle olumsuz bir şekilde yorumlanan bilgileri paylaşma konusunda gönülsüz olmalarını ve bu paylaşımların organizasyon hiyerarşisi hususunda olumsuz ve bir tehdit olarak yorumlamalarının muhtemel olduğunu altını çizmişlerdir (aktaran Milliken vd., 2003, s. 1454).

İnsanların, düşünce ve fikirlerini dürüst ve açık olarak ifade etmesini engelleyen, izolasyon tehdidi ve korkusu oluşur. İzolasyon korkusu bulunan çalışanların, iş ortamlarında yüksek seviyede performans göstermelerinin mümkün olmadığı tespit edilmiştir. Çalışan korkusunu yenip; yukarıdakilerle rahat bir şekilde iletişim kurmaları çalışanların ve dolayısıyla da örgütün performansını pozitif olarak etkilemesi de muhtemeldir. Personelin dışlanma korkusu yaşamaması ve düşüncelerini sesli olarak ifade etmesi için, örgüt yöneticilerinin olumlu bir örgüt iklimi oluşturmalarına ihtiyaç duyulmaktadır (Kolay, 2012, ss. 13-14).

Çalışanlar, genellikle negatif olarak yorumlanan bilgileri paylaşmak için isteksiz oldukları; bu paylaşımların örgüt hiyerarşisinde olumsuz bir tehdit oluşturan durum şeklinde yorumladıklarını ve genel olarak problem çıkarıcı, dedikodu yapan veya şikâyet eden biri olarak isimlendirilmekten korktuklarını belirtirler. Dışlanma korkusu olan çalışanlar, örgüt içerisinde yüksek seviyede performans göstermelerini beklemek çok mümkün değildir. Çalışanların korkularını yenmesi sorunlarını aktarması, kendilerini rahat bir şekilde ifade edebilmeleri, performanslarını olumlu olarak etkilemesi beklenmektedir. İşletmelerde çalışanların dışlanmaktan korkmaması, örgüt yöneticilerinin işgörenleriyle net ve açık bir iletişim ortamı kurması gerekir. Çalışanların sorunlarının dinlenmesi ve çözümlerinin aranması gerekmektedir. Örgütlerin gelişmesi ve yenilikçi yapılara sahip olmaları, çalışanları dinleyen ve onların problemlerini çözmeye çalışan yöneticiye sahip olması önemlidir (Kahveci, 2010, s. 15).

**2.2.5.4. Konuşmanın riskli görülmesi.** Örgütsel sessizlik, örgütsel değişim ve gelişmelerin önünde bulunan çoğulcu engel niteliğini taşımaktadır. Örgütte çalışanın kendine güvenmesine karşın, örgütle ilgili hususlarda tartışmalara katılmak veya düşüncelerini söylemenin riskli olduğu düşüncesi hakimdir. Çalışanlar dışlanma korkuları taşıdıkları, terfi edememek ve sorun çıkarıcı kişi gibi görünmek istemedikleri için düşüncelerini açıklayamazlar. Buna karşılık örgütlerin hayatta kalmaları için değişen çevre koşullarına yanıt vermektan, takım çalışmasından, kendileri için haber ve bilgileri paylaşmaktan korkmaması gerekir. Turandot ve Tannen'in belirttiği sessizlik ne tam anlamıyla güçsüzlüğe ne de baskınlığa göstergedir. Konuşkanlık ve sessizlik her zaman güçsüzlük ya da güç, boyun eğme ya da baskınlık şeklinde adlandırılmamalıdır (Blackman ve Smith, 2009).

Örgütsel sessizlik, örgütsel gelişim ve değişimin önündeki önemli tehlikeler arasında yerini almaktadır. Çalışanların düşüncelerinin dışlanması ve terfi edememeleri gibi yaptırımlar ile karşılaşılması, sorun çıkarıcı bireyler olarak görülmesi korkusu gibi sebeplerden dolayı açık/net ifade edememektedirler. Ancak, çalışanların örgütlerin mevcudiyetlerinin sürdürebilmeleri, değişen şartlara örgütlerin ayak uydurması için takım çalışması ve kendileri adına haber ve bilgileri paylaşmaktan korkmamaları gerekmektedir (Vakola ve Bouradas, 2005, s. 450).

**2.2.5.5. İlişkileri zedeleme korkusu.** Çalışanlar bulunduğu örgütte yapılarında ve işleyişteki zayıflıkları görmelerine rağmen, diğer personelin bundan olumsuz etkileneceğini görüp çözüm adına önerilerde bulunmaktan vazgeçebilmektedir. Bu vazgeçme davranışlarının arkasında bulunan davranış diğer personelin tepkisini alıp ilişkilerinin bozulmalarından korkması durumları söz konusudur. Çalışanların arasında değerli olan ilişkilerin korunması durumu sessizliğin kaynakları arasındadır (Kahveci, 2010, s. 15).

Çalışanlar mesai arkadaşlarının işten kaytarmaları veya işlerini savaştıkları hususunda sessiz kalmayı tercih etmeleri, hem ilişkilere zarar vermenin korkusu hem de arkadaşlarını olumsuz bir şekilde etkileme korkusundan kaynaklanır. Korunma ve koruma amaçlı sessizlik türlerini kapsamaktadır. Mesai arkadaşlarının birbirlerine karşı, hata yapma ve eksiklikleri hususunda hoşgörülü olmasının gerisinde çalışanların aynı hataları kendilerinin de yapabileceği düşüncesiyle sessiz kalabilmektedirler (Çakıcı, 2010, ss. 22-23).

**2.2.5.6. Mobbing (Bezdiri).** Mobbing, sistemli olarak devamlılık gösteren sıklıkta, çalışanları sindirme maksadıyla kişilerin özgüvenlerine uygulanan psikolojik ve fiziksel saldırganlık davranışlarını ifade eder. Diğer deyişle çalışma ortamlarında bir veya birden çok insanın, istenmeyen insan gibi ilan edilmeleri; bir insanı dışlayıp fiziksel ya da sözlü tacizde bulunup; itaate zorlama, yıldırma ve bezdirmeye mobbing denir. Genel anlamda mobbing, örgütteki diğer personele kasıtlı bir şekilde zarar vermek için kullanılan ve işgörenlerin işlerinden vazgeçirme niyetini taşıyan saldırgan grupların davranışları olarak ifade edilebilir (Yüksel, 2015, s. 36).

### **2.2.6.Örgütsel Güç ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki**

Örgüt çalışanlarının bazen konuşmayı bazen de sessiz kalmayı tercih ettikleri görülmektedir. Sessizleşmelerinin nedeni, nasıl sessiz kaldıkları ve seslerini çıkarma konusunda en çok isteksiz olma konuları, örgüt ile ilgili konular veya sorunları kiminle paylaştıkları, kimlerle konuşarak kime/kimlere karşı sessiz kalacaklarına ne şekilde karar verdikleri, sessiz kalmalarının nasıl anlaşıldığı gibi konuların aydınlığa çıkarılması gerekli ve anlamlıdır (Şehitoğlu ve Zehir, 2010, s. 89). Bunun yanında güç olgusunun, sosyal ilişkiler içinde karşılıklı şekilde etkileşiminin olduğu her yerde ve her zaman kendini gösterdiğini belirtmek gerekir. Gücün, birinin diğerini istediği şekilde etkileyebilme ve o kimseler üzerinde istediği değişimleri gerçekleştirebilmesiyle ilgili bir durum olması kısaca kişilerin yapmak istediklerini başkalarına yaptırabilme yeteneğini ifade etmesi örgüt içindeki her durumu yakından ilgilendirmesi anlamına gelmektedir (Salancik ve Pfeffer,

1977: 4). Bu açıdan bakıldığında güç kullanımı konusunda örgütsel sessizliğin önemli bir değişken olduğu görülmektedir. Çünkü kişiler yapmak istediklerini başkalarına yaptırırken sahip oldukları özellikler gereği -psikolojik faktörler- karşısındakini örtük olarak etkilemektedirler. Bu etkilenme sonucunda bireyler bazen kendilerini rahatça ifade edebilenken bazen de sessiz kalarak pek çok şeyi gizli olarak ifade edebilirler.

Çalışanların zaman içinde iletişim kurma konusunda yaşadıkları, zorlandıkları, çekindikleri ve başka sebeplerden dolayı diğer çalışanlara karşı mesafeli olarak yaklaştıkları, bazı konularda konuşmak istemedikleri ve sessizliği tercih ettikleri de söz konusu olabilmekte ve bu durum da çalışanların davranışsal bir seçimi olmaktadır (Tikici vd., 2011, s. 254). Toplumsal hususlarda duyarlılığı yüksek olan ya da farklı bakış açısının olduğu insanlar, seslerini çıkarıp bir sonuç alamadıkları zaman da giderek sessizleştikleri görülmektedir (Çakıcı, 2010, s. 35). Bunun yanında, çalışanların patronları ile tartışmalarını risk ve beyhude bir çaba şeklinde algılamaları ve konuşmanın örgüt tarafından hoş karşılanmayan çekişme şeklinde algıladığı görülmektedir (Durak, 2012, s. 60). Bu durumda işverenlerin çalışanlara karşı kullandıkları güç türleri çalışanların algısına göre değişerek tepkileri sessiz kalma ya da karşılık verme şeklinde açığa çıkabilmektedir.

Örgüt üyelerinin arasında güç artırmadaki mücadele, örgüt içindeki politikanın bir konusudur. Organizasyonlara ne şekilde bakılırsa bakılsın sonuç olarak her örgütte güç politik bir yapı olarak görülmektedir. Başka ifadeyle örgütsel yapı içerisinde güç, kişilerin çeşitli yol ve metotlar ile birbirlerini etkileme ve belli yönlerde davranışa sevk etme çabasına girmelerini göstermektedir. Örgüt üyelerinin güç kazanmak ve güç kullanmaları yönünde gösterdikleri bu çabalar örgüt içindeki politikayı oluşturmaktadır. Örgütlerde çalışanların gerek bireysel, gerekse de örgütsel amaçları gerçekleştirmek adına iletişim ve ilişkilerin rolü yadsınamaz. Çalışanların iş arkadaşları ile olduğu kadar yönetim ile de belli kurallar kapsamında etkili bir iletişime sahip olması gerekmektedir (Tikici vd., 2011, s. 254). İşgörenlerin dışlanma, ayrımcılık ve eşitsizliğe maruz kalmaları gibi bazı konularda sessiz kalmayıp seslerini duyurması, örgüt içerisinde politik eşitliği sağlar (Moaşa, 2011, s. 34).

Örgütsel sessizliği her daim kötü bir durummuş gibi düşünmenin yanlış olduğunu da belirtmek gerekir. Botero ve Dyne'a (2003) göre örgütsel sessizliğin yararlı olabileceği bazı durumlar söz konusudur. Bunları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür;

- Yönetimsel bilgi bombardımanının azaltılması,
- Kişiler arası çatışmaların azaltılması,
- Gizli bilgilerin saklanması gibi durumlar.

Bütün bunlara karşın örgütsel sessizliği örgüt için zararlı bir olgu şeklinde değerlendirilmesi de mümkündür (Tikici vd., 2011, s. 255). Çalışanların iş ortamında konuştukları zaman sessizliği negatif bir şekilde algılamalarının çeşitli neticeleri vardır. Bu neticeleri aşağıdaki gibi ifade etmek mümkündür (Durak, 2012, 79):

1. Güven, itibar ve inanılabilirlik kaybı,
2. Sosyal bağların zayıflaması,
3. İşbirliğinden yoksun olmak,
4. Başkalarıyla iş yapmada zorluk yaşama,
5. Terfi ve diğer kariyer fırsatlarının azalma olasılığıdır.

İşletmelerde yöneticilerin kullandığı sosyal güç kaynaklarının astları tarafından itaat etmek, direnmek ya da örgüte bağlılık gibi üç farklı şekilde karşılık bulduğu ifade edilmiştir (Daft, 1993, s. 479). Yöneticilerin bazı kaynaklardan kazandıkları güçle örgütteki personelin -astları, meslektaşları ve üstleri- davranışlarını etkilemeye çalıştıkları görülmüştür. Bu bağlamda örgütsel güç kullanan yöneticinin astlarının sessizlik gösterme davranışı arasında ilişki bulunduğu anlaşılmaktadır ki bu ilişkinin çift yönlü olduğunu söylemek mümkündür. Güç kullanan yönetici astların sessiz kalmasının nedeni olabildiği gibi, sessiz kaldığı için yönetici tarafından güç kullanımına maruz kalan astlar da olabilmektedir.

## **2.3.İlgili Araştırmalar**

### **2.3.1.Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar**

**2.3.1.1. Örgütsel güç ile ilgili araştırmalar.** Yılmaz ve Altınkurt (2012)'un yaptığı çalışmada, okul yöneticilerinin kullanmış oldukları örgütsel güç kaynaklarıyla orta öğretim öğretmenlerin iş tatmini arasındaki ilişkinin incelenmiştir. Araştırmada öğretmenlere göre okul yöneticileri, en fazla yasal gücü kullandıkları tespit edilmiştir. Daha sonra sırasıyla, uzmanlık gücü, karizmatik güç, zorlayıcı güç ve en az da ödül gücünü kullanmışlardır.

Şener (2007) "Ortaöğretim örgütlerdeki yöneticilerin güç tarzları ile çatışmayı yönetme tarzları arasındaki ilişki" adlı çalışmasında İstanbul İli Bakırköy İlçesi'ndeki orta öğretim örgütlerindeki yöneticilerin güç tarzı ile çatışmayı yönetme tarzı (öğretmen tarafından algılanan) arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırmanın yapıldığı okullarda okul yöneticilerinin çatışmayı yönetim tarzının ile güç tarzlarının genel olarak ilişkili olmadığı görülmüştür. Sonuç olarak araştırmaya katılan bütün öğretmenlerin yöneticilerinin güç tarzları ile çatışmayı yönetme tarzları arasında ilişkiyi algılayamadıkları ortaya konmuştur.



Zafer (2008) “İlköğretim okulu yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarına ilişkin öğretmen görüşleri” adlı çalışmada İstanbul İli Avrupa yakasındaki resmi ve özel ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin görüşleri alınmıştır. Resmi okuldaki öğretmenler ile özel okuldaki öğretmenlerin görüşleri arasındaki farklar ele alınmıştır. Anlamli farklardan hareketle, uzmanlık gücü, karizmatik güç, ödüllendirme gücü, yasal güç ve zorlayıcı güç boyutları değerlendirilmiştir. Yöneticilerin kullandıkları örgütsel güç kaynakları düzeylerinin özel okullarda resmi okullara oranla daha iyi olduğu belirlenmiştir.

Polat (2010) “Okul öncesi yöneticilerinin kullandıkları yönetsel güç kaynaklarına ilişkin öğretmen algıları ile öğretmen motivasyonu arasındaki ilişki” adlı çalışmada İstanbul ili Sarıyer ilçesinde görev yapmakta olan tüm okulöncesi öğretmenleri örneklem olarak seçilmiştir. Yöneticilerinin yönetsel güç türlerinden, ödül gücünü, karşılıklı gücü, uzmanlık gücünü, bilgi gücünü, bağımlılık gücünü ve karizmatik gücü kullanmalarındaki bir artışın, öğretmenlerin içsel ve dışsal motivasyonlarında da bir artışa neden olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin dışsal motivasyon düzeyleri ile en güçlü ilişkinin yöneticilerin karşılıklı gücü kullanmaları arasında olduğu görülmüştür.

Gökkaya (2010) “Lider güç türlerinin örgütsel öğrenme üzerine etkileri” adlı çalışmada Aydın Köşk ve Germencik ilçelerinde görev yapan öğretmenlere anket uygulanmıştır. Liderin farklı güç türlerine karşı; çalışanların yaşları, cinsiyetleri, medeni durumları, öğrenim durumları, görev süreleri ve çalıştıkları örgütteki pozisyonlarının örgütsel öğrenme üzerine etkileri tespit edilmiştir. Yöneticilerin ve öğretmenlerin gerekli olan bilgi ve donanıma sahip olması ve yöneticilerin yönetimini bu doğrultuda şekillendirmesi durumunda örgüt içerisinde örgütsel öğrenme etkin bir biçimde gerçekleşeceği sonucuna varılmıştır.

Sağ (2010) “Eskişehir ili ilköğretim okulları kadın okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarına göre sergiledikleri liderlik davranışları” adlı çalışmada kadınların kişilik ve karakter yapılarından kaynaklanan farklılıkların, yöneticiliklerindeki davranışlarını nasıl etkilediği incelenmiştir. Nitel araştırma yöntemi kullanılarak kamu ilköğretim okulları yönetici ve öğretmenlerinin kadın yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin görüşleri, bu okullarda çalışan yönetici ve öğretmenlerle yapılan görüşmeler ile ortaya konmuştur. Araştırma sonucuna göre, kadın okul yöneticilerinin ödül gücünü kullanmaları bakımından daha çok sürdürücü; zorlayıcı, yasal, uzmanlık ve karizmatik gücü kullanmaları bakımından ise daha çok dönüşücü lider davranışları sergiledikleri görülmüştür.

Gültürk (2012) “İlköğretim okulu yöneticilerinin güç kaynaklarından yararlanma düzeyleri” adlı çalışmada öğretmenlerin gözünden yöneticilerin güç kaynaklarından yararlanma düzeyleri incelenmiştir. Araştırma tarama modelinde yapılmış ve örneklemin seçiminde tesadüfi örneklem metodu kullanılmıştır. Elde edilen bulgulara göre resmi kurumlarda çalışan yöneticilerin makam gücünü, özel örgütlerde çalışan yöneticilerin ise uzmanlık gücünü kullanma eğiliminde oldukları tespit edilmiştir.

Aslanargun’un (2009) tarafından yapılan çalışmada ilköğretim ve lise müdürlerinin okul yönetiminde kullandıkları güç türlerini belirlemeye çalışılmıştır. Çalışmanın evrenini, Türkiye’nin Eskişehir ve Bilecik (Bozüyük ilçesi dahil) il merkezinde bulunan ilköğretim ve ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmen ve okul müdürleri oluşturmaktadır. Öğretmenlere ve okul yöneticilerine anket uygulanarak okul müdürlerinin yönetimde uzmanlık, bilgi, karizmatik, ödül, zorlayıcı, karşılıklı ve bağlılık güç türlerinden en fazla hangisini kullandıklarını tespit edilmesi amaçlanmıştır. Araştırmada okul yöneticilerinin en az karizmatik, zorlayıcı ve ödül gücünü; en çok bağlılık ve uzmanlık gücünü kullandıkları belirlenmiştir.

Kayalı (2011) “Okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynakları” adlı çalışmada okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılmıştır. Okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarından beş alt boyutta öğretmen görüşlerinin cinsiyet ve branş değişkeni bakımından anlamlı bir farklılığın olup olmadığını belirlemek için t-testi; öğrenim durumu ve kıdem değişkenine bağlı olarak anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi (anova) uygulanmıştır. Araştırma bulgularına göre, ilköğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarından yasal gücün "orta" düzeyinde, zorlayıcı gücün "az" düzeyinde, ödül gücü, uzmanlık gücü ve karizmatik gücün "çok" düzeyinde olduğunu göstermektedir.

Üstün (2013) tarafından yapılan “İlkokul kurum yöneticilerinin güç tipi tercihleri: Mersin ili merkez ilçelerinde örnek bir uygulama” adlı çalışmada Mersin iline bağlı merkez ilçelerindeki ilkokul kurum yöneticilerinin buldukları ilçelere göre uyguladıkları güç tiplerinin değişip değişmediğini belirlenmesi amaçlanmıştır. Sınıf öğretmenlerinin, okul müdürlerinin kullandığı güç tipi ile ilgili düşüncelerini ortaya çıkarılmıştır. Okul müdürlerinin hangi güç tiplerini uygulamayı tercih ettikleri ile ilgili farkındalık yaratılmıştır, böylece öğretmenlerin performansının artmasının sağlanacağı güç tiplerinin kullanılması gerektiği sonucuna varılmıştır.

Deniz (2013) tarafından yapılan “Okullarda güç mesafesi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki” adlı çalışmada güç mesafesi algısını ölçmek için “Güç Mesafesi Ölçeği”

(Power Distance Questionnaire), örgütsel bağlılık algısını ölçmek için ise “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” (Organizational Commitment Questionnaire) olmak üzere iki farklı ölçek kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini Balıkesir ilinde, il merkezi ve ilçe merkezlerindeki ilköğretim kurumlarında görev yapan toplam 4838 öğretmen oluşturmuştur. Araştırma sonucunda, öğretmenlerin okullarda algıladıkları güç mesafesinin orta düzeye yakın olduğu, kurumlarına en çok duygusal olarak bağlı hissettikleri belirlenmiştir. Güç mesafesi algısı ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönde, düşük düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Cömert (2014) tarafından yapılan “Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ile okul müdürlerinin kullandıkları örgütsel güç kaynakları arasındaki ilişkinin incelenmesi” adlı çalışmada ilişkisel tarama modeli ve korelasyonel araştırma deseni kullanılmıştır. Araştırmada örgütsel bağlılık ölçeği ve örgütsel güç kaynakları ölçeği anketleri uygulanmıştır. Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ile okul müdürlerinin kullandıkları örgütsel güç kaynakları arasındaki ilişkiyi incelemek için korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır. Öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ile okul müdürlerinin kullandıkları örgütsel güç kaynakları arasında düşük düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Regresyon analizi sonucunda okul müdürlerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarının öğretmenlerin örgütsel bağlılığını anlamlı düzeyde yordadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Yorulmaz (2014) tarafından yapılan “Ortaöğretim kurumlarındaki okul yöneticilerinin örgütsel güç kaynakları ve kullanma düzeyleri” adlı çalışmada güç kaynakları ile cinsiyet, branş, yaş, kıdem, okul türü, eğitim düzeyi ve yönetim tarzı değişkenleri arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılması hedeflenmiştir. Araştırmanın örneklemini Muğla il merkezi ve ilçelerinde bulunan tabakalı örnekleme yöntemi ile seçilmiş 646 öğretmen ve 101 yönetici oluşturmaktadır. Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticileri kullandıkları güç kaynakları olan; uzmanlık, karizma, ödüllendirme, yasal ve zorlayıcı güçlerini yüksek düzeyde sergiledikleri ortaya çıkmıştır. Yönetici görüşlerine göre bütün güç kaynaklarını yüksek düzeyde kullandıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Atmaca (2014) tarafından yapılan “Okul yöneticilerinin kullandıkları güç türleri ile öğretmenlerin yaşadıkları yıldırma, örgütsel bağlılık ve örgütsel sinizm arasındaki ilişki” adlı çalışmada ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini 2013-2014 eğitim öğretim yılında Düzce il merkezinde görev yapan 2002 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ilk önce tabakalı örnekleme daha sonra ise basit seçkisiz örnekleme tekniği seçilen öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmada Güç Türleri Ölçeği,

Örgütsel Sinizm Ölçeği, Olumsuz Davranış Ölçeği ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, okul yöneticileri en çok bağlılık gücünü kullanmaktadırlar. En az ise zorlayıcı güç türünü kullanmaktadırlar. Öğretmenler örgütsel sinizmi en fazla davranışsal boyutta, yıldırma en fazla görev boyutunda yaşamaktadırlar. Okul yöneticilerinin kullandıkları zorlayıcı güç türleri ile öğretmenlerin örgütsel sinizm yaşama düzeyleri arasında pozitif bir ilişki vardır. Okul yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç türü ile öğretmenlerin yıldırma yaşamaları arasında negatif; örgütsel sinizm ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu bulunmuştur.

Demir (2014) tarafından yapılan “Örgütsel vatandaşlık davranışının öncülü olarak okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları” adlı çalışmada okul yöneticilerinin güç kullanımını ve kullandığı güç türünü, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları (ÖVD) ile bu davranışların alt boyutlarının düzeyini nitel ve nicel olarak betimlenmesi amaçlanmıştır. Yöneticilerin güç tipi tercihlerinin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini ortaya çıkarmak için veri toplama tekniği olarak hem nicel hem nitel boyutları içerisine alan karma yöntem kullanılmıştır. Sivas ilinde çalışmakta olan 212 öğretmen nicel kısım için, küme örnekleme yoluyla seçilmiştir. 20 öğretmen amaçlı örnekleme yoluyla nitel kısım için seçilmiştir. Öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticileri gücü orta düzeyde kullanmaktadırlar. Okul yöneticileri yasal gücü, ödül gücünü, karizmatik gücü ve uzmanlık gücünü yüksek düzeyde kullanırlarken, zorlayıcı gücü düşük düzeyde kullanmaktadırlar. Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları algıları ve yöneticilerde algıladıkları güç son çalıştığı okuldaki hizmet süresine göre değişmemektedir. Yönetici güç kullanımı ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışını arasındaki ilişkinin düşük düzeyde olumlu bir ilişki ( $r=,131$ ) olduğu görülmektedir.

Diş (2015) tarafında yapılan “Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile örgüt iklimi” arasındaki ilişki adlı çalışmanın örneklemini, tabakalı örnekleme yöntemiyle belirlenen 28 ortaokulda görev yapmakta olan 385 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre, okul yöneticilerinin kullandıkları zorlayıcı güce ilişkin algılarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılaştığı görülmüştür. Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile örgüt iklimi arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler olduğu görülmüştür. Güç tipi ölçeğinin ödül gücü boyutu ile örgüt iklimi ölçeğinin destekleyici müdür davranışları, samimi öğretmen davranışları ve işbirlikçi öğretmen davranışları boyutlarını pozitif yönde ve anlamlı düzeyde yordadığı görülmüştür.

**2.3.1.2. Örgütsel sessizlik ile ilgili araştırmalar.** Bayram (2010) tarafından yapılan “Üniversitelerde örgütsel sessizlik” adlı çalışmada akademisyenlerin örgütsel sessizliğe dair algı düzeyleri belirlenmesi amaçlanmıştır. akıcı (2007) tarafından geliştirilen örgütsel sessizlik ölçeği uygulanarak veriler toplanmıştır. Araştırma sonucunda akademisyenlerin farklı unvanlara, çalışma süresine, yaşa ve idari göreve sahip olup olmamalarına göre örgütsel sessizlik ölçeğinden anlamlı fark yaratacak puanlar aldıkları görölmüştür. Akademisyenlerin örgütsel sessizlik davranışı sergilenirken izolasyon korkusunun baskın olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yanık (2012) tarafından yapılan “Örgütsel sessizlik ile güven arasındaki ilişki ve eğitim örgütlerinde bir araştırma” adlı çalışma meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin ne zaman sessizlik davranışı gösterdikleri ve sessizlik davranışı üzerinde güvenin ne kadar etkili olduğunu görmek amacıyla yapılmıştır. Araştırmanın örneklemini, İstanbul ili, Küçükçekmece ilçesindeki tüm resmi Endüstri meslek liseleri ile Ticaret meslek liselerinde görev yapan 148 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma bulgularına göre, iletişim düzeyinin arttığı örgütlerde savunmacı sessizlik davranışında azalma görölmektedir. Öğretmenlik te 16-20 yıl süre geçirenler örgüt içi iletişimi daha fazla önemsemekte, öğretmenlikte 21 yıl ve üstü süre geçirenlerde ise savunmacı sessizlik davranış daha fazla göstermektedirler.

Kolay (2012) tarafından yapılan “Endüstri meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki” adlı çalışmada örnekleme grubuna “Örgütsel Sessizlik Ölçeği” ve “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” uygulanmıştır. Örgütsel sessizlik algıları orta düzeye yakın, örgütsel bağlılık algıları ise orta düzeyde olduğu ortaya çıkmıştır. Yönetici ve öğretmenlerin sorunlarını rahatça ifade edemedikleri ve duruma ve şartlara bağlı olarak sessiz kalmayı tercih ettiklerini göstermektedir.

Köse (2013) tarafından yapılan “İlköğretim kurumu öğretmenlerine göre okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişkide örgütsel sessizlik ve karara katılımın aracı etkisi” adlı çalışmada nedensel karşılaştırmalı modelin kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini 2012-2013 eğitim-öğretim yılında ankırı il ve ile merkezi sınırları içinde yer alan 1.171 öğretmen oluşturmaktadır. Dönüşümcü liderlik ile örgütsel sessizlik arasında ters yönde, yine örgütsel sessizlik ile örgütsel öğrenme arasında ve işlemci liderlik ile örgütsel öğrenme arasında da ters yönde anlamlı ilişkiler olduğu belirlenmiştir.

Ruçlar (2013) tarafından yapılan “Örgüt kültürü ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki- Sakarya üniversitesi örneği” adlı çalışmada Sakarya Üniversitesi’nde görev yapan

öğretim elemanlarının örgütsel sessizlik algısı sorgulanmaktadır. Araştırmada bağımlı değişken olarak ise örgütsel sessizliği ölçmek için Çakıcı (2007) tarafından geliştirilen ve Soycan tarafından uyarlanan “Örgütsel sessizlik ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek beş boyuttan ve toplam 28 maddeden meydana gelmektedir. Araştırma sonucunda öğretim elemanlarının cinsiyetlerine ve öğrenim durumlarına göre örgütsel sessizlik algı düzeylerinde anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Öğretim elemanlarının örgütsel sessizlik algılarının yaş gruplarına, görev yaptıkları fakültelere, öğretim elemanlarının çalıştıkları örgütlerde algıladıkları yönetim tarzına göre anlamlı olarak farklılaştığı görülmüştür.

Yüksel (2015) tarafından yapılan “Okul çalışanlarının örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi” adlı çalışmada örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık düzeylerinin demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda; okul çalışanlarının orta düzeyde örgütsel bağlılığa, düşük düzeyde örgütsel sessizliğe sahip oldukları görülmüştür. Okul çalışanlarının örgütsel sessizlik düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişkilerin olduğu saptanmıştır.

Algın (2014) tarafından yapılan “Üniversitelerde örgütsel sessizlik” adlı çalışmada öğretim elemanlarının, sessizliğin nedenleri ve olası sonuçlarına yönelik düşünceleri ele alınmıştır. Sessizlik algıları cinsiyet, unvan, idari görev, fakülte ve görev süresi değişkenlerine göre incelenmiştir. Tabakalı örnekleme yöntemi ile seçilen 349 kişi araştırmaya katılmıştır. Öğretim elemanlarının genellikle sessiz kaldıklarını fakat konu ve kişi sınırlaması yaparak konuşmayı tercih ettikleri tespit edilmiştir.

İşleyici (2015) tarafından yapılan “Örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelenmesi (Zonguldak ili örneği)” adlı çalışmanın örneklemini Zonguldak il merkezinde bulunan okullarda görev yapan 474 öğretmenden oluşturmaktadır. Araştırma bulgularına göre öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik algıları arasında yaş, cinsiyet, kıdem, yöneticiyle çalışma yılı ve mezun olunan okul türü değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Örgütsel adalet ile örgütsel sessizliğin alt boyutlarının ( okul ortamı, duygu, sessizliğin kaynağı, yönetici ve izolasyon) tamamı arasında orta düzeyde anlamlı ilişki bulunduğu görülmüştür.

Öztürk (2014) tarafından yapılan “Ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi” adlı çalışmada örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmak hedeflenmiştir. Konya ili merkez ilçelerinde (Karatay, Meram, Selçuklu) bulunan ortaokullardan tesadüfî örnekleme yöntemiyle 26 okul seçilmiş, bu okullarda görev yapan

467 öğretmen örneklemini oluşturmuştur. Araştırma sonucuna göre, örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık algılarının orta düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Aktaş ve Şimşek (2014) tarafından yapılan araştırma örgütsel sessizlik ile algılanan bireysel performans, örgüt kültürü ve demografik değişkenler arasındaki etkileşim konusunda yapılmıştır. Örgütsel sessizlik, örgüt kültürü ve bireysel performans arasındaki ilişki karşılaştırmalı modelle incelenmiştir. Örgütsel sessizliğin nedenlerine ve sonuçlarına ilişkin farklı meslek gruplarının düşüncelerini inceleyen bir çalışma olmuştur.

Yaman ve Ruçlar (2014) tarafından yapılan araştırmaya göre Sakarya üniversitesinde farklı fakültelerdeki öğretim görevlilerinin örgütsel sessizlik ile ilgili düşüncelerine yer verilmiştir. Yaş ilerledikçe öğretim görevlilerinin daha az sessiz kalma davranışı gösterdikleri belirtilmiştir. Yönelimsel ve örgütsel nedenler, iş ile ilgili konular, tecrübe eksikliği, izolasyon korkusu, ilişkileri zedeleme korkusu gibi alt boyutlarla örgütsel sessizlik arasındaki ilişki araştırılmıştır. ‘İlişkileri Zedeleme Korkusu’ alt boyutuna göre en yüksek örgütsel sessizlik algısına yaşlı öğretim görevlileri sahip olduğu görülmektedir. Genç öğretim elemanlarının iş ile ilgili konular ve tecrübe eksikliğinden kaynaklanan endişelerinden dolayı sessizleştikleri, yaşlı öğretim görevlilerinin ise tecrübe ve statüleri arttıkça örgütsel sessizlik algılarının da düştüğü görülmektedir.

### **2.3.2.Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar**

Morrison ve Milliken (2000) tarafından yapılan “Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world”( Örgütsel sessizlik: Çoğulcu bir dünyada değişime ve gelişime engel) adlı çalışmalarında örgütsel sessizliği kavramsal yönüyle ele almışlardır. Morrison ve Milliken örgütsel sessizlik konusunu ele alan ilk yazarlardandır. Konuyla ilgili 13 önerme geliştirmişlerdir. Sessizliğin nedenlerine ve oluşumuna yönelik bir model geliştirmişlerdir. Sessizleşmeye elverişli koşullar yaratan değişkenleri belirlemiş, sessizliğin olumsuz sonuçlarının örgütlerin gelişimi önünde bir engel oluşturduğu sonucuna varmışlardır. Örgütsel sessizliğin “bilgi ve fikri kasten tutmak” olarak tanımlamışlardır.

Pinder ve Harlos (2001) tarafından yapılan “Employee silence: quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice” (Çalışan sessizliği: Algılanan adaletsizliklere karşı sessiz kalma ve kabullenme) adlı çalışmada örgütsel sessizlik Morrison ve Milliken’in (2000) yaptığı gibi kavramsal boyutta ele alınmıştır. Sessizlikle algılanan adaletsizlik kavramlarını ilişkilendirerek, adaletsizlik algısının sessizliğe neden olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bu çalışma literatür taraması şeklinde gerçekleştirilmiştir.

Örgütsel sessizliğin oluşumuna neden olan örgütsel özelliklere ilişkin ikili fonksiyonu olan beş maddelik bir model geliştirmişlerdir. Bu beş madde şu şekilde sıralanmaktadır.

- 1- Sessizlik insanları bir araya getirir/uzaklaştırır.
- 2-Sessizlik insan ilişkilerine zarar verir/düzeltebilir.
- 3- Sessizlik bilgi sağlamaktır/ gizlemektedir.
- 4-Sessizlik derin düşündürmektir/ düşünce yokluğunun göstergesidir.
- 5-Sessizlik kabulün/muhalefetin bir göstergesidir.

Vakola ve Bouradas (2005) tarafından yapılan” Antecedents and consequences of organisational silence: an empirical investigation” (Örgütsel sessizliğin geçmişi ve sonuçları: Deneysel bir araştırma) adlı çalışmada sessizlik ikliminin bireyler tarafından algılarının boyutları araştırılmış, bu boyutların örgütsel bağlılık ve iş doyumunu üzerindeki etkileri ortaya çıkarmak amaçlanmıştır. 677 çalışan üzerinde yapılan anket sonuçlarına göre, işgörenlerin sessizliği ile örgüte bağlılık arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. Yöneticilerin sessizliğe karşı tutumları örgüte bağlılık üzerinde rol oynadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Piderit ve Ashford (2003) tarafından yapılan “Breaking silence: tactical choices women managers make in speaking up about gender-equity issues”( Sessizliği bozmak: Kadın yöneticilerin cinsiyet eşitliği hakkında konuşurken yaptıkları taktiksel seçimler) adlı çalışmada 172 kadın çalışanla mülakat tekniği kullanılmıştır. Kadın yöneticilerin hemcinslerine nasıl davrandıkları örgüt içinde sessiz kalıp kalmadıkları araştırılmıştır. Cinsiyet eşitliğine vurgu yapılmışlardır, birçok örgütte örgütsel sessizliğin yaygın olduğunu iddia etmişlerdir.

Somech ve Drach-Zahavy (2002) tarafından yapılan “Relative power and influence strategy: The effects of agent/target organizational power on superiors’ choices of influence strategies” (Göreceli güç ve etkileme stratejileri: Yöneticilerin etkileme stratejileri seçimlerinde aracı/hedef örgütsel gücün etkileri ) adlı çalışmada üst düzey yöneticilerin güç kullanma eğilimleri araştırılmıştır. Astların gözünde yöneticilerin hangi tür güçleri kullandıkları 455 öğretmen (317 kadın, 138 erkek) üzerinde yapılan iki farklı anketle değerlendirilmiştir. Birinci ankette öğretmenlerin ve yöneticilerin örgütsel güçleri ölçülmüş, ikinci ankette ise etkileme stratejilerine bakılmıştır. Bulgulara göre güçlü yöneticilerin güçsüzlere göre öğretmenleri daha sert stratejilerle etkileme eğiliminde oldukları, güçsüz yöneticilerin ise daha ılımlı stratejiler kullanmayı tercih ettikleri görülmüştür. Güç parametresiyle ilgili sonuçlara bakıldığında gücün mutlak terimlerle değil göreceli olarak tartışılması gerektiği vurgulanmaktadır.



Guditus ve Zirkel (1979) tarafından “Bases of supervisory power among public school principals” ( Devlet okul müdürleri arasında yönetim gücünün temelleri)adlı çalışmada okul yöneticilerinin kullandıkları güç türleri birbirleriyle karşılaştırılmıştır. Yasal ve uzmanlık güç tiplerinin okul müdürleri tarafından en çok tercih edilen güç türleri olduğu ortaya çıkmıştır. Büyük okullarda yöneticiler uzmanlık gücünü küçük okul yöneticilerine göre daha az kullanmaktadırlar. Yasal güç türü okul yöneticileri tarafından en sıklıkla kullanılan güç türü olduğu ortaya çıkmıştır. Bu güç türünü uzmanlık ve özdeşim güç türleri takip etmektedir.

Liu ve FANG (2006) tarafından yapılan “A power based leadership approach to project management” (Proje yöneticiliğinde güce dayalı liderlik temelli yaklaşım) adlı çalışmada yöneticilerin kullandıkları güç türleri ile liderlik yaklaşımları ile arasındaki ilişki araştırılarak bir model geliştirilmiştir. Bu modelde süreç odaklı liderlerin takım çalışanları üzerinde görünmeyen pozitif bir etkiye sahip oldukları, böylece güç paylaşımına gittikleri söylenmektedir. Performans odaklı liderlerin ise güç paylaşımı konusunda çalışanlarına güvenmedikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Lawrence ve Robinson (2007) tarafından yapılan “Ain't Misbehavin: Workplace Deviance as Organizational Resistance” (Yanlış olmayan davranışlar: Örgütsel direniş açısından iş ortamındaki anormal davranışlar) adlı çalışmada, örgütsel gücün iş ortamındaki istenmeyen davranışlar üzerindeki etkisi açıklanmaya çalışılmıştır. Örgütsel gücün çalışanları istenmeyen davranışlara iten güç durumuna gelebileceği sonucuna ulaşılmıştır. Alan taraması şeklinde yapılan çalışmada çalışanları istenmeyen davranışlara iten güç türlerinin neler olduğu araştırılmıştır. Sonuç olarak da hakimiyet ve disiplin güçlerinin çalışanlar üzerinde olumsuz bir tutum oluşturduğuna ulaşılmıştır. Zorlamayla yaptırılan işlerde çalışanlar üzerinde istenmeyen davranışlara sebep olduğu görülmüştür.

### **2.3.3.İlgili Araştırmaların Genel Bir Değerlendirmesi**

Örgütsel güç konusuyla ilgili yapılan araştırmalara baktığımızda 1960'lerden itibaren yurt içi ve yurtdışı çalışmalarda önemli bir ivme kazanarak alanyazında yerini aldığını görmekteyiz. Gücün ne olduğu, gücü etkileyen faktörlerin neler olduğu, gücün önemi, güç türleri, güç mesafesi, gücün kaynakları gibi örgütsel güçle ilgili bütün boyutlara ilgili çalışmalarda yer verilerek bu konuya değinilmiştir. Şüphesiz ki örgütleri etkileyen önemli faktörlerden biri olan güç kullanımı konusunda bilgi sahibi olmak, güce maruz kalan ve güce başvuranlar açısından önem arz etmektedir.

Örgütsel vatandaşlık, örgütsel destek, örgütsel bağlılık, örgütsel adalet, örgütsel sessizlik gibi kavramlar son yıllarda üzerinde çalışılmaya başlanılan konular olmuşlardır. Örgütsel sessizlik kavramı örgütü içten içe etkilemektedir. Bu yüzden sebeplerinin, boyutlarının anlaşılması ve örgüt amaçları doğrultusunda nasıl kullanılabilceğinin bilinmesi gerekmektedir. Örgütlerdeki en önemli sorunlardan biri olan iletişimin doğru ve sağlıklı bir biçimde sağlanması için örgütsel sessizlik konusunda bilgi sahibi olunması önemlidir. Sessizliğin bilinenin aksine aktif, bilinçli ve kasıtlı olması pek bilinmeyen bir durumdur. Bu yüzden hep göz ardı edilmektedir. Bu çalışmada örgütsel sessizliğin ne olduğunu boyutlarıyla ele alınmakta sanılanın aksine sessizliğin “ses olmaması” durumu olmadığı anlatılmaktadır. Yöneticilerin kullandıkları güç türleri sonucunda bazı durumlarda öğretmenler sessizlik kalma davranışı göstermektedirler Sessizliğin hem sebebi hem de sonucu olabilen yöneticilerin güç türleriyle olan ilişkiyi incelemek okul yöneticilerine yol gösterici olacaktır. Diğer taraftan öğretmenler açısından bakıldığında, yöneticilerinin hangi güç türlerini kullandığını analiz edebilecek ve buna karşı sessizlik gösterirken davranışlarının neden ve sonuçlarını daha iyi algılayabileceklerdir. Literatürde de benzer araştırmalara bakıldığında bu araştırmanın iki önemli kavram “ güç türleri” ve “örgütsel sessizliği” birleştirerek arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılmasının gerekli ve anlamlı olacağı düşünülmüştür.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın yöntemi, araştırma için belirlenen evren ve örneklem, veri toplama araçları, araştırmanın varsayımları, verilerin analizi ve güvenilirlik çalışmalarına yer verilmiştir.

### 3.1.Araştırmanın Yöntemi

Öğretmenlerden elde edilen verilerin sayısı, ölçüm gibi bir takım sayısal değerler alan verilere nicel veri denirken bu sayı ve değerlerin kullanılması ile yapılan analizlere de nicel veri analizi denir (Kıncal, 2014).

Tarama modelleri, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle değiştirmeden betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. Araştırma konusu olan nesne, birey kendi mevcut koşulları içinde değerlendirilip betimlenir (Karasar, 2014). Bu çalışma nicel verilere dayalı genel tarama modelinde tasarlanmıştır.

### 3.2. Evren-Örneklem

Çalışmanın evrenini, 2015-2016 eğitim öğretim yılı içerisinde Denizli ili merkezindeki (Pamukkale ve Merkezefendi ilçeleri) ortaokulda çalışan öğretmenlerden oluşmaktadır. Denizli ili merkezindeki ortaokullarda yer alan öğretmen sayıları Denizli İl Millî Eğitim Müdürlüğü'nden alınmıştır. Devlet ortaokullarında çalışan öğretmen sayıları incelenmiş ve öğretmen sayısı 10'nun altında okullar çalışma dışı bırakılmıştır. Evrende toplamda 2285 öğretmen olduğu tespit edilmiştir. Bu 2285 öğretmenin 1094 (%47,88) kişisi Merkezefendi ve 1191 (%52,12) kişinin ise Pamukkale ilçesinde yer aldığı tespit edilmiştir.

Ana kütle temsil yeteneğine sahip, onun küçültülmüş bir modeline örneklem denir. Ne eleman, ne zaman ve ne de para ile ele alınan ana kütle, bütün elemanlarıyla tek tek incelemenin mümkün olmadığı için örneklem oluşturmak gereklidir. Küme örneklemede evrende eşit seçilme şansı, elemanlar yerine, içindeki tüm elemanları ile birlikte kümelerindir (Karasar, 2005). Bu çalışmada oransız küme örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Evrende yer alan 2285 kişiden kaç bireyin örnekleme yer alması gerektiğini tespit etmesi için Balcı'da (2001) yer alan aşağıdaki formül dikkate alınmıştır.

$$n = \frac{t^2 \cdot (PQ)}{d^2} \cdot \frac{1}{1 + \frac{t^2 \cdot (PQ)}{N \cdot d^2}}$$

N= Evren büyüklüğü  
n= Örneklem büyüklüğü  
d= Tutum düzeyi (.05)  
t= Güven düzeyi tablo değeri (t: 1.96)  
PQ= Maksimum örneklem büyüklüğü için örneklem yüzdesi (.50 x .50=0.25)

Yapılan hesaplama sonucunda örnekleme minimum 450 kişinin olması gerektiği tespit edilmiştir. Yapılan oranlama sonucunda 450 kişinin 215'i (toplam örneklemin %47,88'i) Merkezefendi ilçesinden ve 235'i (toplam örneklemin %52,12'si) ise Pamukkale ilçesinden olması gerektiği tespit edilmiştir. Merkezefendi ve Pamukkale ilçelerinde öğretmen sayısı 10'nun üzerinde olan okullar öğretmen sayılarına göre sıralanmış ve aşağıda belirtilen öğretmen sayıları bazında 5 gruba ayrılmıştır. .

11-32 arası öğretmen sayısı = 1.grup

33-54 arası öğretmen sayısı = 2.grup

55-76 arası öğretmen sayısı = 3.grup

77-98 arası öğretmen sayısı = 4.grup

99-120 arası öğretmen sayısı = 5.grup

Tablo 3.1.

*Gruplara Göre Merkezefendi İlçesindeki Okul, Öğretmen ve Örneklemedeki Öğretmen Sayısı Dağılımı*

Merkezefendi ilçesi	Okul sayısı	Okullardaki toplam öğretmen sayıları (evren)	Örneklemedeki öğretmen sayısı
1.grup	11	213	42
2.grup	11	466	92
3.grup	2	135	26
4.grup	2	175	34
5.grup	1	105	21
Toplam	27	1094	215

Merkezefendi ilçesinde toplamda 27 okul ve 1094 öğretmen yer almaktadır. Her gruptan örnekleme yer alması gereken öğretmen sayısı toplandığında 215 olduğu tespit edilmiştir. Merkezefendi ilçesindeki 1094 öğretmenden 215'i seçilmesi gerekmektedir. Bunları gruplardan orantılı bir şekilde seçmek istersek;

1.grup	2.grup	3.grup	4.grup	5.grup
1094 215	1094 215	1094 215	1094 215	1094 215
<u>213</u> ?	<u>466</u> ?	<u>135</u> ?	<u>175</u> ?	<u>105</u> ?
?=42 kişi	?=92 kişi	?=26 kişi	?=34 kişi	?=21

kişiyi gruplardan seçmemiz gereken öğretmen sayılarıdır.

Gruplarda yer alan hangi okullarda çalışma yapılacağını belirlemek için sırayla grupta bulunan okulların adları kağıtlara yazılıp torbaya atıldı. Kura yöntemiyle gruptan çıkan okullar belirlendi. Okullara tek tek gidilerek çalışmalar uygulandı.

Tablo 3.2.

*Merkezefendi İlçesindeki Grupların Okul Dağılımı ve Örneklem Sayısı*

Gruplar	Merkezefendi İlçesindeki Okullar	Seçilmesi Gereken Öğretmen Anketi Sayısı	Okulda Çalışan Öğretmen Sayısı (Dağıtılan Anket Sayısı)	Geçerli Anket Sayısı
1.grup	Mükerrem Mehmet EKE O.O.		32	
	Hacı Şakir Meliha- Nilüfer ÖZ O.O.		14	
	1.grupta toplam	42	46	41
2.grup	Sıdika Çalışkan O.O.		48	
	Yeşilköy O.O.		39	
	Hacı Halil Bektaş O.O.		48	
	2.grupta toplam	92	125	90
3.grup	Servergazi imam hatip O.O.	26	63	25
4.grup	Sevil Kaynak O.O.	34	85	33
5.grup	Abaloğlu Yem Sanayi O.O.	21	105	21
	Toplam	215	424	210

Merkezefendi ilçesinden seçilen okullardaki öğretmenlere 424 tane anket dağıtılmıştır. Bu anketlerden 225 tanesi geri dönmüştür.210 tane anket geçerli sayılmıştır.

Tablo 3.3.

*Pamukkale İlçesindeki Gruplarda Yer Alan Okul Sayısı, Bu Okullardaki Toplam Öğretmen Sayıları ve Belirlenen Örneklemdeki Öğretmen Sayıları*

Pamukkale ilçesi	Okul sayısı	Bu okullardaki toplam öğretmen sayıları (evren)	Örneklemdeki öğretmen sayısı
1.grup	14	235	46
2.grup	11	477	94
3.grup	3	200	40
4.grup	2	161	32
5.grup	1	118	23
Toplam	27	1191	235

Öğretmenlerin 1191 kişisi Pamukkale ilçesinde bulunmaktadır. Yapılan hesaplama sonucunda Pamukkale ilçesinden 235 kişinin örneklemde yer alması gerektiği saptanmıştır. Bunları gruplardan orantılı bir şekilde seçmek istersek;

1.grup	2.grup	3.grup	4.grup	5.grup
1191 235	1191 235	1191 235	1191 235	1191 235
<u>235</u> ?	<u>477</u> ?	<u>200</u> ?	<u>161</u> ?	<u>118</u> ?
?=46 kişi	?=94 kişi	?=40 kişi	?=32 kişi	?=23 kişiyi

gruplardan seçmemiz gerekmektedir. Gruplardan hangi okullarda çalışmayı belirlemek için sırayla grupta bulunan okulların adları kağıtlara yazılıp torbaya atıldı. Kura yöntemiyle gruptan çıkan okullara gidilip çalışmalar uygulandı.

Tablo 3.4.

*Pamukkale İlçesindeki Grupların Okul Dağılımı ve Örneklem Sayısı*

Gruplar	Pamukkale İlçesindeki Okullar	Seçilmesi Gereken Öğretmen Anketi Sayısı	Okulda Çalışan Öğretmen Sayısı (Dağıtılan Anket Sayısı)	Geçerli Anket Sayısı
1.grup	Mehmetçik O.O.		31	
	Irlıganlı O.O.		20	
	1.grupta toplam	46	51	39

Gruplar	Pamukkale İlçesindeki Okullar	Seçilmesi Gereken Öğretmen Anketi Sayısı	Okulda Çalışan Öğretmen Sayısı (Dağıtılan Anket Sayısı)	Geçerli Anket Sayısı
2.grup	Dr. Necdet Durmuş O.O.		43	
	İncilipınar imam hatip O.O.		43	
	Ressam İbrahim Çallı O.O.		34	
	2.grupta toplam	94	120	83
3.grup	Lütfi Ege O.O.	40	69	37
4.grup	Hürriyet O.O.	32	80	43
5.grup	Merkez O.O.	23	118	38
	Toplam	235	438	240

Pamukkale ilçesinden seçilen okullardaki öğretmenlere 438 tane anket dağıtılmıştır. Bu anketlerden 252 tanesi geri dönmüş, 240 tanesi geçerli sayılmıştır. Merkezefendi ilçesinden 210 anket ve Pamukkale ilçesinden 240 anket, toplamda 450 anket geçerli sayılmıştır.

### 3.2.1.Öğretmenlerin Demografik Bilgilerinin Dağılımı

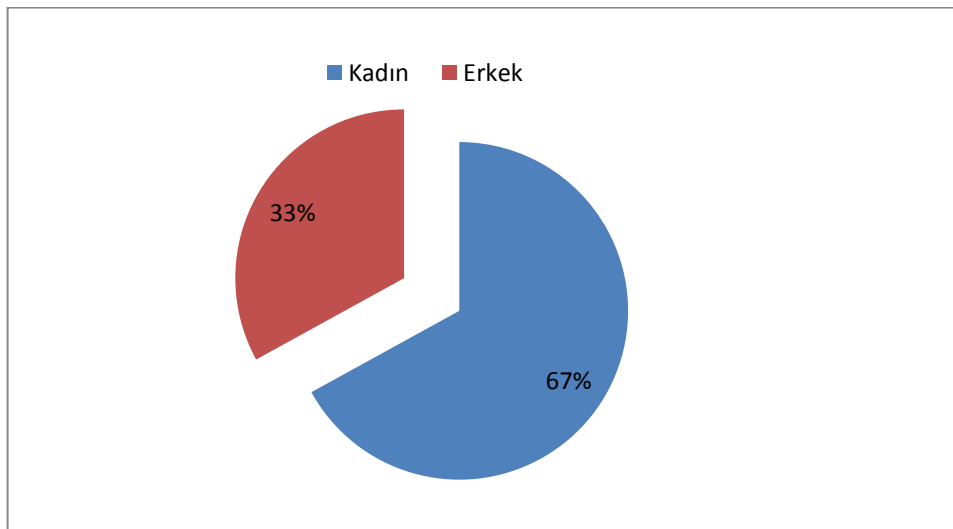
Öğretmenlerin demografik bilgilerinin dağılımının belirlenmesi amacıyla frekans analizi yapılmış ve Tablo 3.5'te verilmiştir.

Tablo 3.5.

#### *Demografik bilgilerin dağılımı*

		n	%
Cinsiyet	Kadın	301	66,9
	Erkek	149	33,1
	Toplam	450	100,0
Yaş	20-30	185	41,1
	31-40	222	49,3
	41-50	24	5,3
	51 ve üzeri	19	4,2
	Toplam	450	100,0

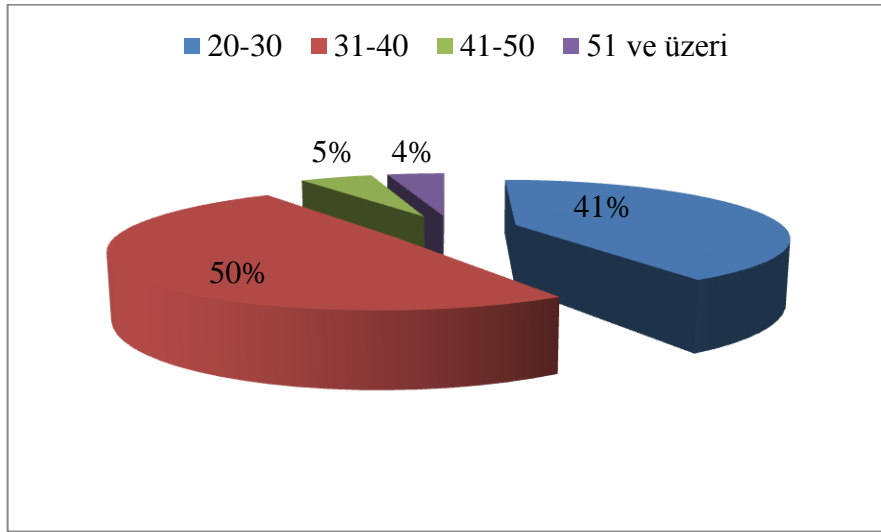
		n	%	
Branş	Türkçe	84	18,7	
	Matematik	62	13,8	
	Fen Bilimleri	60	13,3	
	İngilizce	21	4,7	
	Sosyal Bilgiler	61	13,6	
	Görsel Sanatlar	43	9,6	
	Din Kültürü	36	8,0	
	Teknoloji Tasarım	24	5,3	
	Beden Eğitimi	20	4,4	
	Bilişim Teknolojileri	20	4,4	
	Müzik	19	4,2	
	Toplam	450	100,0	
	Toplam Hizmet Süresi	1-5 Yıl	185	41,1
		6-10 Yıl	185	41,1
11-15 Yıl		40	8,9	
16-20 Yıl		21	4,7	
21 yıl ve üzeri		19	4,2	
Toplam		450	100,0	
Eğitim Durumu	Ön lisans	19	4,2	
	Lisans	411	91,3	
	Lisansüstü	20	4,4	
	Toplam	450	100,0	
Sendika Üyeliği	Var	236	52,4	
	Yok	214	47,6	
	Toplam	450	100,0	



Şekil 3.1. Cinsiyete göre dağılım

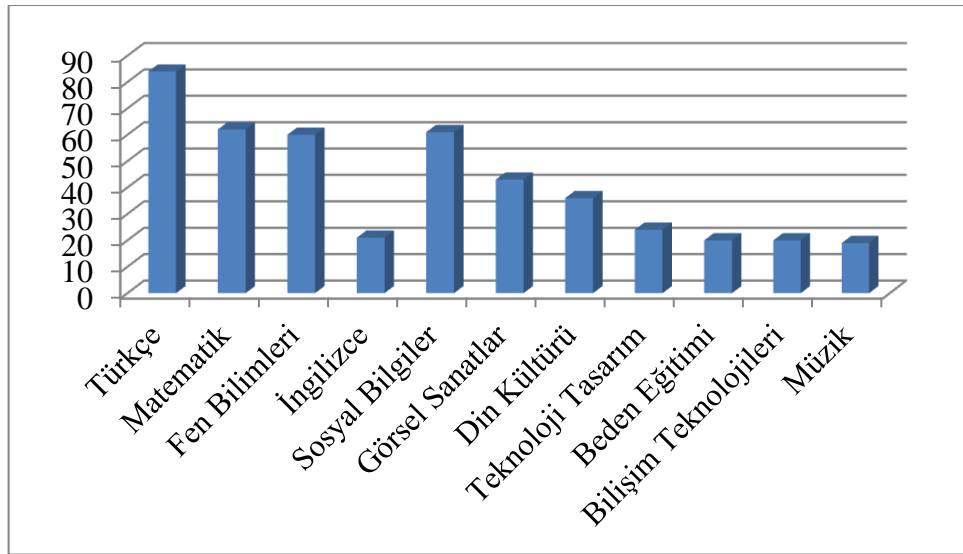


Öğretmenlerin cinsiyete göre dağılımları incelendiğinde; %66,9'unun kadın; %33,1'inin ise erkek olduğu görülmektedir.



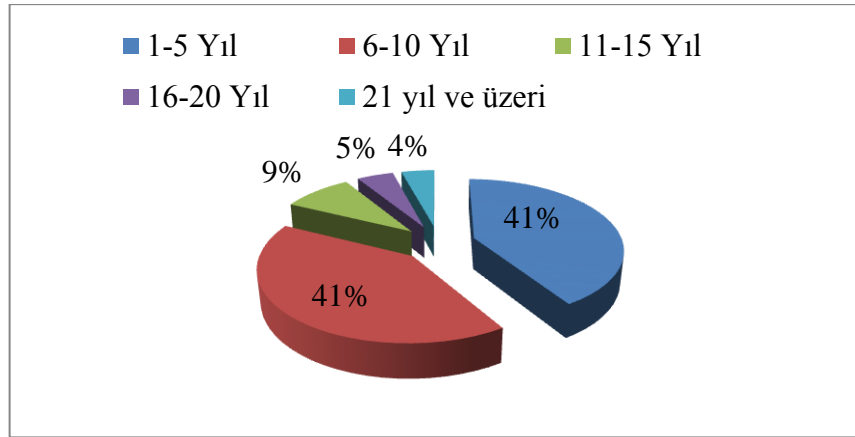
Şekil 3.2. Yaşa göre dağılım

Öğretmenlerin yaş gruplarına göre dağılımları incelendiğinde; 20-30 yaş grubu kişilerin oranı %41,1; 31-40 yaş grubu kişilerin oranı %49,3; 41-50 yaş grubu kişilerin oranı %5,3 olup, 51 ve üzeri yaş grubu kişilerin oranı ise %4,2'dir.



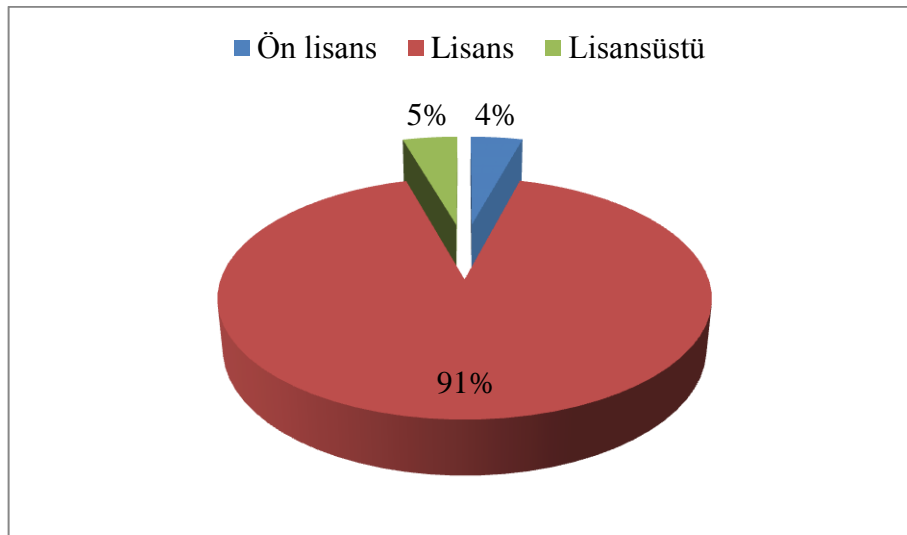
Şekil 3.3. Branşa göre dağılım

Branşlara göre dağılım incelendiğinde; Türkçe branşında olanların oranı %18,7; matematik branşında olanların oranı %13,8; Fen Bilimleri branşından olanların oranı %13,3'tür. Sosyal Bilgiler branşından olanların oranı %13,6; Görsel Sanatlar branşından olanların oranı %9,6; Din Kültürü branşından olanların oranı %8'dir. Teknoloji tasarım branşından olanların oranı %5,3; Beden Eğitimi branşından olanların oranı %4,4; Bilişim Teknolojileri branşından olanların oranı %4,4; Müzik branşından olanların oranı %4,2'dir.



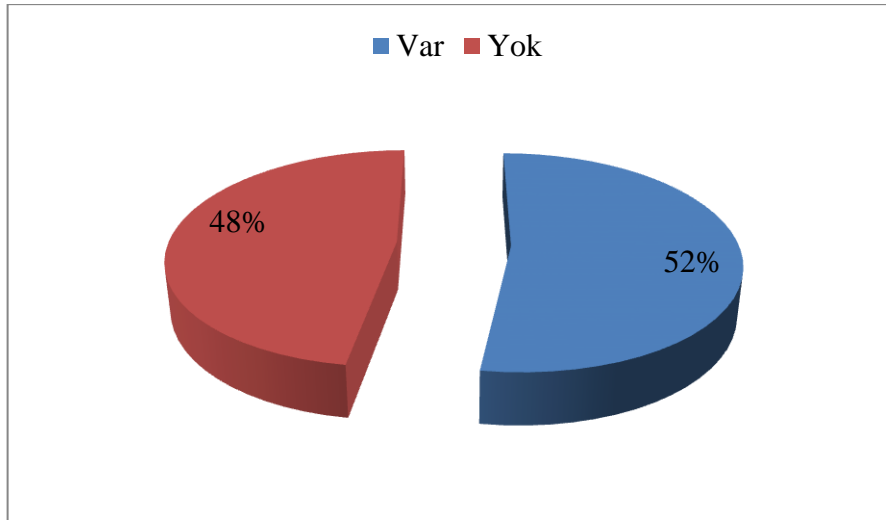
Şekil 3.4. Hizmet süresine göre dağılım

Toplam hizmet sürelerine göre dağılım incelendiğinde; 1-5 yıl süre ile kıdeme sahip olanların oranı %41,1; 6-10 yıl süre ile kıdeme sahip olanların oranı %41,1 olup 11-15 yıl süre kıdeme sahip olanların oranı %8,9'dur. 16-20 yıl süre kıdeme sahip olanların oranı %4,7 iken 21 yıl ve üzeri süre kıdeme sahip olanların oranı %4,2'dir.



Şekil 3.5. Eğitim durumuna göre dağılım

Eğitim durumuna göre dağılım incelendiğinde; ön lisans mezunları oranı %4,2 iken lisans mezunları oranı %91,3; lisansüstü mezunlarının oranı %4,4'tür.



Şekil 3.6. Sendika üyeliği durumuna göre dağılım

Öğretmenlerin sendika üyelik durumları incelendiğinde; sendikaya üye olanların oranı %52,4; %47,6'sının ise sendika üyeliği yoktur.

### 3.3. Veri Toplama Araçları

Yapılan araştırmada 3 bölümden oluşan bir ölçme aracı kullanılmıştır. İlk bölümde öğretmenlerin demografik özelliklerini tespit etmek amaçlı yazar tarafından oluşturulan ve 7 sorudan meydana gelene kısım yer almaktadır. Bu bölümde öğretmenlerin kişisel özelliklerini (cinsiyet, yaş, branş, toplam hizmet süresi, eğitim durumu, sendika üyeliği) belirleyici nitelikte olan sorular yer almaktadır. İkinci bölümde ise öğretmenlerin maruz kaldıkları güç türlerini tespit etmek amaçlı Aslanargun tarafından doktora tezi kapsamında geliştirilen “Güç Türleri Ölçeği” kullanılmıştır. Güç türleri ölçeği Her zaman (5), Çoğunlukla (4), Bazen (3), Nadiren (2) ve Hiçbir zaman (1) şeklinde 5’li likert derecelendirmesinden oluşan 30 maddeden oluşmaktadır. Ölçekte 7 alt boyuttan oluşmaktadır. Boyutlar, Ödül gücü (5 madde), Zorlayıcı güç (5 madde), Karşılıklı güç (6 madde), Uzmanlık gücü (5 madde), Bilgi gücü (3 madde), Bağlılık gücü (3 madde), Karizmatik güçtür (3 madde). Ölçek için Aslanargun (2009) tarafından yapılan güvenilirlik analizi sonucunda alt boyutların güvenilirliklerinin .623 ile ,880 arasında değişen düzeylerde olduğu tespit edilmiştir. (Aslanargun, 2009)

Üçüncü bölümde ise öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerini ölçmek amaçlı “Örgütsel Sessizlik Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek Kahveci ve Demirtaş (2013) tarafından geliştirilmiştir. Örgütsel sessizlik ölçeği 5 alt boyuttan ve 5’li likert derecelendirmesine sahip 18 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin alt boyutları okul ortamı (3 madde), duygu (3

madde), sessizliğin kaynağı (5 madde), yönetici (3 madde), izolasyon (3 madde) dur. Alt boyutların güvenilirlik düzeyleri 0,79 ile 0,83 arasında değişmektedir. (Kahveci ve Demirtaş, 2013)

### 3.4. Araştırmanın Varsayımları

- 1- Öğretmenlerin kendilerine yöneltilen soruları tam ve eksiksiz olarak anladıkları
- 2- Öğretmenlerin kendilerine yöneltilen sorulara samimi ve doğru cevaplar verdikleri
- 3- Örneklemin evreni temsil ettiği
- 4- Ölçme araçlarının örgütsel sessizlik ve kullanılan güç türlerini ölçmede yeterli oldukları varsayılmıştır.

### 3.5. Verilerin Analizi ve Güvenirlilik

Soru formu ile elde edilen bilgiler SPSS 20.0 yazılımı ile elektronik ortama aktarılmış ve analiz edilmiştir. Demografik bilgilerin dağılımı frekans analizi ile belirlenmiştir. Ölçek maddelerine verilen cevaplar skorlandırılarak alt boyutlara ilişkin puanlar hesaplanmıştır. Araştırma verileri alt problemlere göre analiz edilmiştir. Öncelikle elde edilen verilere hangi testlerin uygulanacağını belirlemek amacıyla değişkenlerin dağılımının normalliği Kolmogorov-Smirnov testi ile incelenmiştir. Kolmogorov-Smirnov Testine ilişkin sonuçlar Tablo 3.6’da gösterilmiştir.

Tablo 3.6.

*Ölçeklerden elde edilen puanlara ilişkin normallik dağılımı Kolmogorov Smirnov testi sonuçları*

	Kolmogorov-Smirnov		
	KS	Sd	p
<b>Örgütsel Güç Türleri</b>			
<i>Ödül gücü</i>	,088	450	,056
<i>Zorlayıcı Güç</i>	,034	450	,058
<i>Karşılıklı Güç</i>	,048	450	,082
<i>Uzmanlık Gücü</i>	,081	450	,061
<i>Bilgi Gücü</i>	,088	450	,060
<i>Bağlılık Gücü</i>	,094	450	,053
<i>Karizmatik Güç</i>	,088	450	,062
<b>Örgütsel Sessizlik Davranışları</b>			
<i>Okul Ortamı</i>	,094	450	,083
<i>Duygu</i>	,000	450	,057
<i>Sessizliğin Kaynağı</i>	,019	450	,054
<i>Yönetici</i>	,064	450	,067
<i>İzolasyon</i>	,099	450	,078

Değişkenlerimizin normal dağılım sergileyip sergilemediğini tespit etmek amacıyla yapılan Kolmogorov Smirnov testi sonucunda tüm p değerlerinin 0,05'ten büyük olduğu tespit edilmiştir. ( $p > 0,05$ ) Tüm değişkenlerin normal dağılım sergiledikleri tespit edilmiştir. Ölçek alt boyutlarının cinsiyet, medeni durum ve sendika üyeliği gibi iki gruplu değişkenler için bağımsız gruplarda t testi; branş, eğitim durumu, toplam hizmet süresi gibi ikiden fazla gruplu değişkenlerde gruplar arası farklılığın belirlenmesi için tek yönlü varyans analizi (one way ANOVA) uygulanmıştır. Tek yönlü varyans analizi sonucu gruplar arası farklılığın anlamlı çıkması durumunda farklılığın hangi gruptan kaynaklandığının tespit etmek için TUKEY testi kullanılmıştır. Ölçek alt boyutlarının arasındaki ilişkilerin tespit edilmesi için korelasyon analizi yapılmış ve korelasyon katsayısı elde edilip yorumlanmıştır.

Ölçek alt boyutlarının güvenilirlik düzeylerinin belirlenmesi için güvenilirlik analizi yapılmış ve cronbach alfa katsayısı elde edilmiş Tablo 3.7'de verilmiştir.

Tablo 3.7.

*Ölçek ve Alt Boyutlarına İlişkin Güvenirlik Düzeyleri*

	<b>Chronbach Alfa</b>
<b>Örgütsel Güç Türleri</b>	0,904
<i>Ödül gücü</i>	0,657
<i>Zorlayıcı Güç</i>	0,896
<i>Karşılıklı Güç</i>	0,751
	<b>Chronbach Alfa</b>
<i>Uzmanlık Gücü</i>	0,634
<i>Bilgi Gücü</i>	0,656
<i>Bağlılık Gücü</i>	0,838
<i>Karizmatik Güç</i>	0,629
<b>Örgütsel Sessizlik Davranışları</b>	0,910
<i>Okul Ortamı</i>	0,685
<i>Duygu</i>	0,762
<i>Sessizliğin Kaynağı</i>	0,837
<i>Yönetici</i>	0,612
<i>İzolasyon</i>	0,628

Cronbach alfa katsayısına göre ölçeğin güvenilirlik sınırları aşağıdadır (Özdamar, 1999).

- $0.00 \leq \alpha < 0.40$  ise ölçek güvenilir değildir.
- $0.40 \leq \alpha < 0.60$  ise ölçek düşük güvenilirliktedir.

- $0.60 \leq \alpha < 0.80$  ise oldukça güvenilirdir.
- $0.80 \leq \alpha < 1.00$  ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Güvenilirlik analiz sonuçları incelendiğinde, güç türleri ölçeği genel güvenilirlik düzeyinin 0,904 olduğu tespit edilirken alt boyutlarının güvenilirlik düzeylerinin 0,629 ile 0,896 arasında değerler aldığı tespit edilmiştir. Örgütsel sessizlik davranışı ölçeğinin güvenilirliği 0,910 olduğu tespit edilirken alt boyutlarının 0,612 ile 0,837 aralığında olduğu tespit edilmiştir. Her iki ölçeğin güvenilirlik düzeyleri yukarıdaki kriterlere göre değerlendirildiğinde en düşük güvenilirlik düzeyinin oldukça güvenilir olduğu tespit edilmiştir.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik bilgilerinin dağılımı, araştırma sorularına verdikleri cevaplara göre bulgular; bulgulara ilişkin yorumlar yer almaktadır.

### 4.1.Alt Problemlere İlişkin Bulgular

#### 4.1.1. Örgütsel Güç ve Örgütsel Sessizlik Davranışlarına Göre Öğretmen Algıları

Örgütsel güç türleri ve örgütsel sessizlik davranışları alt boyutlarının tanımlayıcı istatistikleri Tablo 4.1’de verilmiştir.

Tablo 4.1.

*Örgütsel Güç Türleri ve Örgütsel Sessizlik Davranışları Alt Boyutlarının Tanımlayıcı İstatistikleri*

	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Std. Sapma
Örgütsel Güç Türleri					
Ödül gücü	450	10	22	17,56	2,67
Zorlayıcı Güç	450	5	22	14,35	5,17
Karşılıklı Güç	450	12	27	21,43	3,96
Uzmanlık Gücü	450	14	24	18,60	2,71
Bilgi Gücü	450	6	14	10,24	2,22
Bağlılık Gücü	450	7	15	11,39	2,17
Karizmatik Güç	450	5	14	10,19	2,17
Örgütsel Sessizlik Davranışları					
Okul Ortamı	450	8	19	14,56	2,95
Duygu	450	7	15	11,44	2,30
Sessizliğin Kaynağı	450	8	22	17,80	4,44
Yönetici	450	7	15	11,56	2,21
İzolasyon	450	5	14	11,17	1,98

Ölçek maddeleri için 1 ile 5 arası skorlandırma yapıldığından dolayı, teorik olarak ödül gücü, zorlayıcı güç ve uzmanlık gücü alt boyutları 5’er madde içerdiği için 5-25; karşılıklı güç alt boyutu 6 madde içerdiği için 6-30; bilgi gücü 3 madde içerdiği için 3-15 arası puan alabilmektedir. Örgütsel sessizlik davranışları ölçeği alt ölçeklerinden okul ortamı 4 madde içerdiğinden dolayı 4-20; duygu, yönetici ve izolasyon alt boyutları 3 madde içerdiğinden dolayı 3-15; sessizliğin kaynağı alt boyutu 5 madde içerdiğinden dolayı 5-25 puan arasında puan almaktadır. Örgütsel güç türünde en yüksek ortalama karşılıklı güç, en düşük ortalama ise karizmatik güç alt boyutuna aittir. Örgütsel sessizlik davranışında ise en yüksek puanı sessizliğin kaynağı alt boyutu alırken, en puanı düşük izolasyon alt boyutu almıştır.

#### 4.1.2. Örgütsel Güç Türleri Cinsiyet Değişkenine Göre Anlamli Farklilik Göstermekte Midir?

Örgütsel güç türleri alt boyutlarının cinsiyete göre ortalamaları ve bu ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığının tespiti için yapılan bağımsız gruplarda t testi sonuçları Tablo 4.2’de verilmiştir.

Tablo 4.2.  
Örgütsel Güç Türlerinin Cinsiyete Göre Değişimi

		N	Ortalama	Std. Sapma	t	p
<b>Örgütsel Güç Türleri</b>						
	<i>Ödül gücü</i>	Kadın	301	18,03	2,37	5,497
	Erkek	149	16,60	2,98		
<i>Zorlayıcı Güç</i>	Kadın	301	14,47	5,29	0,716	0,474
	Erkek	149	14,10	4,92		
<i>Karşılıklı Güç</i>	Kadın	301	22,00	3,81	4,377	0,000*
	Erkek	149	20,30	4,01		
<i>Uzmanlık Gücü</i>	Kadın	301	18,85	2,44	2,870	0,004*
	Erkek	149	18,08	3,13		
<i>Bilgi Gücü</i>	Kadın	301	10,49	2,12	3,406	0,001*
	Erkek	149	9,74	2,35		
<i>Bağlılık Gücü</i>	Kadın	301	11,74	2,10	5,049	0,000*
	Erkek	149	10,68	2,12		
<i>Karizmatik Güç</i>	Kadın	301	10,52	2,06	4,805	0,000*
	Erkek	149	9,50	2,24		

\* $p < 0,05$

Tablo 4.2’de verilen bağımsız gruplarda t testi sonuçlarına göre; ödül gücü ( $t=5,497$ ;  $p < 0,05$ ), karşılıklı güç ( $t=4,377$ ;  $p < 0,05$ ), uzmanlık gücü ( $t=2,870$ ;  $p < 0,05$ ), bilgi gücü ( $t=3,406$ ;  $p < 0,05$ ), bağlılık gücü ( $t=5,049$ ;  $p < 0,05$ ) ve karizmatik güç ( $t=4,805$ ;  $p < 0,05$ ) cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılık gösterirken, zorlayıcı güç ( $t=0,716$ ;  $p < 0,05$ ) cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılık göstermemektedir. Anlamlı farklılık gösteren alt boyutlar için kadınların ortalaması erkeklerin ortalamasından anlamlı derecede daha yüksektir. Kadın öğretmenlerin ödül, karşılıklı, uzmanlık, bilgi, bağlılık güç türlerinin okul müdürleri tarafında daha fazla kullanılması, okul müdürlerinin yönetimde daha fazla güç türünü kullandıklarını sanmalarından kaynaklanabilir. Erkek öğretmenler ise kadın öğretmenlere göre okul müdürlerinin ödül, karşılıklı, uzmanlık, bilgi, bağlılık güç türlerini kullandıklarını düşünmemektedirler. Okul müdürlerinin kadın öğretmenlerin gözünden



daha fazla ödüllendirme, hoşgörülü davranma ve diğer öğretmenlere nazaran bazı imtiyazlar tanıma anlamına gelen davranışları gösterdikleri düşünülebilir.

#### 4.1.3. Örgütsel Güç Türleri Yaş Değişkenine Göre Anlamlı Farklılık Göstermekte Midir?

Örgütsel güç türleri alt boyutlarının yaşa göre ortalamaları ve bu ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığının tespiti için yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 4.3'te verilmiştir.

Tablo 4.3.

#### *Örgütsel Güç Türlerinin Yaşa Göre Değişimi*

		N	Ortalama	Std. Sapma	F	p	
<b>Örgütsel Güç Türleri</b>							
	<i>Ödül gücü</i>	20-30	185	17,58	1,89	10,627	0,000*
		31-40	222	17,21	3,23		
		41-50	24	18,13	0,74		
		51 ve üstü	19	20,63	0,96		
Toplam		450	17,56	2,67			
<i>Zorlayıcı Güç</i>	20-30	185	14,41	3,89	19,633	0,000*	
	31-40	222	13,30	5,84			
	41-50	24	18,88	3,48			
	51 ve üstü	19	20,26	0,45			
	Toplam	450	14,35	5,17			
<i>Karşılıklı Güç</i>	20-30	185	20,15	3,89	18,982	0,000*	
	31-40	222	21,96	3,83			
	41-50	24	22,92	3,06			
	51 ve üstü	19	25,89	0,32			
	Toplam	450	21,43	3,96			
<i>Uzmanlık Gücü</i>	20-30	185	18,22	2,37	2,488	0,060	
	31-40	222	18,79	3,10			
	41-50	24	19,46	1,53			
	51 ve üstü	19	18,95	1,43			
	Toplam	450	18,60	2,71			
<i>Bilgi Gücü</i>	20-30	185	9,68	2,00	12,482	0,000*	
	31-40	222	10,41	2,35			
	41-50	24	11,71	1,52			
	51 ve üstü	19	11,95	1,43			
	Toplam	450	10,24	2,22			

		N	Ortalama	Std. Sapma	F	p
<i>Bağlılık Gücü</i>	20-30	185	11,11	2,24	3,102	0,026*
	31-40	222	11,65	2,22		
	41-50	24	11,75	1,11		
	51 ve üstü	19	10,63	0,96		
	Toplam	450	11,39	2,17		
<i>Karizmatik Güç</i>	20-30	185	9,88	1,89	29,814	0,000*
	31-40	222	9,91	2,12		
	41-50	24	13,13	2,11		
	51 ve üstü	19	12,63	0,96		
	Toplam	450	10,19	2,17		

\* $p < 0,05$

Tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre; ödül gücü ( $F=10,627$ ;  $p < 0,05$ ), zorlayıcı güç ( $F=19,633$ ;  $p < 0,05$ ), karşılıklı güç ( $F=18,982$ ;  $p < 0,05$ ), bilgi gücü ( $F=12,482$ ;  $p < 0,05$ ), bağlılık gücü ( $F=3,102$ ;  $p < 0,05$ ) ve karizmatik güç ( $F=29,814$ ;  $p < 0,05$ ) alt boyutları yaşa göre anlamlı düzeyde farklılık gösterirken, uzmanlık gücü alt boyutu ( $F=2,488$ ;  $p > 0,05$ ) yaşa göre anlamlı düzeyde farklılık göstermemektedir.

Anlamlı düzeyde farklılık gösteren alt boyutlar için farklılığın hangi gruptan kaynaklandığının tespiti için yapılan TUKEY testine göre;

Ödül gücü alt boyutu için; 51 ve üzeri yaş grubu kişilerin ortalaması diğer yaş grubu kişilerin ortalamasından anlamlı derecede farklı ve büyüktür. 51 ve üzeri yaş grubundaki öğretmenlerin okul müdürleri tarafından davranışlarının sonucunda daha fazla ödül gücüyle karşılaştıkları düşünülebilir. Genç öğretmenlerin ise daha formal yollarla okul müdürleriyle olan ilişkilerinden dolayı ödül gücünü göremedikleri sonucuna varabilir. İleri yaştaki öğretmenlerin ise okul müdürleriyle yaşları benzerlik gösterdiği için ödül gücünü daha çok görmüş olduklarından kaynaklanmaktadır.

Zorlayıcı güç boyutu için; 41-50 yaş grubu kişilerin ortalaması 51 ve üzeri yaş grubu kişilerin ortalamasından farksız olup, bu iki yaş grubunun ortalaması 20-30 ve 31-40 yaş grubu kişilerin ortalamasından anlamlı derecede farklıdır. İleri yaş grubundaki öğretmenlerin zorlayıcı güç türüne genç yaş grubundaki öğretmenlere göre daha fazla maruz kalmalarının sebebi gelişen teknolojiye ve değişime karşı ayak uyduramamalar, bu yüzden de okul müdürleri tarafından daha çok uyarılarak sert güç türü olan zorlayıcı güce maruz kaldıkları düşünülebilir.

Karşılıklı güç alt boyutu için; 31-40 yaş grubu kişilerin ortalaması ile 41-50 yaş grubu kişilerin ortalaması arasında anlamlı düzeyde fark bulunmazken, diğer gruplar

anlamli derecede birbirinden farklıdır. 51 ve üstü yaş grubunun 20-30 yaş grubuna göre daha fazla karşılıklı güç türüne maruz kalmalarının sebebi okul müdürlerinin tavır ve davranışlarının kendi yaşlarına göre daha sert, genç öğretmenlere karşı daha toleranslı, yardımsever olmalarından kaynaklanabilmektedir. Okuldaki genç öğretmenlerin daha fazla iş yükünü kaldırmaları, performans göstermeleri durumunda okul müdürleri tarafından takdir edilirken, ileri yaştaki öğretmenlerin geleneksel eğitim davranışlarından vazgeçmemeli yüzünden karşılıklı güç türüne daha fazla maruz kaldıkları söylenebilir.

Yaş değişkenine göre uzmanlık güç türü boyutunda öğretmen görüşlerinde anlamlı bir fark bulunmamaktadır ( $F=2,488$ ;  $p>.05$ ).

Bilgi gücü alt boyutu için; 41-50 yaş grubu kişileri ile 51 ve üzeri yaş grubu kişiler arasında anlamlı farklılık yokken, diğer bütün yaş grupları ortalamaları arasındaki fark anlamlıdır. 20-30 yaş arası ( $\bar{X}=9,68$ ), 31-40 arası ( $\bar{X}=10,41$ ), 41-50 arası ( $\bar{X}=11,71$ ), 51 ve üstü ( $\bar{X}=11,95$ ) şeklinde giderek artan ortalama değerleri yaş arttıkça bilgi gücüne verilen önemin arttığı görülmektedir. Okul müdürlerinin, öğretmenlerin gözünden bilgi gücünü ileri yaştaki öğretmenlere göre daha çok kullanmalarının nedeni; tecrübeli öğretmenlerin daha fazla bilgiye sahip olduğu kanısından yola çıkmalarıdır.

Bağlılık gücü alt boyutu için; 20-30 yaş grubu kişiler ile 31-40 yaş grubu kişiler arasındaki fark, 51 ve üzeri yaş grubu kişiler ile 31-40 yaş grubu kişiler arasındaki fark anlamlı olup, diğer yaş grubu kişilerin ortalaması arasındaki fark anlamlı değildir. 41-50 yaş grubundaki öğretmenlerin diğer gruplara göre daha çok okul müdürlerinin bağlılık gücünü kullandıklarını düşünmelerinin sebebi, okul müdürleriyle bu yaş grubunun yaşlarının yakın olması işbirliği içinde iletişimlerinin kuvvetli olmasından kaynaklanabilmektedir.

Karizmatik güç için; 41-50 yaş grubu kişilerin ortalaması 51 ve üzeri yaş grubu kişilerin ortalamasından farksız olup, bu iki yaş grubunun ortalaması 20-30 ve 31-40 yaş grubu kişilerin ortalamasından anlamlı derecede farklıdır. İleri yaştaki öğretmenlerin okul müdürlerinin karizmatik gücü kullanıyor olarak algılamalarının sebebi, mesleki kıdem ve deneyimleri sonucu müdürleri daha iyi analiz etmelerinden kaynaklanabilmektedir. İleri yaştaki öğretmenler, müdürlerin hayranlık, etkileme tarzı karizmatik davranışlarını iyi gözlemleyerek bu güç türünü kullandıklarını açıkça ifade etmektedirler.

#### **4.1.4. Örgütsel Güç Türleri Branş Değişkenine Göre Anlamlı Farklılık Göstermekte Midir?**

Örgütsel güç türleri ölçeği alt boyutlarının branşa göre ortalamaları ve bu ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığının tespiti için yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 4.4'te verilmiştir.

Tablo 4.4.

*Örgütsel Güç Türlerinin Branşa Göre Değişimi*

		N	Ortalama	Std. Sapma	F	p
<b>Örgütsel Güç Türleri</b>						
Ödül gücü	Türkçe	84	16,40	3,68	4,119	0,000*
	Matematik	62	17,52	3,39		
	Fen Bilimleri	60	16,87	2,13		
	İngilizce	21	18,33	0,48		
	Sosyal Bilgiler	61	18,69	1,65		
	Görsel Sanatlar	43	17,74	1,59		
	Teknoloji Tasarım	24	17,67	1,27		
	Beden Eğitimi	20	17,30	0,47		
	Bilişim Teknolojileri	20	18,70	0,47		
	Müzik	19	18,26	1,91		
	Toplam	450	17,56	2,67		
Zorlayıcı Güç	Türkçe	84	10,43	5,94	25,591	0,000*
	Matematik	62	15,02	4,32		
	Fen Bilimleri	60	11,98	2,79		
	İngilizce	21	20,05	1,24		
	Sosyal Bilgiler	61	16,36	5,27		
	Görsel Sanatlar	43	15,47	0,85		
	Din Kültürü	36	17,44	3,92		
	Teknoloji Tasarım	24	15,17	3,73		
	Beden Eğitimi	20	7,80	1,88		
	Bilişim Teknolojileri	20	19,20	2,82		
	Müzik	19	16,58	3,79		
Toplam	450	14,35	5,17			
Karşılıklı Güç	Türkçe	84	23,57	2,72	17,413	0,000*
	Matematik	62	20,87	3,07		
	Fen Bilimleri	60	20,20	4,76		
	İngilizce	21	23,33	2,94		
	Sosyal Bilgiler	61	22,75	1,45		
	Görsel Sanatlar	43	16,42	3,49		
	Din Kültürü	36	21,44	5,44		
	Teknoloji Tasarım	24	20,75	1,42		
	Beden Eğitimi	20	22,80	2,82		
	Bilişim Teknolojileri	20	23,90	3,29		
	Müzik	19	19,53	3,82		
Toplam	450	21,43	3,96			

		N	Ortalama	Std. Sapma	F	p
Uzmanlık Gücü	Türkçe	84	19,58	2,60	16,403	0,000*
	Matematik	62	16,97	0,97		
	Fen Bilimleri	60	18,00	3,69		
	İngilizce	21	19,71	1,31		
	Sosyal Bilgiler	61	20,95	1,73		
	Görsel Sanatlar	43	16,23	2,01		
	Din Kültürü	36	18,08	2,67		
	Teknoloji Tasarım	24	18,63	1,01		
	Beden Eğitimi	20	18,50	2,35		
	Bilişim Teknolojileri	20	19,40	0,94		
	Müzik	19	18,21	3,34		
	Toplam	450	18,60	2,71		
Bilgi Gücü	Türkçe	84	10,05	2,75	6,404	0,000*
	Matematik	62	9,69	1,53		
	Fen Bilimleri	60	9,57	1,87		
	İngilizce	21	12,05	1,24		
	Sosyal Bilgiler	61	10,64	2,62		
	Görsel Sanatlar	43	9,23	2,01		
	Din Kültürü	36	10,58	2,09		
	Teknoloji Tasarım	24	10,88	0,80		
	Beden Eğitimi	20	10,60	0,94		
	Bilişim Teknolojileri	20	12,40	0,94		
	Müzik	19	9,89	2,87		
	Toplam	450	10,24	2,22		
Bağlılık Gücü	Türkçe	84	12,68	1,92	21,258	0,000*
	Matematik	62	10,95	1,65		
	Fen Bilimleri	60	11,43	2,70		
	İngilizce	21	11,76	1,09		
	Sosyal Bilgiler	61	12,64	1,59		
	Görsel Sanatlar	43	8,91	1,64		
	Din Kültürü	36	9,94	1,62		
	Teknoloji Tasarım	24	10,13	1,80		
	Beden Eğitimi	20	12,90	1,41		
	Bilişim Teknolojileri	20	11,70	0,47		
	Müzik	19	10,63	0,96		
	Toplam	450	11,39	2,17		

	N	Ortalama	Std. Sapma	F	p	
Karizmatik Güç	Türkçe	84	10,19	2,12	24,549	0,000*
	Matematik	62	9,53	1,28		
	Fen Bilimleri	60	8,88	2,26		
	İngilizce	21	13,62	1,75		
	Sosyal Bilgiler	61	10,84	1,47		
	Görsel Sanatlar	43	8,44	2,32		
	Din Kültürü	36	11,28	1,77		
	Teknoloji Tasarım	24	10,17	0,82		
	Beden Eğitimi	20	9,30	0,47		
	Bilişim Teknolojileri	20	13,10	1,41		
	Müzik	19	10,32	0,48		
	Toplam	450	10,19	2,17		

\* $p < 0,05$

Tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre; ödül gücü ( $F=4,119$ ;  $p < 0,05$ ), zorlayıcı güç ( $F=23,591$ ;  $p < 0,05$ ), karşılıklı güç ( $F=17,413$ ;  $p < 0,05$ ), uzmanlık gücü ( $F=16,403$ ;  $p < 0,05$ ), bilgi gücü ( $F=6,404$ ;  $p < 0,05$ ), bağlılık gücü ( $F=21,258$ ;  $p < 0,05$ ) ve karizmatik güç ( $F=24,5449$ ;  $p < 0,05$ ) alt boyutları branşa göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir.

Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığının tespiti için yapılan TUKEY testi sonuçlarına göre;

Ödül gücü için; Türkçe branşında olanların ortalaması ile sosyal bilgiler ile bilişim teknolojileri arasındaki fark anlamlıdır. Fen bilimleri branşında olanların ortalamaları ile sosyal bilgiler branşındaki kişilerin ortalamaları arasında anlamlı düzeyde farklılık bulunmaktadır. Diğer branşlardaki kişilerin ortalamaları arasında anlamlı düzeyde farklılık bulunmamaktadır. Türkçe, sosyal bilgiler, bilişim teknolojileri gibi sözel ders öğretmenlerinin, okul müdürlerinin ödül gücüne daha sıklıkla başvurduklarını düşüncelerinin sebebi, müdürlerle daha fazla iletişime geçmek zorunda kaldıkları için olabilir. Belirli gün ve haftaların kutlanması gibi konularda sözel grupta bulunan öğretmenlerin daha çok performans göstermeleri sonucunda müdürler tarafından ödül gücünü görebilmektedirler.

Zorlayıcı güç alt boyutu için; Türkçe branşında olanların ortalaması, fen bilimleri ve beden eğitimi branşındaki kişiler hariç diğer branşlardaki kişilerin ortalamasından anlamlı derecede farklıdır. Matematik branşı kişilerin ortalaması, Türkçe, fen bilimleri, İngilizce, beden eğitimi ve bilişim teknolojileri branşı kişilerin ortalamasından anlamlı derecede farklıdır. Fen bilimleri branşı kişilerin ortalaması, Türkçe, teknoloji tasarımı hariç

diğer branşlardan anlamlı derecede farklıdır. İngilizce branşı kişilerin ortalaması din kültürü, bilişim teknolojileri ve müzik hariç diğer branşlardan anlamlı derecede farklıdır. İngilizce öğretmenlerinin diğer gruptaki öğretmenlerden daha çok zorlayıcı güce maruz kalmalarının sebebi okul müdürlerinin geleneksel yönetim anlayışıyla İngilizce öğretmenlerinin kullandıkları yöntem ve tekniklerinin uyuşmaması sonucu yaşanan sıkıntılardan kaynaklanabilmektedir.

Karşılıklı güç alt boyutu için, Türkçe branşı kişilerin ortalaması, matematik, fen bilimleri, görsel sanatlar, teknoloji tasarım ve müzik branşı kişilerden anlamlı derecede farklıdır. Matematik branşı kişilerin ortalaması, Türkçe, görsel sanatlar branşı kişilerden anlamlı derecede farklıdır. Fen bilimleri branşı kişilerin ortalaması, Türkçe, sosyal bilgiler, İngilizce, görsel sanatlar ve bilişim teknolojileri branşı kişilerden anlamlı derecede farklıdır. İngilizce branşı kişilerin ortalaması fen bilimleri, görsel sanatlar ve müzik branşı kişilerin ortalamasından anlamlı derecede farklıdır. Görsel sanatlar branşında olan kişilerin ortalaması diğer bütün branşlardan anlamlı derecede farklıdır. Bilişim teknoloji öğretmenlerinin diğer branşlara göre okul müdürlerinin sıklıkla karşılıklı güç türünü kullandığını düşünmektedirler. Okulun bilişimle ilgili işleri, internet sayfasını düzenleme, bilgisayarların bakım - onarımı gibi teknik işlerle uğraştıkları için müdür tarafından beklentiler yükselmektedir. Bunun sonucunda fazla iş yüküne sahip olan bilişim teknoloji öğretmenleri sert ve otoriter davranışları karşılıklı güç türü olarak algılamaktadırlar.

Uzmanlık gücü alt boyutu için; Türkçe branşı kişilerin ortalaması matematik, fen bilimleri, sosyal bilgiler ve görsel sanatlar branşı kişilerin ortalamasından anlamlı derecede farklıdır. Matematik branşı kişilerin ortalaması Türkçe, İngilizce, sosyal bilgiler ve bilişim teknolojileri branşı kişilerden anlamlı derecede farklıdır. Fen bilimleri branşı kişilerin ortalaması Türkçe sosyal bilgiler ve görsel sanatlar branşı kişilerin ortalamasından anlamlı derecede farklıdır. İngilizce branşı kişilerin ortalaması matematik, görsel sanatlar branşı kişilerin ortalamasından anlamlı derecede farklıdır. Sosyal bilimler branşı kişilerin ortalaması, İngilizce ve bilişim teknolojileri hariç diğer branş kişilerden anlamlı derecede farklıdır. ; görsel sanatlar branşı kişilerin ortalaması, matematik ve müzik hariç diğer branş kişileri ortalamasından anlamlı derecede farklıdır. Sosyal ve Türkçe öğretmenlerinin diğer öğretmenlere göre okul müdürlerinin uzmanlık gücünü sıklıkla kullandığını düşünmektedirler. Bunun nedeni okul müdürlerinin de genellikle Türkçe, sosyal gibi sözel branş mezunu olmalarından kaynaklanmaktadır. Benzer branşta olanların birbirlerine karşı uzmanlık güçlerini göstermeleri daha kolay olabilmektedir.

Bilgi gücü alt boyutu için; Türkçe branşında olan kişilerin ortalaması, İngilizce ve bilişim teknolojileri branşı kişilerinden anlamlı derecede farklıdır. Matematik branşı kişilerin ortalaması İngilizce ve bilişim teknolojileri branşı kişilerinden anlamlı derecede farklıdır. İngilizce branşı kişilerin ortalaması Türkçe, matematik, fen bilimleri, görsel sanatlar branşı kişilerin ortalamasından anlamlı derecede farklıdır. Sosyal bilgiler branşı kişilerin ortalaması, görsel sanatlar ve bilişim teknolojileri branşı kişilerden anlamlı derecede farklıdır. Görsel sanatlar branşı kişilerin ortalaması, İngilizce, sosyal bilgiler ve bilişim teknolojileri branşı kişilerin ortalamasından anlamlı derecede farklıdır. Bilişim teknolojileri branşı kişiler ile müzik branşı kişilerin ortalaması arasında da anlamlı düzeyde farklılık bulunmaktadır. Bilişim teknolojileri öğretmenlerinin sıklıkla okul müdürleri tarafından bilgi gücünün kullanıldığını düşünmeleri, uzmanlık güç türü alt boyutu sonucuyla benzerlik göstermektedir.

Bağlılık gücü alt boyutu için; Türkçe branşı kişilerin ortalaması matematik, fen bilimleri, görsel sanatlar, din kültürü, teknoloji tasarım ve müzik branşı kişilerin ortalamasından anlamlı düzeyde farklıdır. Matematik branşı kişilerin ortalaması Türkçe, sosyal bilgiler, görsel sanatlar ve beden eğitimi branşı kişilerin ortalamasından anlamlı derecede farklıdır. Fen bilimleri branşı kişilerin ortalaması Türkçe, görsel sanatlar, sosyal bilgiler ve din kültürü kişilerinden anlamlı derecede farklıdır. İngilizce branşı kişilerin ortalaması, görsel sanatlar ve din kültürü branşı kişilerin ortalamasından anlamlı düzeyde farklıdır. Görsel sanatlar branşı kişilerin ortalaması din kültürü ve teknoloji tasarımı hariç diğer bütün branş kişilerinden anlamlı derecede farklıdır. Din kültürü branşı kişilerin ortalaması Türkçe, fen bilimleri, İngilizce, sosyal bilgiler, beden eğitimi ve bilişim teknolojileri branşı kişilerden anlamlı derecede farklıdır.

Karizmatik güç alt boyutu için; Türkçe branşı kişilerin ortalaması fen bilimleri, İngilizce, görsel sanatlar ve bilişim teknolojileri branşı kişilerinden anlamlı derecede farklıdır. Matematik branşı kişilerin ortalaması İngilizce, din kültürü ve bilişim teknolojileri branşı kişilerden anlamlı derecede farklıdır. Fen bilimleri branşı kişilerin ortalaması, Türkçe, İngilizce, sosyal bilgiler, din kültürü ve bilişim teknolojileri branşı kişilerinden anlamlı derecede farklıdır. İngilizce branşı kişilerin ortalaması bilişim teknolojileri hariç diğer branş kişilerinden anlamlı derecede farklıdır. Sosyal bilgiler branşı kişilerin ortalaması matematik, fen bilimleri, İngilizce, görsel sanatlar, beden eğitimi ve bilişim teknolojileri branşı kişilerinden anlamlı derecede farklıdır. Görsel sanatlar branşı kişilerin ortalaması Türkçe, İngilizce, sosyal bilgiler, din kültürü, teknoloji tasarımı, bilişim teknolojileri ve müzik branşı kişilerden anlamlı derecede farklıdır. Din kültürü



branşı kişilerin ortalaması matematik, fen bilimleri, İngilizce, görsel sanatlar, beden eğitimi ve bilişim teknolojileri branşı kişilerinden anlamlı derecede farklıdır. Teknoloji tasarımı branşı kişilerin ortalaması İngilizce, görsel sanatlar ve bilişim teknolojileri kişilerinden anlamlı derecede farklıdır. Türkçe, sosyal gibi sözel branşlardaki öğretmenlerin; fen bilimleri, matematik gibi sayısal branşlara göre okul müdürleriyle daha fazla iletişime geçtikleri için okul müdürünün kişisel özelliklerini eleştirebilmektedirler. Bu yüzden sayısal grubu branşındaki öğretmenlerin okul müdürünü daha karizmatik olarak algılamaktadırlar.

#### 4.1.5. Örgütsel Güç Türleri Kıdem Değişkenine Göre Anlamlı Farklılık Göstermekte Midir?

Örgütsel güç türleri alt boyutlarının kıdeme göre ortalamaları ve bu ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığının tespiti için yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 4.5'te verilmiştir.

Tablo 4.5.

#### *Örgütsel Güç Türlerinin Kıdeme Göre Değişimi*

		N	Ortalama	Std. Sapma	F	p
<b>Örgütsel Güç Türleri</b>						
<i>Ödül gücü</i>	1-5 Yıl	185	17,58	1,89	17,415	0,000*
	6-10 Yıl	185	16,79	3,04		
	11-15 Yıl	40	18,20	2,61		
	16-20 Yıl	21	20,05	2,56		
	21 yıl ve üzeri	19	20,63	0,96		
	Toplam	450	17,56	2,67		
<i>Zorlayıcı Güç</i>	1-5 Yıl	185	14,41	3,89	29,961	0,000*
	6-10 Yıl	185	12,29	5,64		
	11-15 Yıl	40	18,80	3,64		
	16-20 Yıl	21	18,14	3,89		
	21 yıl ve üzeri	19	20,26	0,45		
	Toplam	450	14,35	5,17		
<i>Karşılıklı Güç</i>	1-5 Yıl	185	20,15	3,89	14,077	0,000*
	6-10 Yıl	185	22,00	3,75		
	11-15 Yıl	40	21,90	3,61		
	16-20 Yıl	21	22,81	4,30		
	21 yıl ve üzeri	19	25,89	0,32		
	Toplam	450	21,43	3,96		

		N	Ortalama	Std. Sapma	F	p
<i>Uzmanlık Gücü</i>	1-5 Yıl	185	18,22	2,37	1,812	0,125
	6-10 Yıl	185	18,75	3,04		
	11-15 Yıl	40	19,10	3,08		
	16-20 Yıl	21	19,29	2,39		
	21 yıl ve üzeri	19	18,95	1,43		
	Toplam	450	18,60	2,71		
<i>Bilgi Gücü</i>	1-5 Yıl	185	9,68	2,00	13,925	0,000*
	6-10 Yıl	185	10,15	2,18		
	11-15 Yıl	40	11,65	2,03		
	16-20 Yıl	21	11,81	2,89		
	21 yıl ve üzeri	19	11,95	1,43		
	Toplam	450	10,24	2,22		
<i>Bağlılık Gücü</i>	1-5 Yıl	185	11,11	2,24	2,418	0,048*
	6-10 Yıl	185	11,67	2,32		
	11-15 Yıl	40	11,75	1,66		
	16-20 Yıl	21	11,38	1,02		
	21 yıl ve üzeri	19	10,63	0,96		
	Toplam	450	11,39	2,17		
<i>Karizmatik Güç</i>	1-5 Yıl	185	9,88	1,89	16,453	0,000*
	6-10 Yıl	185	9,86	2,33		
	11-15 Yıl	40	10,75	1,55		
	16-20 Yıl	21	12,48	1,99		
	21 yıl ve üzeri	19	12,63	0,96		
	Toplam	450	10,19	2,17		

\* $p < 0,05$

Tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre; ödül gücü ( $F=17,415$ ;  $p < ,05$ ), zorlayıcı güç ( $F=29,961$ ;  $p < ,05$ ), karşılıklı güç ( $F=14,077$ ;  $p < ,05$ ), bilgi gücü ( $F=13,925$ ;  $p < ,05$ ), bağlılık gücü ( $F=2,418$ ;  $p < ,05$ ) ve karizmatik güç ( $F=16,543$ ;  $p < ,05$ ) alt boyutları kідeme göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir.

Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığının tespiti için yapılan TUKEY testi sonuçlarına göre;

Ödül gücü alt boyutu için; 1-5 yıl hizmet süresi olanların ortalaması 11-15 yıl süre ile çalışanlar hariç diğer bütün gruplardan anlamlı derecede farklıdır. 6-10 yıl süre ile çalışanların ortalaması diğer bütün gruplardan anlamlı derecede farklıdır. 16-20 yıl süre ile çalışanların ortalaması 21 yıl ve üzeri süre ile çalışanların ortalamasından farksız iken diğer bütün gruplardan anlamlı derecede farklıdır.

Zorlayıcı güç alt boyutu için; 11-15 yıl süre ile çalışanların ortalaması, 16-20 yıl ve 21 yıl ve üzeri süre ile çalışanlardan farksız olup, diğer gruplar anlamlı derecede birbirinden farklıdır.

Karşılıklı güç alt boyutu için, 1-5 yıl süre ile çalışanların ortalaması 11-15 yıl süre ile çalışanların ortalamasından farksız olup diğer bütün gruplardan anlamlı derecede farklıdır. 6-10 yıl süre ile çalışanların ortalaması 1-5 yıl ve 21 yıl ve üzeri süre ile çalışanların ortalamasından anlamlı derecede farklıdır. 11-15 yıl süre ile çalışanların ortalaması 21 yıl ve üzeri süre ile çalışanlardan anlamlı derecede farklı olup diğer gruplarından farksızdır.

Bilgi gücü alt boyutu için; 1-5 yıl süre ile çalışanların ortalaması 6-10 yıl hariç diğer süre gruplarından anlamlı derecede farklıdır. 6-10 yıl süre ile çalışanların ortalaması 1-5 yıl süre ile çalışanlar hariç diğer tüm gruplardan anlamlı derecede farklıdır. 11-15 yıl, 16-20 yıl ve 21 yıl ve üzeri süre ile çalışanların ortalamaları arasında anlamlı düzeyde farklılık bulunmamaktadır.

Bağlılık gücü alt boyutu için; 1-5 yıl ile 6-10 yıl süre ile çalışanların ortalamaları arasında anlamlı düzeyde farklılık bulunmamaktadır. 6-10 yıl süre ile çalışanların ortalaması 1-5 yıl ve 21 yıl ve üzeri süre ile çalışanların ortalamasından anlamlı derecede farklıdır. Diğer gruplar arasında anlamlı düzeyde farklılık bulunmamaktadır.

Karizmatik güç alt boyutu için; 1-5 yıl süre ile çalışanların ortalaması, 6-10 yıl süre ile çalışanlar hariç diğer bütün gruplardan anlamlı derecede farklıdır. 6-10 yıl süre ile çalışanların ortalaması, 1-5 yıl süre ile çalışanlar hariç diğer bütün gruplardan anlamlı derecede farklıdır. 11-15 yıl süre ile çalışanların ortalaması diğer gruplardan anlamlı derecede farklıdır. 16-20 yıl süre ile çalışanların ortalaması 21 yıl ve üzeri süre ile çalışanların ortalaması hariç diğer gruplardan anlamlı derecede farklıdır. 21 yıl ve üzeri süre ile çalışanların ortalaması 16-20 yıl süre ile çalışanların ortalaması hariç diğer gruplardan anlamlı derecede farklıdır.

#### **4.1.6. Örgütsel Güç Türleri Medeni Durum Değişkenine Göre Anlamlı Farklılık Göstermekte Midir?**

Örgütsel güç türleri alt boyutlarının medeni duruma göre ortalamaları ve bu ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığının tespiti için yapılan bağımsız gruplarda t testi analizi sonuçları Tablo 4.6'da verilmiştir.

Tablo 4.6.  
Örgütsel Güç Türlerinin Medeni Duruma Göre Değişimi

		N	Ortalama	Std. Sapma	t	p
<b>Örgütsel Güç Türleri</b>						
Ödül gücü	Bekâr	94	18,33	2,47	3,181	0,002*
	Evli	356	17,35	2,69		
Zorlayıcı Güç	Bekâr	94	18,27	3,59	8,957	0,000*
	Evli	356	13,31	5,03		
Karşılıklı Güç	Bekâr	94	21,49	4,07	0,154	0,878
	Evli	356	21,42	3,93		
Uzmanlık Gücü	Bekâr	94	19,61	2,88	4,127	0,000*
	Evli	356	18,33	2,60		
Bilgi Gücü	Bekâr	94	11,34	2,23	5,569	0,000*
	Evli	356	9,95	2,13		
Bağlılık Gücü	Bekâr	94	11,04	1,41	-1,759	0,079
	Evli	356	11,48	2,32		
Karizmatik Güç	Bekâr	94	11,33	1,71	5,947	0,000*
	Evli	356	9,88	2,18		

\* $p < 0,05$

Bağımsız gruplarda t testi sonuçlarına göre; ödül gücü ( $t=3,181$ ;  $p < 0,05$ ), zorlayıcı güç ( $t=8,957$ ;  $p < 0,05$ ), karşılıklı güç ( $t=0,154$ ;  $p > 0,05$ ) uzmanlık gücü ( $F=4,127$ ;  $p < 0,05$ ), bilgi gücü ( $F=5,569$ ;  $p < 0,05$ ), bağlılık gücü ( $F=-1,759$ ;  $p < 0,05$ ) ve karizmatik güç ( $F=5,947$ ;  $p < 0,05$ ) alt boyutları medeni duruma göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir. Anlamlı düzeyde farklılık gösteren alt boyutlar için bekarların ortalaması evlilerin ortalamasından anlamlı derecede daha büyüktür. Bekarların, okul müdürlerinin güç türlerine daha çok maruz kaldıkları söylenebilir. İş hayatına daha fazla zaman ayırabilecekleri düşüncesiyle okul müdürleri tarafından daha fazla iş yükü verilmesi sonucu bekar öğretmenler bu şekilde bir kaniya varmış olabilirler.

#### 4.1.7. Örgütsel Güç Türleri Sendika Üyeliği Durumuna Göre Anlamlı Farklılık Göstermekte Midir?

Örgütsel güç türleri alt boyutlarının sendika üyeliği durumuna göre ortalamaları ve bu ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığının tespiti için yapılan bağımsız gruplarda t testi analizi sonuçları Tablo 4.7’de verilmiştir.

Tablo 4.7.  
Örgütsel Güç Türlerinin Sendika Üyeliğine Göre Değişimi

		N	Ortalama	Std. Sapma	t	p
<b>Örgütsel Güç Türleri</b>						
Ödül gücü	Var	236	17,36	2,98	-1,686	0,093
	Yok	214	17,78	2,28		
Zorlayıcı Güç	Var	236	14,24	5,77	-0,462	0,644
	Yok	214	14,47	4,43		
Karşılıklı Güç	Var	236	21,84	4,38	2,318	0,021*
	Yok	214	20,98	3,38		
Uzmanlık Gücü	Var	236	18,57	3,11	-0,246	0,806
	Yok	214	18,63	2,19		
Bilgi Gücü	Var	236	10,45	2,43	2,145	0,032*
	Yok	214	10,00	1,96		
Bağlılık Gücü	Var	236	11,41	2,20	0,161	0,872
	Yok	214	11,37	2,13		
Karizmatik Güç	Var	236	10,08	2,26	-1,132	0,258
	Yok	214	10,31	2,07		

\* $p < ,05$

Bağımsız gruplarda t testi sonuçlarına göre; karşılıklı güç ( $t=2,318; p < ,05$ ) ve bilgi gücü ( $t=2,145; p < ,05$ ) alt boyutları sendika üyeliğine göre anlamlı düzeyde farklılık gösterirken, diğer alt boyutlar sendika üyeliğine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermemektedir ( $p > ,05$ ). Anlamlı düzeyde farklılık gösteren karşılıklı güç ve bilgi gücü alt boyutları için sendika üyeliği olan bireylerin ortalaması, sendika üyeliği olmayan bireylerin ortalamasından anlamlı derecede daha büyüktür. Karşılıklı güç alt boyutu sonucuna göre, sendikası olan öğretmenler okul müdürünün karşılıklı gücü daha çok kullandığını düşünmektedirler. Bunun nedeni ortak çıkarlar ya da sendikanın getireceği ayrıcalıklardan yararlanma konusu olabilir. Okul müdürüyle aynı/farklı sendikadan olmanın yararını ya da zararını gören öğretmenler okul müdürünün karşılıklı gücü kullandığı düşüncesine katılmışlardır.

#### 4.1.8. Örgütsel Sessizlik Davranışları Cinsiyet Değişkenine Göre Anlamlı Farklılık Göstermekte Midir?

Örgütsel sessizlik davranışları alt boyutlarının cinsiyete göre ortalamaları ve bu ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığının tespiti için yapılan bağımsız gruplarda t testi sonuçları Tablo 4.8'de verilmiştir.

Tablo 4.8.  
Örgütsel Sessizlik Davranışlarının Cinsiyete Göre Değişimi

		N	Ortalama	Std. Sapma	t	p
<b>Örgütsel Sessizlik Davranışları</b>						
<i>Okul Ortamı</i>	Kadın	301	14,18	3,01	-3,900	0,000*
	Erkek	149	15,32	2,70		
<i>Duygu</i>	Kadın	301	11,23	2,22	-2,858	0,004*
	Erkek	149	11,88	2,41		
<i>Sessizliğin Kaynağı</i>	Kadın	301	17,48	4,45	-2,202	0,028*
	Erkek	149	18,45	4,36		
<i>Yönetici</i>	Kadın	301	11,61	2,42	0,684	0,494
	Erkek	149	11,46	1,71		
<i>İzolasyon</i>	Kadın	301	11,09	2,05	-1,122	0,262*
	Erkek	149	11,32	1,82		

\* $p < 0,05$

Tablo 4.8’de verilen bağımsız gruplarda t testi sonuçlarına göre; okul ortamı ( $t = -3,900$ ;  $p < ,05$ ), duygu ( $t = -2,858$ ;  $p < ,05$ ), sessizliğin kaynağı ( $t = -2,202$ ;  $p < ,05$ ) ve izolasyon ( $t = -1,122$ ;  $p < ,05$ ) alt boyutları cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir. Anlamlı farklılık gösteren alt boyutlar için erkeklerin ortalaması kadınların ortalamasından anlamlı derecede daha büyüktür. Okul ortamı, duygu, sessizliğin kaynağı, izolasyon alt boyutlarına yönelik erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlerden ortalamalarının daha yüksek olması bu boyutlardan kaynaklanan sessiz kalma davranışını daha fazla gösterdikleri sonucunu çıkarmaktadır. Erkek öğretmenler okulda duygu ve düşüncelerini kadın öğretmenlere göre daha az dile getirmektedirler.

#### 4.1.9. Örgütsel Sessizlik Davranışları Yaş Değişkenine Göre Anlamlı Farklılık Göstermekte Midir?

Örgütsel sessizlik davranışları alt boyutlarının yaşa göre ortalamaları ve bu ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığının tespiti için yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 4.9’da verilmiştir.

Tablo 4.9.  
Örgütsel Sessizlik Davranışlarının Yaşa Göre Değişimi

		N	Ortalama	Std. Sapma	F	p
<b>Örgütsel Sessizlik Davranışları</b>						
<i>Okul Ortamı</i>	20-30	185	14,18	3,50	3,533	0,015*
	31-40	222	14,72	2,41		
	41-50	24	14,58	3,50		
	51 ve üstü	19	16,32	0,48		
	Toplam	450	14,56	2,95		
<i>Duygu</i>	20-30	185	11,43	2,31	11,395	0,000*
	31-40	222	11,79	2,18		
	41-50	24	9,25	2,15		
	51 ve üstü	19	10,26	1,91		
	Toplam	450	11,44	2,30		
<i>Sessizliğin Kaynağı</i>	20-30	185	16,48	4,65	11,226	0,000*
	31-40	222	18,55	4,11		
	41-50	24	18,79	4,58		
	51 ve üstü	19	20,63	0,96		
	Toplam	450	17,80	4,44		
<i>Yönetici</i>	20-30	185	10,90	2,43	13,873	0,000*
	31-40	222	12,18	1,86		
	41-50	24	10,67	2,28		
	51 ve üstü	19	11,95	1,43		
	Toplam	450	11,56	2,21		
<i>İzolasyon</i>	20-30	185	11,24	2,23	5,165	0,002*
	31-40	222	11,28	1,61		
	41-50	24	9,67	2,79		
	51 ve üstü	19	10,95	1,43		
	Toplam	450	11,17	1,98		

\* $p < 0,05$

Tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre; okul ortamı ( $F=3,533$ ;  $p < 0,05$ ), duygu ( $F=11,395$ ;  $p < 0,05$ ), sessizliğin kaynağı ( $F=11,226$ ;  $p < 0,05$ ), yönetici ( $F=13,873$ ;  $p < 0,05$ ) ve izolasyon ( $F=5,165$ ;  $p < 0,05$ ) davranışları yaşa göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir.

Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığının tespiti için yapılan TUKEY testi sonuçlarına göre;

Okul ortamı için; 20-30 yaş grubu kişiler ile 51 ve üzeri yaş grubu kişiler arasındaki fark anlamlı olup, diğer yaş grubu kişiler arasındaki fark anlamlı değildir. Genç öğretmenler yeni bir ortamda istek ve düşüncelerini daha kolay dile getirirken, ileri yaştaki

öğretmenlerin tecrübeli olmalarından dolayı bazı konularda daha sessiz kaldıkları söylenebilir.

Duygu alt boyutu için; 20-30 yaş grubu kişiler ile 41-50 yaş grubu kişiler arasında anlamlı düzeyde fark vardır. 31-40 yaş grubu kişilerin ortalaması 41-50 ve 51 ve üzeri yaş grubu kişilerin ortalamasından anlamlı derecede farklıdır. 31-40 yaş grubundaki öğretmenlerin güç durumlarda diğer gruplardaki öğretmenlere göre daha fazla sessiz kalma davranışı gösterdikleri söylenebilir.

Sessizliğin kaynağı alt boyutu için; 20-30 yaş grubu kişilerin ortalaması 31-40 yaş grubu ve 51 ve üzeri yaş grubu kişilerin ortalamasından anlamlı derecede farklıdır. Diğer gruplar arasında anlamlı düzeyde farklılık bulunmamaktadır. Gerek konular hakkındaki bilgi yetersizliğinde gerekse de yöneticilerin otoriter davranışlardan dolayı yaş ilerledikçe sessiz kalma davranışı daha sık gösterilmektedir.

Yönetici alt boyutu için; 31-40 yaş grubu kişilerin ortalaması 20-30 ve 41-50 yaş grubu kişilerin ortalamasından anlamlı derecede farklıdır. Diğer gruplar arasında ise anlamlı düzeyde farklılık bulunmamaktadır. 31-40 yaş arasındaki öğretmenlerin yönetici ile daha fazla iletişimde olmaları, okul etkinliklerinde bu grubun daha aktif olması nedeniyle zarar görmemek için daha fazla sessiz kalma davranışı gösterdikleri söylenebilir.

İzolasyon alt boyutu için; 41-50 yaş grubu kişilerin ortalaması ile 20-30 ve 31-40 yaş grubu kişilerin ortalaması arasındaki fark anlamlı olup diğer yaş grubu kişilerin ortalaması arasında anlamlı düzeyde farklılık bulunmamaktadır. 41- 50 yaş grubundaki öğretmenler daha deneyimli oldukları için ve yıllardır aynı okulda çalışmanın getirdiği rahatlıkla diğer gruplara göre daha az izolasyon alt boyutundan kaynaklı sessizlik davranışı göstermektedirler.

#### **4.1.10. Örgütsel Sessizlik Davranışları Branş Değişkenine Göre Anlamlı Farklılık Göstermekte Midir?**

Örgütsel sessizlik davranışları alt boyutlarının branşa göre ortalamaları ve bu ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığının tespiti için yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 4.10'da verilmiştir.



Tablo 4.10.  
Örgütsel Sessizlik Davranışlarının Branşa Göre Değişimi

		N	Ortalama	Std. Sapma	F	p
<b>Örgütsel Sessizlik Davranışları</b>						
Okul Ortamı	Türkçe	84	14,13	2,88	7,797	0,000*
	Matematik	62	15,92	1,73		
	Fen Bilimleri	60	14,27	2,97		
	İngilizce	21	14,48	3,71		
	Sosyal Bilgiler	61	13,34	3,46		
	Görsel Sanatlar	43	15,35	3,20		
	Din Kültürü	36	16,31	0,75		
	Teknoloji Tasarım	24	13,42	0,88		
	Beden Eğitimi	20	14,10	1,41		
	Bilişim Teknolojileri	20	12,00	4,70		
	Müzik	19	16,37	0,96		
	Toplam	450	14,56	2,95		
Duygu	Türkçe	84	12,61	2,01	21,366	0,000*
	Matematik	62	12,11	1,80		
	Fen Bilimleri	60	12,07	1,30		
	İngilizce	21	8,57	1,21		
	Sosyal Bilgiler	61	10,54	1,35		
	Görsel Sanatlar	43	11,30	2,44		
	Din Kültürü	36	11,22	1,84		
	Teknoloji Tasarım	24	9,00	3,19		
	Beden Eğitimi	20	13,10	1,41		
	Bilişim Teknolojileri	20	8,80	2,82		
	Müzik	19	13,05	1,43		
	Toplam	450	11,44	2,30		
Sessizliğin Kaynağı	Türkçe	84	17,14	5,26	9,657	0,000*
	Matematik	62	19,89	1,86		
	Fen Bilimleri	60	16,33	5,41		
	İngilizce	21	18,90	4,60		
	Sosyal Bilgiler	61	15,70	5,25		
	Görsel Sanatlar	43	19,09	2,77		
	Din Kültürü	36	20,11	0,85		
	Teknoloji Tasarım	24	15,25	2,27		
	Beden Eğitimi	20	21,40	0,94		
	Bilişim Teknolojileri	20	15,00	4,70		
	Müzik	19	19,05	1,43		
	Toplam	450	17,80	4,44		

		N	Ortalama	Std. Sapma	F	p
Yönetici	Türkçe	84	12,00	2,36	20,534	0,000*
	Matematik	62	12,84	1,72		
	Fen Bilimleri	60	12,57	1,60		
	İngilizce	21	10,57	2,31		
	Sosyal Bilgiler	61	9,95	2,22		
	Görsel Sanatlar	43	11,72	1,16		
	Din Kültürü	36	11,92	1,40		
	Teknoloji Tasarım	24	10,17	0,82		
	Beden Eğitimi	20	13,70	0,47		
	Bilişim Teknolojileri	20	8,80	2,82		
	Müzik	19	10,00	0,00		
	Toplam	450	11,56	2,21		
İzolasyon	Türkçe	84	11,90	1,58	15,216	0,000*
	Matematik	62	11,53	1,63		
	Fen Bilimleri	60	10,53	1,64		
	İngilizce	21	9,33	2,82		
	Sosyal Bilgiler	61	11,10	0,96		
	Görsel Sanatlar	43	12,19	1,50		
	Din Kültürü	36	11,42	1,52		
	Teknoloji Tasarım	24	10,88	1,39		
	Beden Eğitimi	20	12,00	0,00		
	Bilişim Teknolojileri	20	7,70	4,23		
	Müzik	19	11,32	0,48		
	Toplam	450	11,17	1,98		

\* $p < 0,05$

Tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre; okul ortamı ( $F=7,797$ ;  $p < ,05$ ), duygu ( $F=21,366$ ;  $p < ,05$ ), sessizliğin kaynağı ( $F=9,657$ ;  $p < ,05$ ), yönetici ( $F=20,534$ ;  $p < ,05$ ) ve izolasyon ( $F=15,216$ ;  $p < ,05$ ) davranışları branşa göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir.

Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığının tespiti için yapılan TUKEY testi sonuçlarına göre;

Okul ortamı alt boyutu için; Türkçe branşı kişilerin ortalaması matematik ve din kültürü branşı kişilerin ortalamasından anlamlı derecede farklıdır. Matematik branşı kişilerin ortalaması Türkçe, fen bilimleri, sosyal bilgiler, teknoloji tasarım ve bilişim teknolojileri branşından anlamlı derecede farklıdır. Fen bilimleri branşı kişilerin ortalaması, matematik, din kültürü branşından anlamlı derecede farklıdır. Sosyal bilgiler branşı kişilerin ortalaması matematik, görsel sanatlar, din kültürü ve müzik branşı kişilerden anlamlı derecede farklıdır. Görsel sanatlar branşı kişilerin ortalaması sosyal

bilgiler ve bilişim teknolojileri branşı kişilerden anlamlı derecede farklıdır. Din kültürü branşı kişilerin ortalaması Türkçe, fen bilimleri, sosyal bilgiler, teknoloji tasarım ve bilişim teknolojileri branşı kişilerden anlamlı derecede farklıdır. Teknoloji tasarım branşı kişilerin ortalaması matematik, din kültürü ve müzik branşı kişilerin ortalamasından anlamlı derecede farklıdır. Din kültürü ve müzik öğretmenlerinin haftalık ders saatlerinin diğer öğretmenlere göre az olması okul ortamında fazla bulunamayışları sebebiyle okulla ilgili konularda bilgi yetersizliği yaşayabilmektedirler. Bu yüzden örgütsel sessizlik davranışını bu öğretmenlerin daha çok göstermiş olabilirler.

Duygu alt boyutu için; Türkçe branşı kişilerin ortalaması, İngilizce, sosyal bilgiler, görsel sanatlar, din kültürü, teknoloji tasarımı ve bilişim teknolojileri branşı kişilerinden anlamlı derecede farklıdır. Matematik branşı kişilerin ortalaması, İngilizce, sosyal bilgiler, teknoloji tasarım ve bilişim teknolojileri branşı kişilerinden anlamlı derecede farklıdır. Fen bilimleri branşı kişilerinin ortalaması İngilizce, sosyal bilimler teknoloji tasarımı ve bilişim teknolojileri branşı kişilerden anlamlı derecede farklıdır. İngilizce branşı kişilerin ortalaması, teknoloji tasarım ve bilişim teknolojileri hariç diğer bütün branşlardan anlamlı derecede farklıdır. Sosyal bilgiler branşı kişilerin ortalaması görsel sanatlar ve din kültürü hariç bütün branşlardan anlamlı derecede farklıdır. Din kültürü branşı kişilerin ortalaması, Türkçe, İngilizce, teknoloji tasarım, beden eğitimi, bilişim teknolojileri, beden eğitimi ve müzik branşı kişilerin ortalamasından anlamlı derecede farklıdır. Beden eğitimi, müzik gibi branşlarda öğretmenlerin diğer öğretmenlerden ortalamalarının yüksek çıkışının sebebi, yine ders saati sayısı azlığından okulla tam anlamıyla bir özdeşleşme hissedemeyip bu algıyı taşıdıkları söylenebilir.

Sessizliğin kaynağı alt boyutu için; Türkçe branşı kişilerin ortalaması, matematik, din kültürü ve beden eğitimi kişilerin ortalamasından anlamlı derecede farklıdır. Matematik branşı kişilerin ortalaması; Türkçe, fen bilimleri, sosyal bilgiler, teknoloji tasarım ve bilişim teknolojileri branşı kişilerin ortalamasından anlamlı derecede farklıdır. Fen bilimleri branşı kişilerin ortalaması; matematik, görsel sanatlar, din kültürü ve beden eğitimi branşı kişilerin ortalamasından anlamlı derecede farklıdır. Sosyal bilgiler branşı kişilerin ortalaması matematik, görsel sanatlar, din kültürü ve beden eğitim branşı kişilerin ortalamasından anlamlı derecede farklıdır. Görsel sanatlar branşı kişilerin ortalaması, fen bilimleri, sosyal bilgiler, teknoloji tasarım ve bilişim teknolojileri branşı kişilerin ortalamasından anlamlı derecede farklıdır. Din kültürü branşı kişilerin ortalaması, Türkçe, fen bilimleri, sosyal bilgiler, teknoloji tasarım ve bilişim teknolojileri branşı kişilerden anlamlı derecede farklıdır.

Yönetici alt boyutu için; Türkçe branşı kişilerin ortalaması sosyal bilgiler, teknoloji tasarım, beden eğitimi, bilişim teknolojileri ve müzik branşı kişilerin ortalamasından anlamlı derecede farklıdır. Fen bilimleri branşı kişilerin ortalaması, İngilizce, sosyal bilgiler, teknoloji tasarımı, bilişim teknolojileri ve müzik branşı kişilerin ortalamasından anlamlı derecede daha farklıdır. İngilizce branşı kişilerin ortalaması matematik, fen bilimleri, beden eğitimi branşı kişilerin ortalamalarından anlamlı derecede farklıdır. Sosyal bilgiler branşı kişilerin ortalaması, Türkçe, matematik, fen bilimleri, görsel sanatlar, din kültürü ve beden eğitimi branşı kişilerin ortalamasından anlamlı derecede farklıdır. Görsel sanatlar branşı kişilerin ortalaması, sosyal bilgiler, teknoloji tasarım, beden eğitimi, bilişim teknolojileri ve müzik branşı kişilerin ortalamasından anlamlı derecede farklıdır. Din kültürü branşı kişilerin ortalaması sosyal bilgiler, teknoloji tasarım, beden eğitimi, bilişim teknolojileri ve müzik branşı kişilerin ortalamasından anlamlı derecede farklıdır. Beden eğitimi branşındakiler diğer branşlara göre müdürlerin daha otoriter davranışlarına maruz kaldıkları söylenebilir. Okul takımlarının sosyal faaliyetlerinde beden eğitimi öğretmenlerine fazla iş yükü bindiği için bu konularda okul müdürü tarafından üzerlerinde baskı hissedebilirler.

İzolasyon alt boyutu için; Türkçe branşı kişilerin ortalaması fen bilimleri, İngilizce ve bilişim teknolojileri branşı kişileri ortalamasından anlamlı derecede farklıdır. Matematik branşı kişilerin ortalaması İngilizce ve bilişim teknolojileri kişileri ortalamasından anlamlı derecede farklıdır. Fen bilimleri branşı kişilerin ortalaması, Türkçe, görsel sanatlar, beden eğitimi ve bilişim teknolojileri branşı kişilerden anlamlı derecede farklıdır. İngilizce branşı kişilerin ortalaması, Türkçe, matematik, sosyal bilgiler, görsel sanatlar, din kültürü, beden eğitimi ve müzik branşları kişilerinden anlamlı derecede farklıdır. Sosyal bilgiler branşı kişilerin ortalaması İngilizce ve bilişim teknolojileri ortalamasından anlamlı derecede farklıdır. Görsel sanatlar branşı kişilerin ortalaması, fen bilimleri, İngilizce ve bilişim teknolojileri branşı kişilerin ortalamasından anlamlı derecede farklıdır. Din kültürü branşı kişilerin ortalaması, İngilizce ve bilişim teknolojileri branşı kişilerinden anlamlı derecede farklıdır. Teknoloji tasarım branşı kişilerinin ortalaması bilişim teknolojileri branşı kişilerin ortalamasından anlamlı derecede farklıdır. Beden eğitimi branşı kişilerin ortalaması fen bilimleri, İngilizce ve bilişim teknolojileri branşı kişilerin ortalamasından anlamlı derecede farklıdır. Bilişim teknolojileri branşı kişilerin ortalaması İngilizce hariç diğer branşların hepsinden anlamlı derecede farklıdır. Görsel sanatlar, beden eğitimi gibi haftalık ders saati az olan öğretmenlerde daha çok izolasyon algısının yüksek çıktığını

görüyoruz. Okul müdürü ve diğer öğretmenlerle daha az iletişimde bulunmanın bu sonucu doğurabileceğini söyleyebiliriz.

#### 4.1.11. Örgütsel Sessizlik Davranışları Kıdem Değişkenine Göre Anlamlı Farklılık Göstermekte Midir?

Örgütsel sessizlik davranışları ölçeği alt boyutlarının kıdeme göre ortalamaları ve bu ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığının tespiti için yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 4.11’de verilmiştir.

Tablo 4.11.

#### Örgütsel Sessizlik Davranışlarının Kıdeme Göre Değişimi

		N	Ortalama	Std. Sapma	F	p
<b>Örgütsel Sessizlik Davranışları</b>						
<i>Okul Ortamı</i>	1-5 Yıl	185	14,18	3,50	6,136	0,000*
	6-10 Yıl	185	14,42	2,70		
	11-15 Yıl	40	14,90	1,63		
	16-20 Yıl	21	16,86	0,65		
	21 yıl ve üzeri	19	16,32	0,48		
	Toplam	450	14,56	2,95		
<i>Duygu</i>	1-5 Yıl	185	11,43	2,31	6,280	0,000*
	6-10 Yıl	185	11,51	2,48		
	11-15 Yıl	40	10,73	1,32		
	16-20 Yıl	21	13,38	0,50		
	21 yıl ve üzeri	19	10,26	1,91		
	Toplam	450	11,44	2,30		
<i>Sessizliğin Kaynağı</i>	1-5 Yıl	185	16,48	4,65	10,156	0,000*
	6-10 Yıl	185	18,36	4,57		
	11-15 Yıl	40	18,33	2,02		
	16-20 Yıl	21	20,86	2,24		
	21 yıl ve üzeri	19	20,63	0,96		
	Toplam	450	17,80	4,44		
<i>Yönetici</i>	1-5 Yıl	185	10,90	2,43	9,500	0,000*
	6-10 Yıl	185	12,16	2,04		
	11-15 Yıl	40	11,20	1,14		
	16-20 Yıl	21	12,48	1,99		
	21 yıl ve üzeri	19	11,95	1,43		
	Toplam	450	11,56	2,21		

		N	Ortalama	Std. Sapma	F	p
<i>İzolasyon</i>	1-5 Yıl	185	11,24	2,23	2,330	0,055
	6-10 Yıl	185	11,03	1,90		
	11-15 Yıl	40	10,95	1,55		
	16-20 Yıl	21	12,33	0,97		
	21 yıl ve üzeri	19	10,95	1,43		
	Toplam	450	11,17	1,98		

\* $p < 0,05$

Tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre; okul ortamı ( $F=6,136;p<,05$ ), duygu ( $F=6,280;p<,05$ ), sessizliğin kaynağı ( $F=10,156;p<,05$ ), yönetici ( $F=9,500;p<,05$ ) ve izolasyon ( $F=2,330;p<,05$ ) davranışları kıdeme göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir.

Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığının tespiti için yapılan TUKEY testi sonuçlarına göre;

Okul ortamı alt boyutu için; 1-5 yıl süre ile çalışanların ortalaması, 16-20 yıl ve 21 yıl ve üzeri süre ile çalışanların ortalamasından anlamlı derecede farklıdır. 6-10 yıl süre ile çalışanların ortalaması 16-20 yıl süre ile çalışanların ortalamasından anlamlı derecede farklıdır. 16-20 yıl süre ile çalışanların ortalaması 1-5 yıl ve 6-10 yıl süre ile çalışanların ortalamasından anlamlı derecede farklıdır.

Duygu alt boyutu için; 1-5 yıl ile 16-20 yıl; 6-10 yıl ile 16-20 yıl, 11-15 yıl ile 16-20 yıl süre ile çalışanların ortalaması anlamlı derecede birbirinden farklıdır. 16-20 yıl süre ile çalışanların ortalaması, diğer bütün gruplardan anlamlı derecede farklıdır. Sessizliğin kaynağı alt boyutu için; 1-5 yıl süre ile çalışanların ortalaması, 6-10 yıl, 16-20 yıl ve 21 yıl ve üzeri süre ile çalışanların ortalamasından anlamlı derecede farklıdır. Diğer gruplar arasında anlamlı düzeyde farklılık bulunmamaktadır.

Yönetici alt boyutu için; 1-5 yıl süre ile çalışanların ortalaması, 6-10 yıl ve 16-20 yıl süre ile çalışanların ortalamasından anlamlı derecede farklıdır. Diğer gruplar arasında anlamlı düzeyde farklılık bulunmamaktadır. İzolasyon alt ölçeği için; 6-10 yıl süre ile çalışanlar ile 16-20 yıl süre çalışanların ortalaması arasındaki fark anlamlı olup diğer bütün gruplar arasında anlamlı düzeyde farklılık bulunmamaktadır.

#### **4.1.12. Örgütsel Sessizlik Davranışları Medeni Durum Değişkenine Göre Anlamlı Fark Göstermekte Midir?**

Örgütsel sessizlik davranışları alt boyutlarının medeni duruma göre ortalamaları ve bu ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığının tespiti için yapılan bağımsız gruplarda t testi sonuçları Tablo 4.12'de verilmiştir.

Tablo 4.12.

*Örgütsel Sessizlik Davranışlarının Medeni Duruma Göre Değişimi*

		N	Ortalama	Std. Sapma	F	p
<b>Örgütsel Sessizlik Davranışları</b>						
Okul Ortamı	Bekâr	94	15,13	2,83	2,120	0,035*
	Evli	356	14,40	2,97		
Duygu	Bekâr	94	11,17	2,20	-1,290	0,198
	Evli	356	11,51	2,32		
Sessizliğin Kaynağı	Bekâr	94	18,38	3,13	1,439	0,151
	Evli	356	17,64	4,71		
Yönetici	Bekâr	94	10,38	1,86	-6,052	0,000*
	Evli	356	11,88	2,19		
İzolasyon	Bekâr	94	10,68	2,66	-2,694	0,007*
	Evli	356	11,29	1,74		

\* $p < 0,05$ 

Bağımsız gruplarda t testi sonuçlarına göre; okul ortamı ( $t=2,120; p < 0,05$ ), yönetici ( $t=-6,052; p < 0,05$ ) ve izolasyon ( $t=-2,694; p < 0,05$ ) davranışları medeni duruma göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir. Sessizliğin kaynağı ve duygu alt boyutları için evli ve bekar öğretmenler benzer algılara sahiptirler. Anlamlı farklılık gösteren okul ortamı alt boyutu için bekarların ortalaması evlilerin ortalamasından anlamlı derecede yüksektir. Evlilerin okul ortamında daha rahat düşüncelerini ifade edebildiklerini söyleyebiliriz. Yönetici alt boyutu için evlilerin ortalaması bekarların ortalamasından anlamlı derecede daha büyüktür. Evli öğretmenlerin ailevi nedenlerle daha çok meşgul olmaları bu sonucu çıkarmış olabilir. İzolasyon alt boyutu için evlilerin ortalaması bekarların ortalamasından anlamlı derecede daha büyüktür. Evli öğretmenlerin daha çok izolasyon kaynaklı sessizlik yaşamaları sorun çıkarıcı, şikayetçi görünmemek için sessiz kalmaları olabilir.

#### **4.1.13. Örgütsel Sessizlik Davranışları Sendika Üyeliği Durumuna Göre Anlamlı Farklılık Göstermekte Midir?**

Örgütsel sessizlik davranışları alt boyutlarının sendika üyeliği durumuna göre ortalamaları ve bu ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığının tespiti için yapılan bağımsız gruplarda t testi sonuçları Tablo 4.13'te verilmiştir.

Tablo 4.13.  
Örgütsel Sessizlik Davranışlarının Sendika Üyeliğine Göre Değişimi

		N	Ortalama	Std. Sapma	F	p
<b>Örgütsel Sessizlik Davranışları</b>						
Okul Ortamı	Var	236	15,31	2,55	5,895	0,000*
	Yok	214	13,72	3,15		
Duygu	Var	236	12,01	1,84	5,672	0,000*
	Yok	214	10,82	2,59		
Sessizliğin Kaynağı	Var	236	19,33	3,92	8,221	0,000*
	Yok	214	16,11	4,37		
Yönetici	Var	236	12,06	1,55	5,078	0,000*
	Yok	214	11,02	2,66		
İzolasyon	Var	236	11,49	1,66	3,708	0,000*
	Yok	214	10,81	2,23		

\* $p < ,05$

Bağımsız gruplarda t testi sonuçlarına göre; okul ortamı ( $t=5,895;p < ,05$ ), duygu ( $t=5,672;p < ,05$ ), sessizliğin kaynağı ( $t=8,221;p < ,05$ ), yönetici ( $t=5,078;p < ,05$ ) ve izolasyon ( $t=3,708;p < ,05$ ) davranışları sendika üyelik durumuna göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir. Anlamlı farklılık gösteren alt boyutlarda sendika üyeliği olan bireylerin ortalaması, sendika üyeliği olmayan bireylerin ortalamasından anlamlı derecede daha büyüktür. Sendika üyeliği olmayanların düşüncelerini daha rahatlıkla ifade edebildikleri, sendikası olanların ise sendikanın görüşlerine ters düşmemek için okul ortamında daha sessiz kaldıkları söylenebilir.

#### 4.1.14. Örgütsel Güç Türleri ve Örgütsel Sessizlik Davranışları İlişkisi Anlamlı Mıdır?

Örgütsel güç türleri ile örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişkinin tespiti için korelasyon analizi yapılmış ve korelasyon katsayısı elde edilmiştir. Korelasyon iki veya daha fazla değişken arasında bir ilişki olup olmadığını, eğer ilişki varsa bu ilişkinin miktarını ve yönünün sayısal olarak belirlemesini sağlayan istatistiksel bir tekniktir. İki değişken arasındaki ilişkinin derecesine ise korelasyon katsayısı denir.

Hesaplanan korelasyon katsayısı -1 ile +1 arasında değer alır. Korelasyonun pozitif olması durumunda değişkenler aynı yönde değişmiş demektir. Korelasyon katsayısının negatif olması ise iki değişken arasında ters yönde bir ilişkinin olduğunu gösterir. Eğer değişkenlerdeki artış ya da azalış birbirine bağlı değilse korelasyon sıfır ya da sıfıra yakın çıkmaktadır.



Tablo 4.14.  
Örgütsel Güç Türleri İle Örgütsel Sessizlik Davranışları İlişkisi

		Okul Ortamı	Duygu	Sessizliğin Kaynağı	Yönetici	İzolasyon
Ödül gücü	r	-,108**	-,368**	-,033	-,135**	-,215**
	p	,021	,000	,479	,004	,000
Zorlayıcı Güç	r	,184**	-,424**	,190**	-,288**	-,295**
	p	,000	,000	,000	,000	,000
Karşılıklı Güç	r	-,309**	-,343**	-,239**	-,089	-,369**
	p	,000	,000	,000	,058	,000
Uzmanlık Gücü	r	-,440**	-,387**	-,468**	-,336**	-,288**
	p	,000	,000	,000	,000	,000
Bilgi Gücü	r	-,083	-,417**	-,041	-,100**	-,333**
	p	,078	,000	,387	,034	,000
Bağlılık Gücü	r	-,502**	-,194**	-,498**	-,185**	-,256**
	p	,000	,000	,000	,000	,000
Karizmatik Güç	r	-,141**	-,483**	-,161**	-,275**	-,423**
	p	,003	,000	,001	,000	,000

\*\* $p < ,05$

Ödül gücü ile okul ortamı arasında %10,8 düzeyinde negatif, duygu ile %36,8 negatif, yönetici ile %13,5 düzeyinde negatif, izolasyon ile %21,5 düzeyinde negatif yönlü anlamlı seviyede bir ilişki bulunmaktadır. Yani okul müdürü tarafından ödül gücü gösterildikçe öğretmenlerin kendi üzerinde başarılı olma baskısı ve ödüle ulaşma arzusu hissederler. Bu yüzden de yanlış bir şekilde duygu ve düşüncelerini söylemektense sessizleşmeyi tercih edebilirler. Ödül gücü ile sessizliğin kaynağı arasında negatif bir ilişki bulunmasına rağmen, bu ilişki istatistiksel açıdan anlamlılık ifade etmemektedir.

Zorlayıcı güç ile okul ortamı arasında %18,4 düzeyinde pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Okul müdürünün sert ve otoriter davranışları karşısında okul ortamında öğretmenler kendilerini rahatça ifade edemedikleri için zorlayıcı güç arttıkça okul ortamındaki sessizlik de artması muhtemeldir. Zorlayıcı güç ile duygu ile %42,4 düzeyinde negatif yönlü anlamlı seviyede bir ilişki bulunmaktadır. Okul müdürünün öğretmenlere karşı zorlayıcı güç gösterdikçe öğretmenlerin güç durumlarda susmayı değil konuşmayı tercih ettikleri söylenebilir. Zorlayıcı güç ile sessizliğin kaynağı ile %19 düzeyinde pozitif yönlü anlamlı seviyede bir ilişki bulunmaktadır. Okul müdürü tarafından zorlayıcı güç kullanımı arttıkça, öğretmenlerin bilgisizlik ya da deneyimsizlik sebepleriyle sessizleştikleri düşünülebilir. Zorlayıcı güç ile yönetici ile %28,8 düzeyinde negatif yönlü anlamlı seviyede bir ilişki bulunmaktadır. Okul müdürünün otoriter davranışları karşısında

öğretmenin müdürün “en iyi ben bilirim” tavırlarına karşı sessiz kalmadığı görülmektedir. Aynı zamanda müdürün performansının düşük olması durumlarında, öğretmenlerin otoriteye karşı düşüncelerini söyleyebildikleri sonucuna ulaşılmaktadır. Zorlayıcı güç ile izolasyon ile %29,5 düzeyinde negatif yönlü anlamlı seviyede bir ilişki bulunmaktadır. Müdürün otoriter tavırları karşısında öğretmenlerin dışlanacakları endişesiyle kendileri savundukları, haklarını korudukları düşünülebilir.

Karşılıklı güç ile okul ortamı arasında %30,9 düzeyinde negatif, duygu ile %34,3 düzeyinde negatif, sessizliğin kaynağı ile %23,9 düzeyinde negatif, izolasyon ile %36,9 düzeyinde negatif yönlü anlamlı seviyede ilişki bulunmaktadır. Okul müdürü tarafından karşılıklı güç kullanımı arttıkça öğretmenlerin okul ortamı, duygu, sessizliğin kaynağı, izolasyon alt boyutlarındaki sessizlikle ilgili davranışlarında bir azalma görülmektedir.

Uzmanlık gücü ile okul ortamı arasında %44 düzeyinde negatif, duygu ile %38,7 düzeyinde negatif, sessizliğin kaynağı ile %46,8 düzeyinde negatif, yönetici ile %33,6 düzeyinde negatif, izolasyon ile %28,8 düzeyinde negatif yönlü anlamlı seviyede ilişki bulunmaktadır. Okul müdürünün sahip olduğu yöneticilik becerilerini gösterdikçe öğretmenlerin bu güce karşı kendilerini korumaları amacıyla daha az sessizleştikleri düşünülebilir. Okul müdürünün uzmanlık gücünü göstermesi öğretmenler üzerinde yapıcı bir etkisi olmuştur. Böylece kendilerini daha iyi ifade ederek sessizliğe daha az ihtiyaç duymuş olabilirler.

Bilgi gücü ile duygu arasında %41,7 düzeyinde negatif, yönetici ile %10 düzeyinde negatif, izolasyon ile %33,3 düzeyinde negatif yönlü anlamlı seviyede ilişki bulunmaktadır. Okul müdürünün bilgi gücü arttıkça öğretmenlerin duygu, yönetici ve izolasyon alt boyutu kaynaklı sessizlik düzeylerinin azaldığı görülmektedir.

Bağlılık gücü ile okul ortamı arasında %50,2 düzeyinde negatif, duygu ile %19,4 düzeyinde negatif, sessizliğin kaynağı ile %49,8 düzeyinde negatif, yönetici ile %18,5 düzeyinde negatif, izolasyon ile %25,6 düzeyinde negatif yönlü anlamlı seviyede ilişki bulunmaktadır. Okul müdürünün bağlılık gücü, öğretmenler üzerinde pozitif bir etki oluşturmuştur, bu sayede sessizleşmeye fazla ihtiyaç duymamışlardır.

Karizmatik güç ile okul ortamı arasında %14,1 düzeyinde negatif, duygu ile %48,3 düzeyinde negatif, sessizliğin kaynağı ile %16,1 düzeyinde negatif, yönetici ile %27,5 düzeyinde negatif, izolasyon ile %42,3 düzeyinde negatif yönlü anlamlı seviyede ilişki bulunmaktadır. Okul müdürünün karizmatik güç kaynaklı davranışları arttıkça, örgütsel sessizliğin okul ortamı, duygu, sessizliğin kaynağı, yönetici ve izolasyon alt boyutlarında azalma görülmüştür.

#### 4.1.15. Okul Müdürlerinin Kullandığı Örgütsel Güç Türleri Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algılarının Anlamli Yordayıcısı Mıdır?

Regresyon analizi, aralarında ilişki olan ve iki ya da daha fazla değişkenden birinin bağımlı değişken, diğerlerinin bağımsız değişkenler olarak ayrımı ile aralarındaki ilişkinin bir matematiksel eşitlik ile açıklanmasıdır (Büyüköztürk,2011). Örgütsel güç türlerinin örgütsel sessizlik üzerindeki etkilerinin belirlenmesi amacıyla, güç türlerinin bağımsız değişken, örgütsel sessizlik ölçeğinin ise bağımlı değişken olarak alındığı regresyon modeli oluşturulmuştur.

Tablo 4.15.

*Okul Müdürlerinin Kullandığı Örgütsel Güç Türlerinin Öğretmenlerin Örgütsel Sessizliğini Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi Sonucu*

		Standartlaştırılmamış		Standardize	t	p
		Katsayılar	Std. Hata	Katsayılar		
	B	Std. Hata	Beta			
R <sup>2</sup> =0,353; F=34,483; p<0,05	Sabit	117,503	4,184		28,083	0,000*
	Ödül gücü	,078	,281	,018	,279	0,780
	Zorlayıcı Güç	-1,040	,176	-,456	-5,904	0,000*
	Karşılıklı Güç	,303	,228	,102	1,331	0,184
	Uzmanlık Gücü	-2,837	,373	-,653	-7,612	0,000*
	Bilgi Gücü	3,193	,477	,603	6,695	0,000*
	Bağlılık Gücü	-1,952	,474	-,359	-4,118	0,000*
	Karizmatik Güç	-,159	,418	-,029	-,380	0,704

\*p<0,05

Kurulan model anlamlı olup, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama oranı (R<sup>2</sup>) %35,3'tür. Açıklanan varyans değerine göre öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyine ilişkin algılarının %35'ini okul müdürlerinin kullandıkları örgütsel güç türleri açıklamaktadır. Bu bulgular, okul müdürlerinin kullandıkları örgütsel güç türlerinin, öğretmenlerin örgütsel sessizliğini anlamlı düzeyde yordadığını göstermektedir. Model içerisinde bulunan değişkenlerin anlamlılık düzeyleri incelendiğinde; sabit terim, zorlayıcı güç, uzmanlık gücü, bilgi gücü ve bağlılık gücü değişkenleri anlamlı iken diğer değişkenler anlamsız olduğu için model dışı bırakılmıştır. Bu durumda model denklemi aşağıdaki gibi olacaktır;

Örgütsel Sessizlik = 117,503 – 0,456 (Zorlayıcı Güç) – 0,653 (Uzmanlık Gücü) + 0,603 (Bilgi Gücü) – 0,359 (Bağlılık Gücü) şeklindedir.

Model içerisinde bulunan parametrelerin katsayıları incelendiğinde; zorlayıcı güç, uzmanlık gücü ve bağlılık gücü örgütsel sessizlik üzerinde negatif etkiye sahipken, bilgi

gücünün pozitif etkisi bulunmaktadır. Bu değişkenler ile örgütsel sessizlik arasında orta düzeyde bir ilişki bulunmaktadır.

## BEŞİNCİ BÖLÜM: TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde çalışmanın tartışma, sonuç ve öneriler kısımları yer almaktadır.

### 5.1. Tartışma ve Sonuç

Eğitim örgütleri denildiğinde öncelikli olarak her düzeydeki eğitim hizmeti veren okul ve kurumların akla geldiğini belirtmek gerekir (Aslanargun, 2008). Özellikle de eğitim örgütlerindeki gücün doğru bir şekilde kullanılması önemlidir. Bunun nedeni ise insanın bir hammadde olmasıdır. Yanlış uygulanacak olan bir metodun, hatalı üretim öğrencilerin üzerinde izler bırakabileceğini ve bir milletin geleceği bakımından düzeltilmesi zor olan sonuçlar doğurabilmesi söz konusudur. Sahip olunan gücün farkında olmak ve bunu eğitimin hedeflerine uygun şekilde kullanmanın da önemini vurgulamak gerekir (Üstün, 2013).

Okullarda kullanılan gücün temellerine özen gösterilmesi gerekir. Gevşek yapılı olan ve değer merkezli örgüt niteliği taşıyan okullarda, okul müdürlerinin kullanmış olduğu gücün temellerinin oluşturulması bu örgütlerin çözümlenmesi bakımından önem arz etmektedir (Altinkurt ve Yılmaz, 2013). Okullardaki yönetsel işlem ve eylemlerde bulunan okul müdürlerinin başarılı olması, elindeki güç kaynaklarının etkin olarak kullanılıp çevresindekileri de etkileyebilmesiyle ilgilidir (Kayalı, 2011). Okul yöneticilerinin, etkin yönetim becerilerini sergileyebilme, öğretmenlerin motivasyonlarını artırma ve onlarda bir farkındalık yaratmak için, kullanılan güç tiplerine öğretmenlerin verebileceği tepkilerin daha önceden kestirebilmeleri, verimlilik ve etkililik açısından önemli kabul edilmektedir.

Yapılan araştırma sonucunda; ödül gücü, karşılıklı güç, uzmanlık gücü, bilgi gücü, bağlılık gücü ve karizmatik güç boyutlarında cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılık gösterirken, zorlayıcı güç boyutunda cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılık göstermemektedir. Anlamlı farklılık gösteren alt ölçekler için kadınların ortalaması erkeklerin ortalamasından anlamlı derecede daha yüksektir. Uğurlu ve Demir'in (2016: 100) yaptığı benzer bir çalışmada da öğretmenlerin yöneticilerde gördükleri güç algılarının cinsiyete göre değişip değişmediğini test etmek için yapılan analizin sonucunda kadın öğretmenlerin lehine anlamlı bir fark olduğunu göstermektedir. Altinkurt ve diğerlerinin (2014: 31) çalışmasında ise, öğretmenlerin, yasal güç, zorlayıcı güç, uzmanlık gücü ve karizmatik güç alt boyutlarındaki görüşleri cinsiyete göre değişmemektedir. Ancak öğretmenlerin ödül gücü alt boyutundaki görüşleri cinsiyete göre değişmektedir. Örgütsel güç kaynaklarının beş boyutunda da, görüşler arasında cinsiyet değişkeni açısından anlamlı

bir fark olmadığı belirlenmiştir. Yine başka bir araştırmada da cinsiyet değişkeninin öğretmenlerin örgütsel güç algısında bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Titrek ve Zafer, 2009). Bunun yanında Lee, Smith ve Cioci'nin (1993) yaptıkları araştırma bu araştırmayı destekler niteliktedir. Liselerde yaptıkları araştırmada kadın çalışanlar kadın yöneticileri güçlü olarak algılarken, erkek çalışanların ise kadın yöneticileri erkek yöneticilerden daha az güçlü algıladıkları bulgusuna ulaşmışlardır. Yaptığımız araştırmada sadece Merkezefendi ve Pamukkale ilçelerinde bulunan öğretmenlerle sınırlandırılmıştır. Çalışmada kadınların daha güçlü algılanmasındaki temel nedenin kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere nazaran daha titiz çalışmaları ve yapılması gerekenler konusunda daha özverili davranması olabilmektedir.

Yapılan araştırmada ödül gücü, zorlayıcı güç, karşılıklı güç, bilgi gücü, bağlılık gücü ve karizmatik güç alt ölçekleri yaşa göre anlamlı düzeyde farklılık gösterirken, uzmanlık gücü alt ölçeği yaşa göre anlamlı düzeyde farklılık göstermemektedir. Ödül gücü alt boyutu için; 51 ve üzeri yaş grubu kişilerin ortalaması diğer yaş grubu kişilerin ortalamasından anlamlı derecede farklı ve büyüktür. Zorlayıcı güç alt ölçeği için; 41-50 yaş grubu kişilerin ortalaması 51 ve üzeri yaş grubu kişilerin ortalamasından farksız olup, bu iki yaş grubunun ortalaması 20-30 ve 31-40 yaş grubu kişilerin ortalamasından anlamlı derecede farklıdır. Karşılıklı güç alt boyutu için; 31-40 yaş grubu kişilerin ortalaması ile 41-50 yaş grubu kişilerin ortalaması arasında anlamlı düzeyde fark bulunmazken, diğer gruplar anlamlı derecede birbirinden farklıdır. Yapılan başka bir araştırma sonucuna göre, 40 yaş ve üzerindeki yöneticilerin zorlayıcı gücü daha çok kullandıkları tespit edilmiştir. Onları 20–29 yaş grubu izlemektedir. 30–39 yaş grubu ise zorlayıcı güce en az başvuranlar olmuştur (Titrek ve Zafer, 2009). Bunların yanında öğretmenlik eğitimi veren üniversitelerde öğretmenlerin çözüm odaklı düşünmelerine yardımcı yöntem ve tekniklerle yetiştirilmeleri, yeni öğretmenlerin zorlayıcı güç yerine ödül gücü, bilgi gücü ve karizmatik gücü tercih etmelerini sağlayacaktır.

Sonuçlara göre, ödül gücü, zorlayıcı güç, karşılıklı güç, uzmanlık gücü, bilgi gücü bağlılık gücü ve karizmatik güç alt boyutlarında branşa göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir. Altınkurt vd. 'nin (2014) yaptıkları araştırmada, öğretmenlerin yasal güç alt boyutundaki görüşleri branşa göre değişkenlik göstermemektedir. Yasal güç alt boyutunda farklılığın olumlu görüşlere sahip olan genel lise öğretmenleriyle olumsuz görüşe sahip olan meslek lisesi meslek dersi öğretmenleri ve meslek lisesi kültür dersi öğretmenleri arasındadır. Ödül gücündeki farklılık, en olumlu görüşe sahip olan genel lise öğretmenleri ile en olumsuz görüşe sahip olan meslek lisesi meslek dersi öğretmenleri

arasındadır. Uzmanlık gücü alt boyutundaki farklılık ise, en olumsuz görüşe sahip olan meslek lisesi meslek dersi öğretmenleri ile daha olumlu bir görüşe sahip olan meslek lisesi kültür dersi öğretmenleri ve genel lise öğretmenleri arasındadır. Karizmatik güç boyutundaki farklılık en olumsuz görüşe sahip olan meslek lisesi meslek dersi öğretmenleri ile daha olumlu görüşe sahip olan genel lise öğretmenleri arasındadır. Başka bir araştırmada da öğretmen boyutuna yönelik görüşler arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. Bu farklılığın kaynağını bulmak için yapılan LSD testi, farklılığın, 3. ve 4. grubun 1. gruptan daha yüksek ortalamalara sahip olmasından kaynaklandığını göstermektedir. Bu sonuçlara göre, “Sayısal Alanlar” ile “Dil” grubunda bulunan öğretmenler “Sınıf” grubunda bulunan öğretmenlere oranla olay ve durumlar karşısında konuşmak yerine sessiz kalmayı tercih etmektedirler. Bu durumun sebebi Sınıf branşında bulunan öğretmenlerin bütün derslerde kendilerini yeterli hissetmeleri ve bundan dolayı düşüncelerini diğer branşlara oranla daha rahat dile getirmeleri olabilir (Kahveci ve Demirtaş, 2013).

Ödül gücü, zorlayıcı güç, karşılıklı güç, uzmanlık gücü, bilgi gücü bağıllık gücü ve karizmatik güç alt boyutlarında kıdeme göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir. Zorlayıcı güç alt boyutu için; 11-15 yıl süre ile çalışanların ortalaması, 16-20 yıl ve 21 yıl ve üzeri süre ile çalışanlardan farksız olup, diğer gruplar anlamlı derecede birbirinden farklıdır. Karşılıklı güç alt boyutu için, 1-5 yıl süre ile çalışanların ortalaması 11-15 yıl süre ile çalışanların ortalamasından farksız olup diğer bütün gruplardan anlamlı derecede farklıdır. Yapılan başka bir araştırmanın bulgularına göre okul yöneticilerin kullandığı örgütsel güç kaynaklarının karizmatik güç boyutlarında öğretmen görüşleri kıdeme göre farklılık gösterdiği görülmektedir. Aritmetik ortalama sonuçlarına dayalı olarak farkın kaynağı incelendiğinde, bu üç boyutta da 16 yıl ve üstü yıllık kıdeme sahip öğretmenlerin görüşlerinin, 1-15 yıllık kıdemi daha az olan öğretmenlerin görüşlerinden daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Özetle, kıdemi daha çok olan öğretmenlerin okul yöneticilerinin örgütsel güç kaynaklarını karizmatik, ödüllendirme ve uzmanlık gücünü kullanma düzeylerini daha yüksek düzeyde gerçekleştirdiği algısının olduğu ifade edilebilir (Titrek ve Zafer, 2009). Deniz ve Çolak (2008) tarafından yapılan araştırmada da benzer sonuçlara ulaşılmıştır. 40 yaş ve üzerindeki yöneticilerin daha fazla zorlayıcı güç kullandıkları görülürken; zorlayıcı gücü en az kullanan grup 30–39 yaştır. Güç olgusunun yaşa göre değişmesinin en önemli nedeninin tecrübe olduğu düşünülmektedir. Tecrübeli olan bir öğretmen zaman içerisinde öğrencileri ve sistemi daha iyi tanıyacak ve ona göre

davranacaktır. Bazı çalışmalarda tecrübeli öğretmenlerin zorlayıcı gücü daha fazla kullanmalarının nedeni ise sorunlar karşısında kaldıkları çaresizlik olabilir.

Analiz sonuçlarına göre; ödül gücü, zorlayıcı güç, karşılıklı güç, uzmanlık gücü, bilgi gücü, bağlılık gücü ve karizmatik güç alt boyutlarında eğitim durumuna göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir. Başka bir araştırma da benzer olarak eğitim durumuna göre örgütsel gücün karizmatik güç ve ödüllendirme gücü boyutlarında anlamlı farkın olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenlerin görüşlerinin de karizmatik güç ve ödüllendirme gücü boyutlarında, eğitim düzeyine göre farklılık göstermiştir. Başka bir ifadeyle okul yöneticilerinin yüksekokul mezunu olan öğretmenlere nazaran karizmatik ve ödüllendirme güçlerini diğer eğitim düzeyindeki öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde kullanmaktadırlar (Titrek ve Zafer, 2009). Okul yöneticilerinin diğer öğretmenlere nazaran karizmatik ve ödüllendirme güçlerini kullanması önemlidir. Diğer öğretmenlerin yönetici pozisyonundaki öğretmenleri örnek alması ve karşılaştıkları ödüllendirme sistemi onların motivasyonlarını olumlu yönde etkileyecektir.

Analiz sonuçlarına göre; ödül gücü, zorlayıcı güç, uzmanlık gücü, bilgi gücü ve karizmatik güç boyutlarında eğitim durumuna göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir. Anlamlı düzeyde farklılık gösteren alt boyutlar için bekarların ortalaması evlilerin ortalamasından anlamlı derecede daha büyük olması, bekarların evlilere göre daha fazla güç kullanmaya maruz kaldıkları sonucunu çıkarmakta ya da bekarların böyle bir algıya sahip olduğu düşünülebilir.

Örgütlerdeki sessizlik, çalışanların kendi örgütleri adına herhangi bir katkı sağlayamamalarından oluşmaktadır. Örgütsel sessizlik bir örgütün karşılaşılabileceği ciddi sorunlara karşı gösterilmesi muhtemel küçük tepkilere denir. Örgütsel ses, örgütsel değişimin güçlü bir kaynağı olabildiği gibi işgörenler genel olarak konuşmaya karşı isteksiz olabilmektedir. Akademisyenler örgütlerinin sağlığı adına yukarı doğru iletişimin gerekli olduğunu ve etkin bir karar vermek için çoklu ve farklı görüşlerin önemini vurgulamasına karşılık, çalışanların çoğunun sorunlarla ilgili yukarı doğru iletişim kurmakta zorlandıklarını vurgulamaktadırlar (Çakıcı, 2008).

Okul ortamı, duygu, sessizliğin kaynağı ve izolasyon alt boyutları cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir. Anlamlı farklılık gösteren alt boyutlar için erkeklerin ortalaması kadınların ortalamasından anlamlı derecede daha büyüktür. Kalay vd.'nin (2012), mobbing, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm ilişkisini inceledikleri çalışmada örgütsel sessizlik tutumunun cinsiyete göre değişmediğini tespit etmişlerdir. Kahveci ve Demirbaş (2013)'in çalışmasında ise, yönetici boyutunda kadın öğretmenlerin



ortalamasının erkek öğretmenlere göre daha yüksek olduğu bulunmuştur. Bu bulgu, yapılan çalışmayla benzer sonucu vermiştir. Yönetici boyutundan kaynaklanan sessiz kalma davranışlarının kadın öğretmenlerde, erkek öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Başka bir deyişle kadın öğretmenler okulda duygu ve düşüncelerini, erkek öğretmenlere oranla daha az dile getirmektedirler. “Öğretmen” boyutunda kadın öğretmenlerin ortalaması erkek öğretmenlere göre daha yüksektir. Kadın ve erkek öğretmenlerin ortalamalarının anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Bu bulgu, öğretmen faktöründe yer alan maddelerin kadın ve erkek öğretmenler tarafından benzer şekilde algılandığını göstermektedir. “Ortam” boyutunda erkek öğretmenlerin ortalaması kadın öğretmenlere göre daha yüksektir. Öğretmenlerin ortalamaları anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Bu bulgular, kadın ve erkek öğretmenlerin buldukları ortamdan kaynaklanan sessizlik algılarının benzer şekilde olduğunu göstermektedir. Yapılan başka bir çalışmada ise “öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri demografik özelliklerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?” sorusuna yanıt aramak amacıyla yapılan analizler sonucunda öğretmenlerin cinsiyetleriyle örgütsel sessizlik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olmadığı belirlenmiştir (Yılmaz vd., 2016).

Araştırma bulgularına göre; okul ortamı, duygu, sessizliğin kaynağı, yönetici ve izolasyon davranışları yaşa göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir. Kahveci ve Demirtaş’ın (2013) çalışmasında ise, yaş değişkeni bakımından öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları arasında anlamlı farklılıklar bulunamamıştır. Bir başka çalışmada ise örgütsel sessizliğin yönetici, öğretmen ve ortam boyutlarına yönelik öğretmenlerin algıları birbirlerinden anlamlı düzeyde farklılık göstermemektedir. Bunun yanı sıra yönetici ve öğretmen boyutuna yönelik algıların en yüksek olduğu yaş grubu 31-35 yaş aralığıyken, ortam boyutuna yönelik algıların en yüksek olduğu yaş grubu 21-25 yaş grubunda bulunan öğretmenlerin oluşturduğu gruptur. Öğretmenlerin yaşları ile örgütsel sessizliğin alt boyutu olan tecrübe eksikliği arasında anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir (Yılmaz vd., 2016). Örgütsel sessizlik ile mesleki tecrübe arasında doğru bir orantı söz konusudur. Yaşın ilerlemesi ile sessizlik oranı artmaktadır. Bu durumun nedenini mesleki deformasyon olarak görmek mümkündür.

Okul ortamı, duygu, sessizliğin kaynağı, yönetici ve izolasyon davranışları branşa göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir. Başka bir araştırmaya göre okul ortamı ile branş değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Yönetici ile branş değişkeni arasında anlamlı fark bulunurken, bu farkın dil grubu bulunan öğretmenlerde daha fazla olduğu görülmüştür. Dil grubundaki öğretmenler daha çok sessiz kalmaktadırlar

(Öztürk, 2014). Kahveci'nin (2010) çalışmasın da sosyal alan grubundaki öğretmenlerin daha çok konuşmayı tercih ettikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Okul ortamı, duygu, sessizliğin kaynağı, yönetici ve izolasyon davranışları kıdeme göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir. Başka bir araştırmanın verilerine göre ise örgütsel sessizliğin yönetici, öğretmen ve ortam boyutlarına yönelik öğretmenlerin algıları birbirlerinden farklılık göstermemektedir. Ayrıca yönetici ve öğretmen boyutuna yönelik algıların en yüksek olduğu 6-10 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin oluşturduğu grup iken, ortam boyutuna yönelik algıların en yüksek olduğu 1-5 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin oluşturduğu gruptur. Verilere bakıldığında, tüm boyutlarda anlamlı farklılık olduğu görülmektedir (Kahveci ve Demirtaş, 2013). Başka bir araştırma da, öğretmenlerin sessizlik ölçeğinin uysal, savunmacı ve pro-sosyal boyutlarında mesleki kıdem değişkeninin fark oluşturmadığı görülmektedir (Nartgün ve Demire, 2012).

Yapılan benzer bir araştırma sonucuna göre zorlayıcı güçle korunmacı, kabullenici ve genel örgütsel sessizlik düzeyleri arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Yasal güç ile korumacı sessizlik düzeyleri arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Yasal güç arttıkça korumacı sessizlikte artmaktadır. Uzmanlık gücü ile korumacı sessizlik düzeyleri arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Karizma gücü ile genel örgütsel sessizlik ve alt boyutları arasında bir ilişki tespit edilememiştir. Ödül gücü ile korumacı sessizlik düzeyleri arasında negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir (Apak, 2016).

Sonuç olarak ödül gücü ile okul ortamı, duygu, yönetici, izolasyon boyutlarıyla negatif yönlü anlamlı seviyede bir ilişki bulunmaktadır. Zorlayıcı güç ile okul ortamı arasında pozitif, duygu ile negatif, sessizliğin kaynağı ile pozitif, yönetici ile negatif, izolasyon ile negatif yönlü anlamlı seviyede bir ilişki bulunmaktadır. Karşılıklı güç ile okul ortamı, duygu, sessizliğin kaynağı, izolasyon alt boyutları ile negatif yönlü anlamlı seviyede ilişki bulunmaktadır. Uzmanlık gücü ile okul ortamı, duygu, sessizliğin kaynağı, yönetici, izolasyon alt boyutlarıyla negatif yönlü anlamlı seviyede ilişki bulunmaktadır. Bilgi gücü ile duygu, yönetici, izolasyon alt boyutlarıyla negatif yönlü anlamlı seviyede ilişki bulunmaktadır. Bağlılık gücü ile okul ortamı, duygu, sessizliğin kaynağı, yönetici, izolasyon alt boyutlarıyla negatif yönlü anlamlı seviyede ilişki bulunmaktadır. Karizmatik güç ile okul ortamı, duygu, sessizliğin kaynağı, yönetici, izolasyon alt boyutlarıyla negatif yönlü anlamlı seviyede ilişki bulunmaktadır. Bu sonuçlardan da görüldüğü gibi okul müdürünün güç kullanma türleriyle öğretmenlerin örgütsel sessizlik alt boyutlarının genel olarak ilişkili, pozitif ya da negatif yönlü etkileşimde olduğu görülmüştür.

Okul müdürlerinin kullandıkları güç türlerinin öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının anlamlı yordayıcısı olup olmadığına ilişkin regresyon sonuçlarına bakıldığında okul müdürlerinin kullandıkları güç türlerinin öğretmenlerin örgütsel sessizliğini anlamlı düzeyde yordadığını göstermektedir. Bu bulguya dayalı olarak öğretmenlerin, okul müdürlerinin kullandıkları güç türlerine ilişkin algıları arttıkça öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin de artacağı sonucuna ulaşılmıştır.

Sonuç olarak örgütsel sessizlik ile örgütsel güç arasında değişken bazlı ilişki söz konusudur. Okul müdürlerinin kullandığı güç türleri sessizliği yakinen etkilemektedir. Cinsiyet açısından da kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere nazaran daha özverili ve titiz davranmaları onları zorlayıcı güce yaklaştırmıştır. Bunun yanında yaş ve tecrübe olgusunun da etkisi büyüktür. Mesleğe yeni başlayan öğretmenlerin ödüllendirici ve bilgi gücü tercih etmeleri onları örgütsel sessizlikten de uzaklaştırmıştır. Özellikle zaman geçtikçe sessizliğin artması da her meslekte görülebileceği gibi tükenmişlikle beraberinde gelebilmektedir.

## 5.2. Öneriler

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

1. Okul yöneticilerinin, mesleki kıdemi az ve genç olan öğretmenlere karşı ödül gücü kullanmayı tercih etmelidirler.
2. Okul yöneticileri, zorlayıcı gücü kullanmamalıdır. Özellikle sağlıklı eğitim öğretim için bu durum çok önemlidir.
3. Karizmatik güç, okul yöneticileri tarafından tercih edilen güç biçimi olmalıdır.
4. Okul yöneticilerinin ödül gücünü sıklıkla kullanması önerilmektedir
5. Okul yöneticilerinin öğretmenleri, düşüncelerini açıklamaları yönünde teşvik edici davranmalıdırlar.
6. Okulda yöneticilerinin didaktik ve sert bir tutum sergilememeleri gerekir.
7. Okul müdürü, öğretmenlerin düşüncelerini rahatlıkla ifade edebileceği şekilde, örgütsel sessizliği azaltıcı tedbirler almalıdır.
8. Sessizlik ortamının oluşmaması için okul yöneticileri olumlu ya da olumsuz tüm önerileri öğretmenleri yargılamadan dinlemeli ve değerlendirmeli, okulla ilgili tüm kararları öğretmenlerle işbirliği içinde almalıdırlar.

## KAYNAKÇA

- Açıklan, Ş. Ş. (1993). Öğretmenlerin okul müdürlerini etkileme güçleri (Ankara ili örneği). Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 9, 183-192.
- Adair, J. (2005). Kışkırtıcı liderlik ( P. Ozaner, Cev.). Bursa: ALTEO.
- Afşar, L.(2013). Örgütsel sessizlik ve örgütsel güven ilişkisi: Konuya ilişkin bir araştırma. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Ajzen, I. (2006). Constructing a TpB Questionnaire: Conceptual and Methodological Considerations, <http://www.people.umass.edu/aizen/pdf/tpb.meas> adresinden elde edildi. (Erişim Tarihi: 05.07.2014).
- Akat, İ. ve Atılgan, T. (2000). Yılına Doğru Büyük Ölçekli Sanayi İşletmelerinde Kurumsallaşma Eğilimleri: İzmir ve Hinterlandında İmalat Sanayiinde Kurumlaşmaya Yönelik Bir Eğilim ve Saptama Araştırması Sanayi İşletmelerinde Kurumlaşma ve Şirket Kültürü. T.O.B.B. Ekonomik ve Sosyal Sorunlar Dizisi: 4, Ankara, 1992.
- Algın, İ.(2014).Üniversitelerde örgütsel sessizlik. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Alparslan, A. M. (2010). Örgütsel sessizlik iklimi ve işgören sessizlik davranışları arasındaki etkileşim: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi öğretim elemanları üzerinde bir araştırma. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Altinkurt, Y. ve Yılmaz, K. (2012). Okul yöneticilerinin kullandığı güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi, 12(3), 1833-1852.
- Altinkurt, Y., Yılmaz, K., Erol E. ve Salalı, E. T. (2014). Okul müdürlerinin kullandığı güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları arasındaki ilişki. Journal of Teacher Education and Educators, 3(1), 25-52.
- Aslanargun, E. (2009). Okul müdürlerinin yönetimde başvurdukları güç türleri.(Yayımlanmamış doktora tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Aşan, Ö. ve Aydın, E.M. (2006). Güç ve politika. H. Can, (Ed.), İçinde Örgütsel davranış (328-358). İstanbul: Arıkan Yayınları.
- Atmaca, T. (2014). Okul yöneticilerinin kullandıkları güç türleri ile öğretmenlerin yaşadıkları yıldırma, örgütsel bağlılık ve örgütsel sinizm arasındaki ilişki. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Aydın, M. (2005). Eğitim yönetimi. Ankara: Hatipoğlu basım ve yayım san. ve ticaret.
- Bagheri, G., Zarei, R., Aeen, M. N, (2012). Organizational silence basic concepts and its development factors, Ideal Type of Management, 1 (1), 7-58.

- Balcı, A. (2001). Sosyal bilimlerde araştırma yöntem, teknik ve ilkeler. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Basım N. ve Çetin F., (2013). Örgütte bireysel farklılıklar, kişilik ve değerler. Ü. Sığı ve S. Gürbüz(Ed.), Örgütsel Davranış (94-123).İstanbul: Beta basım.
- Başaran, İ. E. (2000). Örgütsel davranış insanın üretim gücü (3. Baskı). Ankara : Feryal Matbaası.
- Başaran, İ. E. (2004). Yönetimde insan ilişkileri yönetsel davranış (3.baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Batmunkh, M., (2011). Liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki ve bir araştırma. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Bayrak, S. (2001). Yönetimde bir ihmâl konusu olarak güç ve güç yönetimi-II. Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi, 6(1), 23-42.
- Bayrak, S. (2000). Yönetimde bir ihmâl konusu olarak güç ve güç yönetimi -I-. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Y.2000, 5(2), 21-34.
- Bayram, Y.(2010).Üniversitelerde örgütsel sessizlik. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.
- Bildik, B, (2009). Liderlik tarzları, örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gebze Teknik Üniversitesi, Gebze.
- Blackman, D. ve Smith, E. (2009). The silent and the silenced in organizational knowing and learning, Management Learning, 40 (5), 569-585.
- Brinsfield, Chad T., (2009). Employee silence, investigation of dimensionality, development of measures, and examination of related factors dissertation, (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ohio State University, Columbus.
- Buluç, B., (1998). Ortaöğretim okullarında örgütsel sağlık ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, 6 (4), 571- 602.
- Bursalı Y. ve Bağcı, Z., (2011). Yöneticilerin güç kaynaklarının çalışanların örgüte bağlılıkları üzerine etkisi: çalışanların algılamalarına bağımlı analitik bir inceleme. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 9, 9-21.
- Bursalıoğlu, Z. (2005). Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış (13.Baskı). Ankara: Pegem-a Yayıncılık.
- Cevizci, A. (2000). Felsefe terimleri sözlüğü. İstanbul: Paradigma Yayıncılık.
- Cömert, M. (2014). Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ile okul müdürlerinin kullandıkları örgütsel güç kaynakları arasındaki ilişkinin incelenmesi. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş.

- Cusins, P. (1997). Orta düzey yönetici için yönetim teknikleri. (G, Günay, Cev.) İstanbul: Rota. (Orijinal çalışma basım tarihi 1997.)
- Çaloğlu, D. Ö. (2014). Örgütsel sessizlik ve kültürel değişkenler üzerine ampirik bir araştırma. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Ufuk Üniversitesi, Ankara.
- Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde sessizlik: sessizliğin teorik temelleri ve dinamikleri. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16(1), 145-162.
- Çakıcı, A. (2008). Örgütlerde sessizlik tercihi ve sessizlik türleri. T. Solmuş, (Ed.), İçinde İş ve özel yaşama psikolojik bakışlar (85-109). İstanbul: Epsilon Yayınları.
- Çakıcı, A. (2010). Örgütlerde iş gören sessizliği, neden sessiz kalmayı tercih ediyoruz? Ankara: Detay Yayıncılık.
- Çolak, M. (2007). Örgütlerde çatışmanın yönetiminde gücün kullanımı ve bir araştırma. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Demir, A. (2014). Örgütsel vatandaşlık davranışının öncülü olarak okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Cumhuriyet Üniversitesi, Sivas.
- Daft, R.L. (2004). Organization theory and design. London: Thomson.
- Deniz, A. (2013). Okullarda güç mesafesi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.
- Diş, O. (2015). Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile örgüt iklimi arasındaki ilişki. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Durak, G. (2012). Korku kültürü ve örgütsel sessizlik. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Erchul, W.P. ve Martens, B.K., (2006). School consultation: conceptual and empirical bases of practice. New York :Springer.
- Erdoğan, İ., (1997). İşletmelerde davranış. İstanbul: Dönence Basım Yayın.
- Eren E., (2000). Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi, İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, E., (2001). Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi (7.Baskı). İstanbul: Beta Yayın Dağıtım.
- Eren, E. (2003). Yönetim ve organizasyon: Çağdaş ve küresel yaklaşımlar ışığında. İstanbul: Beta.
- Erten, S. (2002). Planlanmış davranış teorisi ile uygulamalı öğretim metodu. Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi, 19(2), 217-233.
- George, J.M. ve Jones, G.R. (2008). Understanding and managing organizational behavior (5. Baskı). Upper Saddle River: Pearson.

- Gökkaya, F. (2010). Lider güç türlerinin örgütsel öğrenme üzerine etkileri ( Aydın Köşk ve Germencik ilköğretim okulları örneği). (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Griffin, R.W. (1999). Management (6. Baskı). USA: Houghton Mifflin Company.
- Guditus, C.W. ve Zirkel, P.A. (1979). Bases of supervisory power among public school principals. *Administrator's Notebook*, 28(4), 1-4.
- Gültürk, Z. (2012). İlköğretim okulu yöneticilerinin güç kaynaklarından yararlanma düzeyleri. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Güvenli, R.D. (2014). Örgütsel adalet algısı ve tükenmişlik sendromunun örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi emniyet mensupları üzerinde bir araştırma. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Haliç Üniversitesi, İstanbul.
- Hodge, B.J., Anthony, W.P. ve Gales, L.M. (1996). Organization theory: A strategic approach (6. Baskı). Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education.
- Hollander, E. P. ve Offerman, L. R. (1990). Power and leadership in organizations. *American Psychologist*, 45(2), 179-189.
- House R.J., Spangler, W.D. ve Woycke, J. (1991). Personality and charisma in the u.s. presidency: a psychological theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 36 (3), 364-396.
- Hoy, W.K. & Miskel, C.G. (2012). Eğitim yönetimi teori araştırma ve uygulama (7.baskı). (S. Turan, Cev.). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık. (Orijinal çalışma basım tarihi 18. Yüzyıl.)
- İşleyici, K., (2015). Örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelenmesi (Zonguldak ili örneği). (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.
- İşbilir, H. (2005). İlköğretim okulu yöneticilerinin duygusal zeka yeterlilikleri ile kullandıkları yönetsel güç kaynakları arasındaki ilişkinin öğretmen algılarına dayalı olarak incelenmesi. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep.
- Kahveci, G. (2010). İlköğretim okullarında örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Fırat Üniversitesi, Elazığ.
- Kahveci G. ve Demirtaş, Z. (2013). Okul yöneticisi ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları. *Eğitim ve Bilim*, 38 (167), 51-64.
- Kalay, F. Oğrak A. ve Nişancı, N. (2012). Mobbing, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm ilişkisi: örnek bir uygulama. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(2), 127-143.
- Karacaoğlu, K. ve Cingöz, A. (2008). Örgütsel sessizlik. M. Özdevecioğlu ve , H. Karadal, (Ed.), *İçinde Örgütsel davranışta seçme konular: Organizasyonların karanlık yönleri ve verimlilik azaltıcı davranışlar* (155-167).Ankara: İlke Yayınevi.

- Karaman, A. (1999). Profesyonel yöneticilerde güç kullanımı. İstanbul: Türkmen.
- Karasar, N. (2005). Bilimsel araştırma yöntemleri, Ankara: Nobel Yayınları.
- Karkın, N. (2004). Kamu ve özel sektör yöneticilerinin liderlik davranışları: Bir literatür analizi denemesi. Türk İdare Dergisi, 445, 43-83.
- Kayalı, M. (2011). Okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynakları (Uşak ili örneği). (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Uşak Üniversitesi, Uşak.
- Koçel, T. (2007). İşletme yöneticiliği. İstanbul: Arıkan Basım Yayın.
- Kolay, A. (2012). Endüstri meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Koşar, S. ve Çalık, T., (2011). Okul yöneticilerinin yönetimde gücü kullanma stilleri ile örgüt kültürü arasındaki ilişki. Educational Administration: Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 17 (4), 581-603.
- Köse, E.K. (2013). İlköğretim kurumu öğretmenlerine göre okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişkide örgütsel sessizlik ve karara katılımın aracı etkisi. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Lawrence, B. T. ve Robinson, S. (2007). Ain't misbehavin: workplace deviance as organizational resistance. Journal of Management, 33 (2), 378-395.
- Lee, V. E., Smith, J. B. & Cioci, M. (1993). Teachers and principals: gender-related perceptions of leadership and power in secondary school. Educational Evaluation and Policy Analysis, 15 (2), 153-180.
- Liu, M.M.A. & FANG, Z. (2006). A power based leadership approach to project management. Construction Management and Economics, 24( 3), 497-507.
- Lunenburg, F.C. (2011). Expectancy theory of motivation: motivating by altering expectations. international journal of management. Business, and Administration, 15( 1), 1-6.
- Mercan, N. (2015). Ajzen'in planlanmış davranış teorisi bağlamında whistleblowing (bilgi ifşası). Sosyal ve Beşeri Bilimleri Dergisi, 7(1-2), 33-48.
- Meydan, C. (2010). Örgüt kültürü, örgütsel güç ve örgütsel adalet algılarının bireyin iş tatmini ve örgüte bağlılığı üzerine etkisi: Kamuda bir araştırma. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Kara Harp Okulu, Ankara.
- Milliken, F.J., Morrison, E.W., Hewlin, P. E. (2003). An Exploratory Study Of Employee Silence: Issues That Employees Don't Communicate Upward And Why. Journal of Management Studies, 40 (6), 1453-1476.
- Morgan, G. (2006). Images of organization (Updated edition of the international bestseller). USA: SAGE Publications.



- Morrison, E.W. ve Milliken, F.J.(2000). Organizational silence: a barrier to change and development in a pluralistic world. *The Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.
- Nartgün, Ş. ve Demirer, S. (2012). Öğretmenlerin örgütsel sessizlik ile iş yaşamında yalnızlık düzeylerine ilişkin görüşleri. *Bayburt Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(2),139-156.
- Özdemir, E. (2003). Liderlik ve etik. *Uludağ Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22 (2), 151-168.
- Özgen, I. ve Sürgevil, O. (2009). Örgütsel sessizlik olgusu ve turizm işletmeleri açısından değerlendirilmesi. Z. Sabuncuoğlu, (Ed.), *İçinde Turizm işletmelerinde örgütsel davranış* (303-328). Bursa: Mkm Yayıncılık.
- Özkalp, E ve Kirel, Ç. (2011). Örgütsel davranış. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim Sağlık Ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları.
- Öztürk, H. (2014).Ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Mevlana Üniversitesi, Konya.
- Peiro, J.M. ve Melia, J.L. (2008). Formal and informal interpersonal power in organisations: testing a bifactorial model of power in role-sets. *Applied Psychology*, 52(1), 14-35.

## EKLER

### EK 1.

Sayın Öğretmenim;

Bu veri toplama aracı “Ortaokul yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç türleri ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişki” konulu yüksek lisans tez çalışmasında gerekli verilerin toplanması için hazırlanmıştır. Veri toplama aracı üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde “**Kişisel bilgiler**”, ikinci bölümde “**Güç türleri ölçeği**”, üçüncü bölümde “**Örgütsel sessizlik ölçeği**” yer almaktadır. Vereceğiniz cevaplar sadece araştırma kapsamında bilimsel amaçlar için kullanılacak ve kesinlikle gizli tutulacaktır. Verilerin çözümlenmesi toplu halde yapılacağı için ankette isim belirtmenize gerek yoktur. Cevaplarınızı içtenlikle belirtmeniz araştırmanın amacına ulaşmasına katkıda bulunacaktır. Yardımlarınız için teşekkür ederim.

Funda AYDIN

PAÜ Eğitim Yönetimi, Denetimi, Planlaması ve Ekonomisi Yüksek Lisans Öğrencisi

### BÖLÜM 1: Kişisel Bilgiler

Cinsiyetiniz: 1.Kadın ( ) 2. Erkek ( )

Yaşınız: 20-30 ( ) 31-40 ( ) 41-50 ( ) 51 ve yukarısı ( )

Branşınız:.....

Toplam hizmet süreniz: 1-5 yıl( ), 6-10 yıl( ), 11-15 yıl( ), 16-20 yıl( ), 21+yıl( )

Eğitim durumunuz: Ön lisans ( ) , Lisans ( ) , Lisansüstü ( )

Medeni Durumunuz: 1.Bekar ( ) 2. Evli ( )

Sendika üyeliği: 1.Var ( ) 2.Yok ( )

## BÖLÜM 2: Güç Türleri Ölçeği

Aşağıdaki ifadelerin gerçekleşme sıklığı ile ilgili cümle sonlarındaki <b>rakamlardan</b> sizin için uygun olanını <b>daire</b> içine alınız. Lütfen bütün ifadeleri cevaplayınız...		Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Çoğunlukla	Her Zaman
1	Performansını yüksek bulduğu öğretmenlere daha fazla ders vermeye çalışır.	1	2	3	4	5
2	Öğretmenlere hoşgörülü davrandığı için onlar da kararlarına itiraz etmezler.	1	2	3	4	5
3	Kişilik olarak örnek aldığım birisidir.	1	2	3	4	5
4	Daha önceleri öğretmenlere iyi davrandığı için onlar da uyumlu davranırlar.	1	2	3	4	5
5	İstekleri yerine getirildiğinde öğretmenlerin daha rahat olmasını sağlar.	1	2	3	4	5
6	Öğretmenlerin zayıf yönlerini vurgulayarak uyarılarda bulunur.	1	2	3	4	5
7	Yönetimdeki uzmanlığı ile ön plana çıkmaktadır.	1	2	3	4	5
8	Hoşlanmadığı öğretmenlere mevzuatı katı bir şekilde uygular.	1	2	3	4	5
9	Başarılı öğretmenlerin ödüllendirilmeleri için üst makamlara teklifte bulunur.	1	2	3	4	5
10	Her konuda kendisine danışan öğretmenlere daha fazla değer verir.	1	2	3	4	5
11	Okul yönetimi ile ilgili konulara hâkimdir.	1	2	3	4	5
12	Kendisinden farklı düşünen öğretmenlerle karar alacağında mantıklı nedenler sunar.	1	2	3	4	5
13	Etkili bir yönetim için öğretmenlerle işbirliği içerisinde hareket eder.	1	2	3	4	5
14	Sahip olduğu kişisel yetenekleriyle yöneticilik görevini başarıyla yürütmektedir.	1	2	3	4	5
15	İstekleri yerine getirilmediğinde soğuk ve mesafeli davranır.	1	2	3	4	5
16	Sorunları çözme becerisine sahiptir.	1	2	3	4	5
17	Yapılması gerekenler konusunda öğretmenlerle bilgilendirme toplantıları yapar.	1	2	3	4	5
18	Hayranlık uyandırdığından öğretmenler onunla ters düşmek istemezler.	1	2	3	4	5
19	Eğitim ve öğretimle ilgili mevzuata hâkimdir.	1	2	3	4	5
20	Geçmişte sergilediği anlayışlı davranışlardan dolayı öğretmenler uyumlu	1	2	3	4	5

	davranırlar.					
21	Gücünü daha çok makamından alır.	1	2	3	4	5
22	Daha önceleri öğretmenleri kırmadığı için onlar da muhalefet etmezler.	1	2	3	4	5
23	Okul içi etkinliklere gönüllü katılanlara daha hoşgörülü davranmaktadır.	1	2	3	4	5
24	Görevi dışında okul için çalışan öğretmenlere daha esnek davranır.	1	2	3	4	5
25	Yönetim konusundaki uzmanlığı ile öğretmenlerin bilgi-becerilerine katkı sağlar.	1	2	3	4	5
26	Yönetimde öğretmenlerin kendisine yardımcı olduğunda işlerinin kolaylaşacağını bilir.	1	2	3	4	5
27	Gerektiğinde kolaylık sağladığı için, öğretmenler de isteklerini yerine getirirler.	1	2	3	4	5
28	Başarılı bir eğitim-öğretim için öğretmenlerin desteğini sağlamaya çalışır.	1	2	3	4	5
29	Öğretmenler müdürün verdiği kararlara önce kızsda da sonra hak verirler.	1	2	3	4	5
30	Öğretmenler müdürün kendilerinden memnun olduğunu bildiklerinde daha rahat hissederler.	1	2	3	4	5

### BÖLÜM 3: Örgütsel Sessizlik Ölçeği

		Hiç	Düzyolda	Orta	Katılıyorum	Tamamen
	Aşağıdaki ifadelerin gerçekleşme sıklığı ile ilgili cümle sonlarındaki rakamlardan sizin için uygun olanını daire içine alınız. Lütfen bütün ifadeleri cevaplayınız...					
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 değildirler.	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 içsel memnuniyetsizliği endişe stresi tetikler.	1	2	3	4	5
8	Öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini açıkça ifade edememesi bütün olay ve durumlar hakkındandır.	1	2	3	4	5
9	Öğretmenlerin görüşlerini dile getirmemesi, yöneticilerin otorite 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 şikayetçi görünmek istemediklerinden, olaylar ve durumlar karşısında sessiz kalmayı tercih ederler.	1	2	3	4	5

**EK 2. Anket İzni**

**T.C.**  
**DENİZLİ VALİLİĞİ**  
**İl Millî Eğitim Müdürlüğü**

**Sayı** : 16605029/44-E.12964546  
**Konu** : Anket İzni

16/12/2015

## VALİLİK MAKAMINA

**İlgi** : Pamukkale Üniversitesi Rektörlüğünün 04/12/2015 tarih ve 23092 sayılı yazıları.

Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı (İ.Ö) tezli yüksek lisans programı öğrencisi Funda AYDIN “ Ortaokul Yöneticilerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Türleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Davranışları Arasındaki İlişki ” konulu tez çalışması kapsamında öğretmenlere yönelik hazırlanmış olduğu anketleri İlgi yazı gereği Müdürlüğümüze bağlı Merkezefendi ve Pamukkale İlçelerindeki Ortaokullarda uygulamak istemektedir.

Yukarıda adı geçen müracaatlar ile ilgili (Lisans/Lisansüstü/Doktora) öğrencileri ve Öğretim Görevlilerinin ilgi yazıları ekinde belirtmiş oldukları okullarda, (Ortaöğretim/İlköğretim/Okulöncesi) konuları ile ilgili anket çalışmalarının “Araştırma, Yarışma ve Sosyal Etkinlik İzinleri” Genelgesinde belirtilen esaslar gereğince; Okul ve kurumların eğitim-öğretim faaliyetlerini aksatmayacak şekilde ve bu araştırma kapsamında elde edilen verilerin cd ortamında Müdürlüğümüze teslim edilmesi kaydıyla 2015/2016 eğitim-öğretim yılı içerisinde uygulamaları Müdürlüğümüzce uygun görülmüştür.

Olurlarınıza arz ederim.

Mahmut OĞUZ  
Millî Eğitim Müdürü

OLUR  
16/12/2015  
Ali ŞANLIER  
Vali a.  
Vali Yardımcısı

Güvenli Elektronik İmza:  
Aslı İle Aynıdır  
21.12.2015  
Afiri ERKAN  
V.H.K.İ.  
ASL

T.C.  
DENİZLİ VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

## PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE

Kurumunuzca Müdürlüğümüzden talep edilen araştırma isteklerine ait Makam Onayı ve Müdürlüğümüzce Onay verilen anket formları ekte gönderilmiştir.

Gereğini rica ederim.

Ali ŞANLIER  
Vali a.  
Vali Yardımcısı

**Ek:**  
1-Anket Formları

Sırapapılar Mah. Saltak Cad. No:76 Merkez / DENİZLİ  
Tel No : (0 258) 265 55 54 Faks No: (0 258) 265 01 69  
e-posta: strateji20@meb.gov.tr İnternet Adresi: http://denizli.meb.gov.tr

Bilgi için : S.GELMİŞ  
V.H.K.İ.  
Tel: (0 258) 265 55 54 / 708

## ÖZGEÇMİŞ

<b>Kişisel Bilgiler</b>	
Adı	Funda
Soyadı	AYDIN
Doğum Yeri ve Tarihi	Denizli/ 24.01.1988
Uyruğu	TC
İletişim adresi ve telefonu	Mehmetçik Mah. Zübeyde Hanım Cad. No:132 Pamukkale/ DENİZLİ
<b>Eğitimi</b>	
İlkokul	100. Yıl Mehmetçik İlköğretim Okulu
Ortaokul	100. Yıl Mehmetçik İlköğretim Okulu
Lise	Anafartalar Süper Lisesi
Yüksek Öğretim(Lisans)	PAÜ Eğitim Fakültesi Fen bilgisi öğretmenliği 2006-2010
Yüksek Öğretim(Lisans)	PAÜ Eğitim Bilimleri Enstitüsü 2014-
<b>Yabancı dil</b>	
İngilizce KPDS	41
<b>Mesleki Deneyim</b>	
Öğretmenlik	Akkent Cumhuriyet Ortaokulu 2012-2015 Belevi Halil Uzun Ortaokulu 2015-